

ANALISA PENERAPAN FRAUD EARLY WARNING SYSTEM (FEWS) PADA BANK “X” di SURABAYA

Yuli Ermawati
Universitas Wijaya Surabaya

ABSTRACT

The banking industry in Indonesia has been experiencing problems when observed root causes (root causes) is a weak control system against fraud and denial of good corporate governance (GCG). Bank Indonesia Circular Letter No. 13/28/DPNP dated December 9, 2011 regarding the application of the Anti Fraud Strategy for Commercial Banks is an attempt to deal with things that happen and the rampant cases of fraud were uncovered in the banking world as well as an early warning system.

This study was conducted at a Government Bank which is headquartered in Surabaya. Bank X as one who is a bank going public since July 12, 2012 in addition to stumble a few cases of fraud also have achievements in the form of awards. The purpose of this study was to evaluate how the implementation of Fraud Early Warning System (FEWS) in Bank X and how effective implementation of the readiness of the system when viewed according Anti-Fraud Strategy of Bank Indonesia. The analysis technique used is the technique of analysis by Miles and Huberman

The results of the study are seen from FEWS Bank X Support System (Control of Information Systems, Communication channels, Personnel and Human Resource System, and Internal Control) Bank X have systems and procedures that have been pretty good although still needs improvement. FEWS applied Bank X has met four pillars Anti Fraud Strategy at Bank Indonesia Circular Letter dated December 9, 2011 No.13/28/DPNP to have procedures and systems in place as Anti-Fraud Strategy, but still there are some indicators that still need improvement. Implementation FEWS conducted by the Bank X can say 82% effective when viewed from mapping the fulfillment of indicators pillar Anti Fraud Strategy of Bank Indonesia

Keywords: Fraud, Systems, Internal Control

ABSTRAK

Industri perbankan di Indonesia telah mengalami masalah-masalah yang apabila diamati akar penyebabnya (*root causes*) adalah lemahnya sistem pengendalian terhadap terjadinya fraud dan tidak diterapkannya tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi Anti Fraud Bagi Bank Umum merupakan suatu upaya dalam menghadapi hal-hal yang terjadi dan maraknya kasus fraud yang terkuak di dunia perbankan dan sekaligus sebagai sistem peringatan dini.

Penelitian ini dilakukan pada suatu Bank Pemerintah Daerah yang berkantor pusat di Surabaya yaitu Bank X. Bank X sebagai salah satu Bank yang berstatus *go publik* sejak 12 Juli 2012 selain tersandung beberapa kasus tentang *fraud* juga memiliki prestasi dalam bentuk penghargaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi bagaimana penerapan Fraud Early Warning System (FEWS) pada Bank X dan seberapa efektif penerapannya jika dilihat dari kesiapan sistem sesuai Strategi Anti Fraud Bank Indonesia. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis menurut Miles dan Huberman.

Hasil dari penelitian adalah jika dilihat dari Sistem Pendukung FEWS Bank X (Pengendalian Sistem Informasi, Saluran komunikasi, Sistem Kepegawaian dan SDM, maupun Pengendalian Internal) Bank X memiliki sistem dan prosedur yang sudah cukup baik walaupun masih perlu penyempurnaan. FEWS yang diterapkan Bank X sudah memenuhi 4 pilar Strategi Anti Fraud pada Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 dengan memiliki prosedur dan sistem yang sudah siap sebagai

Strategi Anti Fraud namun masih ada beberapa indikator yang masih memerlukan penyempurnaan. Penerapan FEWS yang dilakukan oleh Bank X dapat dikatakan 82% efektif jika dilihat dari mapping keterpenuhan indikator pilar Strategi Anti Fraud Bank Indonesia.

PENDAHULUAN

Industri perbankan di Indonesia telah mengalami masalah-masalah yang apabila diamati akar penyebabnya (*root causes*) adalah lemahnya sistem pengendalian terhadap terjadinya fraud dan tidak diterapkannya tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*).

Salah satu kasus yang masih diproses dari tahun 2012 hingga tahun 2014 yaitu kasus Bank X Cabang HR. Muhammad yang kebobolan kredit usaha rakyat (KUR) fiktif sebesar Rp 52,3 miliar. Namun disisi lain Bank X juga memperoleh sejumlah penghargaan mulai dari *Indonesia Public Relation Awards & Summit* hingga *The Best of Surabaya Service Excellence Award* di tahun 2013.

Walaupun penghargaan yang diterima Bank X cukup banyak, namun masih terjadi tindak kecurangan yang juga terjadi dalam lingkungan Bank X. Dari pandangan diatas dapat dikatakan bahwa pengelolaan operasional industri jasa di Bank X belum dilakukan secara baik. Meskipun tindakan kecurangan hanya dilakukan oleh satu bank, namun tindakan kecurangan tersebut dapat menjadi suatu pandangan masyarakat pada umumnya, sehingga dapat menimbulkan suatu anggapan bahwa bank-bank lainnya ada kemungkinan melakukan tindakan kecurangan yang sama.

Di beberapa negara seperti di Amerika telah melakukan suatu tindakan pengendalian terhadap kecurangan, seperti yang telah dilakukan oleh suatu organisasi Akuntan di Amerika, *The American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) dengan membentuk *Fraud Task Force of the AICPA's Auditing Standards Board* yang bertugas untuk melakukan studi tentang pencegahan dan pendeteksian kecurangan dengan disponsori oleh

Association of Certified Fraud Exminers (ACFE) dan beberapa organisasi lain yakni IMA, IIA, dan FEI. Hasilnya pada bulan November 2002 telah mengeluarkan *Management Antifraul Programs and Control-Guidance to Help Prevent and Deter Fraud*. Inti pesan dari dokumen ini adalah setiap organisasi harus segera mengambil langkah proaktif untuk mencegah dan menanggulangi terjadinya kecurangan demi integritas keuangan, reputasi dan masa depan organisasi.

Sementara di Indonesia, industri perbankan harus diatur dan diawasi dengan ketat baik melalui peraturan langsung (*direct regulation*) maupun peraturan tidak langsung (*indirect regulation*). Sebagaimana yang telah dilakukan oleh Bank Indonesia dengan diterbitkannya Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi Anti Fraud Bagi Bank Umum, merupakan suatu upaya dalam menghadapi hal-hal yang terjadi dan maraknya kasus fraud yang terkuak di dunia perbankan dan sekaligus sebagai sistem peringatan dini.

Salah satu pendekatan dalam akuntansi yang bisa dilakukan dalam menanggulangi kecurangan berada pada bidang audit dan sistem pengendalian manajemen. Kedua bidang ini memiliki karakter pengendalian internal yang khas dan dapat diadopsi dalam praktek penanggulangan kecurangan di Indonesia.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dan permasalahan buruknya pengelolaan yang mengakibatkan terjadinya tindakan kecurangan yang terjadi di dalam dunia perbankan, maka penelitian ini melakukan studi tentang Evaluasi Penerapan *Fraud Early Warning System* (FEWS) pada Bank X di Surabaya.

Masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana penerapan *Fraud Early Warning System* (FEWS) pada Bank X di Surabaya?
2. Apakah penerapan FEWS yang dilakukan Bank X sudah efektif (dari sudut pandang Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP)?

Tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan *Fraud Early Warning System* (FEWS) pada Bank X.
2. Untuk mengetahui apakah penerapan FEWS yang dilakukan Bank X sudah efektif (dari sudut pandang Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP).

TINJAUAN PUSTAKA

Definisi Bank

Menurut Undang-undang Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 Tanggal 10 November 1998 tentang perbankan, yang dimaksud dengan bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Jenis Bank Dilihat dari Segi Kepemilikan

Jenis bank berdasarkan kepemilikannya dapat dibedakan sebagai berikut.

1) Bank milik pemerintah

Bank milik pemerintah merupakan bank yang akte pendiriannya maupun modal bank ini sepenuhnya dimiliki oleh pemerintah, sehingga keuntungannya dimiliki oleh pemerintah pula. Contoh bank milik pemerintah adalah Bank Mandiri, Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Rakyat Indonesia (BRI), dan Bank Tabungan Negara (BTN). Contoh bank milik

pemerintah daerah antara lain Bank DKI, Bank Jabar, Bank Jateng, Bank Jatim, Bank DIY, Bank Riau, Bank Sulawesi Selatan, dan Bank Nusa Tenggara Barat.

2) Bank milik swasta nasional

Bank milik swasta nasional merupakan bank yang seluruh atau sebagian besar sahamnya dimiliki oleh swasta nasional, sehingga keuntungannya menjadi milik swasta pula. Contoh bank milik swasta nasional antara lain Bank Central Asia, Bank Lippo, Bank Mega, Bank Danamon, Bank Bumi Putra, Bank Internasional Indonesia, Bank Niaga, dan Bank Universal.

3) Bank milik koperasi

Bank milik koperasi merupakan bank yang kepemilikan saham-sahamnya oleh perusahaan yang berbadan hukum koperasi. Contoh bank milik koperasi adalah Bank Umum Koperasi Indonesia (Bukopin).

4) Bank milik asing

Bank milik asing merupakan cabang dari bank yang ada di luar negeri, atau seluruh sahamnya dimiliki oleh pihak asing (luar negeri). Contoh bank milik asing antara lain ABN AMRO Bank, American Express Bank, Bank of America, Bank of Tokyo, Bangkok Bank, City Bank, Hongkong Bank, dan Deutsche Bank.

5) Bank milik campuran

Bank milik campuran merupakan bank yang sahamnya dimiliki oleh pihak asing dan pihak swasta nasional dan secara mayoritas sahamnya dipegang oleh warga Negara Indonesia. Contoh bank campuran adalah Bank Finconesia, Bank Merincorp, Bank PDFCI, Bank Sakura Swadarma, Ing Bank, Inter Pacifik Bank, dan Mitsubishi Buana Bank.

Definisi Kecurangan (fraud)

Kecurangan atau fraud didefinisikan oleh G. Jack Bologna, Robert J. Lindquist dan Joseph T. Wells (1993:3) sebagai berikut: "*Fraud is criminal deception intended to financially benefit the deceiver*"

Kecurangan adalah penipuan kriminal yang bermaksud untuk memberi manfaat keuangan kepada si penipu. Kriminal disini berarti setiap tindakan kesalahan serius yang dilakukan dengan maksud jahat. Dan dari tindakan jahat tersebut ia memperoleh manfaat dan merugikan korbannya secara financial.

Pengertian fraud sesuai Standar Profesional Akuntan Publik (PSAK No.70 seksi 316.2 paragraf 4) adalah salah saji atau penghilangan secara sengaja jumlah atau pengungkapan dalam laporan keuangan untuk mengelabui pemakai laporan keuangan.

Kitab Undang-Undang Hukum Pidana (KUHP) pasal 378 mendefinisikan fraud sebagai perbuatan curang yang dengan maksud untuk menguntungkan diri sendiri atau orang lain secara melawan hukum, dengan memakai nama palsu atau martabat palsu, dengan tipu muslihat, ataupun rangkaian kebohongan, menggerakkan orang lain untuk menyerahkan barang sesuatu kepadanya, atau supaya memberi utang maupun menghapuskan piutang.

Menurut The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) pengertian fraud adalah penggunaan pekerjaan seseorang untuk penyalahgunaan yang disengaja atau penyalahgunaan sumber daya organisasi atau aset.

Jenis-Jenis Fraud

The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) atau Asosiasi Pemeriksa Kecurangan Bersertifikat, merupakan organisasi profesional bergerak di bidang pemeriksaan atas kecurangan yang berkedudukan di Amerika Serikat dan mempunyai tujuan

untuk memberantas kecurangan, mengklasifikasikan fraud (kecurangan) dalam beberapa klasifikasi, dan dikenal dengan istilah "Fraud Tree" yaitu Sistem klasifikasi mengenai hal-hal yang ditimbulkan oleh kecurangan, antara lain:

1. Kecurangan Laporan Keuangan (*Financial Statement Fraud*)

Kecurangan laporan keuangan dapat didefinisikan sebagai kecurangan yang dilakukan oleh manajemen dalam bentuk salah saji material laporan keuangan yang merugikan investor dan kreditor. Kecurangan ini dapat bersifat financial atau kecurangan non financial.

Kecurangan laporan keuangan (*financial statement fraud*) dikategorikan dalam:

- a) Timing difference (*improper treatment of sales*), mencatat waktu transaksi berbeda atau lebih awal dari waktu transaksi yang sebenarnya.
- b) *Fictitious revenues*, menciptakan pendapatan yang sebenarnya tidak pernah terjadi (*fiktif*).
- c) *Canceled liabilities and expenses*, menyembunyikan kewajiban-kewajiban perusahaan, sehingga laporan keuangan terlihat bagus.
- d) *Improper disclosures*, perusahaan tidak melakukan pengungkapan atas laporan keuangan secara cukup dengan maksud untuk menyembunyikan kecurangan-kecurangan yang terjadi.
- e) *Improper asset valuation*, penilaian yang tidak wajar atau tidak sesuai dengan prinsip akuntansi berlaku umum atas aset perusahaan dengan tujuan meningkatkan pendapatan dan menurunkan biaya

2. Penyalahgunaan aset (*Asset Misappropriation*)

Penyalahgunaan aset digolongkan ke dalam 'kecurangan kas' dan kecurangan atas persediaan dan aset

lainnya', serta pengeluaran-pengeluaran biaya secara curang (*fraudulent disbursement*). Penyimpangan atas aset (*Asset Misappropriation*), dapat digolongkan dalam:

- a) Kecurangan kas (*cash fraud*), meliputi pencurian kas dan pengeluaran-pengeluaran secara curang, seperti pemalsuan cek.
- b) Kecurangan atas persediaan dan aset lainnya (*fraud of inventory and all other assets*), berupa pencurian dan pemakaian persediaan/aset lainnya untuk kepentingan pribadi.

3. Korupsi (*Corruption*)

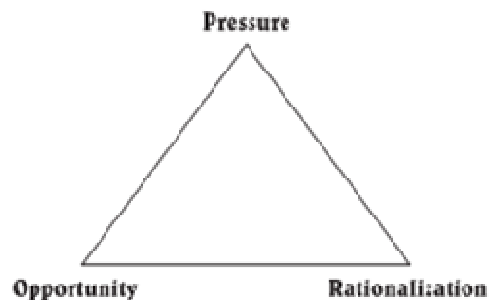
Korupsi dalam konteks pembahasan ini adalah korupsi menurut ACFE, bukannya pengertian korupsi menurut UU Pemberantasan TPK di Indonesia. Menurut ACFE, korupsi terbagi menjadi :

- a) Pertentangan kepentingan (*conflict of interest*), terjadi ketika karyawan, manajer dan eksekutif perusahaan memiliki kepentingan pribadi terhadap transaksi, yang mengakibatkan dampak yang kurang baik terhadap perusahaan.
- b) Suap (*bribery*), penawaran, pemberian, penerimaan, atau permohonan sesuatu dengan tujuan untuk mempengaruhi pembuat keputusan dalam membuat keputusan bisnis.
- c) Pemberian ilegal (*illegal gratuity*), pemberian ilegal disini bukan untuk mempengaruhi keputusan bisnis, tapi sebuah permainan. Hadiah diberikan setelah kesepakatan selesai.
- d) Pemerasan secara ekonomi (*economic extortion*), pada dasarnya pemerasan secara ekonomik lawan dari suap. Penjual menawarkan memberi suap atau hadiah kepada

pembeli yang memesan produk dari perusahaan

Faktor-faktor Pemicu Terjadinya Kecurangan (*fraud*)

Terdapat tiga hal yang memicu upaya terjadinya fraud yaitu *pressure* (dorongan), *opportunity* (peluang), dan *rationalization* (rasionalisasi), sebagaimana tergambar di dalam segitiga fraud (*fraud triangle*) di bawah ini:



Gambar 2. Fraud Triangle

1. *Pressure* (*incentive* atau *motivation*), merupakan dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan fraud karena tuntutan gaya hidup, ketidakberdayaan dalam soal keuangan, perilaku gambling, mencoba-coba untuk mengalahkan sistem dan ketidakpuasan kerja (Salman,2005). Motivasi seseorang untuk melakukan fraud, antara lain motivasi ekonomi, alasan emosional (iri atau cemburu, balas dendam, kekuasaan, gengsi dan nilai (*values*)).
2. *Opportunity* (kesempatan atau peluang) merupakan kondisi atau situasi yang memungkinkan seseorang melakukan atau menutupi tindakan tidak jujur. Kesempatan merupakan peluang yang menyebabkan pelaku secara leluasa dapat menjalankan aksinya yang disebabkan oleh internal control yang lemah, ketidakdisiplinan, kelemahan dalam mengakses informasi, tidak ada mekanisme audit, dan sikap apatis.
3. *Rationalization*. Rasionalisasi atau perilaku menjadi elemen penting

dalam terjadinya fraud, dimana pelaku mencari pembenaran atas tindakannya, misalnya: Bahwasanya tindakannya untuk membahagiakan keluarga dan orang-orang yang dicintainya, Masa kerja pelaku cukup lama dan dia merasa seharusnya berhak mendapatkan lebih dari yang telah dia dapatkan sekarang (posisi, gaji, promosi, dll), Perusahaan telah mendapatkan keuntungan yang sangat besar dan tidak mengapa jika pelaku mengambil bagian sedikit dari keuntungan tersebut.

Bentuk Kecurangan / Fraud pada Bank
Bentuk Kecurangan yang sering terjadi di lembaga perbankan:

a. Pembobolan bank

Pembobolan dapat dilakukan oleh pihak dari dalam ataupun dari luar bank. Sesuai dengan fungsinya, pembobolan dapat terjadi dalam:

- 1) Pembobolan terhadap dana simpanan dimana dana nasabah digerogeti oleh oknum bankir tanpa sepengetahuan nasabah.
- 2) Pembobolan kredit dimana oknum bankir secara sengaja merekayasa kerugian bank melalui transaksi kredit fiktif/kualitas kreditnya rendah.
- 3) Pembobolan atas transaksi keuangan yang difasilitasi bank seperti kartu kredit, transfer fiktif, transaksi valas yang merugikan.

b. Pencucian uang

Pencucian uang atau *money laundry* merupakan “proses menyamarkan atas hasil/keuntungan yang diperoleh dari tindak kejahatan sehingga kelihatan seolah-olah diperoleh dengan cara yang legal (sesuai dengan aturan yang berlaku). Tiga mata rantai utama dalam skema pencucian uang adalah: penempatan (placement),

pengaburan (layering), dan integrasi (integration).

- 1) Pemberian kredit dengan dokumen dan jaminan fiktif.
- 2) Pencairan deposito dan melarikan pembobolan tabungan nasabah suatu bank.
- 3) Mengirim berita teleks palsu berisi perintah memindahkan slip surat keputusan kredit dengan membuka rekening peminjaman modal kerja.
- 4) Penarikan dana nasabah atau pencairan deposito tanpa sepengetahuan pemilik rekening.
- 5) Penggelapan dana dan pembobolan dana nasabah.
- 6) Konspirasi kecurangan investasi/deposito demi kepentingan pribadi.

Operasional perbankan tidak luput dari aroma korupsi termasuk gratifikasi dan fraud. Beberapa modus operandi yang berkaitan dengan operasional perbankan yang disampaikan Yunus Husain, yaitu:

- 1) Pengalihan rekening giro milik instansi ke rekening pribadi
- 2) Penyuaan yang dilakukan pihak lain masuk ke rekening pejabat dan/ atau keluarga pejabat, dana yang sudah masuk digunakan pejabat untuk pembelian surat berharga, bancassurance, didepositoka, dsb.
- 3) Pelaku illegal logging, illegal fishing, transaksi narkoba, untu transaksi keuangan dengan membuka rekening di bank dengan menyamarkan identitas pemilik rekening atau memalsukan identitas.
- 4) Pembelian polis asuransi (dapat melalui bancassurance) dengan premi tunggal (dibayar sekaligus) dalam jumlah besar.
- 5) Penyelewengan penggunaan anggaran untuk pembelian sejumlah barang, pengadaan teknologi informasi,

manipulasi data keuangan dalam laporan keuangan.

- 6) Pemberian sejumlah uang tertentu untuk pejabat/karyawan bank dengan maksud mempermudah proses/prosedur, misal: proses kredit, proses pembelian L/C atau garansi bank, penunjukan konsultan atau akuntan.

Pengendalian Internal pada Bank

Sistem Pengendalian Internal menurut *Comitte of Sponsoring Organization* (COSO) dalam Sawyer (2006: 144) adalah sebuah proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi perusahaan, manajemen, dan karyawan lain, untuk memberikan keyakinan yang wajar mengenai pencapaian tujuan dalam kategori berikut:

- a. Efektivitas dan efisiensi operasi
- b. Keandalan pelaporan keuangan
- c. Ketaatan dengan hukum dan aturan yang berlaku

Pengendalian intern yang diterapkan pada bank (Bastian dan Suhardjono, 2006:92) adalah:

- a. Pengendalian intern melalui sistem operasional perbankan maupun sistem aplikasi komputer, antara lain dengan cara:
 - 1) Komputer yang digunakan untuk transaksi jasa perbankan harus didaftarkan kedalam komputer sentral.
 - 2) Pencatatan ke dalam komputer sentral tidak hanya mencakup komputer yang digunakan, tetapi juga petugas-petugas yang diperkenankan menggunakan komputer transaksi jasa perbankan.
 - 3) Petugas diberi kewenangan menggunakan komputer untuk jasa transaksi perbankan, masing-masing diberi menu aplikasi jasa perbankan yang berbeda menurut jenis pekerjaannya.
 - 4) Petugas teller yang diberi kewenangan melakukan transaksi pembukuan keuangan

tersebut diberi kewenangan terbatas sesuai dengan pengalaman, kemampuan dan integritasnya kepada perusahaan.

- b. Pengendalian intern melalui prosedur

- 1) Konsep maker, checker dan signer (MCS) Checker dan maker dilakukan oleh petugas yang sama karena jumlah nilai transaksi relatif kecil, sedangkan maker dan signer tidak boleh dirangkap oleh petugas yang sama, demi tercapainya tujuan pengawasan.

- 2) Pemisahan tugas adalah pengawasan yang dilakukan untuk menjamin proses yang benar tidak akan dikorbankan karena adanya kepentingan pribadi.

- 3) Pengawasan ganda adalah pengawasan yang dilakukan dengan dua jenis pengawasan, yaitu pembuatan dua dokumen berbeda dari sumber yang sama selanjutnya dicocokkan satu sama lain; dan penjagaan ganda yang dilakukan dengan menunjuk dua orang untuk melakukan pengawasan.

- c. Pengendalian intern melalui struktur organisasi

Untuk mengeliminir terjadinya fraud dalam sistem akuntansi, bank menerapkan pembatasan terhadap pengguna (user) akuntansi keuangan bank.

Fraud Early Warning System (FEWS)

Edison (2000) mendefinisikan sistem peringatan dini sebagai sistem yang terdiri dari definisi akurat mengenai suatu hal, dan mekanisme mengenai prediksi yang tepat pada hal tersebut.

Sistem peringatan dini ini digunakan pada hal-hal yang tidak bisa diprediksi namun memiliki dampak yang signifikan terhadap institusi. Sistem Peringatan Dini biasanya digunakan dalam konteks penang-

gulangan bencana seperti banjir dan tsunami. Namun dalam suatu institusi, FEWS digunakan sebagai strategi dan alat untuk memperkuat sistem pengendalian internal.

Jadi dapat disimpulkan Fraud Early Warning System adalah sebuah sistem dan mekanisme yang dirancang untuk mendeteksi atau memprediksi terjadinya suatu fraud guna memperkuat sistem pengendalian internal.

Sudut pandang dalam melihat fraud sebagai sebuah bencana membuat beberapa peneliti berlatar-belakang akuntansi memberikan penanganan yang mirip antara bencana dengan korupsi. Penanganan tersebut dilakukan dengan menggunakan konsep "Sistem Peringatan Dini". (Kurniawan, 2011)

Kementerian keuangan adalah salah satu institusi di Indonesia yang mengadopsi sistem ini. Penggunaan sistem peringatan dini pada kementerian keuangan lebih diarahkan kepada antisipasi terjadinya krisis yang bisa datang dengan tiba-tiba. Dengan implementasi sistem ini diharapkan krisis yang terjadi bisa diminimalisir risikonya dan dampaknya.

Dalam konteks korupsi, sistem ini juga bisa digunakan. Guo dan Zheng (2011) memberikan ulasan tentang penerapan sistem peringatan dini pada konteks penanggulangan korupsi. Penelitian ini mencoba membedah dan menganalisis informasi tentang korupsi dan memfokuskan pada skenario yang pernah dilakukan sebelumnya. Bidang-bidang yang diteliti dalam mendesain sistem peringatan dini ini adalah organisasi, dasar informasi, metode operasi dan sistem index.

Sementara lebih khusus, Walker, Alpert dan Kenney (2001) membuat sebuah desain mengenai penerapan sistem peringatan dini pada kasus korupsi yang terjadi di kepolisian. Hasilnya sangat mengejutkan. Setahun setelah penerapan sistem tersebut dilakukan, komplain masyarakat mengenai pungutan liar yang dilakukan oleh kepolisian berkurang sebanyak

67% di Minneapolis dan 62% di New Orleans.

Kautsar dan Handoyo (2009) menyimpulkan dalam penelitian mereka, bahwa pelaku korupsi akan memaksimalkan *pay off*, sehingga terjadi pola interaksi di antara pelaku. Jika keuntungan dari korupsi yang koruptor lakukan lebih besar dari biaya yang dikeluarkan, maka tindak pidana korupsi akan terus menerus terjadi.

Selain dari telaah teoritis dari teori permainan, FEWS ini juga bisa dijabarkan secara administratif dengan menilai opini laporan keuangan, dokumentasi sumber penerimaan, potensi penerimaan dan realita penerimaan, fungsi penerimaan dan fungsi pencatatan, pembukuan termasuk laporan, budaya kerja instansi dan lain sebagainya.

Dengan mengkombinasikan telaah teori permainan dan administrasi, maka desain FEWS diharapkan mampu memberikan sinyal jika potensi korupsi rawan terjadi. FEWS akan memberikan informasi bagi kemungkinan terjadinya korupsi. Dengan kata lain, FEWS akan meminimalisir dampak dari korupsi atau bahkan menghindarinya secara penuh.

Fraud Early Warning System versi Bank Indonesia

Bank Indonesia menerbitkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi Anti Fraud Bagi Bank Umum.

Pedoman penerapan strategi anti Fraud dalam ketentuan ini mengarahkan Bank dalam melakukan pengendalian Fraud melalui upaya-upaya yang tidak hanya ditujukan untuk pencegahan namun juga untuk mendeteksi dan melakukan investigasi serta memperbaiki sistem sebagai bagian dari strategi yang bersifat integral dalam mengendalikan Fraud.

Hal-hal yang dapat ditarik kesimpulan dari Pedoman penerapan strategi anti Fraud yang digulirkan oleh Bank Indonesia antara lain :

1. Strategi anti Fraud merupakan bagian dari kebijakan strategis yang penerapannya diwujudkan dalam sistem pengendalian Fraud.
2. Dalam menyusun dan menerapkan strategi anti Fraud yang efektif, Bank wajib memperhatikan paling kurang hal-hal sebagai berikut:
 - a. kondisi lingkungan internal dan eksternal;
 - b. kompleksitas kegiatan usaha;
 - c. potensi, jenis, dan risiko Fraud; dan
 - d. kecukupan sumber daya yang dibutuhkan.
3. Bank yang telah memiliki strategi anti Fraud, namun belum memenuhi acuan minimum dalam pedoman sebagaimana dimaksud dalam Lampiran 1, wajib menyesuaikan dan menyempurnakan strategi anti Fraud yang telah dimiliki.
4. Dalam rangka mengendalikan risiko terjadinya Fraud, Bank wajib menerapkan Manajemen Risiko sebagaimana diatur dalam ketentuan mengenai penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum dengan penguatan pada beberapa aspek, antara lain sebagai berikut:
 - a. Pengawasan Aktif Manajemen. Dalam hal ini Dewan Komisaris dan Direksi Bank wajib menumbuhkan budaya dan kepedulian anti Fraud pada seluruh jajaran organisasi Bank.
 - b. Struktur Organisasi dan Pertanggungjawaban dalam meningkatkan efektifitas penerapan strategi anti Fraud, Bank wajib membentuk unit atau fungsi yang bertugas menangani penerapan strategi anti Fraud dalam organisasi Bank.
 - c. Pengendalian dan Pemantauan Fraud perlu dilengkapi dengan sistem informasi yang memadai sesuai dengan kompleksitas dan tingkat risiko terjadinya Fraud pada Bank
5. Strategi anti Fraud yang dalam penerapannya berupa sistem pengendalian Fraud, memiliki 4 (empat) pilar sebagai berikut:
 - a. Pencegahan (paling kurang mencakup anti Fraud awareness, identifikasi kerawanan, dan *know your employee*)
 - b. Deteksi (paling kurang kebijakan dan mekanisme *whistleblowing*, surprise audit, dan *surveillance system*)
 - c. Investigasi, Pelaporan, dan Sanksi (paling kurang memuat langkah-langkah dalam rangka menggali informasi (investigasi), sistem pelaporan, dan pengenaan sanksi atas Fraud dalam kegiatan usaha Bank)
 - d. Pemantauan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut (paling kurang memuat langkah-langkah dalam rangka memantau dan mengevaluasi Fraud, serta mekanisme tindak lanjut)
6. Dalam rangka memantau penerapan strategi anti Fraud, Bank wajib menyampaikan kepada Bank Indonesia, hal-hal sebagai berikut:
 - a. Strategi anti Fraud paling lambat 6 (enam) bulan sejak berlakunya Surat Edaran Bank Indonesia ini
 - b. Laporan penerapan strategi anti Fraud, setiap semester untuk posisi akhir bulan Juni dan Desember, paling lambat 10 (sepuluh) hari kerja setelah akhir bulan laporan
 - c. Setiap Fraud yang diperkirakan berdampak negatif secara signifikan terhadap Bank dan/atau nasabah, termasuk yang berpotensi menjadi perhatian publik, paling lambat 3 (tiga) hari kerja setelah Bank mengetahui terjadinya Fraud
 - d. Pelanggaran terhadap ketentuan ini dikenakan sanksi administratif sesuai Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang Penerapan

Manajemen Risiko bagi Bank Umum sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/25/PBI/2009 tanggal 1 Juli 2009 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 103, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5029)

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

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Penelitian ini dilakukan pada suatu Bank Pemerintah Daerah di Surabaya yaitu Bank X. Alasan Peneliti memilih Bank X sebagai obyek penelitian adalah karena Bank Pemerintah Daerah yang memiliki kantor pusat di Surabaya adalah Bank X, selain itu Bank X sebagai salah satu Bank yang berstatus *go publik* sejak 12 Juli 2012 selain tersandung beberapa kasus tentang *fraud* juga memiliki prestasi mulai dari *The Best of Surabaya Service Excellence Award* hingga *The Best Bank in Corporate Social Responsibility BPD Asset*.

Menurut Lofland (1984:47) sebagaimana yang dikutip oleh Lexi J.Moleong bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Dalam penelitian kualitatif, sampel sumber data dipilih secara *purposive* dan bersifat *snowball sampling*. Dalam penelitian ini, sumber informan yang diperoleh adalah (1) informan kunci, (2)informan utama, dan (3) informan tambahan. Analisis data yang dilakukan pada penelitian ini adalah interaktif melalui proses *reduction, data display, dan verification* (Miles dan Huberman dalam Sugiyono,2010)

HASIL

Bank X mulai tahun 2003 mengimplementasikan sistem informasi berbasis teknologi informasi dan komunikasi, yaitu *online system transfer* yang secara umum terdiri dari dua komponen sistem, yaitu Electronic Service for Bank X (ESTIM) dan teknologi jaringan (network) komunikasi data dengan Local Area Network (LAN) dan internet. Bank X bekerjasama dengan Bank Indonesia juga menyelenggarakan Jatim Elektronik Transfer Sistem (JETS) sebagai pilot project (proyek percontohan). Implementasi Jatim Electronic Transfer Sistem (JETS) yang diluncurkan Nopember 2012 dengan Bank X sebagai Bank pengayom diharapkan bisa meningkatkan daya saing dan pertumbuhan aset Bank Perkreditan Rakyat dalam kancah persaingan industri perbankan nasional. Untuk saluran komunikasi.

Bank X menerima Informasi, Saran, Pengaduan baik melalui surat, email, website, maupun sms contact person, namun untuk komunikasi secara langsung, Bank X memberikan prosedur yang harus dilalui yaitu melalui Corporate Secretary untuk diagendakan.

Pengelolaan SDM di Bank X didukung oleh teknologi informasi dan system prosedur SDM. Kompetensi utama (Core Competency) yang harus dimiliki seluruh SDM di Bank X antara lain Integrity, Customer Focus, dan Impact. Penilaian kinerja pada SDM di Bank X dilakukan dengan Sistem Grading, yaitu memberikan nilai atas tingkatan dari kedudukan masing-masing jabatan untuk dinilai. Sedangkan software yang digunakan adalah KPI (Key Performance Indicator) untuk menilai bagaimana kinerja pegawai sesuai sistem grading diatas

FEWS yang dilaksanakan oleh Bank X mengacu pada Strategi Anti Fraud Bagi Bank Umum sesuai Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 dimana system ini ditujukan tidak hanya untuk pencegahan, namun juga mendeteksi

dan melakukan investigasi serta untuk memperbaiki system pada bank umum. Sistem tersebut terdiri atas 4 pilar yaitu:

- a. Pilar Pencegahan
- b. Pilar Deteksi
- c. Pilar Investigasi, Pelaporan, dan Sanksi
- d. Pilar Pemantauan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut

Pilar Pencegahan

Bank X memiliki budaya dan komitmen yang kuat untuk menentang adanya fraud dengan terciptanya *zero tolerance for fraud*. Dalam rangka mencegah terjadinya kasus penyimpangan operasional yang merugikan baik nasabah atau Bank X, seluruh komponen SDM Bank X di seluruh level organisasi menandatangani Deklarasi Anti Fraud diatas materai bahkan untuk pegawai baru sekalipun. Selain itu juga dilakukan Sosialisasi Anti Fraud untuk seluruh pegawai mulai dari pamflet, selebaran, maupun sarana yang lain. Bank X juga menjunjung tinggi kode etik Bankir.

Mr.B (Divisi Audit Internal) menjelaskan, "Hal-hal yang terkait dengan penilaian risiko atau identifikasi fraud di Bank X memang belum dipetakan secara khusus. Untuk sistem audit pusat dan cabang memiliki karakter khusus tersendiri. Metode yang biasanya dipakai adalah *red flag* dengan asumsi bahwa setiap aktivitas dianggap rawan terhadap kemungkinan terjadinya fraud. Memang hal ini sangat penting. Kedepannya nanti akan kami lakukan untuk perbaikan."

a. Pilar Deteksi

Pilar deteksi memuat perangkat yang ditujukan untuk mengidentifikasi dan menemukan kejadian fraud, minimal mencakup :

- a. Kebijakan dan mekanisme whistleblowing
- b. surprise audit
- c. surveillance system

Manajemen Bank memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan dukungan terhadap pelaporan fraud. Sumber pelaporan

whistleblowing adalah *whistleblowing* dengan identitas. Bank X memiliki kebijakan dalam menangani whistleblower termasuk perlindungannya. Surprise Audit perlu dilakukan agar tercipta kewaspadaan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Langkah-langkah surprise audit mengacu pada ketentuan bank yang berlaku yaitu pada "Pedoman Pelaksanaan Audit Internal"

Sedangkan untuk kebijakan Surveillance system, Bank X menggunakan mekanisme monitoring yang disebut dengan ESTIM. Dimana pada system tersebut dapat dilihat setiap transaksi yang terjadi di Bank X. Disana terdapat summary yang dapat digunakan oleh Subdivisi Surveillance System.

b. Pilar Investigasi, Pelaporan, dan Sanksi

Kebijakan sanksi yang ditetapkan Bank sebagai akibat pelanggaran yang dilakukan untuk menimbulkan efek jera dan sebagai bentuk pelajaran bagi pegawai lain. Pengenaan sanksi harus ditetapkan secara transparan dan konsisten. Kebijakan tersebut antara lain :

- Jika pelaku berasal dari lingkungan internal bank, maka akan diproses oleh Tim Hukuman Jabatan yang diatur oleh "Pedoman Pelaksanaan Reward & Punishment System" pada Divisi SDM. Tim Hukuman Jabatan terdiri dari unsur Divisi Audit Internal, SDM, dan Corporate Secretary
- Jika pelaku berasal dari luar lingkungan bank (eksternal), maka proses hukumnya diserahkan kepada pihak berwajib yang sebelumnya telah ditelaah lebih dahulu oleh tim pleno yang dibentuk Direksi dalam SK tersendiri.

Pengenaan sanksi yang pelakunya dari internal Bank yang proses hukumnya diserahkan kepada pihak

berwajib, maka selain sanksi yang ditetapkan pengadilan yang berlaku inkraucht (berkekuatan hukum tetap) juga dikenakan sanksi administrasi tambahan yang mengacu pada “Pedoman Pelaksanaan Reward & Punishment System”

Laporan Strategi Anti Fraud (dokumen) maupun temuan-temuan dari BPK, Bank Indonesia, maupun temuan tim audit yang berisi kasus fraud, pelaku, dan tindak lanjutnya didokumentasikan di Divisi Audit Internal. Setiap dokumen temuan tidak disimpan oleh 1 petugas, namun disimpan oleh masing-masing petugas yang memang ditugaskan pada saat itu. Sedangkan daftar nama-nama petugas yang ditugaskan ada pada pimpinan divisi audit internal. Hal ini dilakukan untuk menghindari terpusatnya informasi dokumen rahasia dan kerawanan kebocoran dokumen

c. Pilar Pemantauan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut

Ketika terjadi fraud dan sudah ditindaklanjuti, maka internal audit memantau dan memastikan bahwa:

1. Sistem telah diperbaiki dan berjalan dengan baik
2. Memastikan bahwa kerugian yang terjadi akibat tindakan fraud telah direcovery
3. Memastikan bahwa sanksi yang telah ditetapkan sudah dilaksanakan dengan benar

Untuk bahan evaluasi selanjutnya, audit internal melakukan pengawasan terhadap kecenderungan fraud (*hot issue*) yang pernah terjadi baik di Bank X sendiri maupun informasi kejadian fraud di Bank yang lain. Misalnya risk habit di transaksi kredit

Efektivitas FEWS atau Strategi Anti Fraud

Banyak hal yang melatar belakangi lahirnya penerapan regulasi Strategi Anti Fraud ataupun FEWS, namun yang paling menarik adalah

apakah regulasi ini cukup efektif untuk memastikan fraud tidak terjadi lagi. Tanpa aturan dan standar operasional prosedur (SOP) yang tepat dan sistematis maka FEWS yang diterapkan juga tidak akan pernah efektif.

Agar penyusunan dan penerapan strategi anti Fraud dapat efektif, Bank wajib memperhatikan sekurang-kurangnya Kondisi lingkungan internal dan eksternal, Kompleksitas kegiatan usaha, Potensi, jenis dan resiko Fraud dan Kecukupan sumber daya yang dibutuhkan. Semua hal tersebut, tertuang dalam Surat Edaran BI no.13/28/DPNP tertanggal 9 Desember 2011, perihal penerapan strategi anti fraud bagi Bank Umum.

Jadi dapat dikatakan bahwa Efektifitas Penyusunan dan Penerapan *Fraud Early Warning System* akan tercapai bila kondisi yang dituangkan pada Strategi Anti Fraud dalam Surat Edaran BI no.13/28/DPNP telah terpenuhi. Setelah terpenuhi, maka tergantung bagaimana konsistensi dan komitmen pelaksana dari FEWS untuk menegakkan kedisiplinan dalam mematuhi FEWS yang diterapkan.

“Untuk saat ini Bank X belum mengevaluasi apakah FEWS yang diterapkan sudah efektif atau belum. Namun keefektifan Strategi Anti Fraud yang diterapkan oleh Bank X secara umum dilihat dari semakin banyaknya kasus fraud yang terkuak namun diiringi dengan perbaikan sistem yang semakin canggih dan aman.”kata Mr.B pada saat wawancara

Analisis dari Segi Sistem Pendukung FEWS

Jika dilihat dari Pengendalian Sistem Informasi yang diterapkan Bank X, sistem server yang tidak terpusat (tidak memiliki server utama), akan menjaga kerahasiaan data namun sulit pada integrasi sistem antara divisi satu dengan divisi lainnya. Dari Sistem Informasi yang dimiliki, dengan adanya sistem *Electronic Service for Bank X* (ESTIM), kegiatan operasional Bank X dapat terfasilitasi mulai dari aplikasi

core banking system, *Supporting System* dan *Banking Delivery System* (meliputi ATM, *phone banking*, *electronic loan flow*, *signature verification sistem* (SVS), *management information sistem*, dan *treasury sistem*). Begitu juga dengan SID (Sistem Informasi Debitur) yang dapat diakses melalui jaringan ekstranet Bank Indonesia.

Dari ESTIM dan SID, Bank X dapat memantau dan menganalisa trend dan aktivitas perbankan sekaligus mendeteksi kemungkinan adanya celah terjadinya tindakan fraud. Baik ESTIM maupun SID merupakan sebuah sistem elektronik yang selain memudahkan, juga syarat dengan masalah sistem (*trouble*) dan kerawanan kejahatan sistem informasi seperti hacker.

Dengan sistem perekrutan dan penilaian kinerja yang sistematis dan ketat, minimal ini langkah awal Bank X untuk mencegah sejak dini kemungkinan terjadinya fraud dalam tubuh SDM Bank X dengan menjunjung kode etik dan nilai keprofesionalan. Apalagi dengan adanya sistem outsource yang membuat pegawai Bank X berlomba-lomba memperbaiki kinerja agar tetap mendapatkan perpanjangan kontrak untuk bekerja dengan Bank X. Namun kelemahan dari sistem outsource adalah pergantian pegawai yang membuat perubahan kondisi sehingga diperlukan adaptasi dalam hal pembelajaran dan evaluasi untuk peningkatan mutu pelayanan.

Program pengendalian internal Bank X ada yang dilakukan secara berkala, dan secara mendadak (*surprise audit*). Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian internal Bank X sudah sesuai dengan prosedur. Namun dalam pengendalian internal, ada yang disebut dengan kontrol lunak. Menurut COSO kontrol lunak tidak ditandai dengan aktivitas atau prosedur khusus yang bisa diobservasi dan diuji secara terbatas. Kontrol lunak lebih berhubungan dengan sikap dan filosofi (Sawyer:2009). Hal inilah yang perlu menjadi perhatian antara Divisi SDM dan Pengendalian Internal untuk

bekerjasama memantau kedisiplinan pegawai dalam menjalankan aturan yang berlaku

Analisis dari Segi Penerapan FEWS

1. Pilar Pencegahan

Bagaimana budaya Bank X dalam memiliki komitmen yang kuat untuk menentang adanya fraud dengan terciptanya *zero tolerance for fraud*, dapat dikatakan bahwa Bank X sudah cukup konsisten namun belum transparan. Hal ini terbukti dengan adanya penandatanganan Deklarasi Anti Fraud diatas materai bahkan untuk seluruh level pegawai sejak diterima menjadi pegawai Bank X, namun tidak dipublikasikan. Begitu juga dengan penerapan strategi anti fraud yang diterapkan Bank X belum dipublikasikan baik dalam website Bank X maupun media *online* lainnya.

Sosialisasi Anti Fraud juga dilakukan Bank X sebagai bentuk dukungan dari komitmen *zero tolerance for fraud* yang ditujukan untuk seluruh pegawai mulai dari pamflet, selebaran, maupun sarana yang lain. Selain itu Bank X juga menjunjung tinggi kode etik Bankir sebagai bentuk program *employee awareness*. Namun berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti baik di kantor pusat maupun di beberapa kantor cabang, Bank X belum menampilkan pamflet maupun mading tentang penolakan terhadap fraud sebagai bentuk *employee and customer awareness*.

Untuk identifikasi aktivitas yang rawan fraud memang Bank X belum memetakan secara terstruktur. Sementara ini Bank X sebatas melihat dari adanya *red flag* dengan asumsi bahwa setiap aktivitas dianggap rawan terhadap kemungkinan terjadinya fraud, seperti yang diutarakan Mr.B Divisi Audit Internal Bank X. Padahal indikator identifikasi aktivitas yang

rawan fraud adalah hal yang penting dalam Penerapan Strategi Anti Fraud. Tanpa adanya identifikasi tersebut akan sulit memfokuskan perhatian pada aktivitas mana yang rawan terhadap terjadinya tindakan fraud. Dalam menyikapi hal ini Bank X sudah berencana untuk memetakan dimana aktivitas yang rawan terhadap fraud seperti yang diutarakan Mr.B pada saat wawancara.

Dari sudut *sistem know your employee*, Bank X sudah memiliki sistem dan prosedur yang baik untuk perekrutan pegawai dan monitoring. Bank X juga menanamkan *Core Competency* untuk menguatkan keprofesionalan dan tanggungjawab pegawainya, namun untuk lebih mengenal jauh bagaimana pegawainya Bank X belum memiliki program khusus. Dari sudut ini Bank X dapat menggunakan alternatif program seperti *family gathering* yang dikemas khusus dengan sarana *outbond* untuk melihat bagaimana karakter pegawai dan keluarganya. Atau dengan strategi Manajemen Konflik untuk melihat bagaimana cara kerja pegawai Bank X dalam menyelesaikan suatu permasalahan dan kesempatan.

2. Pilar Deteksi

Pilar deteksi dapat dilihat dari :

a. Kebijakan *Whistleblowing* (perlindungan, regulasi, dan mekanisme pelaporan fraud)

b. *Surprise Audit*

c. *Surveillance Sistem*

Dari kebijakan *whistleblowing*, Bank X sudah memiliki sistem dan prosedur yang terstruktur. Mulai dari bagaimana kriteria *whistleblower*, prosedur pengaduan, perlindungan terhadap *whistleblower*, hingga tindak lanjut terhadap suatu pengaduan fraud. Dari kebijakan surprise audit dan surveillance sistem Bank X juga sudah memiliki kebijakan dengan

mengacu pada Pedoman Pelaksanaan Audit Internal dan ESTIM (*Electronic Service for Bank X*).

3. Pilar Investigasi, Pelaporan, dan Sanksi

Pilar Investigasi, Pelaporan, dan Sanksi terdiri dari :

1. Investigasi (pihak yang berwenang, mekanisme)
2. Pelaporan (mekanisme)
3. Pengenaan Sanksi (pihak yang berwenang, kebijakan sanksi)

Bank X sudah memiliki mekanisme proses audit investigasi yang melekat pada tugas Audit Internal Sub Divisi Special & Assurance Audit. Hasil dari audit investigasi tersebut berupa laporan investigasi yang juga akan dijadikan laporan semester divisi audit internal dan laporan semester strategi anti fraud ke Bank Indonesia.

Untuk kebijakan pengenaan sanksi, Bank X juga memiliki kebijakan khusus yang dirumuskan oleh Tim Hukuman Jabatan yang diatur oleh "Pedoman Pelaksanaan Reward & Punishment Sistem" pada Divisi SDM mulai dari sanksi peringatan/teguran, demosi, turun pangkat, bahkan sampai sanksi dikeluarkan dari kepegawaian Bank X. Tim Hukuman Jabatan terdiri dari unsur Divisi Audit Internal, SDM, dan Corporate Secretary. Ketiga unsur Divisi tersebut merumuskan sanksi yang pantas dan mengajukannya ke Dewan Direksi untuk disetujui.

4. Pilar Pemantauan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut

Pilar Pemantauan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut terdiri dari :

1. Pemantauan (Pemantauan Internal dan Program Monitoring Fraud Audit)
2. Evaluasi (Data kejadian fraud, program evaluasi resiko fraud)
3. Tindak Lanjut (mekanisme tindak lanjut)

Bank X melakukan pemantauan dan monitoring fraud audit melalui tim audit internal. Sedangkan untuk profiling Laporan Strategi Anti Fraud (dokumen) maupun temuan-temuan dari BPK, Bank Indonesia, maupun temuan tim audit yang berisi kasus fraud, pelaku, dan tindak lanjutnya didokumentasikan di Divisi Audit Internal.

Setiap dokumen temuan tidak disimpan oleh 1 petugas, namun disimpan oleh masing-masing petugas yang memang ditugaskan pada saat itu. Sedangkan daftar nama-nama petugas yang ditugaskan ada pada pimpinan divisi audit internal. Hal ini dilakukan untuk menghindari terpusatnya informasi dokumen rahasia dan kerawanan kebocoran dokumen. Untuk program evaluasi resiko audit Bank X masih belum memiliki program khusus.

Sebagai tindak lanjut atas hasil evaluasi, maka internal audit bertugas memastikan bahwa:

1. Sistem telah diperbaiki dan berjalan dengan baik
2. Memastikan bahwa kerugian yang terjadi akibat tindakan fraud telah direcovery
3. Memastikan bahwa sanksi yang telah ditetapkan sudah dilaksanakan dengan benar

Untuk bahan evaluasi selanjutnya, audit internal melakukan pengawasan terhadap kecenderungan fraud (*hot issue*) yang pernah terjadi baik di Bank X sendiri maupun informasi kejadian fraud di Bank yang lain.

Analisis dari Segi Efektivitas FEWS berdasarkan SEBI

Menurut para pakar, Efektivitas penerapan Strategi Anti Fraud Bank Indonesia sebagai strategi pencegahan kejahatan perbankan bersifat prospektif. Adapun prospektifitas strategi anti Fraud didasarkan pada pilar-pilar strategi anti Fraud. (Faudi Edi, 2012)

Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan diatas, maka keefektifan Strategi Anti Fraud yang diterapkan oleh Bank X dapat dilihat dari mapping penerapan pilar strategi anti fraud sebagaimana terlihat pada Tabel 5

Berdasarkan hasil mapping indikator efektivitas Fraud Early Warning Sistem yang diterapkan Bank X, 19 indikator dari 23 indikator telah diterapkan oleh Bank X. Dengan kata lain Bank X telah menerapkan 82% pilar dalam Strategi Anti Fraud yang ditetapkan oleh Bank Indonesia. Maka dapat dikatakan bahwa *Fraud Early Warning Sistem* yang diterapkan Bank X sudah efektif dilihat dari sudut pandang kelengkapan pilar Strategi Anti Fraud Bank Indonesia (kesiapan sistem).

Namun dari sudut pengaruhnya FEWS yang diterapkan oleh Bank X terhadap jumlah kasus fraud yang terungkap, masih diperlukan adanya penelitian yang lebih mendalam. Peneliti tidak mendapatkan data tentang perbandingan pengaruh FEWS yang diterapkan dengan jumlah kasus fraud yang terungkap di Bank X dari tahun ke tahun. Hal ini dikarenakan penerapan FEWS dan pelaporannya masih tergolong baru dan masih bersifat rahasia. Hal ini yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini, dan membuka peluang bagi peneliti berikutnya untuk menggali lebih dalam

Namun dari sudut pandang peneliti berdasarkan hasil analisa dan pembahasan, peneliti mengambil dugaan bahwa jika selama penerapan FEWS semakin banyak kasus yang terkuak, maka dapat diindikasikan bahwa sistem berjalan dengan baik namun efek jera tidak berjalan efektif. Dan sebaliknya jika selama penerapan FEWS semakin sedikit kasus yang terkuak, maka dapat diindikasikan bahwa sistem belum tentu berjalan dengan baik namun efek jera berjalan efektif.

Begitu juga dengan paradigma apakah FEWS sudah dijalankan dengan tegas, disiplin, dan sesuai aturan yang berlaku, masih diperlukan penelitian secara kuantitatif dengan responden dari

pegawai dan nasabah Bank X. Hal ini juga menjadi keterbatasan peneliti untuk mengambil sebuah kesimpulan dan menjadi peluang bagi peneliti berikutnya.

Keberhasilan penerapan FEWS dipengaruhi oleh lingkungan yang mendukung terciptanya kondisi yang kondusif sehingga semua pihak yang terkait dapat berperan dengan baik dalam mengimplementasikan budaya *zero tolerancy for fraud*. Sebaik apapun sistem yang dimiliki tanpa adanya komitmen pengawasan manajemen dan pegawai yang konsisten, maka semua akan sia-sia.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan :

1. Dilihat dari Sistem Pendukung FEWS (*Fraud Early Warning System*) yang dimiliki oleh Bank X dari sisi Pengendalian Sistem Informasi, Saluran komunikasi, Sistem Kepegawaian dan SDM, maupun Pengendalian Internal, Bank X memiliki sistem dan prosedur yang sudah cukup baik untuk menunjukkan komitmennya terhadap budaya *zero tolerancy for fraud* walaupun masih ada beberapa kelemahan yang masih perlu penyempurnaan. Seperti kurangnya sosialisasi e-Banking, diperlukan adanya konsistensi monitoring pegawai dalam bentuk program monitoring berkala untuk menentukan KPI, dan program khusus yang mendukung indikator *know your employee*. Dan sebagai lembaga kepercayaan masyarakat (*agent of trusth*) yang menggunakan Sistem IT dalam operasional perbankannya, Bank X masih perlu membutuhkan perhatian khusus dari divisi IT untuk menanggulangi masalah sistem (*trouble*) dan kerawanan kejahatan sistem informasi seperti hacker.
2. FEWS yang diterapkan Bank X sudah memenuhi 4 pilar Strategi Anti

Fraud pada Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 dengan memiliki prosedur dan sistem yang sudah siap sebagai Strategi Anti Fraud. Namun masih ada beberapa indikator yang masih memerlukan penyempurnaan. Dalam pelaksanaannya masih memerlukan perbaikan strategi, program khusus, transparansi dan konsistensi untuk mewujudkan budaya *zero tolerancy for fraud*. Seperti budaya *zero tolerancy for fraud* yang masih belum terlihat kuat pada website Bank X, selebaran, poster, maupun mading di setiap kantor Bank X. Belum adanya identifikasi aktivitas yang rawan terhadap fraud.

3. Penerapan FEWS yang dilakukan oleh Bank X dapat dikatakan 82% efektif jika dilihat dari mapping keterpenuhan indikator pilar Strategi Anti Fraud Bank Indonesia. Maka dapat dikatakan bahwa FEWS yang diterapkan Bank X sudah memiliki kesiapan sistem secara efektif. Namun dari sudut pengaruhnya FEWS yang diterapkan oleh Bank X terhadap jumlah kasus fraud yang terungkap, masih diperlukan adanya penelitian yang lebih mendalam.

SARAN

1. Perlu adanya peningkatan sosialisasi e-Banking kepada nasabah baik melalui media televisi, brosur, ataupun dengan menawarkan proposal secara kolektif kepada instansi-instansi yang dituju.
2. Lebih meningkatkan konsistensi monitoring pegawai secara berkala yang dituangkan dalam program khusus Sistem Kepegawaian dan SDM pada indikator *know your employee*, misalnya dengan mengadakan *family gathering* yang dikemas khusus seperti *outbond* dan diskusi maupun Strategi Manajemen Konflik untuk mengenal karakter dan cara berpikir pegawai dalam menghadapi permasalahan dan kesempatan.

3. Karena Bank X menggunakan Sistem IT dalam operasional perbankannya, maka Bank X perlu memberikan perhatian khusus pada Sistem IT. Jika dirasa perlu, Bank X dapat melakukan kerjasama dengan provider dari luar Bank X yang dapat dipercaya.
4. Perlu adanya transparansi yang lebih dari Bank X untuk menunjukkan komitmennya terhadap budaya *zero tolerancy for fraud*. Misalnya dengan mempublikasikan budaya dan upaya dalam mendukung *zero tolerancy for fraud* pada website Bank X, menempelkan mading-mading yang berbau antifraud disetiap kantor cabang maupun di kantor pusat seluruh Bank X.
5. Bank X perlu memetakan atau melakukan identifikasi aktivitas yang rawan terhadap fraud untuk memberikan pemantauan khusus pada aktivitas tertentu walaupun dirasa semua transaksi memiliki peluang terhadap terjadinya fraud.

DAFTAR PUSTAKA

- ACFE (Association of Certified Fraud Examiners). (2000). *Fraud Examiners Manual*. Third Edition
- Amelia, Lisa.2013. Pengaruh Keadilan Organisasi dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kecurangan
- Bank X.2012.Pedoman Penerapan Strategi Anti Fraud.Surabaya
- Bastian, Indra dan Suhardjono. 2006. *Akuntansi Perbankan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bologna, G.Jack dan Robert J. Lindquist, 1993. *Fraud Auditing and Forensic Accounting : New Tools and Techniques*, 'John willey & sons, Inc. , United States.
- Edison, Hali J. 2000. Do Indicators of Financial Crises Work? An Evaluation of Early Warning System. *International Finance Discussion Paper*. No. 657.
- Fauzi, Edi.2012. *Prospek Efektifitas Strategi Anti Fraud Bank Indonesia Sebagai Bentuk Pencegahan Kejahatan Perbankan*. Jakarta
- Guo, Qiu Jun; Zheng, You De. 2011. *Construction of Corruption Early Warning Mechanism*. *Advanced Material Research*. Vol. 204-210
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2001. *Standar Profesional Akuntan Publik*. Jakarta: Salemba Empat
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2002. *Pernyataan Standar Akuntan Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat
- Indonesia, Bank. 2011. Penerapan Strategi Anti Fraud Bagi Bank Umum. Surat Edaran No.13/28/DPNP.
- Kautsar, Iqbal & Handoyo, Felix Wisnu. 2009. *Penerapan Game Theory dalam Penanggulangan Korupsi di Indonesia*. Makalah dalam acara Ekonomi Bebas Korupsi. Yogyakarta.
- Moleong, Lexy.J.2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta
- Nova, Kurniawan. 2011. Penerapan Sistem Peringatan Dini (Early Warning System) dalam Upaya Pencegahan Korupsi di Indonesia. Jakarta
- Sawyer, P. Stephen. 2008, Mortimer A, Dittenhofer & James H. Scheiner. 2005. *Sawyer'r Internal Audit, Audit Internal Sawyer*. Buku 1. Jakarta. Salemba Empat.
- Singleton, Tommy.W; Aaron. J. Singleton; G. Jack Bologna; Robert. J. Lindquist. 2006. *Fraud Auditing and Forensic Accounting: New Tools and Techniques*. Third edition.
- Tuanakotta, Theodorus. M. 2007. *Akuntansi Forensik dan Audit Investigatif*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Walker, S; Alpert, G.P; and D. J kenney. 2001. *Early Warnings Systems*:

- Responding to the Problem
Police Officer. Research in
Brief, U.S. Department of
Justice. Washington DC*
- Wilopo. 2006. "Analisis Faktor-faktor
yang Berpengaruh terhadap
Kecenderungan Kecurangan
Akuntansi :Studi pada
Perusahaann Publik dan Badan
Usaha Milik Negara di
Indonesia". Simposium
Nasional Akuntansi (SNA 9)
Padang. Hal 346-366.