

## **KEBIJAKAN DAN IMPLEMENTASI STRATEGI ANTI FRAUD: STUDI PADA PT BANK UOB INDONESIA**

**Fransiska Tarasita Asmara**  
siskatarasita@gmail.com

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya, Jl. Menur Pumpungan No. 30,  
Surabaya 60118

### **ABSTRACT**

*This research aimed to find out the policy and implementation of anti-fraud strategy of PT Bank UOB Indonesia. While, the population was Integrated Fraud Management division. Moreover, the research was qualitative with case study as the approach. Meanwhile, the data analysis technique used Miles and Huberman. Furthermore, the instrument in data collection techniques used participant observation, in-depth interview and documentation. Additionally, respondents were chosen with certain considerations and objective. In addition, the research result concluded policy and anti-fraud strategy had been implemented according to Circular Letter of Bank Indonesia No.13/28/DPNP, on December 9<sup>th</sup> 2011 about implementation of anti fraud strategy for Conventional Bank. However, there was lack of its implementation, i.e. lack of employees' awareness in reporting all fraud indication, very minimum of employee' rotation, more information on surprise audit which uncovered, also recruitment pattern which was implemented by PT Bank UOB Indonesia did not submit material about the fraud awareness. Therefore, PT Bank UOB Indonesia could implement reward system in which in the form of promotion, for employees in having their willingness to maintain anti-fraud culture. Besides, the management could reconsider the policy of rotating the employees. Then, auditor team either internal or external who worked in branch offices/supporting branch could prepare their accomodation centralized. Also, the management had to reconsider to add material of fraud awareness in new employees' recruitment pattern.*

**Keywords:** *Policy, Implementation of Anti-Fraud Strategy, Integrated Fraud Management Division, Lack of Implementation of Anti-Fraud Strategy, Increase of Implementation of Anti-Fraud Strategy.*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kebijakan dan implementasi strategi anti fraud pada PT Bank UOB Indonesia. Objek dari penelitian ini adalah *Divisi Integrated Fraud Management*. Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian kualitatif studi kasus dan menggunakan teknik analisis data Miles and Huberman. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi berperan serta (*participant observation*), wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumentasi. Pemilihan narasumber dilakukan dengan metode *purposive sampling*, dimana narasumber dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan dan implementasi strategi Anti *Fraud*

sudah dilaksanakan sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum, namun masih terdapat kekurangan yang disebabkan oleh kendala dalam implementasinya yaitu kurangnya kesadaran pegawai untuk melaporkan semua indikasi kecurangan, rotasi pegawai yang sangat minim, seringnya informasi akan adanya *surprise audit* tidak dapat dirahasiakan, serta pola rekrutmen yang diterapkan oleh PT Bank UOB Indonesia tidak menyertakan materi tentang kesadaran *fraud*. Peningkatan yang dapat dilakukan PT Bank UOB Indonesia yaitu diterapkannya sistem *reward* berupa promosi atas partisipasinya telah berkomitmen sungguh – sungguh dalam menjaga budaya anti *fraud*, manajemen dapat meninjau kembali mengenai kebijakan rotasi pegawai, tim auditor baik internal maupun eksternal yang ditugaskan pada kantor cabang/capem dapat mempersiapkan akomodasi secara terpusat, serta pola rekrutmen pegawai baru menyertakan materi tentang kesadaran *fraud*.

**Kata Kunci** : Kebijakan, Implementasi Strategi Anti *Fraud*, Divisi *Integrated Fraud Management*, Kendala Implementasi Strategi Anti *Fraud*, Peningkatan Implementasi Strategi Anti *Fraud*.

## **PENDAHULUAN**

Pada bulan April 2018, *Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)* organisasi terbesar anti-*fraud* di dunia, merilis *Report to the Nations (RTTN)* yang mencatat adanya 2.690 kasus *fraud* dari 125 negara dengan *median loss* USD 236,000 dan terhitung ada 29 kasus *fraud* di Indonesia. Melalui *report* tersebut kasus *fraud asset misappropriation* paling banyak diantara *corruption* dan *financial statement fraud* yaitu 80% namun dengan nominal *median loss* yang paling minim yaitu \$ 180,000. Organisasi yang paling banyak melakukan *fraud* adalah *private company* dengan perusahaan manufaktur pada peringkat pertama kemudian disusul dengan usaha perbankan (ACFE, 2018). Banyak kasus kecurangan yang terjadi di dunia seperti kasus Enron, *Health South Corporation*, Tyco, Worldcom, *Bank of Credit and Commerce International*, telah menjadi skandal akuntansi yang berdampak besar dalam kerugian keuangan maupun reputasi perusahaan. Kecurangan dalam laporan keuangan akan mengakibatkan informasi yang disajikan dalam laporan keuangan tidak relevan dan tidak dapat diandalkan, padahal informasi tersebut dapat mempengaruhi pengambilan keputusan pihak eksternal dan internal perusahaan, serta dapat berpotensi munculnya pihak yang merasa dirugikan (Annisya *et al.*, 2016).

Di Indonesia hampir semua lembaga keuangan seperti perbankan pernah mengalami *fraud* baik yang dari pihak eksternal maupun dari internal perusahaan itu sendiri. Dampak yang harus dihadapi atas tindakan *fraud* dimulai dari turunnya *image* sebuah bank yang tersebar luas kemudian menyebabkan hilangnya kepercayaan masyarakat atau khususnya nasabah hingga terjadi peralihan dana nasabah tersebut ke bank lain. Selain merugikan pihak bank baik dalam hal material, resiko akan penurunan citra bank pasti terjadi pasca tindakan *fraud*. Terkait hal yang tidak diinginkan tersebut berlangsung dalam sebuah organisasi khususnya perbankan, maka perlu adanya tata kelola yang mampu menangani kasus

*fraud* atau tindakan kecurangan-kecurangan lainnya (Novita, 2019). Penelitian Ciptaningsih (2012) menarik kesimpulan bahwa untuk menghindari adanya *fraud* tidak hanya dengan mengeluarkan aturan tetapi juga dengan adanya pengendalian internal dan eksternal yang baik. Selanjutnya pada tahun 2015, Rihmansyah melakukan penelitian dengan hasil penemuan bahwa pilar-pilar pencegahan tindakan kecurangan perbankan dimulai dari sisi sumber daya manusianya sebagai diri sendiri terlebih dahulu. Pada tahun 2018, Dinata *et al.* melakukan penelitian mengenai *fraud* pada salah satu BUMN dengan pendekatan budaya yang menghasilkan bahwa budaya-budaya yang menjadi penyebab *fraud* pada awalnya terletak di komponen sumber daya manusia. Dan yang paling terbaru adalah penelitian dari Novita tahun 2019 yang menghasilkan bahwa strategi anti-*fraud* yang diterapkan berhasil meningkatkan *fraud awareness* pada segenap pegawai BNI Kantor Cabang Graha Pangeran Surabaya.

Dilihat dari Laporan Pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi, PT Bank UOB Indonesia pernah mengalami kenaikan kejadian *fraud* pada tahun 2017 dari 3 kejadian pada tahun 2016 menjadi 10 kejadian kemudian menurun pada tahun 2018 sejumlah 8 kejadian, PT. Bank UOB Indonesia terus berusaha memperbaiki celah seseorang bisa bertindak *fraud*. Beberapa kasus *fraud* yang pernah dialami PT Bank UOB Indonesia antara lain pada tahun 2011 seorang *marketing* PT Bank UOB Indonesia di Surabaya menggelapkan deposito debitur senilai Rp 21 miliar dengan memalsukan tanda tangan pada slip setoran, penarikan, untuk membuka rekening deposito (Rohman, 2014), lalu pada tahun 2017 tim penyidik Kepolisian Resor Kota Surakarta telah menaikkan status tiga karyawan PT Bank UOB Indonesia di Jalan Urip Soemoharjo, Jebres, Solo dari saksi menjadi tersangka dalam tindak pidana khusus dugaan kejahatan perbankan dengan kerugian sekitar Rp 21,6 miliar yaitu meloloskan pencairan uang tabungan milik nasabah (Suryanto, 2017). Dengan berbagai kasus *fraud* yang dialami PT Bank UOB Indonesia, maka penulis ingin mengetahui sejauh mana penerapan strategi anti *fraud* khususnya pada PT Bank UOB Indonesia sesuai dengan Surat Edaran yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 mengenai Penerapan Strategi Anti-*Fraud* bagi Bank Umum serta kebijakan-kebijakan apa yang dikeluarkan oleh PT Bank UOB Indonesia dalam rangka meminimalkan kasus *fraud*.

Rumusan masalah yang dibahas dalam penelitian ini :

1. Bagaimana kebijakan anti *fraud* pada PT Bank UOB Indonesia?
2. Bagaimana implementasi strategi anti *fraud* pada PT Bank UOB Indonesia?

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kebijakan anti *fraud* pada PT Bank UOB Indonesia.
2. Untuk mengetahui implementasi strategi anti *fraud* pada PT Bank UOB Indonesia.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengertian *Fraud***

Zergos (1992) dalam Ciptaningsih (2012) berpendapat bahwa *fraud* adalah sebuah seni dalam mendapatkan keuntungan. Ketidakjujuran adalah material utamanya. *Fraud* memiliki variasi dalam jenis, ukuran, dan kompleksitasnya. Hal ini dapat dijumpai dalam berbagai konteks yang berbeda. Menurut *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE), *fraud* didefinisikan sebagai tindakan penipuan

atau kekeliruan yang dibuat oleh seseorang atau badan yang mengetahui bahwa kekeliruan tersebut dapat mengakibatkan beberapa manfaat yang tidak baik kepada individu atau entitas atau pihak lain. Menurut ACFE, kecurangan merupakan segala sesuatu yang secara luhai dapat digunakan untuk mendapat keuntungan dengan cara menutupi kebenaran, tipu daya, kelecikan atau mengelabui, dan cara yang tidak jujur lainnya (Indarti, 2019). Lanham *et al.*, (1987) dalam Suhartono (2016) mengungkapkan *fraud* dapat menimbulkan kerusakan yang sangat signifikan baik pada level komunitas, organisasi maupun individu. Konsekuensi yang potensial muncul dari adanya *fraud* bagi sebuah organisasi dapat bersifat strategis, legal, finansial atau operasional. Oleh sebab itu, hal ini menjadi isu penting bagi organisasi.

#### Klasifikasi *Fraud*

Menurut Kimani dalam Rihmansyah (2015), klasifikasi *fraud* ada 2 macam, yaitu :

a. *Internal Fraud* : Kecurangan internal dilakukan oleh karyawan dan manajer suatu organisasi, hal ini bisa dilakukan dengan bertindak sendiri atau berkelompok atau melalui kolusi dengan pihak luar. Statistik Bank Dunia menunjukkan bahwa frekuensi kecurangan internal meningkat drastis dan sejauh ini telah menyebabkan kerugian paling signifikan bagi bank. Ini karena beberapa karyawan dan manajer yang tidak jujur telah menemukan cara untuk mengganti sistem dan atau berkolusi dengan pihak luar untuk menipu bank. Menurut unit kecurangan Bank Dunia, kecurangan manajemen terjadi lebih jarang, namun merupakan kerugian finansial terbesar. Kecurangan manajemen bisa sangat sulit dideteksi karena manajer memiliki akses sebagian besar informasi dan sistem dan memiliki kekuatan untuk menyamarkan tindakan mereka karena mereka tahu bahwa keputusan mereka mungkin tidak perlu dipertanyakan oleh orang lain. Mereka juga dapat mengintimidasi karyawan junior untuk melakukan kecurangan atas nama mereka. Penelitian menunjukkan bahwa kecurangan internal dilakukan oleh karyawan dan manajemen dan menyumbang 50-80% kecurangan yang dilakukan dalam organisasi.

b. *External Fraud* : Kecurangan eksternal dilakukan oleh pihak ketiga organisasi seperti pemasok, pesaing, mitra dan pelanggan (nasabah). Pelanggar lainnya termasuk calon pelanggan, pemerintah dan organisasi kriminal. Kecurangan eksternal dilakukan oleh orang-orang di luar organisasi. Pelakunya bisa bekerja secara independen atau dapat berkolusi dengan staf untuk menipu bank.

#### *Fraud Triangle*

Teori *fraud triangle* merupakan suatu gagasan tentang penyebab terjadinya kecurangan yang dikemukakan oleh kriminolog Donald Cressey pada tahun 1953 dalam Rihmansyah (2015). Cressey menyatakan bahwa di setiap kecurangan yang dilakukan setiap orang terdapat tiga faktor yang mendorong dapat terwujudnya suatu tindak kecurangan. Dalam Cressey (1953), penelitian dilakukan dengan mewawancarai 250 pelaku kriminal dalam jangka waktu 5 bulan dan menghasilkan tiga faktor penyebab suatu kecurangan dapat terjadi. Ketiga faktor tersebut adalah Tekanan, Kesempatan, dan Rasionalisasi.

#### *Whistleblowing System*

Menurut Rihmansyah (2015), *whistleblowing* mencakup *whistleblowing* dari internal dan eksternal. Internal *whistleblowing* terjadi jika pegawai yang

mengetahui kecurangan yang dilakukan di dalam organisasi maka akan melaporkan kecurangan tersebut kepada atasannya. Eksternal *whistleblowing* terjadi jika pegawai yang mengetahui kecurangan yang dilakukan di dalam organisasi maka akan melaporkan kecurangan tersebut kepada masyarakat dikarenakan kecurangan tersebut merugikan masyarakat. Internal *whistleblowing system* yang baik berfungsi mendeteksi tindakan *fraud* secara tepat waktu, sehingga memungkinkan untuk perusahaan memperbaiki kesalahan yang terjadi dan mampu menekan biaya yang dibebankan atas *fraud* yang terjadi. *Whistleblowing* adalah salah satu kontrol yang berhubungan dengan kontrol manajemen. Dengan adanya *whistleblowing system*, diharapkan kontrol manajemen dapat berjalan optimal dan dapat mencapai tujuan perusahaan. Dalam mendukung adanya *whistleblowing system*, observasi dan *surveillance system* (pengawasan) dapat menjadi pendukung adanya *whistleblowing system*. *Whistleblowing* bagi sebagian manajer akan dianggap sebagai ancaman, namun pada era globalisasi, manajer harus melihat dari sisi lain bahwa jika pegawai mengungkap fakta akan menjadi sumber yang berharga bagi manajemen.

#### Strategi Anti *Fraud*

Dalam Lampiran Surat Edaran Bank Indonesia, Nomor 13/28/DPNP Tanggal 9 Desember 2011, Perihal Penerapan Strategi Anti *Fraud* Bagi Bank Umum, mencakup kegiatan bank secara konvensional maupun dengan prinsip syariah. Dalam melaksanakan proses pengendalian *fraud*, maka penerapan strategi anti *fraud* adalah sebuah wujud kebijakan untuk mengendalikan *fraud*, memperkuat pengendalian intern bank, meningkatkan pencegahan serta pendeteksian *fraud* dan proses investigasi agar dapat menjadi budaya anti *fraud* dalam seluruh aspek organisasi baik oleh manajemen/ “*tone at the top*” maupun oleh karyawan. Hal itu tentu saja dikarenakan sebelum dikeluarkannya peraturan penerapan strategi anti *fraud*, bank sudah menerapkan Manajemen Risiko, Sistem Pengendalian Intern, dan Pelaksanaan Tata Kelola yang Baik, namun untuk menjadi prioritas dalam organisasi, maka diperlukan penerapan strategi anti *fraud*. Selain itu, dalam proses mengendalikan risiko terjadinya *fraud*, bank diwajibkan untuk menetapkan Manajemen Risiko, hal ini dilakukan agar memperkuat proses pengendalian risiko *fraud*.

#### Penerapan Manajemen Risiko

Dalam rangka mengendalikan risiko terjadinya *fraud*, bank wajib menerapkan manajemen risiko sebagaimana diatur dalam Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 11/25/PBI/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum dengan penguatan pada beberapa aspek, antara lain sebagai berikut:

##### 1. Pengawasan Aktif Manajemen

Dalam melakukan penerapan manajemen risiko secara umum, kewenangan, tugas, dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi mencakup pula hal-hal yang terkait dengan pengendalian *fraud*. Keberhasilan penerapan strategi anti *fraud* secara menyeluruh sangat tergantung pada arah dan semangat dari Dewan Komisaris dan Direksi Bank. Dalam hal ini Dewan Komisaris dan Direksi Bank wajib menumbuhkan budaya dan kepedulian anti *fraud* pada seluruh jajaran organisasi Bank.

## 2. 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. Pembentukan unit atau fungsi ini harus disertai dengan wewenang dan tanggung jawab yang jelas. Unit atau fungsi tersebut bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama serta memiliki hubungan komunikasi dan pelaporan secara langsung kepada Dewan Komisaris.

## 3. Pengendalian dan Pemantauan

Pengendalian dan pemantauan *fraud* merupakan salah satu aspek penting sistem pengendalian intern bank dalam mendukung efektifitas penerapan strategi anti *fraud*. Pemantauan *fraud* perlu dilengkapi dengan sistem informasi yang memadai sesuai dengan kompleksitas dan tingkat risiko terjadinya *fraud* pada bank.

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*.

### Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran penelitian ini dimulai dengan adanya berbagai kasus *fraud* yang terjadi pada lembaga perbankan yang berakibat turunnya *image* sebuah bank kemudian menyebabkan hilangnya kepercayaan masyarakat atau khususnya nasabah hingga terjadi peralihan dana nasabah tersebut ke bank lain. Selain merugikan pihak bank baik dalam hal material, resiko akan penurunan citra bank pasti terjadi pasca tindakan *fraud*. Terkait hal yang tidak diinginkan tersebut berlangsung dalam sebuah organisasi khususnya perbankan, maka perlu adanya tata kelola yang mampu menangani kasus *fraud* atau tindakan kecurangan-kecurangan lainnya. Dengan banyaknya kasus *fraud* perbankan maka Bank Indonesia mengeluarkan Surat Edaran No. 13/ 28 /DPNP tahun 2011 mengenai Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum. Sesuai dengan SE tersebut, Strategi Anti *Fraud* bagi bank umum disokong oleh 4 (empat) pilar, yaitu pencegahan, deteksi, investigasi, pelaporan dan sanksi, serta pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut sebagaimana telah ditetapkan oleh Bank Indonesia. Bank-bank umum dalam hal ini harus memiliki kebijakan anti *fraud* yang efektif.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Situs penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah PT Bank UOB Indonesia. Kriteria informan dalam penelitian ini adalah manajer divisi *integrated fraud management* dan divisi *operational risk management*. Teknik pengumpulan data melalui observasi berperan serta (*participant observation*), wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumentasi. Kriteria informan dalam penelitian ini adalah bekerja di perusahaan diatas 5 (lima) tahun, menjabat sebagai manager, bekerja pada Divisi *Integrated Fraud Management* dan divisi *Operational Risk Management*. Aktivitas dalam

analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

## HASIL

Dalam rangka untuk memperkuat sistem pengendalian intern, khususnya untuk meminimalisir kasus *fraud*, serta merujuk pada Surat Edaran Bank Indonesia No 13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi Anti *Fraud* pada Bank Umum dan POJK No 18/POJK.03/2016 tanggal 16 Maret 2016 serta SEOJK No 34/SEOJK.03/2016 terkait Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum, maka Bank UOB Indonesia menetapkan Surat Keputusan Direksi PT Bank UOB Indonesia No. 19/SKDIR/0028 tentang Kebijakan Anti *Fraud* PT Bank UOB Indonesia yang telah diperbarui dengan versi 3.0 seperti yang dijelaskan oleh *Integrated Fraud Management* manager sebagai berikut :

“Bank UOB punya kebijakan yang mengatur tentang *fraud* yang tercantum di SKDIR No. 19/SKDIR/028, sesuai dengan arahan Bank Indonesia juga *kalo* semua bank wajib punya kebijakan yang khusus mengatur hal tersebut, karena kami kan harus punya pedoman juga terutama dalam hal pengendalian risiko”

Dengan adanya Surat Edaran Bank Indonesia No 13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 Bank UOB telah mengeluarkan Kebijakan Anti *Fraud* versi 1 sampai dengan yang terbaru yang berlaku saat ini yaitu versi 3.0 yang ditetapkan tanggal 9 April 2019. Keterangan IFM manager sebagai berikut :

“Jadi mbak, setelah BI mengeluarkan surat edaran tentang kebijakan anti *fraud* itu, kami yang pada saat itu masih dibawah Divisi Manajemen Risiko menyusun Kebijakan Anti *Fraud* versi 1 bulan Mei 2012, kemudian Maret 2017 diperbaharui dengan versi 2.0 kemudian yang terbaru 3.0 yang berlaku sampai sekarang”

Kebijakan ini diperuntukkan apabila terdapat penyimpangan atau dugaan penyimpangan yang memiliki indikasi *fraud* yang melibatkan semua karyawan serta konsultan, nasabah, vendor, kontraktor, agen luar yang melakukan bisnis dengan karyawan lembaga tersebut dan/atau pihak lain yang memiliki hubungan bisnis dengan bank. Sesuai dengan penjelasan IFM manager sebagai berikut :

“Kebijakan anti *fraud* ini dibuat agar kami punya pedoman dan regulasi yang mengatur *kalo* ada penyimpangan-penyimpangan yang melibatkan seluruh elemen menyangkut kegiatan bisnis dengan Bank UOB, jadi *kalo* ada regulasi yang tepat *kan* kami lancar juga prosesnya”

Ruang lingkup dari kebijakan ini meliputi semua kejadian *fraud* yang dilakukan, dicoba, atau diduga dilakukan oleh karyawan UOB (*fraud internal*) atau bukan oleh karyawan UOB (*fraud eksternal*) terhadap Bank UOB. Keterangan IFM manager sebagai berikut :

“Kebijakan ini ruang lingkungnya *fraud internal* dan *eksternal*, jadi semua tindakan penyimpangan yang dilakukan baik orang dalam maupun vendor, konsultan dan lain sebagainya yang menyangkut kegiatan bisnis UOB termasuk di dalamnya”

Dari adanya kasus *fraud* internal yang terjadi di PT Bank UOB Indonesia mengalami penurunan untuk kasus yang dilakukan oleh pegawai tetap, sedangkan

yang dilakukan pegawai tidak tetap dan tenaga kerja alih daya mengalami kenaikan. Kurangnya kesadaran (*fraud awareness*) yang dimiliki oleh pegawai tidak tetap dapat terjadi dikarenakan kurangnya rasa tanggung jawab untuk turut serta memiliki komitmen dan secara berkesinambungan menjaga tingkat integritas yang tinggi. Pelatihan tentang *fraud awareness* dan cuti *block leave* (minimal 5 hari) hanya berlaku untuk pegawai tetap sehingga kesadaran akan bahaya kerugian *fraud* belum sepenuhnya dipraktekkan. Seperti yang diungkapkan oleh manager divisi *Integrated Fraud Management* :

“Pelatihan *e-learning* seperti *fraud awareness*, *operational risk management*, *anti money laundry*, sementara ini hanya untuk pegawai tetap, karena *kan* kalau input user pakai NIK (nomor induk karyawan), untuk pegawai tidak tetap *kan* belum *punya*. Lalu untuk *block leave* juga masih pegawai tetap *aja* yang wajib.”

Sedangkan untuk pegawai tetap masih terjadi kasus *fraud* tetapi mengalami penurunan. Dalam melakukan perjalanan dinas atau pelatihan ke luar kota, semua proses mulai dari menghubungi pihak ketiga, pembelian tiket pesawat, hingga *booking* hotel dilakukan oleh pihak *Human Resources*. Keterangan dari IFM manager sebagai berikut :

“Semua pengadaan inventaris kantor baik itu komputer, kursi, lemari dll dilakukan terpusat mbak, dari *Support System* pusat yang melakukan pengiriman barang dari supplier. Ya itu juga salah satu cara untuk mencegah adanya kesempatan *fraud sih*”.

Kemudian beliau juga menambahkan :

“Nah untuk pengamanan teknologi semua dilakukan oleh tim *IT Helpdesk*, seluruh komputer/ laptop pegawai tidak boleh *nancepin flashdisk*, *memory* dll dan akses internet hanya intranet serta tidak ada penggunaan *Wi-Fi*. Jadi *gak bisa nih* internetan keluar main *sosmed* dan sebagainya. Email keluar/masuk juga dipantau terus buat mencegah data nasabah keluar.”

PT Bank UOB Indonesia pernah mengalami salah satu tindakan merugikan bank yang mengindikasikan *fraud eksternal* yaitu adanya pemberian data palsu yang diberikan oleh nasabah dalam salah satu transaksi kredit, setelah beberapa bulan kredit tersebut berjalan, fasilitas kredit tersebut mengalami *non performing loan*. Menurut keterangan IFM manager sebagai berikut :

“Ada itu pernah kami kejadian, ngajuin kredit KTP palsu yang dikasih, habis *gitu* baru angsuran kedua udah macet, makanya sekarang kita *pake* cek data Dukcapil, buat kesesuaian KTP yang *dikasih* ke kami. Kalo yang *skimming sih* ada tapi di ATM bersama, kami *gak bisa kontrol* kan kalo ATM bersama *gitu*”

Dalam kasus *skimming* yang dihadapi oleh beberapa bank, PT Bank UOB Indonesia juga menjadi korban, *skimming* ini dipasang bukan di ATM PT Bank UOB Indonesia namun ketika nasabah PT Bank UOB Indonesia melakukan transaksi menggunakan ATM Bersama pada ATM Bank lain.

Dalam kebijakan tersebut, istilah *fraud* mengacu kepada suatu tindakan yang memiliki unsur untuk menipu atau menyembunyikan fakta, *fraud* tidak terbatas pada keuntungan moneter atau material. Berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia No 13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi Anti *Fraud*

pada Bank Umum disebutkan bahwa yang dimaksud dengan *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 baik secara langsung maupun tidak langsung" Sesuai dengan keterangan IFM manager sebagai berikut :

“Isi dari kebijakan ini yang pertama mengenai batasan definisi *fraud*, kami merujuk langsung dari SE BI yang mendefinisikan *fraud* sebagai tindakan penyimpangan atau pembiaran yang sengaja dilakukan untuk mengelabui, menipu atau memanipulasi Bank dan selanjutnya seperti yang tertulis di SE tersebut, kami kutip langsung pada kebijakan ini agar sesuai”

Definisi *fraud* yang disampaikan di kebijakan ini akan tetap berlaku dan saling melengkapi, termasuk apabila ada definisi *fraud* yang berasal dari sumber lain, dapat diberlakukan sepanjang tidak bertentangan dengan definisi yang tertera di kebijakan ini. Beliau menambahkan :

“Arti *fraud* itu kan luas banget yah, jadi kebijakan ini tetap berlaku dan saling melengkapi seandainya ada arti lain dari *fraud* sepanjang gak bertentangan sama kebijakan yang udah ditetapkan ini”

Program-program IFM didesain untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko-risiko *fraud* yang sejalan dengan 5 pilar Kerangka Kerja Manajemen Risiko *Fraud* (*FRM Framework*) yaitu Pencegahan, Deteksi, Respon, Tindaklanjut, dan Pelaporan.

Sesuai dengan keterangan IFM manager sebagai berikut :

“Kerangka kerja kami ini merujuk pada tiga hal penyebab *fraud*, mungkin sesuai sama teori di perkuliahan ya, yaitu kesempatan, tekanan dan rasionalisasi. Ada *ga* kesempatan di perusahaan ini sebagai celah untuk berbuat *fraud*, juga tekanan dari dalam maupun luar individu yang *lakuin fraud*, juga pembenaran, *kadang kan kalo kita gatau batasannya*, pasti bilang *oh kalo gini ga papa kok kalo gitu masih oke, nah* itu kami tulis contoh-contohnya *fraud* nya di kebijakan ini”

Dari waktu ke waktu, IFM akan menjalankan inisiatif-inisiatif untuk mendukung BU/SU dalam membuat inisiatif anti-*fraud* mereka sendiri atau dalam menerapkan program-program IFM. Sesuai dengan keterangan IFM manager, hal ini termasuk merancang dan menerapkan semua pilar yang ada dalam Kerangka Kerja Manajemen Risiko *Fraud*.

Manajemen Risiko juga menjadi tanggung jawab setiap karyawan di lingkungan bank. Kesadaran dan akuntabilitas atas risiko tertanam dalam budaya kita melalui kerangka kerja yang kuat yang menjamin pengawasan dan akuntabilitas yang tepat dalam pengelolaan risiko yang efektif di seluruh tingkat di dalam bank dan untuk seluruh jenis risiko. Sesuai dengan keterangan *Risk Operational Manager*, struktur kontrol organisasi PT Bank UOB Indonesia berdasarkan “Tiga Lini Pertahanan” sebagai berikut :

#### 1. Lini Pertahanan Pertama (*First Line of Defence*) - Pemilik Risiko

Fungsi bisnis dan pendukung memiliki tanggung jawab utama untuk menerapkan dan melaksanakan pengendalian yang efektif atas pengelolaan risiko

yang timbul dari aktivitas bisnis mereka. Hal tersebut termasuk membangun sistem kontrol dan pengawasan yang memadai untuk memastikan kepatuhan terhadap kebijakan yang disetujui dan kontrol untuk dapat menangani gangguan, ketidakcukupan proses dan kejadian risiko yang tak terduga. Penjelasan Risk Operational Manager sebagai berikut:

“Fungsi bisnis dan support unit itu adalah garda terdepan yang menjalankan transaksi *Business as Usual* artinya rutinitas inilah yang paling dekat dengan kejadian *fraud*, fungsi BU/SU kan yang beraktivitas ya mbak, terjun langsung ke dalam aktivitas bisnis Bank, nah inilah yang menyebabkan mereka rentan terhadap praktik-praktik *fraud*”

## 2. Lini Pertahanan Kedua (*Second Line of Defence*) - Pengawas Risiko

Fungsi pengawasan dan pengendalian risiko (seperti *Risk Management, Compliance*, dan *Integrated Fraud Management*), dan *Risk Management Director* menjalankan fungsi Lini Pertahanan Kedua. Fungsi pengawasan dan pengendalian risiko mendukung strategi bank untuk menyeimbangkan pertumbuhan bisnis dengan stabilitas melalui kerangka kerja, kebijakan dan mitigasi risiko dimana fungsi bisnis harus beroperasi. Seperti yang diungkapkan Risk Operational Manager di bawah ini:

“Nah untuk lini pertahanan kedua ini tim kami Risk Operational dan IFM, tugas kami melakukan pengawasan dan pengendalian risiko, juga melakukan pencegahan/mitigasi terhadap fungsi bisnis secara independen agar proses bisnis dapat berjalan sesuai koridor”

Fungsi pengawasan dan pengendalian risiko juga bertanggung jawab untuk memantau dan meninjau secara independen profil risiko bank serta melaporkan kerentanan dan masalah risiko yang signifikan ke komite-komite manajemen yang relevan. Independensi fungsi pengawasan dan kontrol risiko dari fungsi bisnis memastikan adanya *checks and balances* yang diperlukan.

## 3. Lini Pertahanan Ketiga (*Third Line of Defence*) - Audit yang independen

Auditor internal bank melakukan audit berbasis risiko yang mencakup semua aspek lini pertahanan pertama dan kedua untuk memberikan jaminan independensi kepada Direksi dan Dewan Komisaris melalui Komite Audit mengenai efektivitas penerapan Manajemen Risiko, kebijakan, kerangka kerja, sistem dan proses. Keterangan Risk Operational Manager berikut ini :

“Lini pertahanan yang ketiga yaitu tim audit internal yang bertugas melakukan audit mencakup semua aspek lini baik pertahanan pertama maupun kedua untuk secara langsung melakukan pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris melalui Komite Audit”

Manajemen Risiko berperan dalam meningkatkan kualitas pengelolaan Bank UOB Indonesia melalui dua aspek, yaitu mempertahankan tingkat permodalan dan mengoptimalkan pendapatan sesuai dengan batasan risiko yang akan diambil. Dengan skala operasi yang luas dan volume usaha yang terus meningkat, maka bank secara berkelanjutan meningkatkan kualitas pengelolaan risiko secara terpadu dan terintegrasi melalui langkah identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko di seluruh lini organisasi dengan tepat waktu dan akurat.

## Pilar Pencegahan Strategi Anti *Fraud* PT Bank UOB Indonesia

Pencegahan dengan membangun sistem pengendalian dan prosedur yang memastikan bahwa sistem yang baru dan telah ada, serta inisiatif kebijakan telah memiliki proteksi yang memadai atas risiko *fraud*. Divisi *Integrated Fraud Management* akan memastikan bahwa tindakan pencegahan telah diterapkan untuk mengurangi risiko *fraud*.

### 1. Anti *Fraud Awareness*

Anti *Fraud Awareness* bertujuan untuk menumbuhkan kesadaran mengenai pentingnya pencegahan *Fraud*, cakupannya meliputi :

#### a. *Employee awareness*

Peran semua karyawan dalam meminimalkan potensi *fraud* adalah penting. *Employee awareness* termasuk pedoman perilaku dan/atau kode etik karyawan, pelatihan karyawan dan *e-learning* mengenai manajemen risiko *fraud*, forum diskusi yang membahas mengenai pembelajaran dari kasus-kasus *fraud* yang terjadi di internal maupun eksternal Bank. Sesuai dengan keterangan IFM manager sebagai berikut :

“Untuk *e-learning* itu setiap tahun diadakan, jadi program pelatihan lewat aplikasi serta ada sertifikatnya, seluruh karyawan tetap diwajibkan mengikuti. Mulai dari topik *fraud awareness*, *anti money laundry*, manajemen risiko operasional dan sebagainya, contoh sertifikat *fraud awareness*nya seperti ini (sambil menunjukkan contoh sertifikat)”

#### b. *Customer awareness*

Nasabah dapat membantu mengidentifikasi dan meminimalkan potensi *fraud*. *Customer awareness* dapat dilakukan melalui informasi mengenai ketentuan produk dan praktik transaksi yang aman yang terdapat di website Bank, brosur, dan/atau dalam *Term and Condition* pada formulir aplikasi produk yang ditawarkan ke nasabah. IFM manager menambahkan :

“Akhir-akhir ini ada kejadian *skimming ATM tuh*, maka kami sosialisasikan ke nasabah (oleh *customer service/teller*) mengenai hal ini. Seperti saat akan menggunakan ATM nasabah memeriksa mulut ATM terlebih dahulu, disarankan tidak menggunakan ATM di tempat yang jauh dari keramaian dan pin ATM jangan diberitahukan kepada orang lain. Juga untuk PIB (*Personal Internet Banking*) untuk tidak memberikan password PIB dan kode OTP kepada orang lain”

Customer juga harus waspada mengenai program-program undian berhadiah yang mengatasnamakan bank UOB.

Manajemen UOBI dan semua karyawan diharapkan untuk mendukung *counter-fraud culture of zero-tolerance*, menerapkan kebijakan dan/atau sanksi disiplin yang tegas pada setiap insiden *fraud*, memastikan bahwa semua karyawan, mitra dan pihak ketiga lainnya mengetahui dan mematuhi kebijakan dan prosedur yang terkait. Tindakan yang dilakukan terhadap pelaku *fraud* yang terbukti, akan dipublikasikan apabila memungkinkan, sebagai bukti keseriusan UOBI dalam mengambil tindakan tegas, mendapatkan pengembalian penuh atas kerugian dan berfungsi sebagai efek jera bagi karyawan lainnya.

## 2. Identifikasi Potensi Risiko *Fraud*

*Business Unit/Support Unit* harus melakukan proses manajemen risiko yang terdiri dari identifikasi, analisa, dan penilaian atas area-area di dalam proses bisnis bank yang memiliki potensi risiko *fraud* yang tinggi. Alat dan prosedur yang digunakan termasuk review produk/ aktivitas baru oleh unit-unit terkait sebelum diluncurkan, 6 bulan setelah diluncurkan, dan secara periodik, program manajemen risiko operasional, review berkala dari semua kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan keamanan data, keamanan fisik, hubungan dengan nasabah dan vendor. Sesuai dengan pernyataan IFM manager sebagai berikut :

“Bisnis unit dan supportnya sebagai lini pertahanan pertama harus melakukan proses manajemen risiko seperti identifikasi, analisa, review produk-produk secara periodik, juga melakukan penilaian-penilaian secara berkala dari semua kebijakan dan prosedur”

## 3. *Know Your Employee*

*Know Your Employee* merupakan kontrol pencegahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Kebijakan tersebut mencakup pengenalan dan pemantauan karakter, perilaku, dan gaya hidup karyawan untuk mencegah kemungkinan terjadinya *fraud*. IFM manager menjabarkannya sebagai berikut :

“KYE itu ya termasuk melakukan pemantauan rekening karyawan, makanya karyawan kalo ada penghasilan selain dari Bank UOB wajib melakukan deklarasi ke HR biar ga dicurigai *fraud*”

Selain itu proses seleksi dalam rekrutmen karyawan harus obyektif dan transparan termasuk persyaratan kualifikasi dan pertimbangan risiko. Untuk training karyawan baru belum menyertakan materi tentang kesadaran *fraud*, sejauh ini training karyawan baru hanya secara umum seperti orientasi, soft skill, motivasi kerja, character building, dsb. Hal ini sesuai jawaban IFM manager ketika penulis menanyakan hal itu :

“Belum sih, sejauh ini belum ada mbak, training karyawan baru hanya secara umum seperti orientasi, soft skill, motivasi kerja, character building, dsb. Untuk rekrutmen pegawai divisi IFM juga tidak ada persyaratan khusus harus mempunyai sertifikat *fraud*/ audit forensik, tapi lebih kepada pengalaman berkarier di dunia *fraud* perbankan, tetapi apabila ada itu (sertifikat) akan lebih diminati”

Selain itu proses KYE juga mencakup pelaksanaan promosi, rotasi dan cuti pegawai. Setiap pegawai tetap diwajibkan untuk melaksanakan cuti minimal 5 hari kerja yang disebut *block leave*.

Menurut keterangan IFM manager pelaksanaan *block leave* merupakan salah satu cara untuk menghindari seseorang berbuat *fraud* karena dengan meninggalkan pekerjaan selama 5 hari kemungkinan kecil seorang pegawai dapat menyembunyikan sesuatu yang mengarah pada tindakan *fraud*. Untuk kebijakan rotasi pegawai menurut IFM manager juga masih minim, dikarenakan ada pegawai yang sudah bertahun-tahun berada pada divisi yang sama.

Pilar Deteksi Strategi Anti *Fraud* PT Bank UOB Indonesia

### 1. Pelaporan *Fraud*

Setiap karyawan yang mencurigai adanya kecurangan atau aktivitas *fraud* harus melaporkan kepada atasannya dan/atau ke Divisi *Integrated Fraud*

*Management/ Internal Audit* secepatnya dan tidak secara personal mencoba melakukan investigasi atau interview/interogasi terkait dengan segala dugaan tindakan *fraud*. Sesuai pernyataan IFM manager sebagai berikut :

“Jadi karyawan yang mencurigai adanya penyimpangan/*fraud* diharuskan untuk melapor ke atasan mereka/ langsung ke tim kami melalui email/*hotline*. Jangan *sampe* diinvestigasi sendiri, jadi harus eskalasi lah, kami pasti respon *kok*”

Setiap karyawan juga mematuhi pelaporan kejadian risiko operasional dan ketentuan eskalasi sesuai Kebijakan Manajemen Risiko Operasional. Semua laporan *whistleblowing* harus dilakukan dengan itikad baik. Karyawan akan dilindungi dari tindakan pembalasan asalkan laporan dibuat dengan itikad baik. Tindakan kedisiplinan akan dilakukan terhadap karyawan yang membuat laporan dengan sembarangan, jahat, atau untuk keuntungan pribadi. IFM manager memberikan penjelasan sebagai berikut :

“Setiap karyawan yang melapor kita lindungi dan kita jamin kerahasiaan identitasnya, karena juga hasil investigasi kan tidak diungkap selain dari mereka yang berkepentingan. Laporan yang masuk ke kami pun harus jelas bukti dan faktanya untuk menghindari adanya tendensi untuk saling menjatuhkan. Selain itu karyawan yang dicurigai tetapi tidak terbukti bersalah akan selalu kami jaga reputasinya”

Hasil investigasi tidak akan diungkapkan atau didiskusikan dengan siapapun selain mereka yang secara sah memiliki kepentingan untuk mengetahuinya. Hal ini penting untuk menghindari kerusakan reputasi orang-orang yang dicurigai namun kemudian terbukti tidak bersalah melakukan kesalahan/tindakan kecurangan, dan untuk melindungi perusahaan dari kemungkinan pertanggungjawaban perdata.

Dalam pilar deteksi ini, dalam rangka sosialisasi dan untuk menarik minat karyawan dalam memerangi kejadian *fraud*, divisi IFM juga sedang mengadakan kampanye anti *fraud* berjudul *Anti Fraud Competition*. AFC ini adalah kompetisi untuk menggagalkan percobaan *fraud*.

Berikut ini penjelasan dari IFM manager :

“Iya *nih*, bulan April-Oktober 2019 ini kami adakan kembali kompetisi anti *fraud*, harapannya *sih* karyawan banyak yang antusias ya, karena ini *kan* juga untuk kebaikan kita bersama juga demi UOB yang bersih dari tindakan *fraud*”

Namun sampai proses wawancara ini, hanya sedikit karyawan yang berpartisipasi, hal ini diungkapkan oleh IFM manager sebagai berikut :

“Oktober ini bulan terakhir *sih*, baru sedikit yang *ikutan*, program ini kan kami adakan untuk membuat karyawan lebih *aware* juga, karena kesadaran *fraud* memang masih kurang, ya kita evaluasi lagi, atau mungkin karena karyawan belum ada keberanian untuk melakukan pelaporan, atau prosedur kami yang masih kurang dapat dimengerti, itu akan selalu kami evaluasi terus”

## 2. *Surprise Audit*

*Surprise audit* adalah dimana pihak independen melakukan pemeriksaan tanpa menginformasikan terlebih dahulu kepada unit yang akan diperiksa. Umumnya, *surprise audit* dilakukan pada unit-unit yang berisiko tinggi atau rawan terhadap

terjadinya *fraud*, dalam rangka meningkatkan kesadaran karyawan dalam melakukan aktivitas sehari-hari. Akan tetapi pada implementasinya IFM manager mengungkapkan ada kendala sebagai berikut :

“Tapi nih mbak, seringnya informasi *surprise audit* ini udah gak bisa dirahasiain, habisnya informasi yang beredar *cepat banget* tersebar dari satu kantor cabang ke kantor cabang lain (saling mengenal), jadi mereka udah siap-siapin gitu, ya susah juga sih soalnya kami kalo ke cabang gitu akomodasi dari cabang gimana, apalagi luar kota”

Komponen lainnya yaitu sistem akuntansi yang baik termasuk prosedur rekonsiliasi untuk memastikan penggunaan data yang akurat dan konsisten dalam pencatatan dan pelaporan posisi keuangan Bank, pedoman mengenai kontrol terhadap jaminan dan dokumen kredit.

Pilar Respon (Investigasi) Strategi Anti *Fraud* PT Bank UOB Indonesia

*Integrated Fraud Management (IFM)* memiliki mandat untuk melakukan investigasi *fraud* seperti tercantum dalam Kerangka Kerja Manajemen Risiko *Fraud*. *Integrated Fraud Management* memiliki kewenangan untuk mereview laporan hasil investigasi lini pertahanan pertama dari sudut pandang lini pertahanan kedua. Jika dibutuhkan, Komite Audit/CEO dapat meminta *Integrated Fraud Management* melakukan investigasi secara independen untuk melengkapi temuan dari investigasi lini pertahanan pertama.

Keterangan IFM manager sebagai berikut :

“Jadi tugas IFM itu dalam hal ini melakukan investigasi lalu mereview laporan dari *Business Unit/Support Unit* sebagai lini pertahanan pertama, kami review dari sudut lini pertahanan kedua, tidak menutup kemungkinan untuk kami apabila diminta oleh Komite Audit/ Direksi melakukan investigasi secara independen”

Mandat yang dimiliki oleh unit lain (BU/SU sebagai lini pertahanan pertama) untuk melakukan investigasi terkait *fraud* tidak berubah. Mereka akan melibatkan *Integrated Fraud Management* dalam melakukan investigasi. Bilamana diperlukan, investigasi juga dapat dilakukan oleh pihak eksternal yang ditunjuk oleh Manajemen. Pernyataan IFM manager sebagai berikut :

“BU/SU bersama divisi IFM akan melakukan investigasi, apabila diperlukan maka investigasi bisa dilakukan pihak luar yang ditunjuk manajemen, yaitu pihak yang berwajib”

*Authorization & Fraud Management PFS Cards Products & Payment* berwenang melakukan investigasi atas *fraud* aplikasi/transaksi terkait kartu kredit dan deteksi dini *fraud* untuk *unit Card & Payment*, MSL, dan *Business Banking (BB)*. Mereka wajib menyampaikan laporan bulanan kepada *Integrated Fraud Management* semua kasus *fraud* yang telah diinvestigasi. *Integrated Fraud Management* selanjutnya akan menyerahkan ringkasan kasus-kasus *fraud* tersebut kepada Senior Manajemen jika diperlukan. Sesuai dengan pernyataan IFM manager :

“Nah kalo untuk kartu kredit ada divisi khusus fraud namanya *Authorization & Fraud Management PFS Cards Products & Payment*, mereka juga lakukan deteksi dini, investigasi dan tiap bulan wajib melaporkan ke kami

untuk ringkasan kasus-kasus *fraud* yang udah diinvestigasi kemudian kami laporkan ke Senior Manajemen kalo dirasa perlu”

Pedoman investigasi antara lain berdasarkan sumber informasi yang diterima, *Fraud Hotline* atau keluhan nasabah, *Integrated Fraud Management* akan melakukan pengkajian awal. Jika pengkajian awal menyimpulkan bahwa kegiatan *fraud* telah terjadi, *Integrated Fraud Management* harus memberi tahu Direktur terkait dan/atau Kepala Fungsi yang bertanggung jawab atas jenis dan pelaksanaan investigasi yang akan dilakukan. Investigasi akan dilakukan tanpa mempertimbangkan masa kerja, posisi/jabatan, atau hubungan terduga *fraud* dengan UOBI. Penjelasan IFM manager seperti berikut :

“Jadi prosedurnya, kami dapat *fraud hotline*/keluhan nasabah, lalu kami lakukan pengkajian awal, apabila terbukti kegiatan *fraud* *uda* terjadi, tim kami harus memberi tahu kepala fungsi kerja terkait untuk kami lakukan investigasi. Investigasi ini dilakukan secara obyektif, jadi tidak melihat sudah berapa tahun bekerja, posisi/jabatannya apa, dan hubungan dengan Bank UOB itu sebagai apa, yang kami lakukan fokus untuk mengungkap kejadian *fraud*”

*Integrated Fraud Management* dapat meminta bantuan dari *Business Unit/Support Unit* lain seperti *Human Resources*, *Legal*, *IT Security* untuk membantu investigasi. Untuk kasus yang melibatkan reputasi dan/atau litigasi, *Legal* dan *Strategic Communication* harus dilibatkan dalam investigasi. *Integrated Fraud Management* harus berkonsultasi kepada Presiden Direktur dan *Head of Legal* untuk keputusan merujuk suatu kasus ke pihak eksternal yang berwenang. *Head of Human Resources* harus diinformasikan sebelum membuat laporan ke polisi atas kasus yang melibatkan karyawan. Keterangan IFM manager seperti ini :

“Apabila diperlukan, maka tim kami dalam melakukan investigasi dapat meminta bantuan ke BU/SU lain seperti HR, Legal dan IT, untuk yang menyangkut reputasi kami libatkan tim Legal and Strategic Communication. Untuk yang terkait pihak eksternal tim kami wajib berkonsultasi dengan Presdir dan Head of Legal, lalu apabila kasus *fraud* melibatkan karyawan, maka tim HR juga harus diberi tahu”

Tujuan investigasi adalah mengumpulkan bukti yang berkaitan dengan kejadian *fraud*, memahami bagaimana *fraud* dapat terjadi, kelemahan sistem atau proses, cakupan *fraud*, pelaku dan pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung, dan tindakan perbaikan yang harus dilakukan. Oleh karena itu investigasi harus dilakukan secara profesional, adil dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Setiap investigasi harus dilakukan sesuai dengan hukum yang berlaku untuk memastikan bahwa bukti yang diperoleh dapat digunakan di pengadilan (jika diperlukan). Catatan tentang kegiatan investigasi dan bukti-bukti harus dicatat dan didokumentasikan dengan baik. Informasi dari IFM manager sebagai berikut :

“Jadi investigasi itu tujuannya mengumpulkan bukti, memahami bagaimana kejadian itu bisa terjadi, kelemahan sistem atau proses apa yang menyebabkan hal itu bisa terjadi, lalu perbaikan-perbaikan apa yang diperlukan ke depan. Kami lakukan investigasi harus profesional, adil dan sesuai peraturan. Dari hasil investigasi itu kami dapat bukti-bukti yang digunakan di pengadilan nantinya”

Jika terdapat indikasi kuat akan adanya keterlibatan karyawan, *Bisnis/Support Unit* harus bekerja sama dengan unit Hubungan Industrial di *Human Resources* untuk meminta hukuman terhadap karyawan yang dicurigai untuk mencegah kerugian yang lebih besar atau hilangnya bukti. Keputusan penskorsan karyawan tersebut harus dibuat oleh *Human Resource* dengan berkonsultasi dengan *Integrated Fraud Management* sesuai dengan unit mana yang melakukan investigasi kasus tersebut. IFM manager juga menambahkan :

“Karyawan yang diskors itu konsekuensinya ya *gak* boleh masuk gedung kantor tanpa izin dari unit Hubungan Industrial. *Kalo diijinin*, tetap wajib *diawasin* dan dipantau yang ketat. Karyawan yang diskors *cuma* boleh *ngambil* barang pribadinya, artinya *gak dapet* akses ke data/properti perusahaan. Selama masa skors wajib *nyerahin* kunci, kartu akses, name tag, dll.”

Kerahasiaan investigasi termasuk informasi dan dokumentasi harus selalu dijaga dan tidak diperbolehkan untuk diungkapkan atau didiskusikan dengan orang/pihak yang tidak berkepentingan. Untuk menghindari tuntutan hukum terhadap bank, adalah penting untuk menjaga reputasi seseorang yang dicurigai namun belum terbukti melakukan *fraud*. Dokumen yang berkaitan dengan proses investigasi tergolong sebagai "*Restricted*". Deklasifikasi dokumen harus sesuai dengan *Clean Desk Policy*. Proses investigasi harus mempertahankan asas praduga tak bersalah dan objektivitas. Hasil investigasi harus dalam bentuk laporan investigasi yang didukung dengan bukti baik fisik maupun non fisik. Sesuai keterangan IFM manager berikut :

“Jadi informasi dan dokumentasi baik fisik maupun non fisik itu sifatnya rahasia “*restricted*”, hanya pihak yang berkepentingan saja yang mengetahui hal itu. Kami juga harus jaga reputasi seseorang yang sedang dicurigai melakukan *fraud*, hal ini untuk menghindari tuntutan balik ke bank apabila seseorang itu merasa dirugikan karena ternyata hasil dari investigasi itu tidak terbukti bersalah, kami selalu gunakan asas praduga tak bersalah dan obyektifitas”

Jika hasil investigasi menunjukkan bahwa tidak terbukti adanya kasus *fraud*, *Integrated Fraud Management* akan menyerahkan kasus itu kembali ke Pimpinan Unit terkait dan *Human Resources* untuk ditindaklanjuti. Unit dimana *fraud* terjadi akan menanggung semua biaya yang timbul berkaitan dengan kasus *fraud* seperti kerugian *fraud*, biaya investigasi dan/atau biaya litigasi dan/atau biaya kompensasi lainnya. Penjelasan IFM manager berikut ini:

“*Kalo* hasilnya (investigasi) nihil *nih*, artinya tidak terbukti bersalah, maka tim kami menyerahkan kasus itu kembali ke kepala fungsi terkait dan HR untuk ditindaklanjuti, soal biaya-biaya yang timbul itu ditanggung oleh unit yang bersangkutan, diambil dari cost center tim mereka. Tim kami memiliki hak untuk mewawancarai semua karyawan dan pihak ketiga, jadi semua harus bekerja sama untuk keperluan investigasi, *kalo* ditemukan memberi pernyataan yang salah/palsu maka Bank berhak melakukan tindakan disipliner”

*Integrated Fraud Management*, untuk tujuan investigasi, memiliki hak untuk mewawancarai semua karyawan dan pihak ketiga. Karyawan diharuskan untuk

bekerja sama sepenuhnya dalam semua investigasi. Membuat pernyataan yang salah atau menyesatkan adalah dasar tindakan disipliner, termasuk penghentian hubungan kerja atau hubungan lainnya dengan bank dengan tetap memperhatikan undang-undang, peraturan, dan kebijakan internal bank yang berlaku.

Pilar *Remediation* (Pemantauan, Evaluasi, Tindak Lanjut, dan Sanksi) Strategi Anti *Fraud* PT Bank UOB Indonesia

*Integrated Fraud Management* akan memantau pelaksanaan tindak lanjut yang dilakukan terhadap hasil investigasi. Kemudian untuk evaluasi, *Integrated Fraud Management* dapat menggunakan *database* yang dikelola oleh ORM atas *risk event* untuk membantu evaluasi dan identifikasi area dengan potensi *fraud*. Untuk mendukung implementasi proses evaluasi, Bank perlu memelihara *database fraud* yang telah terjadi. Data tersebut dapat digunakan sebagai alat evaluasi untuk mengidentifikasi kelemahan dan insiden *fraud* dan juga untuk menentukan tindakan perbaikan yang diperlukan, termasuk perbaikan sistem pengendalian internal.

Sesuai dengan keterangan IFM manager berikut :

“Tim kami akan terus memantau pelaksanaan tindak lanjut atas hasil investigasi, bersama-sama dengan Operation Risk Management. Database *fraud* tersebut berguna sebagai alat evaluasi untuk mengetahui apa sih sebenarnya yang menyebabkan kejadian *fraud* ini terjadi, kemudian kelemahan/ celah yang bagaimana sih yang menyebabkan seseorang itu bertindak *fraud*. Nah apa yang kami temukan itu berguna untuk perbaikan sehingga ke depan ga terjadi lagi.

Internal Audit akan melakukan evaluasi periodik terhadap sistem dan pelaksanaan pengendalian *fraud*. Mekanisme tindak lanjut berdasarkan hasil evaluasi kejadian *fraud* ditujukan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan dan memperkuat sistem pengendalian internal untuk dapat mencegah terulangnya kembali kasus *fraud*.

*Bisnis Unit/Support Unit* masing-masing berkewajiban untuk melaksanakan rekomendasi yang muncul dari evaluasi laporan-laporan insiden *fraud*. *Integrated Fraud Management* akan memantau pelaksanaan tindak lanjutnya. Karyawan yang terbukti terlibat dalam tindakan *fraud* akan ditindak sesuai dengan kebijakan yang berlaku. IFM manager menambahkan :

“Ya kalo memang terbukti bersalah tuntutan pidana dan/atau perdata juga dapat dikenakan ke karyawan yang terlibat *fraud mbak*, tindakan disiplinya seperti apa itu mengacu pada Perjanjian Kerja Bersama dan Prosedur Panel Pelanggaran Etika yang berlaku di Bank UOB”

Pilar Pelaporan Strategi Anti *Fraud* PT Bank UOB Indonesia

Mekanisme pelaporan ada 2 yaitu pelaporan internal dan pelaporan kepada regulator, oleh IFM manager dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Pelaporan Internal

*Integrated Fraud Management* akan melaporkan hasil investigasi kepada Presiden Direktur, Deputy Presiden Direktur, *Chief Risk Officer*, *Compliance Director*, *Head of Human Resources*, *Head of Legal*, dan kepala fungsi terkait. Secara triwulanan, *Integrated Fraud Management* akan mempresentasikan *summary* kasus *fraud* kepada Komite Manajemen Risiko dan Audit Komite. Keterangan IFM manager sebagai berikut :

“Untuk pelaporan internal, tim kami akan melaporkan hasil investigasi kepada Presdir, Deputy PresDir, *Chief Risk Officer, Compliance Director, Head of HR, Head of Legal*, dan kepala fungsi terkait. Secara triwulanan kami juga mempresentasikan summary kasus *fraud* ke Komite Manajemen Risiko dan Audit Komite”

## 2. Pelaporan kepada Regulator

*Integrated Fraud Management* akan melaporkan perkembangan pelaksanaan penerapan strategi anti *fraud*, inventarisasi kejadian *fraud* dan tindak lanjut kepada Regulator setiap semester yang berakhir pada akhir Juni dan akhir Desember dan harus diserahkan ke OJK paling lambat 10 hari kerja pada bulan berikutnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan IFM manager berikut :

“Selain melakukan pelaporan internal, tim kami juga bertugas untuk melakukan pelaporan kepada regulator yaitu OJK setiap semester yaitu akhir Juni dan akhir Desember, dan diserahkan selambat-lambatnya 10 hari kerja, tetapi untuk kasus-kasus *fraud* yang uda menjadi perhatian publik atau berdampak negatif yang signifikan, termasuk menimbulkan dampak keuangan lebih dari Rp 1 Milyar, terdapat pelanggaran atas hukum & undang-undang, dan lebih dari 10% nasabah terdampak oleh *risk event*, setidaknya 3 hari kerja setelah ditemukannya *fraud*”

### Analisis Kendala yang Dihadapi PT Bank UOB dalam Meminimalkan *Fraud*

Dengan masih adanya beberapa kasus *fraud* yang terjadi di Bank UOB Indonesia, kendala yang dihadapi Bank UOB sehingga penerapan belum dapat dilakukan secara maksimal antara lain :

1. Kurangnya kesadaran pegawai akan kerugian yang dihadapi oleh bank apabila terjadi kasus *fraud*, kurangnya partisipasi pegawai untuk sama-sama menyuarakan kampanye anti *fraud*, kurangnya keberanian untuk melakukan pelaporan terhadap hal-hal yang terindikasi *fraud*.

2. Rotasi pegawai

Rotasi pegawai adalah salah satu mitigasi kepada pegawai untuk tidak berbuat *fraud*. Akan tetapi di Bank UOB rotasi pegawai sangatlah minim, ada pegawai yang sampai belasan tahun berada pada satu divisi dan tidak mengalami rotasi.

3. Surprise audit kurang efektif

Seringnya informasi akan adanya *surprise audit* tidak dapat dirahasiakan, karena informasi yang beredar dari satu kantor cabang ke kantor cabang lain cepat beredar luas (saling mengenal), dan apabila ada tamu misal dari pusat (Jakarta) maka kantor cabang yang mempersiapkan akomodasi seperti penjemputan dari bandara, sehingga kecil kemungkinan bahwa *surprise audit* benar-benar tidak diketahui.

4. Pola rekrutmen

Kendala yang terakhir adalah pola rekrutmen yang diterapkan oleh PT Bank UOB Indonesia. Rekrutmen pegawai baru tidak menyertakan materi tentang *fraud*, alangkah baiknya apabila sedari dini, pegawai dikenalkan tentang bahaya *fraud* dan kerugian yang diakibatkan oleh *fraud* baik bagi bank maupun pegawai itu sendiri. Analisis Peningkatan yang Dapat Dilakukan PT Bank UOB Indonesia untuk Meminimalkan *Fraud*

Dengan adanya berbagai kendala yang dihadapi Bank UOB maka peningkatan/perbaikan yang dapat dilakukan antara lain :

1. Diterapkannya sistem *reward* berupa promosi atas partisipasinya telah berkomitmen sungguh-sungguh dalam menjaga budaya anti *fraud*, terutama bagi karyawan yang dengan lantang menyuarakan kampanye anti *fraud* serta berani berkontribusi untuk melaporkan tindakan kecurangan di dalam perusahaan.
2. Manajemen dapat meninjau kembali mengenai kebijakan rotasi pegawai baik dalam satu divisi maupun dengan divisi yang lain agar kemungkinan untuk melakukan tindakan *fraud* dapat dimitigasi. Dengan adanya rotasi pegawai, pekerjaan tidak menjadi suatu rutinitas dan dapat menjadi suatu penyegaran dalam lingkungan pekerjaan.
3. Tim auditor baik internal maupun eksternal yang ditugaskan pada kantor cabang/capem dapat mempersiapkan akomodasi secara mandiri ataupun terpusat tanpa diketahui oleh kantor cabang/capem sehingga proses surprise audit menjadi efektif.
4. Di dalam pola rekrutmen pegawai baru yang diterapkan oleh PT Bank UOB Indonesia lebih baik jika menyertakan materi tentang kesadaran *fraud*, pegawai dikenalkan tentang bahaya *fraud* dan kerugian yang diakibatkan oleh *fraud* baik bagi bank maupun pegawai itu sendiri. Khususnya juga untuk rekrutmen pegawai divisi IFM dapat menambah tingkat kualitas bersertifikasi *internal auditor*/memiliki sertifikasi sebagai *fraud examiner*.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis yang telah dilakukan, maka dapat diambil simpulan penelitian sebagai berikut :

1. Sesuai dengan Surat Edaran BI No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum, PT Bank UOB Indonesia telah menerbitkan Surat Keputusan Direksi mengenai Kebijakan Anti *Fraud* versi 1.0 bulan Mei 2012 yang terus mengalami penyempurnaan sampai dengan bulan Desember 2018 menjadi versi 3.0. yang di dalamnya terdapat 5 pilar sebagai berikut :
  - a. Pencegahan  
Pencegahan melibatkan tindakan proaktif untuk membatasi peluang, mengurangi motif, membatasi rasionalisasi dan godaan potensi pelaku *fraud*. Teknik pencegahan meliputi pengenalan kebijakan, prosedur, kontrol dan kegiatan seperti pelatihan dan kesadaran *fraud*.
  - b. Deteksi  
Deteksi meliputi penetapan langkah-langkah untuk mengungkap terjadinya *fraud* secara tepat waktu. Deteksi dapat menggunakan prosedur analitik atau *review* untuk menyoroti anomali, dan mekanisme pelaporan untuk memberi tahu dugaan tindakan kecurangan. Teknik deteksi termasuk pelaporan *exception*, *data mining*, analisis tren, penilaian risiko yang berlangsung terus-menerus dan mekanisme *whistleblowing*.
  - c. Respon (Investigasi)  
Respon memerlukan pemberitahuan, eskalasi, dan investigasi atas insiden *fraud* dan penilaian terkait. Investigasi dilakukan dengan mengumpulkan bukti-

bukti yang terkait dengan suatu peristiwa yang secara wajar diduga merupakan peristiwa *fraud*.

d. Remediasi (Pemantauan, Evaluasi, Tindak Lanjut, dan Sanksi)

Remediasi adalah penerapan tindakan korektif untuk mencegah terulangnya insiden *fraud*. Langkah-langkah korektif dirancang setelah analisis atau evaluasi modus operandi, akar penyebab, penyimpangan kontrol, dan pelajaran yang dipetik, jika ada. Remediasi harus praktis dan berkelanjutan untuk memungkinkan Bank beroperasi secara sehat.

e. Pelaporan

Bank wajib memiliki mekanisme pelaporan yang efektif untuk pelaksanaan investigasi dan kejadian *fraud* yang ditemukan. Mekanisme pelaporan mencakup pelaporan kepada manajemen internal Bank dan juga Regulator.

2. Dalam penerapan kebijakan strategi anti *fraud* pada PT Bank UOB Indonesia masih sebatas normatif belum substansif. Adapun beberapa kendala yang dihadapi PT Bank UOB Indonesia antara lain kurangnya kesadaran pegawai untuk melaporkan semua indikasi kecurangan, rotasi pegawai yang sangat minim, seringnya informasi akan adanya *surprise audit* tidak dapat dirahasiakan, serta pola rekrutmen yang diterapkan oleh PT Bank UOB Indonesia tidak menyertakan materi tentang kesadaran *fraud*.

3. Untuk mengatasi kendala yang dihadapi, maka terdapat beberapa peningkatan yang dapat dilakukan PT Bank UOB Indonesia yaitu diterapkannya sistem *reward* berupa promosi atas partisipasinya telah berkomitmen sungguh – sungguh dalam menjaga budaya anti *fraud*, manajemen dapat meninjau kembali mengenai kebijakan rotasi pegawai, tim auditor baik internal maupun eksternal yang ditugaskan pada kantor cabang/capem dapat mempersiapkan akomodasi secara terpusat, serta pola rekrutmen pegawai baru menyertakan materi tentang kesadaran *fraud*.

## SARAN

1. Bagi peneliti selanjutnya agar dapat memperhatikan mengenai waktu yaitu kesediaan informan dalam memberikan informasi dapat lebih lama sehingga informasi-informasi yang dibutuhkan untuk penulisan dapat seluruhnya terpenuhi.

2. Bagi manajemen PT Bank UOB Indonesia melalui divisi IFM agar terus menerus melakukan sosialisasi-sosialisasi terkait dengan kebijakan anti *fraud* dalam segala kesempatan dengan intensitas yang cukup sering untuk kembali mengingatkan kepada seluruh jajaran pegawai PT Bank UOB Indonesia akan bahaya *fraud*.

## DAFTAR PUSTAKA

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). 2002. *Statement on Auditing Standards No. 99: Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit*. Auditing Standards Board. USA.

Annisya, M., Lindrianasari, dan Y. Asmaranti. 2016. Pendeteksian Kecurangan Laporan Keuangan Menggunakan Fraud Diamond. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)* 23(1): 72-89.

- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). 2018. Report to the Nations. <http://www.acfe.com/rtn/docs/2018report-to-nations.pdf>. 18 Juni 2019 (19:30).
- Bank UOB Indonesia. 2017. Laporan Pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan Grup UOB di Indonesia tahun 2017. <http://www.uob.co.id/laporan-icg-2017-final-ind.pdf>.
- Bank UOB Indonesia. 2018. Laporan Pelaksanaan Tata Kelola Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan Grup UOB di Indonesia tahun 2018. <http://www.uob.co.id/laporan-icg-2017-final-ind.pdf>.
- Bank UOB Indonesia. 2018. Laporan Keuangan Tahunan tahun 2018. <http://www.uob.co.id/laporan-tahunan-ind.pdf>.
- Ciptaningsih, T. 2012. Memahami Lebih Lanjut Penerapan Strategi Anti Fraud Bagi Bank Umum di Indonesia. *Dinamika Akuntansi, Keuangan dan Perbankan* 1(2): 159-174.
- Dinata, R.O., G. Irianto, dan A. D. Mulawarman. 2018. Menyingkap Budaya Penyebab Fraud: Studi Etnografi di Badan Usaha Milik Negara. *Jurnal Economia* 14(1): 66-88.
- Djumena, E. 2011. Inilah 9 Kasus Kejahatan Perbankan. <https://money.kompas.com/read/2011/05/03/09441743/Inilah.9.Kasus.Kejahatan.Perbankan>. 15 Juni 2019 (19.10).
- Ermawati, Y. 2015. Analisa Penerapan Fraud Early Warning System (FEWS) pada Bank "X" di Surabaya. *Media Mahardhika* 14(1): 1-18.
- Indarti. 2019. Analisis Beneish Ratio Index Untuk Mendeteksi Fraudulent Financial Reporting pada Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2015-2016. *Jurnal Aplikasi Ekonomi, Akuntansi dan Bisnis* 1(1): 57-66.
- Mukhtar. 2013. *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: REFERENSI (GP Press Group).
- Novita, N. 2019. Analisis Strategi Anti-Fraud di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Graha Pangeran Wilayah Surabaya. *Festival Riset Ilmiah Manajemen & Akuntansi*: 22-26.
- Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 11/25/PBI/2009 *Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum*. 1 Juli 2009. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 103. Jakarta.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 *Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum*. 16 Maret 2016. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 53. Jakarta.
- Rafie, B. T. 2018. Sri Mulyani Jabarkan Empat Pilar yang Menentukan Kesehatan Ekonomi Indonesia. <https://nasional.kontan.co.id/news/sri-mulyani-jabarkan-empat-pilar-yang-mentukan-kesehatan-ekonomi-indonesia>. 15 Juni 2019 (18.00).
- Rihmansyah, R. 2015. Analisis Strategi Kebijakan Anti Fraud Bank Indonesia dalam Mengatasi Kecurangan di Bank BJB. *Tesis*. Magister Manajemen Universitas Widyatama. Bandung.

- Rohman, H. 2014. Polisi Tetapkan Enam Karyawan Bank UOB Tersangka. <https://surabaya.tribunnews.com/2014/03/25/polisi-tetapkan-enam-karyawan-bank-uob-tersangka?page=2>. 17 Juni 2019 (19.00).
- Subarsono, AG. 2011. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi Ketiga. Cetakan Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Suhartono, S. 2016. Komite Anti Fraud: Solusi Menuju Zero Fraud. *Jurnal Akuntansi* 5(1): 90-104.
- Surat Edaran Nomor 13/28/DPNP *Penerapan Strategi Anti Fraud bagi Bank Umum*. 9 Desember 2011. Bank Indonesia. Jakarta.
- Suryanto. 2017. Polisi Tetapkan Tiga Karyawan Bank UOB Tersangka Pembobolan Rp21,6 Miliar. <https://www.antaraneews.com/berita/669661/polisi-tetapkan-tiga-karyawan-bank-uob-tersangka-pembobolan-rp216-miliar>. 17 Juni 2019 (18.00).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 tahun 1998 *Perbankan*. 10 Nopember 1998. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1998 Nomor 182. Jakarta.
- Wibawa, Samodra. 1994. *Evaluasi Kebijakan Publik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.