

Evaluasi Penerapan Strategi Antifraud dalam Mengelola Risiko Kecurangan pada PT X

Chairunnisa¹, Mahdan Ibrahim²

^{1,2} Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia

Abstract. *This study aims to analyze the gap between the antifraud strategies that PT X have been implemented and the COSO Fraud Risk Management Guide framework. PT X is a manufacturing company engaged in providing liquid concrete and since its operating environment is in the construction sector makes it naturally exposed to a high risk of fraud. Some incidents of fraud such as theft of fuel by truck mixer drivers, cash theft by employees and misuse of company assets by marketing staff make PT X have to initiate proactive steps in mitigating fraud risk. This study uses a qualitative approach with a case study method. The data processed in this study is primary data obtained through interviews, observation and document studies. Based on the analysis, the strategies that PT X have taken to create antifraud working environment are such as making integrity as one of the company's main cultures, signing integrity pacts by employees and customers and processing all fraud cases independently by assigning investigations to company's internal audit.*

Keywords. *Antifraud strategy; Corporate Governance; Fraud.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa kesenjangan antara strategi antifraud yang telah diterapkan PT X dengan kerangka COSO *Fraud Risk Management Guide*. PT X merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam penyediaan beton cair dimana lingkungan bisnis pada sektor konstruksi membuat PT X secara alamiah terpapar risiko *fraud* yang cukup tinggi. Beberapa kejadian *fraud* yang terjadi seperti pencurian solar oleh supir truk *mixer*, pencurian kas oleh karyawan dan penyalahgunaan aset perusahaan oleh staf pemasaran membuat PT X harus menginisiasi pengambilan langkah proaktif dalam memitigasi risiko *fraud*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data yang diolah dalam penelitian ini berupa data primer yang didapatkan melalui proses wawancara, observasi dan studi dokumen. Berdasarkan hasil analisa, langkah-langkah yang telah dilakukan oleh PT X untuk menciptakan lingkungan kerja antifraud diantaranya menjadikan kejujuran sebagai budaya utama perusahaan, penandatanganan pakta integritas oleh karyawan dan pelanggan serta memproses seluruh kasus *fraud* yang teridentifikasi secara independen dengan menugaskan investigasi kepada Satuan Audit Internal perusahaan.

Kata kunci. Fraud; Strategi Antifraud; Tata Kelola Perusahaan.

Corresponding author. Email: chnisa88@gmail.com, mahdan.ibrahim@yahoo.co.id

How to cite this article. Chairunnisa., & Ibrahim, M. (2019). Evaluasi Penerapan Strategi Antifraud dalam Mengelola Risiko Kecurangan pada PT X. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 7(3), 465-476.

History of article. Received: Agustus 2019, Revision: Oktober 2019, Published: Desember 2019

Online ISSN: 2541-061X. Print ISSN: 2338-1507. DOI: 10.17509/jrak.v7i3.17542

Copyright©2019. Published by Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan. Program Studi Akuntansi. FPEB. UPI

PENDAHULUAN

Selama ini media Indonesia lebih banyak menyoroiti kasus tindak pidana korupsi yang dilakukan oleh para pejabat pemerintah. Pada kenyataannya, pihak swasta memiliki risiko yang serupa. Dari hasil rekapitulasi kegiatan penyidikan yang dilakukan oleh KPK mulai tahun 2004-2018, pihak swasta menduduki posisi kedua sebagai instansi yang terjerat tindak pidana korupsi paling tinggi (Anti Corruption Clearing House, 2018). Korupsi, penyalahgunaan aset dan kecurangan dalam laporan keuangan merupakan bagian

dari tindakan *fraud* yang menjadi isu yang terus diperangi baik oleh lembaga pemerintahan maupun sektor swasta. Berdasarkan Association of Certified Fraud Examiner (ACFE) (2018), organisasi kehilangan sebesar 5% dari pendapatan setiap tahunnya dengan rata-rata kerugian tiap kasus sebesar \$130.000 atau setara Rp 2 milyar.

Diantara sektor industri lainnya, sektor manufaktur dan konstruksi merupakan sektor industri dengan kasus *fraud* yang cukup tinggi. Berdasarkan Kroll (2018) di dalam Annual Global Fraud Report tahun 2017/2018, lebih

dari 80% responden yang berasal dari perusahaan di bidang konstruksi dan manufaktur menyatakan telah terjadi aktivitas *fraud* di perusahaannya.

PT X merupakan salah satu penyuplai terbesar beton cair siap pakai untuk proyek-proyek konstruksi. Risiko-risiko *fraud* yang paling banyak terjadi di industri bahan bangunan yang merupakan kombinasi antara sektor manufaktur dan konstruksi diantaranya pencurian, kehilangan atau penyerangan atas informasi perusahaan, *fraud* dalam kegiatan pengadaan (melibatkan *vendor* dan *supplier*), korupsi dan penyuapan, pencurian aset/persediaan perusahaan, konflik kepentingan manajemen, *financial fraud* dan pelanggaran peraturan oleh perusahaan (Kroll, 2018).

Dalam 3 tahun terakhir, telah terjadi beberapa kasus *fraud* di PT X diantaranya pencurian solar oleh supir truk *mixer*, pencurian kas oleh bagian kasir di *plant* dan adanya penyalahgunaan aset fasilitas operasi oleh bagian *marketing* yang dilakukan dengan menawarkan jasa kepada calon *customer* untuk mencarikan produk sejenis dari perusahaan lain dengan imbalan sejumlah *fee* jika saat proses negosiasi harga ternyata tidak tercapai kesepakatan harga antara calon *customer* dan perusahaan. Perusahaan dirugikan karena staf *marketing* menggunakan aset perusahaan seperti kendaraan, jam kerja dan biaya-biaya lain dalam memfasilitasi pertemuan dengan calon *customer* namun tidak melaksanakan tugas pokok dan fungsi formalnya untuk memberikan keuntungan bagi perusahaan.

ACFE bekerja sama dengan COSO *Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission* (COSO) mengeluarkan kerangka yang bernama *COSO Fraud Risk Management Program* yang bertujuan memberikan pedoman yang komprehensif dalam meningkatkan kinerja dan tata kelola perusahaan dalam usaha untuk mengurangi tindakan *fraud* di dalam organisasi. Tulisan ini ditujukan untuk melaksanakan analisa kesenjangan (*gap analysis*) antara strategi *antifraud* yang telah diterapkan pada PT X dan *best practice* dari kerangka tersebut. Melalui analisa kesenjangan tersebut dapat

diidentifikasi strategi anti *fraud* apa saja yang telah diterapkan PT X dan seberapa komprehensif dalam menciptakan budaya anti *fraud*. Tujuannya yaitu agar hasil analisa kesenjangan tersebut nantinya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan oleh perusahaan untuk memperbaiki strategi *antifraud* yang sudah ada atau menambah strategi yang baru.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana pelaksanaan strategi *antifraud* yang diterapkan di PT X dibandingkan dengan kerangka COSO *Fraud Risk Management*. Dengan demikian tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan analisa kesenjangan antara strategi *antifraud* yang sudah diterapkan perusahaan dan kerangka COSO *Fraud Risk Management Guide*.

KAJIAN LITERATUR

Fraud

Fraud secara umum merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menunjukkan tindakan kecurangan. The Institute of Internal Auditors (IIA) (2016) mendefinisikan *fraud* di dalam *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* sebagai segala bentuk penipuan, penyembunyian atau pengkhianatan yang dilakukan secara sengaja, bukan karena ada unsur paksaan yang timbul karena adanya ancaman verbal maupun kekerasan fisik melainkan dilakukan individu, kelompok dan organisasi dengan motif tertentu diantaranya untuk mendapatkan uang, harta benda, jasa, untuk menghindari pembayaran atau kerugian jasa, serta untuk mempertahankan keuntungan pribadi atau bisnisnya.

Fraud Triangle

Fraud triangle adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh Donald Cressey untuk mengetahui penyebab penipuan (Koletar, 2003). Dari hasil penelitiannya tersebut, diketahui bahwa ada 3 kondisi yang menyebabkan terjadinya *fraud* diantaranya adanya (1) tekanan, (2) kesempatan dan (3) rasionalisasi dari pelaku.

Tekanan dalam hal ini berkaitan dengan dorongan dari dalam diri pelaku *fraud*

dikarenakan adanya kebutuhan mendesak atau tekanan psikologis yang menyebabkan pelaku memutuskan untuk melakukan tindak *fraud* (Singleton & Singleton, 2010). Para pelaku *fraud* pada dasarnya bukanlah individual yang sebelumnya memiliki latar belakang kriminal. Goldmann & Kaufman (2009) menjelaskan saat pertama kali melakukan *fraud*, ada proses psikologis dimana pelaku meyakinkan diri bahwa hal yang dilakukannya tidak salah atau meskipun yang bersangkutan menyadari hal tersebut salah, pelaku merasionalkan perbuatannya dengan anggapan bahwa nantinya ia akan mengembalikan uang tersebut.

Selain itu, adanya kesempatan merupakan faktor penyebab utama terjadinya *fraud*. Pelaku *fraud* pada umumnya adalah orang-orang yang telah lama bekerja di perusahaan karena karyawan dan manajer yang sudah lama bekerja mengetahui dengan baik kekurangan dari pengendalian internal perusahaan lalu mengumpulkan celah-celah tersebut supaya bisa berhasil melakukan tindak kecurangannya (Singleton & Singleton, 2010).

Pada dasarnya penyebab seseorang melakukan tindakan *fraud* merupakan kombinasi atas 3 kondisi diatas dengan komposisi yang berbeda pada masing-masing elemennya

COSO Fraud Risk Management Guide

ACFE dan Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission (2017) bekerja sama merumuskan Fraud Risk Management Guide (FRM) yang berisi pedoman penerapan program manajemen risiko *fraud* di perusahaan. Ada 5 prinsip di dalam pedoman tersebut, diantaranya:

Fraud Risk Governance

Berdasarkan COSO FRM, ada dua hal penting dalam proses pembangunan tata kelola *fraud*. Yang pertama adalah menetapkan *tone at the top* oleh *top level management* perusahaan dalam mengkomunikasikan *no fraud tolerance*. Yang kedua adalah membuat kebijakan khusus dan komprehensif yang menjelaskan semua hal terkait pengelolaan risiko *fraud* perusahaan. Adanya kebijakan

tentang pengelolaan risiko *fraud* tersebut sebagai bentuk formalisasi adanya program *anti-fraud* dan juga menunjukkan keseriusan perusahaan dalam usaha untuk menekan adanya *fraud*.

Fraud Risk Assesment

Landasan utama dalam pengimplementasian program *antifraud* yang efektif di perusahaan adalah dengan melaksanakan proses penilaian risiko *fraud* yang menyeluruh. Konsep dasar penilaian risiko *fraud* adalah penilaian keterjadian dan dampak atas risiko yang telah teridentifikasi. Di dalam Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission (2017) beberapa tahapan dalam proses penilaian risiko *fraud* diantaranya (a) membentuk tim penilai risiko yang melibatkan tingkatan manajemen yang tepat, (b) mengidentifikasi potensi risiko *fraud* organisasi dengan menilai risiko pada seluruh tingkatan organisasi dan yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal, mengakomodir berbagai jenis *fraud* serta mempertimbangkan terjadinya *management override control*, (c) menilai kemungkinan dan signifikansi atas masing-masing risiko *fraud* yang telah teridentifikasi (d) menentukan karyawan dan departemen yang berpotensi terlibat berdasarkan *fraud triangle*, (d) mengidentifikasi kontrol yang ada dan menilai keefektifannya, (e) menilai dan merespon risiko *fraud* residual yang perlu dimitigasi, (f) mendokumentasikan penilaian risiko *fraud*, (g) menilai risiko *fraud* kembali secara periodik.

Fraud Control Activities

Prinsip selanjutnya berdasarkan COSO FRM adalah memilih aktivitas pengendalian untuk memitigasi risiko *fraud*. Aktivitas pengendalian tersebut berupa kegiatan yang bersifat preventif dan detektif. Pemilihan aktivitas kontrol harus memperhatikan biaya dan sumber daya yang digunakan untuk menerapkan kegiatan tersebut. Langkah efektif dalam menghindari *fraud* melalui penguatan budaya perusahaan yang secara tegas mengkomunikasikan secara verbal dan nonverbal bahwa setiap tindakan *fraud* akan

diusut hingga tuntas dan semua pelaku diberikan hukuman yang sesuai.

Bentuk pencegahan *fraud* lainnya bisa melalui *background checks* atas pihak-pihak yang berhubungan dengan perusahaan, *fraud training* yang mengkomunikasikan tanggung jawab masing-masing pihak dalam program *fraud*, skema *fraud* dan cara melaporkan *fraud*. Selain itu metode pencegahan dapat dilakukan melalui survei karyawan yang menilai kemampuan pegawai untuk melaporkan perilaku yang tidak beretika tanpa takut akan ancaman pembalasan, tingkat efektifitas organisasi dalam menghadapi/menyelesaikan perilaku yang tidak beretika serta pelanggaran yang dilakukan di tahun-tahun sebelumnya supaya dapat diambil tindakan perbaikan dari hasil survei tersebut.

Dalam mendeteksi *fraud*, teknik deteksi yang dipilih harus fleksibel, bisa beradaptasi dan terus berevolusi disesuaikan dengan risiko *fraud* yang terus berubah-ubah. Salah satu teknik deteksi *fraud* bisa melalui *exit interview* untuk menggali apakah yang bersangkutan pernah melihat dan memperhatikan adanya perilaku tidak jujur, tidak etis atau menyimpang terjadi di sekelilingnya untuk membuka jalan informasi di organisasi.

Investigation and Corrective Action

Meskipun telah dilaksanakan aktivitas pengendalian *fraud*, hal tersebut tidak menjamin secara mutlak hilangnya risiko *fraud* pada organisasi. Maka itu organisasi perlu merancang prosedur investigasi yang tepat, kompeten dan rahasia supaya dapat memproses setiap ketidakpatuhan maupun pelanggaran terkait tindak *fraud*.

Dalam proses investigasi dan pengambilan tindak perbaikan, yang penting untuk dilakukan adalah pembentukan alur komunikasi untuk mendapatkan informasi tentang potensi *fraud* secara cepat yang dilanjutkan dengan pemilihan pendekatan terkoordinasi untuk investigasi dan ditutup dengan pengambilan tindak perbaikan sehingga dapat memitigasi *fraud* yang sama supaya tidak terjadi lagi di kemudian hari.

Fraud Monitoring Activites

Ketika organisasi sudah menerapkan program manajemen risiko *fraud* maka perusahaan mengaplikasikan prinsip ini untuk menerapkan sistem pengawasan dalam menilai keefektifan masing-masing prinsip manajemen risiko *fraud* tersebut.

Corporate Governance

Pengertian Corporate Governance

Organization of Economic Cooperation and Development (2004) mendefinisikan *corporate governance* sebagai hubungan antara manajemen perusahaan dengan dewan perusahaan, pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Hubungan terstruktur tersebut merupakan sarana untuk mempermudah proses pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dan proses pemantauan kinerja dalam proses pencapaian tujuan perusahaan.

Asas Good Corporate Governance

Komite Nasional Kebijakan Governance, (2006) menetapkan lima asas GCG yang harus diterapkan dalam setiap aspek bisnis dan setiap lini perusahaan diantaranya:

- a. **Transparansi**, dalam prinsip ini menerangkan bahwa perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan.
- b. **Akuntabilitas**, salah satu syarat untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan, perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerja secara transparan dan wajar. Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan terlebih dahulu menetapkan tugas dan tanggung jawab masing-masing elemen dalam perusahaan yang dibuat sedemikian rupa sehingga selaras dengan visi, misi, nilai dan strategi perusahaan. Lalu setelah itu perusahaan harus menerapkan sistem pengendalian internal yang efektif untuk memastikan bahwa setiap elemen telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan yang telah dimandatkan.
- c. **Responsibilitas**, bahwa perusahaan harus bertanggung jawab kepada negara, masyarakat dan lingkungan. Tanggung jawab kepada negara diwujudkan dengan mematuhi

peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan dalam konteks tanggung jawab kepada masyarakat dan lingkungan ditranslasikan dalam bentuk pelaksanaan tanggung jawab kepedulian terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama yang berada di sekitar perusahaan.

d. Independensi, bahwa pengelolaan perusahaan harus dilakukan secara independen tanpa ada tindakan dominasi dan intervensi dari pihak manapun. Perusahaan harus berupaya menghilangkan praktik-praktik benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan tekanan dari pihak manapun sehingga setiap keputusan yang diambil di perusahaan merupakan keputusan yang bersifat obyektif.

e. Kewajaran dan Kesetaraan, prinsip ini menjelaskan bahwa perusahaan harus menjunjung prinsip kesewajaran dan kesetaraan bagi para pemegang saham dan *stakeholder* sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan yang diwujudkan melalui akses informasi yang transparan, perlakuan yang setara dan wajar, membuka kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan dan jenjang karir tanpa membedakan berdasarkan suku, agama, ras, jenis kelamin dan kondisi fisik.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus dengan satu unit analisis (*single-case study*). Metode penelitian kualitatif dipilih karena penelitian ini menganalisis data dan kondisi sesungguhnya yang ada pada obyek penelitian dimana peneliti tidak memiliki kuasa dalam mempengaruhi obyek yang diteliti. Metode kualitatif dipilih juga karena alasan bahwa instrumen penelitian dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Dengan peneliti yang berperan sebagai instrumen penelitian maka peneliti berhadapan langsung dengan obyek yang diteliti sehingga peneliti bisa memperoleh data yang lebih mendalam dan dapat memahami secara menyeluruh atas usaha-usaha perusahaan dalam mengelola risiko *fraud* selama ini sehingga nantinya temuan penelitian lebih bersifat menjelaskan

fenomena obyek yang diteliti daripada generalisasi.

Dikatakan *single-case study* karena unit analisis yang dikaji dalam penelitian ini hanya 1 yaitu PT. X yang mencakup proses bisnis, pemilik aktivitas dan dokumen terkait. Pendekatan studi kasus dipilih karena peneliti dapat mengeksplor secara mendalam suatu program, kejadian, aktivitas, proses, individu dan kelompok yang diteliti dalam suatu periode tertentu (Stake dikutip dari Creswell (2014)). Yin (2014) mengatakan penelitian studi kasus digunakan untuk menjawab *research question* dengan jenis pertanyaan menggunakan *how* dan *why*, digunakan pada penelitian dimana peneliti hanya sedikit atau tidak dapat mengontrol perilaku yang diteliti dan digunakan ketika fokus penelitian adalah fenomena yang bersifat sementara.

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dengan jenis data kualitatif karena dalam bentuk kata, kalimat, narasi, gambar, bagan, prosedur, ekspresi wajah. Subadi (2005) mengatakan bahwa dalam penelitian kualitatif, sumber data ada 2 jenis yaitu dari informan dan *nonhuman source of information*. Data dari informan diperoleh peneliti melalui sesi wawancara dengan pemilik proses bisnis. Untuk *nonhuman source of information* diperoleh dari studi dokumen.

Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui wawancara, observasi dan studi dokumen. Wawancara adalah suatu proses pertukaran informasi antara 2 orang sehingga dari pertukaran informasi tersebut diperoleh pemahaman mendalam atas topik yang dibicarakan. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara dengan kategori *in depth interview* untuk mengetahui proses penerapan strategi *antifraud* di perusahaan. Pertanyaan wawancara dibangun berdasarkan kerangka *COSO Fraud Risk Management Program* namun tidak dibuat kaku supaya bisa menanyakan secara mendalam proses penerapan yang sesuai dengan kondisi obyek yang diteliti

Metode pengumpulan data penelitian dengan observasi dilakukan agar peneliti dapat

memahami data-data sosial yang telah dikumpulkan dengan lebih menyeluruh. Marshall dalam Sugiyono (2017) mengatakan bahwa melalui observasi, peneliti bisa mempelajari perilaku individu dan makna yang terkandung di dalamnya. Dalam penelitian ini digunakan metode partisipasi pasif yang artinya peneliti mendatangi obyek penelitian tetapi tidak terlibat langsung dalam kegiatan yang diteliti.

Studi dokumen dilakukan untuk memahami lingkungan operasi perusahaan untuk menganalisis kesesuaian antara peraturan yang telah terdokumentasi dengan situasi sesungguhnya di perusahaan. Studi dokumen dilakukan dengan menganalisa dokumen-dokumen perusahaan seperti struktur organisasi, profil perusahaan, kode etik perusahaan, alur proses bisnis, standar operasional prosedur (SOP) serta piagam audit internal.

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode *content analysis* dalam menganalisis data. *Content analysis* digunakan dalam penelitian kualitatif ketika peneliti berusaha untuk memahami data dalam bentuk kumpulan teks yang asalnya dari proses narasi, survei, interview, observasi, *focus group*, ataupun dari dokumen dalam bentuk tulisan. (Tesch; Hsiu-Fang dan Shannon yang dikutip dari Wahyuni (2016)). Dalam proses analisis data melalui *content analysis*, peneliti menganalisis data yang telah dikumpulkan sebelumnya berupa dokumen, teks dan transkrip wawancara lalu melihat tema apa yang muncul, apa yang paling banyak dibicarakan narasumber, dan bagaimana masing-masing tema berhubungan satu sama lainnya (Wahyuni, 2016).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut hasil dari analisa kesenjangan strategi anti *fraud* yang diterapkan PT X dengan mengacu pada masing-masing prinsip yang ada pada kerangka COSO *Fraud Risk Management*.

Prinsip 1-Fraud Risk Governance

Komitmen Organisasi

Sejauh ini dalam hal komitmen organisasi untuk menciptakan budaya antifraud, PT X telah memiliki komitmen yang cukup baik. Hal tersebut terlihat dari strategi yang telah diimplementasikan PT X diantaranya menjadikan kejujuran sebagai budaya utama organisasi, memiliki kode etik Direksi dan Komisaris, mengkategorisasikan aktivitas *fraud* sebagai tindak pelanggaran paling berat dengan sanksi berupa pemutusan hubungan kerja serta keharusan karyawan untuk menandatangani pakta integritas yang berisi pernyataan karyawan untuk melaksanakan tugas dan kewajiban, menaati peraturan perusahaan dan anjuran yang diberlakukan perusahaan.

Dukungan terhadap Tata Kelola Fraud

Dari sisi dukungan terhadap tata kelola risiko *fraud*, perusahaan telah memiliki Satuan Audit Internal sejak awal berdiri untuk menjalankan penugasan-penugasan audit tahunan yang disahkan oleh Dewan Direksi. Namun masih ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan. Direksi PT X belum mengeluarkan pernyataan anti *fraud* sebagai bentuk *tone of the top* dari *top level management* dalam menciptakan budaya anti *fraud*. Adanya program *Change Agent* di level manajerial sebagai agen percontohan dalam menerapkan budaya perusahaan pun belum berjalan efektif.

Membuat Kebijakan Manajemen Risiko Fraud yang Komprehensif

Dalam menangani *fraud*, perusahaan selama ini menjalankannya berdasarkan prosedur informal dan belum adanya kebijakan khusus dalam hal pengelolaan risiko *fraud* di lingkungan PT X.

Menetapkan Peran dan Tanggung Jawab dalam Tata Kelola Risiko fraud di seluruh Area Organisasi.

Untuk bisa mengelola risiko *fraud* secara fokus, organisasi dapat menunjuk komite khusus atau *executive management* untuk bertanggung jawab atas manajemen risiko *fraud*. Sejauh ini belum ada komite atau pihak

yang ditunjuk khusus untuk mengelola risiko *fraud* di PT X.

Mendokumentasikan program manajemen risiko *fraud*.

Pengendalian internal yang tertulis merupakan bagian kebijakan yang menunjang program pengelolaan risiko *fraud*. PT X telah memiliki standar operasional prosedur yang komprehensif sebagai salah satu bentuk pengendalian internal.

Mengkomunikasikan manajemen risiko *fraud* di semua tingkat organisasi

Pengkomunikasian dalam hal ini melalui *tone of the top* yang menunjukkan bahwa *top level management* berperan aktif dalam memitigasi risiko *fraud*. PT X telah cukup baik mengkomunikasikan bahwa perusahaan telah menolak segala bentuk *fraud* melalui peraturan perusahaan yang secara detail mengkategorisasikan pelanggaran *fraud* dalam kelompok tertinggi tindak pelanggaran kedisiplinan. Setiap hasil investigasi tindakan *fraud* dilaporkan oleh Satuan Audit Internal perusahaan kepada direksi yang nantinya akan merumuskan tindak lanjut perbaikan.

Prinsip 2- *Fraud Risk Assessment*

Perusahaan belum melakukan penilaian risiko secara komprehensif. Pada level *manajer* dan *supervisor* pada beberapa departemen dan divisi telah memiliki kesadaran mengenai *fraud* yang ada dalam proses bisnis yang dimilikinya dan telah membuat dan melaksanakan kontrol untuk memitigasi risiko kecurangan tersebut. Namun penilaian risiko semacam itu pada level departemen belum dilakukan secara komprehensif oleh semua personel dan terdokumentasi dengan baik. Dengan demikian pada Prinsip 2 COSO *Fraud Risk Management* ini belum dilaksanakan.

Prinsip 3- *Fraud Control Activities*

Mempromosikan pencegahan *fraud* melalui kegiatan pencegahan dan pengendalian deteksi.

Aktivitas pencegahan dan pendeteksian di perusahaan telah dituangkan ke dalam standar operasional prosedur. Namun adanya prosedur yang sudah mumpuni belum diikuti dengan

kedisiplinan dari para karyawan untuk menjalankan tugas sesuai prosedur. Perusahaan juga belum secara proaktif memberi sinyal bahwa setiap pelaku *fraud* pasti akan tertangkap. Adanya aktivitas *fraud* diproses dan diketahui secara terbatas di kalangan internal karena tindakan *fraud* dianggap sebagai suatu kegagalan perusahaan.

Mengintegrasikan dengan Penilaian Risiko *fraud*

PT X belum melaksanakan penilaian risiko *fraud* sehingga aktivitas pengendalian *fraud* yang ada belum dipilih berdasarkan risiko *fraud* perusahaan yang teridentifikasi melalui penilaian tersebut.

Mempertimbangkan faktor spesifik organisasi dan proses bisnis yang relevan dalam memilih aktivitas pengendalian *fraud*

Prosedur kerja yang tertuang di SOP perusahaan telah dibuat oleh masing-masing manajer sebagai pihak yang paling mengetahui potensi risiko di masing-masing departemen. Namun kesadaran tentang *fraud* dan pentingnya kontrol dalam perusahaan belum dimiliki oleh seluruh Departemen dan karyawan *Plant*. Salah satunya terlihat dari kurangnya *segregation of duties* di dalam pengelolaan dana operasional *plant* dimana kasir sebagai satu-satunya pihak yang mengelola dan mengotorisasi penggunaan kas secara sekaligus.

Mempertimbangkan penerapan kegiatan kontrol di berbagai tingkat organisasi

Kontrol pencegahan diterapkan mulai dari tingkat terendah organisasi dan di awal proses bisnis melalui *Standard Operating Procedures* (SOP) yang membagi dan memisahkan tugas karyawan sesuai dengan level otoritas mulai dari level *Plant* sampai dengan kantor pusat. Kontrol deteksi pada Perusahaan dilakukan dengan reviu atau pengawasan dari manajer. Manajer pada setiap Departemen melakukan pertanggungjawaban dengan melaporkan hasil kinerja melalui rapat dengan dewan direksi setiap bulannya.

Memfaatkan kombinasi kegiatan pengendalian *fraud*

Kegiatan pengendalian *fraud* dapat berupa kombinasi antara aktivitas pencegahan dan pendeteksian. Bentuk kontrol pencegahan yang

ada dalam proses bisnis dituangkan melalui standar operasional prosedur dan kebijakan perusahaan lainnya. Namun belum semua personel disiplin menjalankan pekerjaan sesuai dengan prosedur tersebut. Bentuk pengendalian lain diantaranya penggunaan kata sandi (*password*) di semua komputer yang digunakan untuk menunjang aktivitas sehari-hari, pengecekan surat jalan vendor oleh satpam sebelum melaksanakan penerimaan material dari vendor untuk mencegah penerimaan tidak sah dari vendor serta penyimpanan dana operasional sebagai penunjang aktivitas plant di dalam brankas yang hanya bisa diakses oleh staf keuangan plant.

Untuk mengendalikan proses produksi, operator *batching plant* hanya sebagai pihak untuk mengkonfirmasi pelaksanaan produksi. Komponen *job mix* telah secara otomatis masuk ke sistem perusahaan yang diinput oleh surveyor berdasarkan hasil survei sebelum proses pengiriman dilakukan untuk mengurangi potensi *fraud* di bagian produksi.

Sejauh ini belum ada metode deteksi atas transaksi keuangan yang diproses di sistem perusahaan seperti penerapan *data analytic software programme*.

Mempertimbangkan *management over-ride control*

Proses penyusunan laporan keuangan perusahaan masih banyak dilakukan secara manual, seperti melakukan *record* dengan Microsoft Excel. Untuk laporan yang di-*generate* dari sistem akuntansi juga berupa *file* yang dapat diedit, sehingga berdasarkan hal tersebut masih terdapat risiko dilakukannya penyajian yang tidak benar.

Menggunakan prosedur analitik data proaktif

Analisa *contribution margin* oleh manajer teknik sebagai cara untuk melihat realisasi pencapaian rencana produksi yang juga bisa digunakan sebagai sinyal awal jika ada ketidaksesuaian ranah produksi yang disebabkan karena *fraud*. Analisa data seperti ini hanya pada departemen operasi, belum diterapkan di departemen lain.

Perusahaan juga belum menerapkan metode data analitis yang secara *real time* dapat menangkap transaksi mencurigakan maupun anomali di dalam sistem perusahaan.

Menyebarkan kegiatan kontrol melalui kebijakan dan prosedur

Manajemen risiko *fraud* perusahaan belum terdokumentasi secara formal. Personel perusahaan menganggap bahwa proses bisnis yang dilakukan sesuai dengan SOP yang berlaku sudah cukup. Karyawan juga menganggap bahwa *fraud* yang dilakukan perusahaan sangat jarang terjadi. Tuntutan dari manajemen untuk tanggung jawab masing-masing terhadap *fraud* belum diwajibkan. Hal-hal tersebut menyebabkan belum dilakukannya rancangan dan pelaksanaan pencegahan dan deteksi *fraud* yang komprehensif dan menyeluruh bagi proses-proses bisnis yang ada. Sejauh ini juga tanggung jawab terhadap *fraud* dititikberatkan kepada Internal Audit perusahaan saja.

Prinsip 4- Investigation and Corrective Actions Membangun Prosedur Investigasi dan Pemrosesan Tindak Fraud

Di PT X, Investigasi dikategorikan sebagai *audit request* dan belum ada dokumentasi khusus yang berisi prosedur dan etika investigasi. Pelaksanaan investigasi selama ini mengacu pada prosedur audit reguler. Atas investigasi yang telah dilakukan, perusahaan belum membuat *database* khusus tindak pelanggaran sehingga perusahaan tidak memiliki data histori *fraud*.

Dalam menerima laporan *fraud* secara internal, cara yang dapat dilakukan karyawan adalah dengan melapor langsung ke atasan, melaporkan melalui prosedur keluhan atau melapor langsung ke kantor pusat melalui "Curhat Room". Dari ketiga cara tersebut, belum ada metode pelaporan anonim yang menyembunyikan identitas pelapor. Perusahaan juga belum memiliki program *whistleblowing* sehingga pihak luar seperti pelanggan dan vendor belum mempunyai wadah khusus untuk melaporkan tindakan *fraud* secara anonim.

Melaksanakan Investigasi

Penugasan investigasi diberikan sepenuhnya kepada auditor internal sebagai

pihak yang tidak terlibat dalam aktivitas bisnis perusahaan. Auditor internal yang diberi penugasan merupakan pihak yang kompeten dimana telah berada di perusahaan lebih dari 10 tahun dan memiliki pengalaman di bidang forensik audit. Selama proses investigasi, Satuan Audit Internal telah melaksanakan prosedur investigasi seperti mengumpulkan data dan informasi yang mendukung hipotesis awal dan mewawancarai saksi yang mengetahui kronologis kejadian.

Mengkomunikasikan Hasil Investigasi

Laporan hasil investigasi telah meliputi (a) Informasi latar belakang tentang masalah yang sedang diselidiki, (b) prosedur investigasi yang dilakukan, (c) temuan yang berdasarkan fakta beserta rekomendasi perbaikan termasuk remediasi.

Atas hasil investigasi, setiap sanksi yang akan dikenakan bagi pelaku seperti pemutusan hubungan kerja (PHK) ataupun membawa ke ranah pidana, perusahaan telah mengkonsultasikan sebelumnya kepada departemen legal.

Mengkomunikasikan hasil investigasi kepada pihak-pihak internal yang berwenang sebagai upaya menurunkan tingkat terjadinya *fraud* pun belum dilakukan oleh PT X. Atas indikasi tindakan *fraud* yang terjadi sebelumnya di PT X dan sudah selesai proses investigasi hingga pelakunya diberi sanksi tidak diumumkan ke seluruh perusahaan sehingga hal tersebut malah menyebabkan desas-desus dan gejolak pada karyawan lainnya yang berujung dengan demo karyawan karena mengira rekannya dipecat tanpa ada alasan yang jelas.

Melaksanakan tindak perbaikan

Remediasi atas pengendalian internal setelah adanya kejadian *fraud* di PT X telah dilakukan melalui berbagai cara. Pertama dengan meningkatkan pengendalian internal. Metode ini diterapkan PT X melalui sentralisasi aktivitas strategis ke kantor pusat. Sebelumnya, kepala *Plant* memiliki otoritas yang lebih tinggi dan masing-masing *Plant* diberi keleluasaan untuk mengelola aktivitas masing-masing namun karena banyak kasus

pelanggaran yang menimpa kepala *Plant* maka sekarang *Plant* hanya sebagai pelaksana keputusan dari kantor pusat. Metode kedua, remediasi dilakukan dengan merekayasa ulang proses bisnis PT X. Sebelumnya, sistem pembayaran dilakukan langsung kepada masing-masing staf pemasaran. Namun karena pernah ditemukannya kasus penggelapan dana pembayaran dari konsumen oleh bagian pemasaran, perusahaan membuat rekening perusahaan khusus untuk penerimaan uang dari *customer* untuk mencegah hal tersebut terjadi kembali. Metode ketiga remediasi dilakukan dengan menetapkan sanksi yang keras bagi pelaku untuk memberi efek jera. Atas pelanggaran *fraud*, sanksi yang diberikan perusahaan selain pemutusan hubungan kerja, kasus *fraud* dibawa ke ranah pengadilan.

Mengevaluasi Kinerja Investigasi

Evaluasi atas kinerja investigasi dapat dilakukan melalui penilaian terhadap (a) lama penyelesaian (rata-rata jumlah hari untuk menyelesaikan masalah), (b) biaya investigasi (jam sumber daya dan pengeluaran eksternal), (c) insiden berulang (jumlah insiden periode saat ini yang serupa dengan insiden pada periode sebelumnya), (d) lokasi kejadian (jumlah insiden di unit bisnis tertentu, area operasional, atau geografi), (e) nilai kerugian yang berhasil diselamatkan dan nilai kerugian di masa yang akan datang yang berhasil dicegah serta (f) tindakan perbaikan (jenis remediasi dan tanggal implementasi). Sejauh ini evaluasi kinerja investigasi hanya dengan membandingkan antara rencana awal investigasi dengan realisasi investigasi.

Prinsip 5- Fraud Monitoring Activity

Prinsip ke lima dari COSO *Fraud Risk Management* menjelaskan tentang pentingnya kegiatan pemantauan atas jalannya program manajemen risiko *fraud* yang dibangun dari masing-masing prinsip sebelumnya mulai dari tata kelola *fraud*-penilaian risiko *fraud*-aktivitas pengendalian (pencegahan dan pendeteksian *fraud*)-aktivitas investigasi. Sejauh ini perusahaan belum memiliki program manajemen risiko *fraud* secara

khusus. Dengan demikian prinsip ke 5 COSO *Fraud Risk Management* belum dilaksanakan.

SIMPULAN

Setelah dilakukan analisa kesenjangan antara strategi antifraud yang telah diterapkan PT X dan masing-masing prinsip COSO *Fraud Risk Management* didapatkan kesimpulan bahwa PT X baru menerapkan 3 dari 5 prinsip yang membangun COSO *Fraud Risk Management*. Prinsip itu diantaranya Prinsip 1-Tata Kelola Antifraud, Prinsip 3-Aktivitas Pengendalian Fraud dan Prinsip 4-Aktivitas Investigasi dan Tindakan Perbaikan. Dari sisi tata kelola *fraud*, usaha perusahaan dalam menciptakan budaya antifraud diantaranya, pertama menjadikan budaya kejujuran sebagai salah satu komponen budaya utama, kedua penandatanganan pakta integritas oleh karyawan secara periodik dan oleh pelanggan sebagai salah satu syarat dalam kontrak kerja dan ketiga penyediaan prosedur kerja untuk mengendalikan jalannya proses bisnis yang dijalankan oleh karyawan. Dari sisi investigasi, perusahaan telah serius mengusut sampai dengan tuntas setiap kasus *fraud* yang teridentifikasi dan menyerahkan penugasan aktivitas investigasi kepada Satuan Audit Internal sebagai pihak yang independen di perusahaan. Sedangkan untuk Prinsip 3-Aktivitas Pengendalian *Fraud* masih banyak perbaikan yang perlu dilakukan oleh perusahaan.

Dari hasil evaluasi ini juga diketahui bahwa perusahaan belum pernah melaksanakan aktivitas penilaian risiko *fraud* yang merupakan bagian dari Prinsip ke 2 dari COSO *Fraud Risk Management*. Aktivitas penilaian risiko *fraud* merupakan aktivitas yang paling penting karena melalui penilaian risiko *fraud*, perusahaan dapat memetakan risiko-risiko *fraud* perusahaan sehingga dapat mengidentifikasi risiko *fraud* mana saja yang masuk ke dalam kelompok risiko dengan tingkat keterjadian dan dampak tertinggi. Tujuan pemetaan risiko yaitu agar aktivitas pengendalian yang dipilih dapat disesuaikan dengan karakteristik risikonya sehingga dapat memitigasi risiko secara lebih efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Anti Corruption Clearing House. (2018). Tindak Pidana Korupsi Berdasarkan Instansi. Retrieved December 28, 2018, from <https://acch.kpk.go.id/id/statistik/tindak-pidana-korupsi>
- Association of Certified Fraud Examiner (ACFE). (2018). *Report to the Nations 2018 Global Study on Occupational Fraud and Abuse*. Retrieved from <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2018/>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission. (2017). *Fraud Risk Management Guide*. Retrieved from <https://www.coso.org/Documents/COSO-Fraud-Risk-Management-Guide-Executive-Summary.pdf>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Goldmann, P. D., & Kaufman, H. (2009). *Anti-Fraud Risk and Control Workbook*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Koletar, J. W. (2003). *Fraud Exposed*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance*. Jakarta.
- Kroll. (2018). *Global Fraud & Risk Report*. New York. Retrieved from <https://www.kroll.com/-/media/kroll/pdfs/news/global-fraud-risk-report-2017-18.ashx>
- Organization of Economic Cooperation and Development. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris.
- Singleton, T. W., & Singleton, A. T. (2010). *Fraud Auditing and Forensic Accounting* (4th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Subadi, T. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta: FKIP-Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- The Institute of Internal Auditors. (2016). *International standards for the*

- Professional Practice of Internal Auditing (Standards)*. Florida. Retrieved from [https://na.theiia.org/standards-guidance/Public Documents/IPPF-Standards-2017.pdf](https://na.theiia.org/standards-guidance/Public_Documents/IPPF-Standards-2017.pdf)
- Wahyuni, S. (2016). *Qualitative Research Method: Theory and Practice*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design dan Method* (5th ed.). Thousand Oaks: Sage.

