

DESAIN DAN ARSITEKTUR UNTUK MEMITIGASI *FRAUD* PADA ORGANISASI BISNIS

Rizky Wulandari¹, Dina Natasari²

^{1,2}Program Studi Akuntansi/Departemen Ekonomika dan Bisnis/Sekolah Vokasi, Universitas Gadjah Mada, Indonesia

Email: ¹rizky_wulandari@ugm.ac.id

Email: ²dina.natasari@ugm.ac.id

ABSTRAK

Risiko merupakan hal yang akan selalu dihadapi baik secara individu maupun organisasi. Salah satu risiko yang akhir-akhir ini menjadi perhatian di Indonesia adalah adanya potensi terjadinya fraud yang bisa terjadi di berbagai organisasi. Diperlukan strategi dan desain pada setiap organisasi untuk dapat mencegah fraud tersebut sesuai dengan karakteristik masing-masing organisasi. Tujuan penelitian ini adalah merancang kerangka pencegahan fraud menggunakan pendekatan manajemen risiko dengan melihat pada risiko-risiko potensial yang terjadi pada suatu organisasi bisnis. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi fenomenologi dan studi literatur. Penelitian ini mengacu pada kerangka yang telah ditetapkan pada standar manajemen risiko. Oleh karena kerangka tersebut masih terlalu umum, maka diperlukan pengembangan untuk memenuhi tujuan pencegahan fraud. Standar manajemen risiko yang digunakan berdasarkan ISO 31000:2009. Desain dan Arsitektur mitigasi fraud terdiri dari prinsip antifraud, kerangka manajemen risiko fraud dan proses manajemen risiko fraud. Hasil dari penelitian ini bahwa organisasi bisnis dapat menerapkan strategi pencegahan fraud dengan menjalankan proses manajemen risiko fraud dengan tahapan (1) Memetakan sumber, area dan skema fraud yang sudah terjadi dan mungkin akan terjadi, (2) Mengidentifikasi risiko-risiko fraud berdasarkan area, (3) Memetakan risiko-risiko fraud tersebut pada skema-skema fraud sehingga terbentuk risk register, (4) Melakukan penilaian berkaitan dengan keterjadian dan dampak yang ditimbulkan sehingga terbentuk peta risiko fraud, dan (5) Melakukan monitoring dan evaluasi.

Kata kunci : fraud, manajemen risiko, mitigasi, risiko, skema fraud

PENDAHULUAN

Setiap hari kita dihadapkan dengan ketidakpastian akan hari esok dan masa yang akan datang. Datangnya bencana banjir, tsunami, wabah penyakit, peperangan, terorisme, penurunan nilai tukar, gejala ekonomi, dan kejadian-kejadian yang datangnya begitu tiba-tiba. Segala ketidakpastian tersebut yang kemudian kita sebut sebagai risiko. Risiko yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan penyimpangan dari kondisi normal. Pada dunia bisnis, penyimpangan dari kondisi normal ini tidak hanya berupa materi yang menimbulkan kerugian, tetapi juga pertarungan reputasi perusahaan. Karyono (2013) menyatakan bahwa setiap aktivitas organisasi akan selalu ada ketidakpastian yang identic dengan risiko, sehingga manajemen harus bertanggung jawab untuk mengelola risiko yang akan dihadapi. Oleh karena itu, pengelolaan risiko pada organisasi bisnis menjadi hal yang penting untuk dilakukan.

Salah satu risiko yang akhir-akhir ini menjadi perhatian di Indonesia adalah adanya potensi terjadinya tindak kecurangan yang bisa terjadi di

berbagai organisasi. Terjadinya korupsi di beberapa instansi pemerintah, keterlibatan perusahaan dalam praktik tindak korupsi dan penggelapan aset-aset negara merupakan beberapa contoh dari kecurangan yang terjadi di Indonesia. Berbagai upaya dilakukan untuk mencegah tindakan kecurangan tersebut terjadi. Diperlukan strategi dan desain pada setiap organisasi untuk dapat mencegah tindakan kecurangan tersebut sesuai dengan karakteristik masing-masing organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah merancang kerangka pencegahan *fraud* menggunakan pendekatan manajemen risiko dengan melihat pada risiko-risiko potensial yang terjadi pada suatu organisasi bisnis. Pada penelitian ini akan dilakukan analisis atas fenomena *fraud* yang berpotensi terjadi pada organisasi bisnis dalam suatu kategori risiko, dan merancang suatu kerangka pencegahan *fraud* tersebut dengan pendekatan manajemen risiko. Pendekatan manajemen risiko yang digunakan adalah kerangka manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2009.

Beberapa penelitian terdahulu terkait dengan manajemen risiko dilakukan oleh Spira, Laura F., Page, Michael, 2003 yang menyimpulkan bahwa Kerangka tata kelola organisasi harus disusun untuk mengelola risiko, menyajikan akuntabilitas, audit dan pengendalian

internal. Geraldin, L. H., Pujawan, I.N., Dewi, D. S. (2007) mengembangkan manajemen risiko untuk tujuan penilaian risiko pada rantai pasok yang rusak. Lalonde, Carole., Boiral, Olivier (2012) menyimpulkan bahwa ISO 31000:2009 tentang manajemen risiko merupakan standar, untuk dapat diterapkan secara efektif harus diintegrasikan dengan praktik, pengalaman dan dan tujuan tertentu yang ingin dicapai organisasi. Penelitian oleh Kerstin, D., Simone, O., Nicole, Z. (2014) menyimpulkan bahwa kerangka manajemen risiko sesuai dengan *The Committee of Sponsoring Organisations (COSO)* masih terlalu umum jika diterapkan untuk tujuan tertentu pada suatu organisasi, sehingga diperlukan pengembangan atas kerangka tersebut).

Sehingga pada penelitian ini akan mengembangkan kerangka manajemen risiko tersebut untuk tujuan pencegahan *fraud* pada organisasi bisnis.

BAHAN DAN METODE PENELITIAN

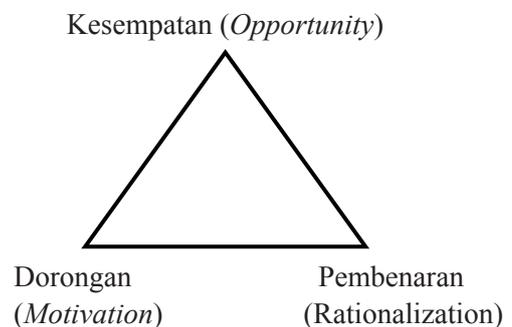
Metode pada penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi fenomenologi dan studi literatur. Penelitian ini mengacu pada kerangka yang telah ditetapkan pada standar manajemen risiko. Oleh karena kerangka tersebut masih terlalu umum, maka diperlukan pengembangan untuk memenuhi tujuan pencegahan *fraud*. Standar manajemen risiko yang digunakan berdasarkan ISO 31000:2009. Strategi pengembangan kerangka ini dimulai dengan mengidentifikasi area *fraud* pada organisasi bisnis. Proses identifikasi area *fraud* diperoleh dengan menganalisis kasus-kasus *fraud* yang terjadi pada organisasi bisnis dengan pendekatan fenomenologi. Langkah selanjutnya adalah menganalisis kerangka manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2009 dengan pendekatan studi literatur. Langkah terakhir adalah memetakan area *fraud* ke dalam kerangka manajemen risiko sehingga terbentuk desain dan arsitektur manajemen risiko untuk tujuan pencegahan *fraud* pada organisasi bisnis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Teori *Fraud*

Definisi

Menurut *Association of Certified Fraud Examiner (ACFE)* dalam *Fraud Examiners Manual (2016)*, *fraud* berkenaan dengan adanya keuntungan yang diperoleh seseorang dengan cara yang tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Termasuk di dalamnya penipuan, tidak jujur dan merugikan pihak lain. Sedangkan faktor penyebab atau pendorong terjadinya *fraud* menurut ACFE dapat dilihat dengan teori segitiga *fraud (Fraud Triangle Theory)* berikut ini:

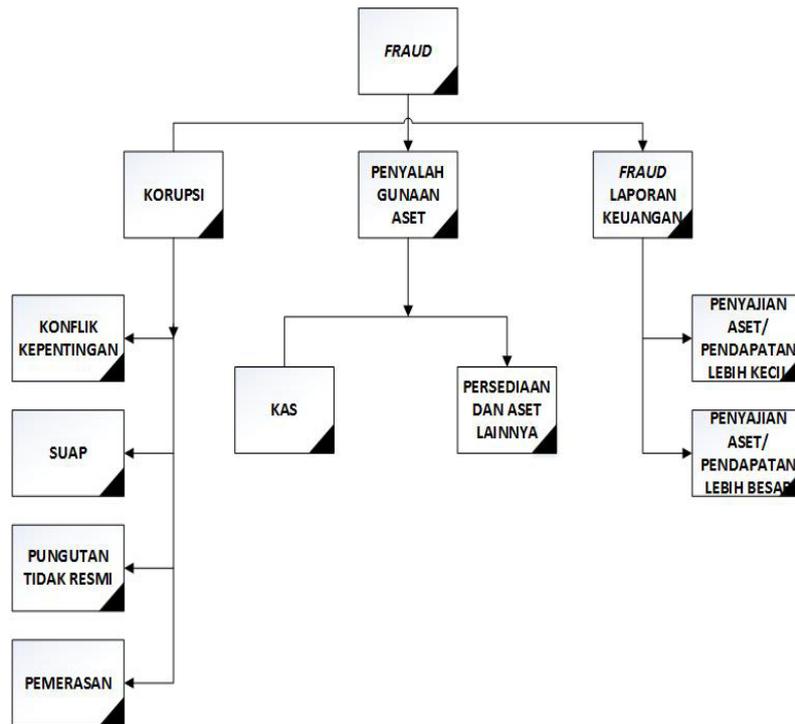


Gambar 1. *Fraud Triangle Theory*

Sumber: *ACFE's Fraud Examiners Manual (2016)*

Berdasarkan teori segitiga *fraud* tersebut, maka penyebab atau pendorong terjadinya *fraud* terdiri dari:

1. Dorongan (*Motivation*)
Dorongan dalam hal ini dapat berupa alasan ekonomi seperti gaya hidup melebihi kemampuan keuangan, terlilit hutang; alasan tekanan lingkungan kerja seperti tidak dihargai prestasi kerja, gaji tidak sesuai, ketidakpuasan terhadap hasil pekerjaan; alasan keluarga seperti tekanan suami/istri/anak untuk memiliki barang-barang mewah.
2. Kesempatan (*Opportunity*)
Kesempatan di sini bisa berasal dari lemahnya pengendalian internal yang membuka kesempatan untuk seseorang melakukan *fraud*, lemahnya sanksi dan aturan atas tindakan *fraud*, dukungan lingkungan sekitar.
3. Pembeneran (*Rationalization*),
Pembeneran dapat berupa pembeneran bahwa *fraud* terjadi karena tidak adanya aturan, adanya faktor-faktor yang tidak bisa dikendalikan seperti krisis ekonomi, merasa tidak ada yang dirugikan,



Gambar 2. Skema *Fraud*

Sumber: *ACFE's Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse 2016*

menyampaikan ada *fraud* yang lebih berat, menyampaikan sisi loyalitas yaitu diperintah atasan.

Bentuk-Bentuk *Fraud* pada Organisasi Bisnis

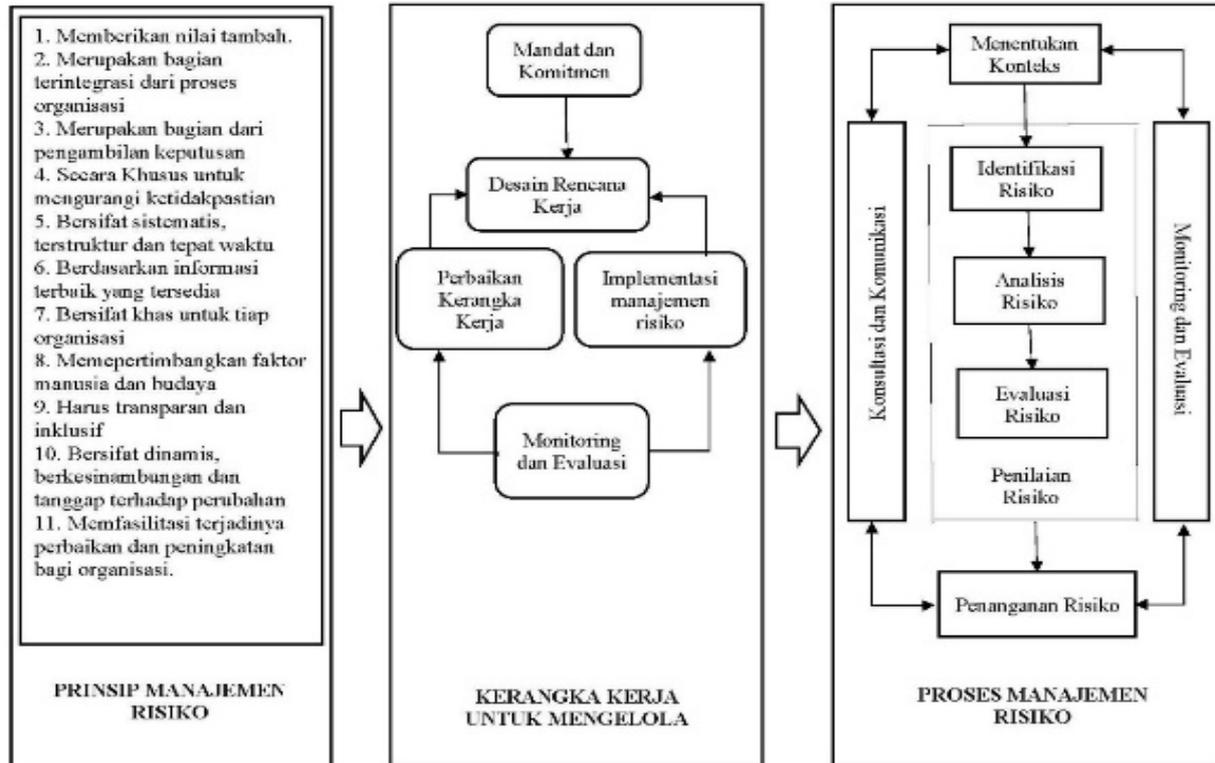
Berdasarkan *ACFE: Report To the Nations on Occupational Fraud and Abuse (2016)*, bentuk-bentuk *fraud* dalam sebuah organisasi bisnis dapat digambarkan dalam sebuah skema *fraud* sebagai berikut:

Berdasarkan skema *fraud* tersebut, bentuk-bentuk atau skema *fraud* pada organisasi bisnis terdiri dari 3 (tiga) kelompok besar yaitu korupsi, penyalahgunaan aset dan *fraud* pada laporan keuangan. Korupsi dapat diturunkan menjadi: konflik kepentingan, yaitu kepentingan pribadi dan organisasi; suap, yaitu tindakan memberikan sejumlah uang, barang atau natura untuk memperoleh sesuatu; pungutan tidak resmi, yaitu pembayaran di luar aturan atau tarif resmi; dan pemerasan, yaitu memaksakan seseorang atau organisasi untuk melakukan sesuatu seperti pembayaran sejumlah uang untuk memperoleh sebuah proyek. Penyalahgunaan aset dapat diturunkan menjadi penyalahgunaan kas seperti pencurian kas, pencairan kas yang tidak sah, kesalahan pencatatan kas yang disengaja, sedangkan

penyalahgunaan persediaan dan aset lainnya seperti pencurian persediaan, kesalahan pencatatan persediaan yang disengaja. *Fraud* dalam laporan keuangan dapat diturunkan menjadi penyajian aset atau pendapatan lebih kecil dan penyajian aset atau pendapatan lebih besar yang disengaja.

Manajemen Risiko Organisasi Bisnis

Terdapat dua teori terkait dengan manajemen risiko. Teori pertama yang dikembangkan oleh *The Committee of Sponsoring Organisations (COSO)* dan yang dikembangkan berdasarkan ISO 31000:2009. Pada dasarnya manajemen risiko yang dikembangkan oleh ISO 31000:2009 merujuk pada COSO. Berdasarkan ISO 31000:2009 manajemen risiko disajikan lebih terperinci, mudah diaplikasikan, lebih mendekati praktik dan dapat diterapkan untuk semua industry baik kecil maupun besar. Sedangkan pendekatan COSO lebih bersifat teoritis, kompleks dan lebih cocok untuk organisasi besar. Sehingga pada penelitian ini mengambil teori berdasarkan ISO 31000:2009. Berdasarkan ISO 31000:2009, manajemen risiko adalah suatu upaya atau kegiatan yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan perusahaan terhadap



Gambar 3. Desain dan Arsitektur Manajemen Risiko

Sumber: ISO 31000 : 2009, Data diolah

berbagai kemungkinan risiko yang ada. Dengan kata lain, manajemen risiko merupakan seperangkat arsitektur (yang terdiri atas prinsip, kerangka kerja, dan proses) untuk mengelola risiko secara efektif.

ISO 31000:2009 menjelaskan manfaat dari manajemen risiko bagi organisasi bisnis yaitu: menciptakan keunggulan daya saing, mengefektifkan proses pengambilan keputusan, mengantisipasi terjadinya kerugian, memberikan nilai tambah bagi perusahaan mendorong tata kelola organisasi yang lebih baik dan membantu organisasi untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang strategis.

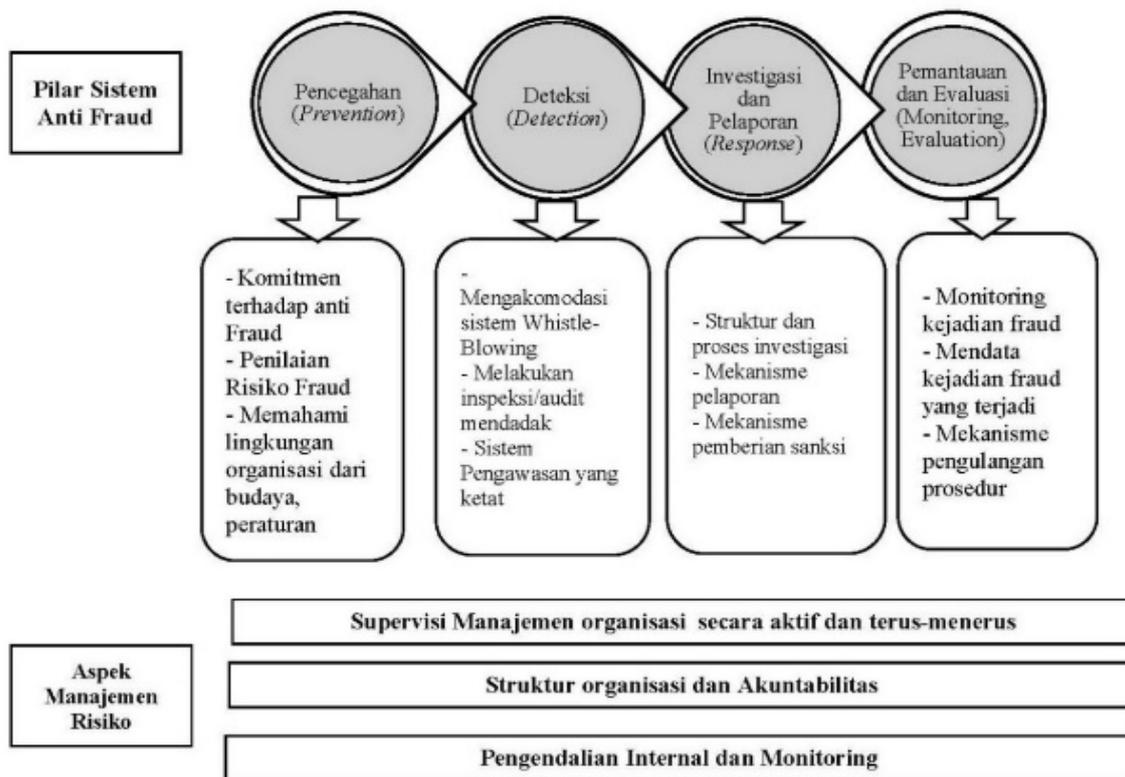
Pada ISO 31000:2009 juga menjelaskan langkah-langkah penting dalam implementasi dan dukungan terus menerus terhadap proses manajemen risiko. Komponen awal dari kerangka manajemen risiko menurut ISO 31000:2009 adalah mandat dan komitmen yang kemudian diikuti oleh langkah-langkah:

- (1) desain kerangka kerja,
- (2) menerapkan manajemen risiko,
- (3) memantau dan mengulas kerangka kerja, dan
- (4) perbaikan serta tindak lanjut.

Manajemen Risiko untuk mitigasi fraud

Penelitian oleh Kerstin, D., Simone, O., Nicole, Z. (2014) menyimpulkan bahwa kerangka manajemen risiko sesuai dengan *The Committee of Sponsoring Organisations (COSO)* masih terlalu umum jika diterapkan untuk tujuan tertentu pada suatu organisasi, sehingga diperlukan pengembangan atas kerangka tersebut). Berker (2011) menyimpulkan bahwa ISO 31000:2009 tentang manajemen risiko merupakan prinsip dasar untuk mengelola risiko dalam organisasi bisnis. Lalonde, Carole., Boiral, Olivier (2012) menyimpulkan bahwa ISO 31000:2009 tentang manajemen risiko merupakan standar, untuk dapat diterapkan secara efektif harus diintegrasikan dengan praktik, pengalaman dan tujuan tertentu yang ingin dicapai organisasi. Oleh karena itu untuk tujuan memitigasi *fraud* maka desain dan kerangka manajemen risiko perlu dikembangkan. Pada penelitian ini, proses penyusunan desain dan arsitektur untuk memitigasi *fraud* dimulai dengan:

- (1) menganalisis desain dan arsitektur manajemen risiko itu sendiri,
- (2) mengidentifikasi prinsip-prinsip antifraud,



Gambar 4. Prinsip-prinsip antifraud

Sumber: Data diolah

- (3) memetakan prinsip-prinsip antifraud ke arsitektur manajemen risiko, dan
- (4) membentuk desain dan arsitektur untuk memitigasi fraud berdasarkan manajemen risiko.

Desain dan Arsitektur Manajemen Risiko

Desain dan Arsitektur Manajemen Risiko menurut ISO 31000:2009 terdiri dari 3 (tiga) hal penting yaitu:

- (1) prinsip manajemen risiko,
- (2) kerangka kerja untuk mengelola risiko, dan
- (3) proses manajemen risiko. Rincian atas ketiga hal tersebut dapat tergambarkan sebagai berikut:

Berdasarkan gambar tersebut, prinsip manajemen risiko menjadi dasar untuk membentuk kerangka kerja manajemen risiko. Prinsip manajemen risiko merupakan hal-hal penting yang mendasar harus dipenuhi oleh kerangka kerja manajemen risiko. Selanjutnya kerangka kerja manajemen risiko dimulai dengan mandat dan komitmen oleh seluruh anggota organisasi, kemudian desain rencana kerja, implementasi manajemen risiko, monitoring dan

evaluasi, perbaikan serta tindak lanjut. Kerangka kerja manajemen risiko ini kemudian diterjemahkan ke dalam proses penyusunan manajemen risiko. Proses awal ditentukan dengan menentukan konteks, kemudian mengidentifikasi risiko, melakukan analisis dan penilaian atas risiko, evaluasi risiko, monitoring dan evaluasi, serta diakhiri dengan perbaikan dan tindak lanjut. Proses manajemen risiko merupakan proses yang dinamis. Oleh karena itu, proses manajemen risiko ini dilakukan terus-menerus untuk tujuan mengelola risiko organisasi. Pada penelitian ini, desain dan arsitektur manajemen risiko tersebut menjadi dasar dalam membentuk desain dan arsitektur untuk memitigasi fraud.

Prinsip-Prinsip AntiFraud

Tahapan kedua yang dilakukan adalah mengidentifikasi prinsip-prinsip antifraud. Prinsip-prinsip antifraud menurut *ACFE's Report to The Nations on Occupational Fraud and Abuse 2016* terdiri dari:

- (1) Pencegahan (Prevention)

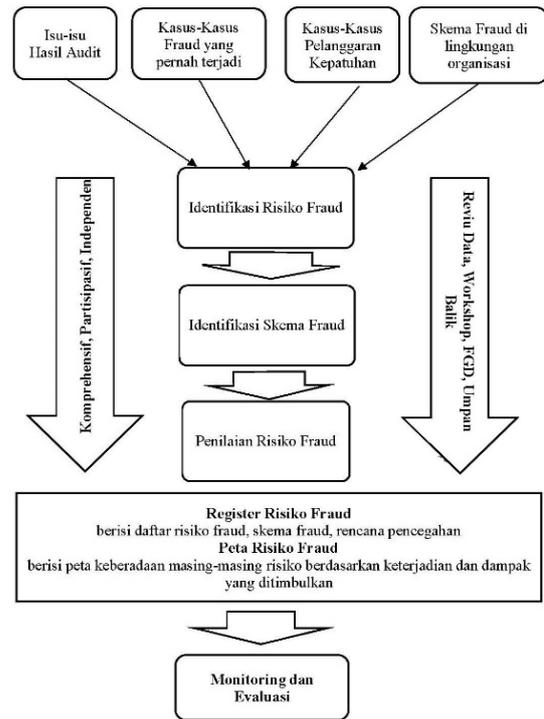
Tindakan pencegahan terjadinya fraud. Hal

ini dapat berupa komitmen seluruh anggota organisasi terhadap antifraud, memahami budaya dan kebiasaan organisasi, dan penilaian risiko.

- (2) Pendeteksian (*Detection*),
Tindakan untuk mendeteksi adanya indikasi-indikasi *fraud* dalam organisasi. Hal ini dapat berupa mengakomodasi sistem *whistle-blowing*, melakukan inspeksi/audit mendadak, dan sistem pengawasan yang ketat
- (3) Investigasi dan Pelaporan (*Investigation and reporting*)
Tindakan investigasi dan pelaporan kejadian *fraud*. Hal ini dapat berupa struktur dan proses investigasi, mekanisme pelaporan, dan mekanisme pemberian sanksi.
- (4) Tindak Lanjut (*Response*),
Tindakan untuk memantau, mengevaluasi dan memperbaiki. Hal ini dapat berupa monitoring kejadian *fraud*, mendata kejadian *fraud* yang terjadi, dan mekanisme pengulangan prosedur

Prinsip-prinsip antifraud tersebut dapat dipetakan secara lebih rinci sebagai berikut:

Pada tindakan pencegahan (*Prevention*), organisasi harus memiliki komitmen terhadap antifraud yang menjadi dasar kesadaran tindakan *fraud*, penilaian risiko terhadap *fraud* atau potensi *fraud*, dan memahami lingkungan organisasi dari mulai visi misi, budaya, proses bisnis, peraturan termasuk karyawan. Pada tindakan pendeteksian (*Detection*), organisasi harus mengakomodasi *system whistle-blowing* termasuk perlindungan terhadap *whistle-blower*, melakukan inspeksi atau audit secara mendadak dan adanya sistem pengawasan yang ketat. Pada tahap investigasi dan pelaporan (*Response*), organisasi mulai aktif melaksanakan proses investigasi dari pembentukan struktur investigasi, mekanisme pelaporan, sampai mekanisme pemberian saksi. Sedangkan pada tindakan monitoring dan evaluasi, organisasi melakukan aktivitas monitoring yang terus-menerus terhadap kejadian *fraud* dan melakukan evaluasi atas pengendalian dan respon yang telah dilakukan. Sedangkan aspek manajemen risiko pada prinsip-prinsip antifraud berkaitan dengan 3 (tiga) aktivitas yaitu: (1) Supervisi manajemen organisasi yang secara aktif dan terus-menerus dilakukan organisasi, (2) Struktur organisasi dan akuntabilitas, dan (3) Pengendalian internal dan monitoring.



Gambar 5. kerangka manajemen risiko untuk memitigasi *fraud*
Sumber: Data Diolah

Kerangka Mitigasi *Fraud* dengan manajemen risiko

Berdasarkan kerangka manajemen risiko dan prinsip-prinsip antifraud tersebut, maka desain dan arsitektur manajemen risiko *fraud* mengambil porsi manajemen risiko pada prinsip-prinsip antifraud dan dikembangkan sesuai dengan kerangka manajemen risiko. Prinsip dasar manajemen risiko pada ISO 31000:2009 digunakan sebagai dasar untuk tahapan langkah penilaian risiko *fraud*. Sedangkan prinsip-prinsip antifraud menurut *ACFE's Report To The Nations On Occupational Fraud and Abuse 2016* sebagai dasar untuk mengidentifikasi risiko-risiko *fraud* yang terjadi pada organisasi. Sehingga kombinasi atas dua hal tersebut akan menghasilkan desain dan arsitektur manajemen risiko *fraud* berupa kerangka manajemen risiko untuk memitigasi *fraud* yang dapat digambarkan sebagai berikut:

Kerangka manajemen risiko *fraud* tersebut dimulai dari memetakan sumber-sumber potensi *fraud* tersebut berasal. Sumber-sumber tersebut dapat berasal dari (1) isu-isu hasil audit, yaitu berdasarkan hasil audit sebelumnya yang terindikasi adanya *fraud*, (2) Kasus-kasus *fraud* dan pelanggaran peraturan yang pernah terjadi, dan skema-skema yang berpotensi

Tabel 1. Tabel daftar Risiko (*Risk Register*)

SUMBER RISIKO <i>FRAUD</i>	URAIAN RISIKO <i>FRAUD</i>	AREA <i>FRAUD</i>	SKEMA <i>FRAUD</i>	PENGENDALIAN YANG ADA
1. Isu-isu Hasil Audit 2. Kasus-Kasus <i>Fraud</i> yang pernah terjadi 3. Kasus-Kasus Pelanggaran Ketaatan 5. Skema <i>Fraud</i> di lingkungan organisasi	Merupakan uraian risiko-risiko <i>fraud</i> yang mungkin terjadi	1. <i>Fraud</i> oleh Manajemen 2. <i>Fraud</i> oleh karyawan 3. <i>Fraud</i> oleh pihak luar organisas	1. korupsi, 2. penyalahgunaan 3. aset dan <i>fraud</i> pada laporan keuangan	Merupakan pengendalian yang sudah diterapkan oleh organisasi

terjadi di organisasi. Langkah selanjutnya setelah memetakan sumber potensial terjadinya *fraud* adalah identifikasi risiko-risiko yang mungkin terjadi. Proses identifikasi risiko dipetakan sesuai dengan area *fraud* yang ada di organisasi serta skema yang dilakukan. Proses identifikasi risiko *fraud* dan skema ini akan menghasilkan daftar resiko (*risk register*). Tahap selanjutnya adalah penilaian terhadap risiko-risiko yang terdapat pada daftar resiko. Penilaian melibatkan aspek keterjadian dan dampak dari risiko *fraud* tersebut pada organisasi. Formula penilaian risiko *fraud* dengan mengalikan keterjadian dan dampak sehingga terbentuk skor per masing-masing risiko. Skor-skor risiko ini kemudian dipetakan untuk membentuk peta risiko dengan area dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi risikonya. Proses identifikasi risiko *fraud* sampai dengan menghasilkan peta risiko ini dapat ditempuh dengan reuiu data, *focus groud discussion*, umpan balik dari pihak-pihak yang bersangkutan atau kombinasi dari prosedur tersebut. Sedangkan keterlibatan anggota organisasi dalam penyusunan manajemen risiko *fraud* ini adalah bersifat komprehensif, partisipasif dan independen.

Proses Mitigasi *Fraud* pada organisasi bisnis

Berdasarkan kerangka manajemen risiko untuk memitigasi *fraud* tersebut, maka proses mitigasi *fraud* pada organisasi bisnis dapat dijalankan dengan tahapan sebagai berikut:

- (1) Memetakan sumber, area dan skema *fraud* yang sudah terjadi dan mungkin akan terjadi
Tahapan ini menjadi dasar atau sumber untuk langkah selanjutnya. Proses identifikasi risiko

fraud dapat bersumber dari isu-isu hasil audit yang berpotensi adanya indikasi *fraud*, kasus-kasus *fraud* ataupun pelanggaran ketaatan yang telah terjadi dan skema-skema yang digunakan pada kasus-kasus *fraud* tersebut.

- (2) Mengidentifikasi Risiko-risiko *fraud* berdasarkan area

Berdasarkan sumber risiko *fraud* tersebut, dilakukan proses identifikasi risiko *fraud* baik berdasarkan kasus-kasus yang telah terjadi maupun yang berpotensi akan terjadi. Pada proses identifikasi ini, risiko-risiko tersebut kemudian dipetakan sesuai dengan area *fraud* yang ada. Area *fraud* di sini terdiri atas:

- (1) *fraud* oleh manajemen, yaitu potensi-potensi *fraud* yang dilakukan oleh manajemen organisasi,
- (2) *fraud* oleh karyawan, yaitu potensi-potensi *fraud* yang dilakukan oleh karyawan,
- (3) *fraud* oleh pihak luar organisasi, yaitu potensi-potensi *fraud* yang dilakukan oleh pihak luar organisasi.

Hery (2015) menyatakan bahwa setiap anggota organisasi adalah pemilik risiko. Sehingga area *fraud* ini melibatkan *fraud-fraud* yang bersumber dari manajemen, karyawan maupun pihak luar organisasi.

- (3) Memetakan risiko-risiko *fraud* tersebut pada skema-skema *fraud* sehingga terbentuk *risk register*

Setelah memetakan ke area, maka selanjutnya adalah mengidentifikasi skema-skema *fraud* atas risiko-risiko tersebut. Skema *fraud* sesuai

gambar 2 di atas dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kelompok besar yaitu

- (1) korupsi,
- (2) penyalahgunaan aset, dan
- (3) *fraud* pada laporan keuangan.

Termasuk pada langkah ini, identifikasi juga pengendalian yang telah diterapkan atau belum diterapkan oleh organisasi untuk setiap risiko. Penilaian pengendalian yang sudah diterapkan oleh organisasi juga dilakukan untuk melihat seberapa efektif pengendalian tersebut dapat digunakan untuk mengantisipasi risiko-risiko *fraud* yang mungkin akan terjadi di organisasi. Langkah 1 sampai 3 dapat tergambarkan pada tabel di bawah ini yaitu terbentuknya daftar risiko (*risk register*).

- (4) Melakukan penilaian berkaitan dengan keterjadian dan dampak yang ditimbulkan sehingga terbentuk peta risiko *fraud*

Berdasarkan tabel daftar risiko tersebut, selanjutnya dilakukan penilaian atas masing-masing risiko tersebut. Penilaian mengukur keterjadian dan dampak dari masing-masing risiko. Peilaian risiko tersebut menggunakan dua parameter yaitu keterjadian (*likelihood*) dan dampak (*impact*). Dua parameter ini dapat diformulakan menjadi:

$$Risk = Likelihood \times impact$$

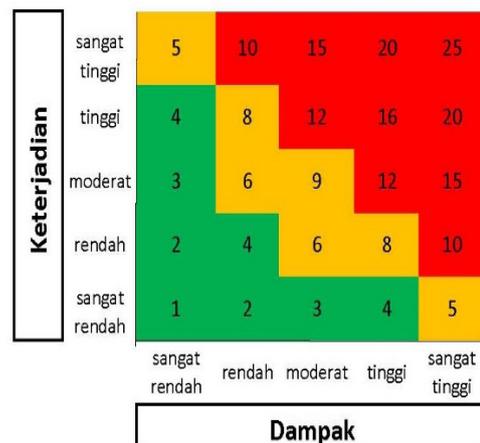
Dalam hal ini daftar risiko *fraud* yang terdapat pada *risk register* dinilai baik keterjadiannya pada organisasi dan dampak yang ditimbulkan dari risiko tersebut bagi tujuan organisasi. Dampak tersebut baik yang langsung maupun tidak langsung bagi organisasi. Agar dapat mengkuantitatifkan hasil penilaian yang merupakan perkalian dari *likelihood* dan *impact* maka dipergunakan interval dari 1 sampai 5.

Adapun interval tersebut berarti:

- skor 1 : sangat rendah,
- skor 2 : rendah,
- skor 3 : moderat,
- skor 4 : tinggi dan
- skor 5 : sangat tinggi.

Interval skor 1 sampai 5 ini digunakan baik untuk dampak maupun keterjadian. Formula

dalam penilaian ini akan mengalikan komponen dampak dan keterjadian. Sehingga dengan interval skor 1 sampai 5 maka skor penilaian paling tinggi menghasilkan skor penilaian 25, yaitu skor 5 dikalikan dengan skor 5. Setelah dilakukan skoring dari masing-masing risiko, maka disusunlah peta risiko (*risk map*). Peta risiko dengan penilaian skor 1 sampai 5 tersebut dapat tergambarkan sebagai berikut:



Gambar 6. Peta Risiko

Sumber: Data diolah

Melalui peta risiko tersebut tersaji potensi-potensi risiko *fraud* pada organisasi berada di area dari sangat rendah sampai sangat tinggi. Area dengan skor risiko 1 – 4 menunjukkan risiko sangat rendah sampai dengan risiko rendah. Area dengan skor risiko 5 – 9 menunjukkan risiko moderat sampai dengan risiko tinggi. Sedangkan area dengan skor risiko 10 – 25 menunjukkan risiko sangat tinggi. Memetakan risiko *fraud* ini berfungsi untuk menentukan skala prioritas dan aspek pengendalian yang perlu segera ditindaklanjuti. Hal yang paling utama adalah pada area sangat tinggi agar tidak berdampak sangat besar pada organisasi.

- (5) Melakukan pemantauan (*monitoring*) dan evaluasi Tahap selanjutnya adalah *monitoring* dan evaluasi atas keterjadian dan dampak risiko tersebut kepada perusahaan. Monitoring dan evaluasi di sini termasuk juga pada kerangka manajemen risiko *fraud* itu sendiri. Sehingga proses *monitoring* dan evaluasi ini adalah proses yang terus menerus dilakukan organisasi secara periodik. Jika terjadi

perubahan kerangka manajemen risiko *fraud* tersebut, maka proses dari no 1 sampai dengan no 5 diulang kembali. Sehingga proses manajemen risiko *fraud* ini merupakan aktivitas yang berlangsung terus-menerus pada organisasi yang membutuhkan komitmen yang kuat pada organisasi dalam pencegahan *fraud*.

KESIMPULAN

Strategi pencegahan timbulnya *fraud* menjadi tuntutan bagi organisasi bisnis untuk melindungi organisasi. Proses pencegahan *fraud* dengan pendekatan manajemen risiko merupakan salah satu strategi yang dapat ditempuh sebagai tindakan pencegahan terjadinya *fraud*. Pendekatan ini memerlukan komitmen dan tanggung jawab dari semua anggota organisasi dari tingkat manajemen puncak sampai dengan staf pelaksana. Ketidakadaan komitmen dari organisasi akan membuat kegagalan pada pelaksanaan strategi pencegahan ini.

Desain dan Arsitektur mitigasi *fraud* terdiri dari prinsip *anti-fraud*, kerangka manajemen risiko *fraud* dan proses manajemen risiko *fraud*. Organisasi bisnis dapat menerapkan strategi pencegahan *fraud* dengan menjalankan proses manajemen risiko *fraud* dengan tahapan (1)Memetakan sumber, area dan skema *fraud* yang sudah terjadi dan mungkin akan terjadi, (2)Mengidentifikasi Risiko-risiko *fraud* berdasarkan area, (3) Memetakan risiko-risiko *fraud* tersebut pada skema-skema *fraud* sehingga terbentuk *risk register*, (4) Melakukan penilaian berkaitan dengan keterjadian dan dampak yang ditimbulkan sehingga terbentuk peta risiko *fraud*, dan (5) Melakukan *monitoring* dan evaluasi.

Organisasi bisnis dapat menggunakan desain dan kerangka manajemen risiko *fraud* tersebut sebagai upaya pencegahan atau mitigasi atas kasus-kasus *fraud* yang terjadi di lingkungan organisasi bisnis. Pelaksanaannya tidak berhenti sampai tahap peta risiko, akan tetapi membutuhkan monitoring yang terus menerus dari organisasi. Hal ini dalam kaitannya mengelola risiko *fraud* sampai pada tahap organisasi mampu menerima atau menyusun pengendalian yang memadai untuk pencegahan terjadinya risiko *fraud*.

Proses manajemen risiko *fraud* merupakan strategi yang dinamis. Pengembangan kerangka sangat mungkin untuk dilakukan. Penyesuaian dan

pengembangan berkaitan dengan jenis organisasi, ukuran organisasi dan efektivitas penerapannya terhadap pencegahan *fraud*.

DAFTAR PUSTAKA

- Association of Certified Fraud Examiners. (2016). Report To The Nations On Occupational Fraud and Abuse. U.S. ACFE.
- Baker, Neil. "Managing the complexity of risk: the ISO 31000 framework aims to provide a foundation for effective risk management within the organization." *Internal Auditor*, Apr. 2011, p. 35+. Academic OneFile, Accessed 19 Oct. 2017.
- Chartered Institute of Management Accountants. (2008). *Fraud risk management: A guide to good practice*. CIMA.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2016). *Fraud: Risk Management Guide*. U.S. Research Commissioned by Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Department of Family and Community Services. (2012). *It's your business / NSW Department of Ageing, Disability and Home Care*. Sydney, N.S.W. : Family & Community Services, Ageing, Disability and Home Care.
- Dervaes, J.R. (2006). *Fraud Manual: Understanding Employee Embezzlement in the Workplace*. U.S.
- Ernst & Young. (2013). *COSO Framework - Fraud Risk Assessments Fraud Investigation & Dispute Services*. E&Y.
- Geraldin, L. H., Pujawan, I.N., Dewi, D. S. (2007). Manajemen Risiko dan Aksi Mitigasi untuk Menciptakan Rantai Pasok yang Robust. *Jurnal Teknologi dan Rekayasa Teknik Sipil "Torsi"* / Maret 2007
- Hery. (2015). *Manajemen Risiko Bisnis: Enterprise Risk Management "Every Employee is Risk Owner"*. Jakarta. PT. Grasindo.
- Karyono. (2013). *Forensic Fraud: Mengenal, Mencegah, dan Mendeteksi Fraud*. Yogyakarta. Andi Offset.

- Kerstin, D., Simone, O., Nicole, Z. (2014). Challenges in Implementing Enterprise Risk Management. *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives* Vol. 3, Issue 3, November 2014, p. 1 – 14 ISSN 2305-7394.
- KPMG. (2006). *Guide to preventing work place fraud Taking action to reduce Business Crime Exposure*. KPMG LLP, the U.S. member firm of KPMG International, a Swiss cooperative.
- Lalonde, Carole., Boiral, Olivier .(2012). *Managing Risks Through ISO 31000: A Critical Analysis*. *Risk Management*, November 2012, Volume 14, Issue 4, pp 272–300, Canada.
- Spira, Laura F., Page, Michael (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* Vol. 16 Issue: 4, pp.640-661.
- U.S Government Accountability Office. (2015). *A Framework for Managing Fraud Risks in Federal Programs*. U.S. government.