

PENERAPAN *FRAUD RISK MANAGEMENT* PADA DIVISI PEMBELIAN PT. LESTARI MENGGUNAKAN ISO 31000:2018

Matias Andika Yuwono*

Dyna Rachmawati

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, Jl. Dinoyo No. 42-44, Surabaya, Indonesia

*andika.yuwono@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received April 26, 2023

Revised July 31, 2023

Accepted August 09, 2023

Key words:

Risk Management; ISO 31000; Fraud; Internal Control

DOI:

<https://doi.org/10.33508/jako.v15i3.4629>

ABSTRACT

Research Purposes. This study purpose is to carry out an analysis with the application of good risk management that can provide benefits for companies to reduce the risk of fraud in the company.

Research Methods. This research is a qualitative research with a case study with a naturalist approach.

Research Results and Findings. The results of the research conducted show that companies that implement risk management well will find it easier to identify the types of fraud risk that can occur in the company. By successfully carrying out the risk identification process, it will make it easier for companies to overcome or deal with fraud risks such as a more effective process of allocating resources, determining strategies to achieve effective internal control, so that by having better preparation it is hoped that the risk of fraud can be minimized in such a way in such a way and does not cause any loss to the company.

ABSTRAK

Tujuan Penelitian. Penelitian ini bertujuan melakukan analisa dengan penerapan manajemen risiko yang baik maka dapat memberikan manfaat bagi perusahaan untuk mengurangi terjadinya risiko fraud pada perusahaan.

Metode Penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan studi kasus dengan pendekatan naturalis.

Hasil Penelitian dan Temuan Penelitian. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan perusahaan yang menerapkan manajemen risiko dengan baik akan lebih mudah dilakukannya proses identifikasi jenis risiko fraud yang dapat terjadi pada perusahaan. Dengan berhasil dilakukannya proses identifikasi risiko tersebut maka akan lebih memudahkan perusahaan dalam mengatasi atau menghadapi risiko fraud seperti proses pengalokasian sumber daya yang lebih efektif, menentukan strategi untuk mencapai pengendalian internal yang efektif, sehingga dengan memiliki persiapan yang lebih baik diharapkan risiko fraud tersebut dapat diminimalkan sedemikian rupa dan tidak memberikan kerugian bagi perusahaan.

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha yang terjadi di Indonesia saat ini semakin pesat, dan tentu saja perusahaan yang berkembang ini memiliki tujuan utama yaitu memaksimalkan nilai perusahaannya. Semakin besar atau berkembangnya sebuah perusahaan maka akan semakin besar pula risiko timbulnya kecurangan (*fraud*) di dalam perusahaan tersebut yang pada akhirnya dapat merugikan bagi perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Risiko *fraud* tersebut dapat terjadi pada setiap perusahaan tanpa melihat jenis maupun skala perusahaan, hingga kegiatan operasional perusahaan. Pengertian *fraud* menurut ACFE (Association of Certified Fraud Examiner, 2022) merupakan kegiatan dilakukan seseorang untuk

memperoleh keuntungan dengan cara yang tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, dimana kegiatan tersebut termasuk Tindakan penipuan, tidak jujur bahkan merugikan orang lain (Moeller, 2011). Hal serupa juga disampaikan oleh Karyono (2013) yang menyatakan bahwa *fraud* merupakan tindakan menyimpang dan dapat bersifat ilegal atau melanggar hukum yang dilakukan secara sengaja untuk mencapai tujuan tertentu seperti melakukan proses penipuan, pemberian informasi palsu kepada pihak luar maupun dalam organisasi, hingga memanfaatkan kesempatan yang ada hingga merugikan pihak lain. Dengan demikian *fraud* dapat diartikan sebagai kegiatan atau upaya penipuan yang disengaja.

Perilaku *fraud* telah banyak terjadi dan selalu menjadi perhatian utama dalam perusahaan, seperti yang terjadi pada kasus yang dilakukan oleh salah satu pegawai Bank Riau pada tahun 2022 memberikan kerugian bagi 71 nasabahnya dengan jumlah kerugian Rp 5,027 Miliar. Kasus serupa juga dialami oleh Bank Bukopin yang melakukan modifikasi data kartu kredit dari 100.000 kartu pelanggan selama 5 tahun (Tanjung, 2022). Selain itu juga terjadi kasus pemberian data yang tidak benar seperti yang dilakukan oleh Hino Toyota selama 20 tahun dimana Hino Toyota memalsukan data emisi dan data penghematan bahan bakar untuk memperoleh sertifikasi kendaraan ramah lingkungan (Rochman, 2022). Untuk menghindari kasus serupa, maka perusahaan perlu menerapkan manajemen risiko sehingga kejadian *fraud* dapat diantisipasi terlebih dahulu. Salah satu cara untuk mengendalikan risiko *fraud* dengan menggunakan kerangka manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018.

Manajemen risiko (*risk management*) berdasarkan ISO 31000:2018 merupakan suatu kegiatan yang terintegrasi dan terkoordinasi untuk mengarahkan serta mengendalikan seluruh aktivitas perusahaan terhadap berbagai macam risiko yang dapat terjadi pada perusahaan (Wulandari & Natasari, 2018). Pengertian manajemen risiko tersebut juga didukung oleh Susilo & Kaho (2018) yang menyatakan manajemen risiko merupakan aktivitas dalam sebuah organisasi yang terarah dan terkoordinasi yang berkaitan dengan risiko. Penerapan ISO 31000 pada perusahaan akan memberikan beberapa nilai tambah seperti membantu perusahaan untuk menentukan strategi yang sesuai bagi perusahaan hingga mencapai tujuan yang diharapkan dan membantu dalam proses pembuatan keputusan berdasarkan informasi yang tepat dan jelas. Untuk menerapkan manajemen risiko secara efektif maka perusahaan perlu melakukan koordinasi secara sistematis dan integrasi pada setiap kegiatan perusahaan pada ISO 31000 untuk menciptakan pengendalian risiko yang tepat sasaran (Gleim Publications, 2021). Pada kerangka ISO 31000 ini risiko *fraud* dapat diminimalkan dengan proses asesmen risiko, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko yang dilanjutkan dengan proses pemantauan dan peninjauan hingga tahap akhir yaitu proses komunikasi dan konsultasi terhadap risiko yang telah berhasil diidentifikasi hingga proses penanggulangannya.

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus

pada PT. Lestari yang merupakan perusahaan dagang minyak atsiri. Pengambilan data berasal dari kegiatan operasional sehari-hari PT. Lestari tersebut. Kemudian penelitian ini lebih difokuskan pada kegiatan divisi pembelian yang terdapat pada PT. Lestari secara keseluruhan. Hal ini dikarenakan divisi pembelian memiliki fungsi pendukung bagi perusahaan yang cukup penting dalam proses pengadaan barang, baik barang untuk keperluan operasional sehari-hari hingga pembelian aset perusahaan seperti kendaraan, peralatan dan perabot perusahaan, bahkan hingga pembelian mesin produksi hingga mesin *supporting*. Peran divisi pembelian yang semakin vital bagi perusahaan maka akan semakin besar pula celah kegiatan yang dapat berpotensi menjadi tindakan *fraud* yang dapat dimanfaatkan oleh pegawai atau pihak lainnya untuk memperkaya diri sendiri dan dapat merugikan bagi perusahaan. Penelitian ini akan melakukan simulasi mulai proses identifikasi, analisa risiko hingga evaluasi terhadap risiko dengan tujuan untuk meminimalkan risiko *fraud* pada divisi pembelian PT. Lestari.

KAJIAN LITERATUR

Fraud

Fraud memiliki pengertian sebuah perbedaan pada suatu pernyataan yang tidak sesuai terhadap sebuah kondisi ataupun suatu pernyataan kebenaran yang tidak sesuai dengan fakta yang terjadi sehingga dari perbuatan tersebut membuat seseorang atau kelompok melakukan sebuah kegiatan yang dapat merugikan orang lain dan pada aktivitas kesalahan yang dilakukan tersebut dalam keadaan sadar dan disengaja serta sebagian besar kegiatan yang dilakukan tersebut merupakan tindakan kejahatan (Suryana & Sadeli, 2015). Selain itu *fraud* dapat diartikan sebagai suatu kegiatan atau aktivitas penipuan yang dilakukan secara sengaja hingga menimbulkan kerugian bagi pihak lain baik disadari maupun tidak disadari bagi pihak lain tersebut (Moeller, 2011). Hal serupa juga disampaikan oleh Karyono (2013) yang menyatakan bahwa *fraud* merupakan tindakan menyimpang dan dapat bersifat ilegal atau melanggar hukum yang dilakukan secara sengaja untuk mencapai tujuan tertentu seperti melakukan proses penipuan, pemberian informasi palsu kepada pihak luar maupun dalam organisasi, hingga memanfaatkan kesempatan yang ada hingga merugikan pihak lain. Tunggal (2013) menyebutkan bahwa *fraud* merupakan salah bentuk kegiatan curang yang dilakukan secara sengaja dengan tujuan menguasai kekayaan, hak intelektual bahkan hingga

kepemilikan orang lain. Sehingga dari beberapa pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa perbuatan *fraud* adalah suatu perbuatan atau kegiatan yang dapat dilakukan oleh perorangan atau kelompok secara terorganisir dan sengaja dalam memperoleh kekayaan, keuntungan, manfaat pada suatu situasi dan memberikan akibat kerugian bagi pihak orang lain. Faktor penyebab terjadinya *fraud* menurut ACFE dapat terlihat pada teori segitiga *fraud*.



Gambar 1. Fraud Triangle

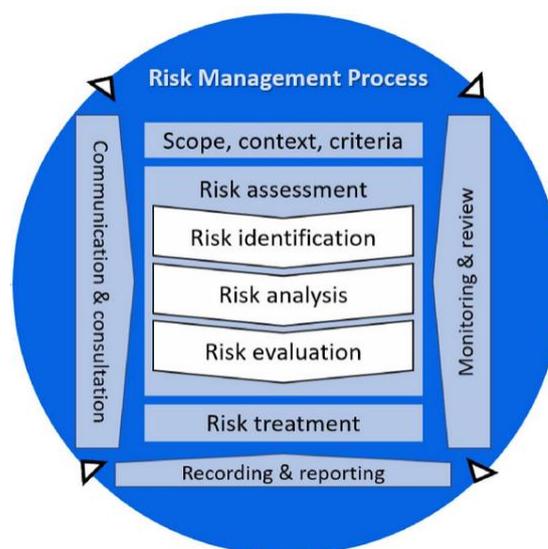
Berdasarkan teori *fraud triangle* (Fahmi & Syahputra, 2019) dijelaskan bahwa penyebab terjadinya *fraud* adalah:

1. Dorongan (*Pressure*), dalam hal ini faktor dorongan dapat berupa alasan ekonomi, dimana alasan ekonomi tersebut timbul karena gaya hidup yang berlebih, terjebak hutang, tekanan pada lingkungan kerja, gaji tidak sesuai, tidak puas dengan pekerjaan saat ini, faktor keluarga seperti beban tanggungan keluarga hingga kebutuhan memiliki barang mewah.
2. Kesempatan (*Opportunity*), faktor ini muncul ketika sistem pengendalian internal yang lemah pada sebuah perusahaan yang akhirnya memberikan kesempatan atau celah bagi seseorang untuk melakukan tindakan *fraud*.
3. Pembeneran (*Rationalization*), faktor ini merupakan pembeneran tindakan *fraud* jika tidak adanya aturan yang jelas atau pengawasan yang jelas dari pihak perusahaan, merasa tidak ada yang dirugikan dengan dilakukan tindakan *fraud*, merasa ada tindakan *fraud* yang lebih besar atau parah daripada yang dilakukan saat ini, dan sebagainya.

Dari skema *fraud* tersebut dapat ditemukan 3 kegiatan *fraud* yang umumnya terjadi pada perusahaan yaitu: korupsi, penyalahgunaan aset perusahaan dan manipulasi laporan keuangan (Adebayo et al., 2022).

Manajemen Risiko

Pengertian manajemen risiko adalah aktivitas dalam sebuah organisasi yang terarah dan terkoordinasi yang berkaitan dengan risiko (Qintharah, 2019; Susilo & Kaho, 2018). Proses manajemen risiko ISO 31000 harus menjadi bagian integral dalam sebuah perusahaan untuk proses pengelolaan hingga pengambilan keputusan, serta terintegrasi pada struktur, operasi, dan proses organisasi tersebut. Proses integrasi ini diterapkan pada level strategis, operasional, program dan proyek yang ditetapkan oleh perusahaan. Terdapat 6 proses utama pada manajemen risiko ISO 31000 yang saling berkesinambungan (Susilo & Kaho, 2018) seperti terlihat pada gambar 2 berikut ini:



Gambar 2. Proses Manajemen Risiko ISO 31000:2018

1. Komunikasi dan konsultasi (*Communication & Consultation*), pada proses ini memiliki tujuan untuk membantu pemangku kepentingan (*stakeholders*) untuk memahami risiko, karena dengan pemahaman risiko yang baik maka diharapkan setiap pengambilan keputusan dan tindakan yang akan dilakukan dengan mempertimbangkan aspek risiko yang dihadapi. Komunikasi dilakukan untuk membentuk kesadaran dan pemahaman terhadap risiko, sedangkan proses konsultasi dilakukan untuk mendapatkan umpan balik atas informasi yang diperlukan dalam proses pengambilan keputusan dari setiap risiko yang berhasil diidentifikasi.
2. Lingkup, konteks, dan kriteria (*scope, context, criteria*) memiliki tujuan membentuk atau

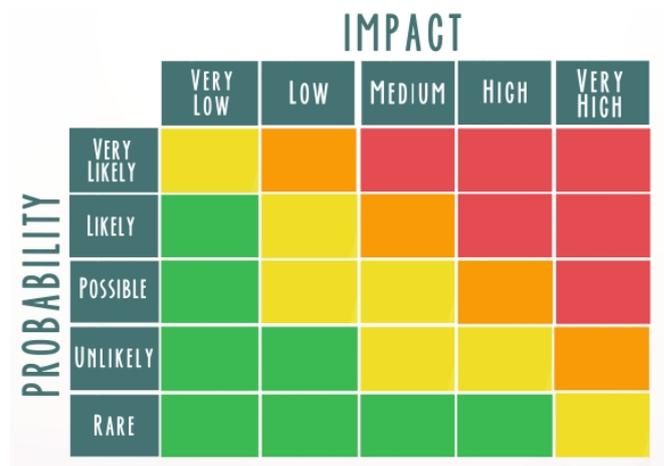
merancang proses manajemen risiko yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam menunjang proses asesmen risiko secara efektif sehingga dapat memberikan perlakuan risiko dengan tepat.

3. Asesmen risiko (*risk assessment*), merupakan proses keseluruhan mulai dari identifikasi risiko, analisis risiko hingga proses evaluasi risiko. Proses asesmen ini wajib dilakukan secara rutin, sistematis dan saling bekerja sama dengan pihak terkait. Proses ini cukup krusial, oleh karena itu perlu dilakukan proses identifikasi secara menyeluruh sehingga risiko yang dapat menjadi penghambat dalam mencapai tujuan perusahaan dapat diidentifikasi yang kemudian dilakukan penilaian secara profesional dan dilanjutkan dengan proses tindak lanjut terhadap risiko tersebut untuk meminimalkan potensi kerugian bagi perusahaan.
4. Perlakuan risiko (*risk treatment*), pada bagian ini memiliki tujuan untuk seleksi hingga melakukan proses implementasi opsi atau pilihan dalam menghadapi risiko.
5. Pemantauan dan kaji ulang (*monitoring & review*), pada bagian ini memiliki tujuan untuk memberikan jaminan dan melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap kualitas keefektifan dalam rencana pelaksanaan proses manajemen risiko, proses implementasi hingga hasil akhir yang diharapkan.
6. Pencatatan dan pelaporan (*recording & reporting*), memiliki pengertian bahwa pada proses manajemen risiko dan seluruh hasilnya wajib didokumentasikan serta dilaporkan dengan mekanisme yang sesuai dengan kesepakatan yang ditentukan oleh perusahaan. Tujuan dokumentasi dan pelaporan ini untuk mengkomunikasikan kepada seluruh pihak yang berkepentingan, memberikan informasi untuk pengambilan keputusan, memperbaiki aktivitas manajemen risiko dan membantu interaksi dengan para *stakeholders*.

Pada komponen asesmen risiko ini terdapat 3 proses utama yang harus dijalankan yaitu proses identifikasi risiko, proses analisis risiko dan proses evaluasi risiko (Susilo & Kaho, 2018). Proses pertama yang merupakan kegiatan identifikasi risiko, yang mana pada proses ini perusahaan melakukan identifikasi risiko dengan tujuan menemukan, menerima, dan menjabarkan segala risiko yang dapat menunjang atau menghambat dalam mencapai tujuan perusahaan. Proses identifikasi dapat dilakukan dengan berbagai

macam cara, mulai dari proses wawancara, diskusi bersama, pemeriksaan dokumen keuangan, memeriksa laporan historik, menyebarkan kuisioner kepada para pegawai, melakukan konsultasi dengan pakar profesional dan lain sebagainya. Semakin banyak informasi yang diterima maka akan diharapkan semakin banyak pula risiko yang berhasil diidentifikasi.

Proses kedua adalah proses analisa risiko, pada prinsip ini perusahaan melakukan penilaian tingkat probabilitas dan dampak risiko. Penilaian risiko dilakukan berdasarkan tingkat intensitas terjadinya risiko (*likelihood*), serta juga memperhitungkan pengaruh risiko tersebut (*impact*) seperti terlihat pada gambar 3 berikut ini.



Gambar 3. Penilaian Risiko

Setelah ditemukan tingkat intensitas terjadinya risiko dan dampak yang ditimbulkan maka akan dapat diperoleh nilai risikonya yaitu dengan mengalikan nilai terjadinya risiko dengan nilai dampak risiko. Penilaian risiko tersebut bermanfaat untuk menentukan prioritas risiko, yaitu perusahaan akan lebih memprioritaskan pada risiko yang memiliki nilai risiko besar terlebih dahulu. Dengan memprioritaskan risiko yang memiliki potensi besar maka diharapkan tingkat kerugian perusahaan atas risiko tersebut dapat dihindari atau dapat diminimalkan seefisien mungkin (Miftakhatun, 2020).

Proses ketiga adalah evaluasi risiko, pada bagian ini difokuskan pada proses pengambilan keputusan. Terhadap risiko yang telah berhasil diidentifikasi hingga dilakukannya proses analisa. Evaluasi risiko meliputi proses membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko yang telah ditentukan sebelumnya dengan tujuan perusahaan dapat menentukan proses yang tepat dalam

menghadapi risiko yang ada (Putra et al., 2017; Susilo & Kaho, 2018).

Kajian Terdahulu

David (2017) mengungkapkan dengan penerapakan manajemen risiko dapat mempermudah perusahaan dalam proses identifikasi dan evaluasi risiko serta dapat memberikan pelatihan yang terbaik bagi pihak manajemen untuk menghadapi suatu peristiwa, dan dan juga menghadapi peluang terjadinya risiko hingga membantu proses koordinasi untuk membentuk proses manajemen risiko yang efektif sehingga dapat meminimalkan kerugian bagi perusahaan. Hasil penelitian Pua et al., (2017) menyatakan dengan melakukan pengendalian risiko *fraud* secara efektif dapat mempermudah bagian internal audit dalam melakukan proses pemeriksaan, mengontrol hingga proses evaluasi pada tiap bagian perusahaan sehingga potensi terjadinya *fraud* dengan faktor kesempatan dapat diminimalkan semaksimal mungkin.

Menerapkan *fraud risk management* untuk meminimalkan risiko *fraud* dapat mendeteksi lebih awal lemahnya pengendalian internal pada sebuah perusahaan, karena apabila pengendalian internal pada sebuah perusahaan lemah atau bahkan tidak berfungsi maka peluang untuk melakukan *fraud* akan lebih besar (Alazzabi et al., 2023). Oleh karena itu perlu dilakukan suatu proses pendekatan untuk mencegah terjadinya risiko *fraud* salah satunya dengan menerapkan manajemen risiko *fraud* yang dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi peristiwa yang dapat menimbulkan risiko *fraud*, dan perusahaan dapat lebih berfokus pada risiko tergolong tinggi (*high risk*) untuk meminimalkan potensi kerugian bagi perusahaan (Wijaya, 2015; Zunaedi et al., 2022). Hal tersebut juga didukung dengan hasil penelitian Sulistiyo & Yanti (2022) yang menyatakan bahwa penerapan manajemen risiko dapat memberikan pengaruh terhadap pencegahan *fraud*, karena dengan pengelolaan risiko yang baik dapat meminimalkan terjadinya potensi risiko *fraud*.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan studi kasus. Studi kasus ini terjadi pada PT. Lestari khususnya pada divisi pembelian, dimana divisi pembelian memiliki potensi risiko *fraud* yang cukup besar karena divisi pembelian memiliki

kesempatan dalam proses negosiasi harga dengan *supplier*, dapat menentukan pemilihan *supplier*. Oleh karena itu perlu dilakukan peningkatan sistem pengendalian internal pada divisi pembelian ini, salah satunya adalah dengan menerapkan manajemen risiko. Dengan menerapkan manajemen risiko secara efektif maka diharapkan dapat meminimalkan terjadinya risiko *fraud* pada divisi pembelian tersebut. Penerapan ISO 31000:2018 difokuskan pada proses asesmen risiko mulai dari proses identifikasi risiko, analisa risiko hingga proses evaluasi risiko.

Pendekatan Penelitian

Rumusan masalah pada penelitian ini hanya dapat dijawab melalui pendekatan paradigma naturalis. Paradigma naturalis atau alamiah merupakan proses pemikiran utama untuk memahami perilaku manusia menurut kerangka acuan dari perilaku perbuatan itu sendiri sehingga diperlukan pemahaman serta adaptif terhadap situasi sosial yang dihadapi pada kegiatan penelitian (Sugiyono, 2010).

Subyek Penelitian

Penelitian ini mempunyai subyek (informan) yaitu level manajerial untuk divisi pembelian, keuangan dan pengendalian internal. Pemilihan subyek tersebut berdasarkan pertimbangan bahwa manajer melakukan interaksi dan menghadapi segala permasalahan operasional perusahaan secara langsung hingga proses pengambilan keputusan untuk penyelesaian masalah tersebut. Jenis dan kriteria informan tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif seperti standar operasional, deskripsi pekerjaan, pelaksanaan kegiatan di perusahaan, dan sebagainya. Data kuantitatif yang digunakan pada penelitian ini menggunakan laporan keuangan seperti faktur pembelian, *purchase order*, data *purchase requisition*, laporan persediaan dan sebagainya. Data diperoleh secara primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan cara proses observasi dan wawancara, sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumen laporan keuangan, laporan pembelian, laporan *purchase order*, dan sebagainya.

Tabel 1. Data Informan Penelitian

Jabatan	Kriteria
Manajer Pembelian (Informan 1)	Mengetahui kejadian / permasalahan yang terjadi
	Merasakan dampak dari risiko yang terjadi
	Terlibat langsung dengan permasalahan
	Dapat mengambil keputusan sesuai kapasitasnya
Manajer Keuangan (Informan 2)	Mengetahui kejadian / permasalahan yang terjadi
	Sebagai pihak yang melakukan proses pengawasan (controlling) atas biaya dan pengeluaran dana perusahaan
	Bersifat lebih independen dan obyektif efektif pada permasalahan yang terjadi
Manajer Pengawasan Internal (Informan 3)	Sebagai pihak yang melakukan proses pengawasan (controlling) atas biaya dan pengeluaran dana perusahaan
	Bersifat lebih independen dan obyektif efektif pada permasalahan yang terjadi

Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data pada penelitian menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Metode wawancara dilakukan dengan cara terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara sebagai instrumen penelitian, sedangkan metode observasi yang dilakukan pada penelitian ini merupakan observasi terstruktur karena memiliki pedoman observasi sebagai instrumen penelitian. Untuk metode dokumentasi pada penelitian ini dibutuhkan beberapa dokumen sebagai penunjang dalam menentukan jenis risiko yang timbul pada ketiga divisi tersebut hingga proses penerapan manajemen risiko atas risiko yang ditemukan

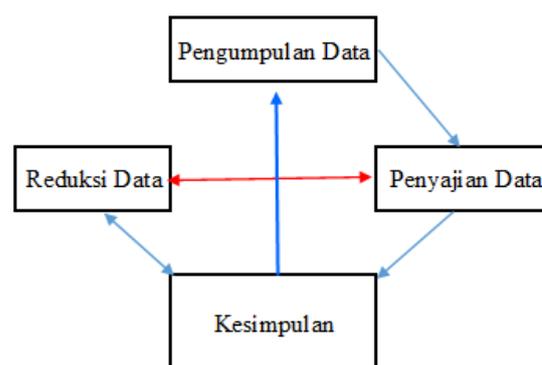
Lokasi Penelitian

Prosedur pengumpulan data pada penelitian Lokasi penelitian merupakan tempat dimana proses penelitian dilakukan untuk memperoleh data, informasi hingga penyelesaian masalah. Pada penelitian ini mengambil lokasi di PT. Lestari yang terletak pada kawasan Surabaya Barat. Jawa Timur.

Teknik Analisis Data

Proses teknik analisis data dilakukan pada penelitian ini berpedoman pada pernyataan Miles & Huberman (1984) dalam Sugiyono (2010) yang terdiri dari 4 tahap, yang pertama proses pengumpulan data. Proses pengumpulan data melakukan pengumpulan data dari lapangan dengan melakukan kegiatan wawancara, survei, observasi dan dokumentasi. Proses kedua adalah reduksi data, yang mana proses reduksi merupakan proses merangkum, mengambil hal pokok, fokus pada hal yang penting, mencari tema serta pola, membuang yang tidak perlu serta

mengorganisasikan data pada satu cara sehingga kesimpulan akhir dapat dijelaskan dan diverifikasi. Proses reduksi data pada penelitian ini disajikan dengan uraian singkat, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Tahap ketiga merupakan proses penyajian data, yang mana penyajian data pada penelitian kualitatif umumnya menggunakan teks naratif. Kesimpulan yang dikemukakan diawal masih bersifat sementara dan dapat berubah tidak kredibel apabila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung, namun apabila kesimpulan didukung dengan bukti yang valid serta konsisten maka kesimpulan tersebut bersifat kredibel (Yusuf, 2017). Sehingga rangkaian analisis data tersebut dapat terlihat pada Gambar 4.

**Gambar 4. Teknik Analisis Data**

Kriteria Validitas Data

Kriteria keabsahan data pada penelitian ini menggunakan validitas internal dengan metode triangulasi. Triangulasi merupakan proses pengumpulan serta mencari kebenaran informasi

tertentu melalui berbagai sumber (Yusuf, 2017). Proses triangulasi pada penelitian ini berdasarkan melakukan wawancara dengan manajer pembelian, manajer keuangan dan manajer pengendalian internal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Prosedur Pengumpulan Data

Pada penelitian ini proses pengumpulan data menggunakan metode wawancara, dan informan yang diwawancarai manajer pembelian yang memiliki peran dan tanggung jawab untuk proses pengadaan barang yang dibutuhkan seluruh divisi dalam sebuah perusahaan, dan manajer keuangan yang memiliki fungsi menyetujui setiap pembayaran tagihan, memastikan dana operasional perusahaan dapat tercukupi, memastikan seluruh transaksi telah dicatat dengan benar sesuai aturan perusahaan yang berlaku hingga memastikan kewajaran transaksi yang terjadi pada perusahaan. Proses wawancara dilakukan pada bulan Maret 2023 dan dilakukan di dalam PT. Lestari itu sendiri.

Proses wawancara kepada manajer pembelian

dan keuangan dilakukan untuk mengidentifikasi jenis risiko *fraud* apa saja yang dapat timbul pada divisi pembelian. Proses menentukan risiko tersebut termasuk dalam komponen asesmen risiko pada ISO 31000, dan metode identifikasi risiko yang digunakan adalah metode kualitatif. Kemudian hasil identifikasi risiko dari manajer pembelian tersebut dilanjutkan dengan melakukan analisa risiko yang dilakukan oleh manajer pembelian yang setelah itu dibandingkan dengan hasil analisa risiko manajer keuangan. Dari hasil analisa manajer pembelian dan keuangan tersebut maka dapat dilakukan proses evaluasi risiko dengan tujuan menentukan tindakan apa yang akan dilakukan terhadap risiko tersebut.

Asesmen Risiko

Asesmen risiko ISO 31000 memiliki tujuan untuk melakukan identifikasi risiko yang dilanjutkan dengan analisis risiko serta proses evaluasi risiko agar perusahaan dapat menentukan tindakan yang efektif dalam mengatasi risiko tersebut.

Tabel 2. Identifikasi Risiko *Fraud* Divisi Pembelian

ID	Jenis Risiko	Penjelasan Risiko
F1	Penerimaan suap (<i>kickback</i>) dari pihak <i>supplier</i> kepada divisi pembelian	Pemberian kompensasi dari pihak <i>supplier</i> kepada divisi pembelian dalam bentuk uang, barang atau bentuk lainnya dengan tujuan intervensi divisi pembelian dalam membuat keputusan proses pembelian atau pemilihan <i>supplier</i> untuk pembelian barang. Hal ini sering disebut dengan tindakan penyuapan.
F2	Timbulnya tender kolusif atau <i>bid rigging</i> yaitu praktek anti persaingan yang bisa terjadi diantara para pelaku usaha yang seharusnya saling merupakan pesaing dalam suatu lelang.	Seharusnya proses tender dilakukan dengan proses lelang yang sesuai dengan aturan yang berlaku, dan setiap partisipan mengikuti sesuai prosedur yang ada. tujuan dilakukannya tender adalah perusahaan dapat memperoleh <i>supplier</i> yang menyediakan barang sesuai dengan spesifikasi yang diharapkan dan harga yang kompetitif, namun kadang proses tender tidak berjalan obyektif karena ada permainan belakang dari pihak <i>supplier</i> kepada divisi pembelian agar dapat terpilih menjadi pemenang tender tersebut.
F3	Melakukan kecurangan pada invoice penagihan (<i>fraudulent invoice</i>), seperti double invoice	Divisi pembelian dapat melakukan penagihan invoice lebih dari sekali, sehingga uang dapat masuk ke kantong pribadi
F4	Timbulnya order fiktif (<i>fake order</i>)	Merupakan pesanan fiktif yang tidak terjadi, namun dapat dilakukan pembayaran. dan pembayaran tersebut dapat masuk ke kantong pribadi divisi pembelian
F5	Permainan dalam penentuan harga pembelian barang atau jasa antara divisi pembelian dengan <i>supplier</i>	Divisi pembelian dan <i>supplier</i> bekerja sama dalam menentukan harga beli, dimana selisih harga tersebut akan dibagi sesuai dengan kesepakatan yang dibuat bersama antara divisi pembelian dan <i>supplier</i> .

Proses pertama adalah proses identifikasi risiko *fraud* dilakukan dengan cara melakukan proses wawancara dengan manajer divisi pembelian, dan dari hasil wawancara tersebut diperoleh 5 risiko kegiatan di divisi pembelian yang berpotensi terjadinya *fraud*. Hasil identifikasi risiko beserta penjelasan terhadap risiko *fraud* yang dilakukan oleh manajer pembelian dapat terlihat pada Tabel 2.

Proses identifikasi risiko yang dilakukan oleh manajer pembelian masih bersifat subyektif, karena risiko yang berhasil diidentifikasi adalah berdasarkan pengalaman dan kejadian yang pernah

dialami oleh manajer pembelian tersebut. Meskipun proses identifikasi risiko bersifat subyektif, namun mekanisme identifikasi risiko ini sudah sesuai dengan proses manajemen risiko ISO 31000 pada bagian komunikasi dan konsultasi, dimana konsep utama proses komunikasi dan konsultasi sebagai proses interaktif dan bertukar informasi serta pendapat mengenai risiko yang dihadapi oleh perusahaan (Pribadi & Ernastuti, 2020; Susilo & Kaho, 2018).

Tabel 3. Tingkatan Terjadinya Risiko

Tingkat Risiko	Tingkat Kemungkinan Terjadinya Risiko	Keterangan
1	Hampir Tidak Mungkin Terjadi (Rare)	Dapat terjadi hanya dalam keadaan luar biasa. Belum terjadi dalam 5 tahun terakhir
2	Rendah (Unlikely)	Dapat terjadi sewaktu-waktu. Paling sedikit terjadi dalam 5 tahun terakhir
3	Bisa Terjadi (Possible)	Dapat terjadi sewaktu-waktu. Paling sedikit terjadi dalam 3 tahun terakhir
4	Kemungkinan Besar Terjadi (Likely)	Mungkin akan terjadi. Paling sedikit terjadi dalam 1 tahun terakhir
5	Hampir Pasti (Almost Certain)	Terjadi pada sebagian besar keadaan. Telah terjadi lebih dari sekali dalam setahun

Proses berikutnya yang dilakukan pada asesmen risiko adalah proses analisa serta evaluasi terhadap risiko yang telah berhasil diidentifikasi dengan memberikan penilaian risiko oleh manajer pembelian untuk tingkat terjadinya risiko dan dampak yang ditimbulkan dari risiko tersebut.

Penjelasan proses pemberian nilai risiko berdasarkan tingkat probabilitas terjadinya risiko dapat terlihat pada Tabel 3. Penjelasan pemberian nilai berdasarkan dampak risiko yang ada dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Tingkatan Dampak Risiko *Fraud*

Tingkat Risiko	Tingkat Kemungkinan Terjadinya Risiko	Keterangan
1	Sangat Rendah (Very Low)	Kerugian di bawah Rp 1.000.000
2	Rendah (Low)	Kerugian di antara Rp 1.000.000 - Rp 3.000.000
3	Sedang (Medium)	Kerugian di antara Rp 3.000.000 - Rp 5.000.000
4	Tinggi (High)	Kerugian di antara Rp 5.000.000 - Rp 10.000.000
5	Sangat Tinggi (Very High)	Kerugian di atas Rp 10.000.000

Berdasarkan kriteria penilaian yang telah ditentukan tersebut maka manajer divisi pembelian melakukan penilaian risiko dari tingkatan timbulnya hingga dampak yang ditimbulkan dari

risiko yang telah berhasil diidentifikasi. Hasil analisa serta evaluasi risiko *fraud* dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Analisis dan Evaluasi Risiko Fraud Divisi Pembelian Berdasarkan Penilaian Informan 2

Index	Likelihood (A)	Impact (B)	Risk Score (C = A x B)
F1	4	4	16
F2	4	4	16
F3	2	5	10
F4	1	5	5
F5	4	5	20

Untuk memudahkan penilaian risiko tersebut maka tersebut dapat dibuatkan peta risiko dengan hasil yang disajikan pada Gambar 5.

LIKELIHOOD	IMPACT				
	Very Low (1)	Low (2)	Medium (3)	High (4)	Very High (5)
Almost Certain (5)				F5	
Likely (4)				F1, F2	
Possible (3)					
Unlikely (2)					F3
Rare (1)					F4

Gambar 5. Peta Risiko Fraud Divisi Pembelian

Kemudian dilakukan pula penilaian risiko yang dilakukan oleh manajer keuangan dengan tujuan melakukan validasi dan perbandingan apakah hasil penilaian risiko yang dilakukan oleh manajer pembelian dapat digunakan sebagai sumber informasi yang akurat. Hasil penilaian risiko yang dilakukan oleh manajer keuangan (informan 2) dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Analisis dan Evaluasi Risiko Fraud Divisi Pembelian Berdasarkan Penilaian Informan 2

Index	Likelihood (A)	Impact (B)	Risk Score (C = A x B)
F1	5	3	15
F2	4	4	16
F3	1	5	5
F4	1	5	5
F5	5	5	25

Kemudian dari hasil penilaian risiko yang telah dilakukan oleh informan 2 tersebut dapat dibuatkan peta risiko sebagai berikut:

LIKELIHOOD	IMPACT				
	Very Low (1)	Low (2)	Medium (3)	High (4)	Very High (5)
Almost Certain (5)	F3, F4		F1		F5
Likely (4)				F2	
Possible (3)					
Unlikely (2)					
Rare (1)					

Gambar 6. Peta Risiko Fraud Divisi Pembelian Berdasarkan Penilaian Informan

Penilaian risiko berikutnya adalah penilaian risiko yang dilakukan oleh manajer pengendalian internal sebagai informan 3. Sama dengan penilaian yang dilakukan oleh manajer keuangan, penilaian risiko oleh manajer pengendalian internal bertujuan untuk proses validasi dan perbandingan apakah hasil penilaian risiko yang dilakukan oleh manajer pembelian dapat digunakan sebagai sumber informasi yang akurat. Hasil penilaian risiko yang dilakukan oleh manajer pengendalian internal (informan 3) dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Analisis dan Evaluasi Risiko Fraud Divisi Pembelian Berdasarkan Penilaian Informan 3

Index	Likelihood (A)	Impact (B)	Risk Score (C = A x B)
F1	4	4	16
F2	5	3	15
F3	2	5	10
F4	2	5	10
F5	5	5	25

Kemudian dari hasil penilaian risiko yang telah dilakukan oleh informan 3 tersebut dapat dibuatkan peta risiko sebagai berikut:

LIKELIHOOD	IMPACT				
	Very Low (1)	Low (2)	Medium (3)	High (4)	Very High (5)
Almost Certain (5)			F2		F5
Likely (4)				F1	
Possible (3)					
Unlikely (2)					F3, F4
Rare (1)					

Gambar 7. Peta Risiko Fraud Divisi Pembelian Berdasarkan Penilaian Informan 3

Setelah didapatkan hasil penilaian risiko dari informan 1, informan 2 dan informan 3 maka jika dibandingkan penilaian antara ketiga informan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa penilaian risiko yang dilakukan oleh informan 1 tidak berbeda jauh dengan penilaian informan 2 dan informan 3. Proses membandingkan penilaian risiko tersebut juga sesuai dengan proses konsultasi pada ISO 31000, dimana proses konsultasi memiliki tujuan

untuk menghasilkan kesepahaman dengan setiap pihak yang terlibat dalam proses pelaksanaan manajemen risiko melalui pendekatan sistematis, terukur dan terkendali (Susilo & Kaho, 2018).

Risiko yang telah berhasil dianalisis serta

dievaluasi akan dilakukan proses prioritas risiko berdasarkan mengurutkan nilai risiko mulai dari nilai tertinggi hingga nilai terendah berdasarkan penilaian informan 1, informan 2 dan informan 3.

Tabel 8. Perbandingan Prioritas Risiko

Rank	Informan 1			Informan 2			Informan 3		
	ID	Nilai	Risiko	ID	Nilai	Risiko	ID	Nilai	Risiko
1	F5	20	Sangat Tinggi	F5	25	Sangat Tinggi	F5	25	Sangat Tinggi
2	F1	16	Tinggi	F2	16	Tinggi	F1	16	Tinggi
3	F2	16	Tinggi	F1	15	Tinggi	F2	15	Tinggi
4	F3	10	Sedang	F3	5	Rendah	F3	10	Sedang
5	F4	5	Rendah	F4	5	Rendah	F4	10	Sedang

Dari hasil perbandingan tersebut maka risiko yang memiliki nilai tertinggi adalah risiko F1, F2 dan F5. Risiko Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa permainan harga (Index F5) antara divisi pembelian dengan *supplier* menempati risiko sangat tinggi, dan dapat memberikan kerugian bagi perusahaan di atas Rp 10.000.000 sehingga perlu diberikan pengawasan intensif atas risiko tersebut. Hal serupa juga berlaku bagi risiko penerimaan suap (*kickback*) dan negosiasi yang tidak sehat dengan *supplier* saat dilakukannya proses tender (*bid rigging*) yang dapat memberikan potensi kerugian bagi perusahaan di antara Rp 5.000.000 hingga Rp 10.000.000. Dengan demikian proses analisis risiko *fraud* pada divisi pembelian telah sesuai dilakukan berdasarkan manajemen risiko ISO 31000, dimana tujuan analisis risiko untuk memahami sifat dan perilaku risiko, hal tersebut termasuk melakukan peringkat risiko sehingga dari peringkat risiko tersebut dapat memberikan masukan untuk proses evaluasi risiko (Atmojo & Manuputty, 2020; Susilo & Kaho, 2018).

Tahap akhir pada asesmen risiko adalah dengan melakukan evaluasi risiko, dimana pada proses ini perusahaan akan menentukan tindakan apa yang harus dilakukan dari hasil Analisa risiko yang telah dilakukan. Secara keseluruhan manajer pembelian memilih tindakan dengan cara mengurangi risiko kelima risiko, yaitu:

1. Risiko F1 : Perusahaan akan membuat kode etik bagi divisi pembelian hingga pemberian sanksi tegas bagi pegawai yang melakukan pelanggaran kode etik seperti penerimaan *kickback*, atau tawaran dalam bentuk apapun dari *supplier*. Selain itu perusahaan juga akan melakukan pendekatan secara persuasive kepada pihak *supplier* agar tidak memberikan

gratifikasi, hadiah, dan sebagainya kepada divisi pembelian.

2. Risiko F2 : Pembentukan komite tender yang independent dalam menentukan *supplier* pada suatu proyek pengadaan.
3. Risiko F3 : Memperkuat pengendalian internal, dan juga memastikan pada divisi keuangan melakukan proses verifikasi dokumen secara lengkap dan benar sebelum dilakukannya proses pembayaran, seperti pembayaran hanya dapat dilakukan apabila terdapat *purchase order* asli, bukti penerimaan barang atau surat jalan, invoice dan faktur pajak. Dengan demikian terjadinya penagihan dua kali atau lebih (*double invoice*) dapat diminimalisir)
4. Risiko F4 : Dilakukan dengan cara memastikan setiap pembelian yang dilakukan dilengkapi dengan *purchase requisition* yang telah disetujui pihak berwenang, dan memperkuat pengendalian internal dari divisi keuangan dalam melakukan proses verifikasi dokumen secara lengkap dan benar sebelum dilakukannya proses pembayaran, seperti pembayaran hanya dapat dilakukan apabila terdapat *purchase order* asli, bukti penerimaan barang atau surat jalan, invoice dan faktur pajak. Dengan demikian tanpa adanya *purchase requisition* yang asli dan bukti penerimaan barang maka tagihan tidak dapat diproses.
5. Risiko F5 : Melakukan rotasi staff divisi pembelian secara rutin untuk mengurangi risiko terjadinya permainan harga antara pihak pembeli dan *supplier*, selain itu dapat dilakukan evaluasi secara berkala terhadap *supplier* yang sudah ada sehingga pembelian tidak hanya dilakukan pada *supplier* tertentu saja.

Setelah dilakukan proses mengurangi risiko tersebut, maka proses yang selanjutnya harus dilakukan oleh PT. Lestari adalah proses pengawasan dan pengkajian ulang (*monitoring and review*) secara berkala. Dengan dilakukannya proses pengawasan secara rutin maka diharapkan proses implementasi manajemen risiko telah berjalan sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan.

SIMPULAN

Ternyata dari hasil penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000 pada divisi pembelian pada PT. Lestari ditemukan adanya 5 risiko *fraud* divisi tersebut dengan rincian 1 risiko memiliki dampak sangat tinggi, 2 risiko memiliki dampak tinggi, dan 1 risiko berdampak sedang serta 1 risiko berdampak rendah. Dengan proses asesmen risiko tersebut maka perusahaan dapat memberikan perhatian lebih atau dapat berfokus pada risiko yang memiliki potensi terjadinya *fraud* terbesar untuk mengurangi potensi kerugian bagi perusahaan, selain itu dengan berfokus pada risiko yang memiliki potensi *fraud* terbesar dapat memberikan manfaat bagi perusahaan untuk lebih mudah mengalokasikan sumber daya dengan lebih baik seperti melakukan perombakan sistem digitalisasi saat melakukan proses tender sehingga setiap proses transaksi dapat terdokumentasi dan dikontrol oleh pihak yang berwenang hal ini sejalan dengan apabila sistem pengendalian internal yang baik maka potensi terjadinya *fraud* dapat berkurang. Selain itu dengan menerapkan manajemen risiko, perusahaan dapat lebih siap dalam menghadapi kejutan yang hal yang tidak diinginkan, karena dengan menerapkan manajemen risiko maka perusahaan akan selalu melakukan pemantauan terhadap segala kemungkinan terjadinya *fraud* dalam perusahaan.

Penelitian yang dilakukan memiliki keterbatasan subjektifitas pada manajer pembelian, manajer keuangan dan manajer pengawasan internal dalam pemberian penilaian risiko pada proses analisa risiko sehingga hasil penilaian risiko cenderung memiliki dampak yang cukup besar. Selain itu penilaian yang mereka lakukan adalah berdasarkan pengalaman pribadi yang dialami pada kegiatan operasional sehari-hari. Keterbatasan selanjutnya adalah penelitian ini hanya dapat dilakukan pada PT. Lestari karena segala kegiatan operasional, keuangan hanya terjadi pada perusahaan tersebut sehingga proses analisa dan metodologi pendekatannya hanya dapat digunakan pada PT. Lestari saja. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah proses penerapan manajemen

risiko tersebut tidak hanya dapat dilakukan pada divisi pembelian, namun dapat dilakukan pada divisi lainnya tergantung kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Kemudian metode pendekatan manajemen risiko dapat dilakukan dengan metode kuantitatif seperti penggunaan data laporan keuangan dan sebagainya.

REFERENCES

- Adebayo, A. O., Olagunju, A., & Bankole, O. E. (2022). Fraud Risk Management and Fraud Reduction. *Malaysian Management Journal*, 26, 145-168. <https://doi.org/10.32890/mmj2022.26.6>.
- Alazzabi, W. Y. E., Mustafa, H., & Karage, A. I. (2023). Risk Management, Top Management Support, Internal Audit Activities and Fraud Mitigation. *Journal of Financial Crime*, 30(2), 569-582. <https://doi.org/10.1108/JFC-11-2019-0147>.
- Association of Certified Fraud Examiner. (2022). *Fraud Examiners Manual*. Diperoleh dari https://www.acfe.com/fraud-re-sources?_ga=2.26038717.103081766.169448804.8-945100132.1694488048.
- Atmojo, S. A., & Manuputty, A. D. (2020). Analisis Manajemen Risiko Teknologi Informasi Menggunakan ISO 31000 pada Aplikasi AHO Office. *JATISI (Jurnal Teknik Informatika Dan Sistem Informasi)*, 7(3), 546-558. <https://doi.org/10.35957/jatisi.v7i3.525>.
- David, R. (2017). Contribution of Records Management to Audit Opinions and Accountability in Government. *South African Journal of Information Management*, 19(1), 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajim.v19i1.771>.
- Fahmi, M., & Syahputra, M. R. (2019). Peranan Audit Internal dalam Pencegahan (Fraud). *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, 2(1), 24-36. <https://doi.org/10.30596/liabilities.v2i1.3327>.
- Gleim CIA1 Review Course 2021. (2021). *Study Unit Four Risk Management*. Diperoleh dari <https://www.studocu.com/row/document/university-of-nigeria-nsukka/accountancy/gleim-cia1-review-course-2021-su-4-risk-management-1/43806149>.
- Karyono. (2013). *Forensik Fraud*. Yogyakarta: CV. Andi.
- Miftakhatun, M. (2020). Analisis Manajemen Risiko Teknologi Informasi pada Website Ecofo Menggunakan ISO 31000. *Journal of Computer Science and Engineering (JCSE)*, 1(2), 128-146. <https://doi.org/10.36596/jcse.v1i2.76>
- Moeller, R. R. (2011). *COSO Enterprise Risk*

- Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pribadi, H. I., & Ernastuti, E. (2020). Manajemen Risiko Teknologi Informasi Pada Penerapan E-Recruitment Berbasis ISO 31000:2018 Dengan FMEA (Studi Kasus PT Pertamina). *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, 10(1), 28–35. <https://doi.org/10.21456/vol10iss1pp28-35>.
- Pua, B. Y., Sondakh, J. J., & Pangerapan, S. (2017). Evaluasi Fungsi Auditor Internal dalam Pendeteksian dan Pencegahan Fraud pada PDAM Airmadidi. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 12(2), 452-469. <https://doi.org/10.32400/gc.12.2.17881.2017>.
- Putra, Z., Chan, S., & Iha, M. (2017). Desain Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 pada PDAM Tirta Meulaboh. *Jurnal E-KOMBIS*, 3(1), 52-71. <https://doi.org/10.35308/ekombis.v3i1.398>.
- Qintharah, Y. N. (2019). Perancangan Penerapan Manajemen Risiko. *JRAK: Jurnal Riset Akuntansi Dan Komputerisasi Akuntansi*, 10(1), 67–86. <https://doi.org/10.33558/jrak.v10i1.1645>.
- Rochman, F. (2022, March 7). *Anak Perusahaan Toyota, Hino Akui Penggunaan Data Emisi Palsu*. <https://otomotif.antaranews.com/berita/2742881/anak-perusahaan-toyota-hino-akui-penggunaan-data-emisi-palsu>.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyono, A., & Yanti, H. B. (2022). Pengaruh Pengendalian Internal, Manajemen Risiko dan Wistleblowing System Terhadap Pencegahan Fraud. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 23(1), 1-11. <https://doi.org/10.29040/jap.v23i1.6016>.
- Suryana, A. & Sadeli, D. (2015). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Terjadinya Fraud. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Perpajakan*, 2(2), 127–138. <https://doi.org/10.35838/jrap.2015.002.02.12>.
- Susilo, L. J., & Kaho, V. R. (2018). *Manajemen Risiko. Panduan untuk Risk Leaders dan Risk Practitioners*. Jakarta: Grasindo.
- Tanjung, I. (2022, June 28). *Begini Cara Admin Bank Riau-Kepri Curi Uang Nasabah sampai Rp 5 Miliar sejak 2 Tahun Lalu*. <https://Regional.Kompas.Com/Read/2022/06/28/105043278/Begini-Cara-Admin-Bank-Riau-Kepri-Curi-Uang-Nasabah-Sampai-Rp-5-Miliar>.
- Tunggal, A. W. (2012). *The Fraud Audit: Mencegah dan Mendeteksi Kecurangan*. Jakarta: Harvarindo.
- Wijaya, A. (2015). Implementasi Fraud Risk Management untuk Meminimalkan Risiko Kecurangan (Fraud) pada Bagian Produksi dan Penjualan Perusahaan Makanan Wanda Putra Kencana Surabaya. *Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 3(2), 1-17.
- Wulandari, R., & Natasari, D. (2018). Desain dan Arsitektur untuk Memitigasi Fraud pada Organisasi Bisnis. *Jurnal Gama Societa*, 1(1), 80. <https://doi.org/10.22146/jgs.34052>.
- Yusuf, A. M. (2017). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana.
- Zunaedi, B. N. F., Annisa, H. R., & Dewi, M. (2022). Fungsi Internal Audit dan Manajemen Risiko Perusahaan: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 24(1), 59–70. <https://doi.org/10.34208/jba.v24i1.1159>.