

# Bankers Update

BULETIN  
IKATAN  
BANKIR  
INDONESIA  
Vol. 14/2018



## **DUAL CONTROL AND SEGREGATION OF DUTY AS A BASIC CONTROL & KEY SUCCESS FACTOR TO AVOID FRAUD AND MINIMIZE OPERATIONAL RISK**

DI TERBITKAN OLEH:



**IBI**  
Ikatan Bankir Indonesia

# DUAL CONTROL AND SEGREGATION OF DUTY AS A BASIC CONTROL & KEY SUCCESS FACTOR TO AVOID FRAUD AND MINIMIZE OPERATIONAL RISK



Gambar di atas adalah situasi di cockpit pesawat, dimana pilot dan *co-pilot* sedang melaksanakan tugas mereka menerbangkan pesawat ke suatu tujuan. Dapatkah dibayangkan, apa yang akan terjadi bila kedua orang tersebut tidak berkoordinasi dengan baik, tidak melakukan saling mengingatkan, *dual control* dan pemisahan tugas & tanggung jawab dengan jelas? Bisakah masing-masing berjalan sendiri-sendiri. Tentunya

untuk membawa pesawat beserta penumpang dengan selamat sampai di tujuan memerlukan koordinasi yang baik antara *pilot & co-pilot* nya, *dual control* dan *segregation of duty* nya jelas dan terimplementasi dengan baik. Hal di atas hanya analogi sederhana bagi kita mengenai *Dual Control* dan *Segregation of Duty*.

Bagaimana dengan implementasi nya di dalam kegiatan kita sehari-hari di tempat kerja, apakah kedua hal tersebut sudah benar-benar kita laksanakan dengan baik dan benar, disiplin dan konsisten? Lantas bagaimana kaitannya kedua hal tersebut dengan upaya pencegahan fraud dan upaya meminimalisir kerugian operasional. Tulisan ini lebih merupakan Himbauan dan *Reminder*

bagi kita semua bahwa *Dual Control* dan Pemisahan Tugas dan Tanggung Jawab (*Segregation of Duty*) itu sangatlah penting untuk diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik, disiplin dan konsisten.

Apa itu *Dual Control* dan *Segregation of Duty*? *Dual Control* yang didasari pada *Four Eyes Principles* adalah suatu proses transaksi dari awal hingga akhir tidak boleh dilakukan oleh satu orang. Harus ada mekanisme *maker-checker-approver* atau *minimal checker-approver*. Pemisahan tugas harus jelas, siapa melakukan apa dan bertanggung jawab atas apa yang menjadi tugasnya. Adanya mekanisme *dual control* pada setiap aktivitas transaksional akan menjaga keamanan transaksi yang dilakukan. Hal mengenai *Dual Control* dan *Segregation of Duty* pada dasarnya telah diatur sebagai standar kontrol *minimum (Minimum Control Standard)* yang harus dipenuhi seluruh pihak dalam organisasi dan berlaku secara bankwide. Mengapa kedua hal tersebut demikian penting untuk dilaksanakan? *Dual Control* diperlukan untuk memastikan bahwa suatu aktivitas/transaksi layak untuk dijalankan atau layak untuk diproses sesuai dengan prosedur yang berlaku. Tujuan utamanya adalah meminimalisir risiko operasional terutama yang dapat menimbulkan/

berpotensi munculnya kerugian operasional bagi perusahaan termasuk didalamnya untuk mencegah terjadinya *fraud*, sebagai contoh sederhana ketika *Dual Control* tidak dilakukan dan *Segregation of Duty* diabaikan maka muncul potensi risiko operasional (termasuk potensi *fraud*) bahkan kerugian finansial perusahaan, seperti: tidak dijalankannya transaksi, salah input transaksi, salah kirim dana, tidak dilakukannya verifikasi dengan benar, tidak dilakukannya konfirmasi, dll.

#### **Contoh negative tidak diterapkannya dual control:**

- *Supervisor* terlalu percaya kepada anak buah sehingga memberikan kewenangan bahkan *limit* serta *passwordnya* untuk mengeksekusi suatu transaksi yang *notabene* transaksi yang akan diproses tersebut memiliki *exposure* risiko financial yang besar
- *Supervisor* memberikan approval transaksi tanpa membaca isi dari bukti-bukti transaksi yang akan dijalankan oleh si anak buah
- Lainnya, kesalahan penginputan *amount* dan *currency* untuk transaksi pengiriman tetapi lolos dari beberapa layer supervisi menyebabkan dana tersebut

terkirim ke pihak yang tidak seharusnya menerima, dan contoh-contoh lainnya dapat memberikan gambaran lemahnya implementasi *dual control*.

**Contoh *negative* yang terkait dengan tidak jelas nya Pemisahan Tugas dan Tanggung jawab, antara lain:**

- Suatu ketika terjadi *dispute* antara unit A dengan unit B karena terjadi *external fraud*, unit A menganggap bahwa ia telah melakukan tugas dan tanggung jawab nya sesuai dengan prosedur yang berlaku. Demikian pula dengan B. Belakangan setelah dicermati lebih lanjut bahwa terdapat satu pekerjaan yang tidak jelas pemilik dan penanggung jawabnya ada suatu proses pekerjaan dimana Si A merasa proses pekerjaan tersebut sudah dijalankan oleh Unit B. Sebaliknya Unit B merasa bahwa unit A sudah menjalankan proses tersebut. Dan fakta yang terjadi bahwa pengaturan mengenai pemisahan tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan kedua unit tersebut tidak jelas bahkan belum diatur secara spesifik pada prosedur yang digunakan sebagai acuan. Hal ini seharusnya tidak perlu terjadi andai saja pemisahan tugas dan tanggung jawab telah diatur di awal secara jelas sehingga

memudahkan dalam pelaksanaan dan kontrolnya.

**Contoh positif bila kedua hal dilaksanakan dengan disiplin dan konsisten antara lain :**

- Petugas melakukan verifikasi dan konfirmasi dengan cermat atas instruksi yang tidak biasa dilakukan oleh nasabah, misalnya kegagalan transfer fiktif karena *dual control* dilakukan di internal cabang, antara cabang A dengan cabang B. Cabang A dan Cabang B masing-masing tahu apa yang harus mereka lakukan dan apa yang menjadi tugas serta tanggung jawab mereka.
- Penggagalan upaya pembobolan bank, karena pemisahan tugas dan tanggung jawab yang jelas dan koordinasi yang baik antar unit kerja misalnya dalam pemblokiran jaminan debitur.
- Penggagalan upaya pembobolan rekening nasabah oleh pihak external melalui transaksi atas nama nasabah karena *dual control* yang dilakukan oleh petugas dan supervisi yang baik dari atasan, dll.

***Fraud* dan Korelasi nya dengan *Dual Control* dan *Segregation of Duty*.**

Seringkali kasus *fraud* terjadi karena lemahnya *Dual Control* dan tidak clear

nya *Segregation of Duty*. Sebetulnya kita tahu dan mengerti, namun seringkali kita lalai dalam melaksanakannya dan kita baru tersadar perlunya *Dual Control* dan *Segregation of duty* ketika kita dihadapkan pada masalah atau kasus/*fraud*. Sebagaimana kita ketahui bahwa terjadi *fraud* disebabkan oleh kombinasi dari 2 faktor utama, yaitu: Niat dan Kesempatan atau Peluang. Pada hakekatnya, *fraud* tidak akan terjadi bila hanya salah satu dari faktor tersebut ada, dan tidak akan terjadi bila kita menutup rapat setiap peluang dengan melakukan *dual control* secara benar dan konsisten serta melakukan pemisahan tugas dan tanggung jawab secara jelas. Demikian pula sebaliknya, *fraud* tidak akan terjadi bila integritas manusia nya baik walaupun bukan tidak mungkin masih terdapat peluang atau celah atau kelemahan pada prosedur atau mekanisme *control* pada suatu aktivitas atau proses yang berpotensi untuk terjadi *fraud*. Namun demikian, ada hal yang patut menjadi perhatian, bahwa manusia berubah. Mengapa demikian, orang yang sehari-hari nya baik, dapat berubah seketika ketika melihat adanya suatu kelemahan pada pelaksanaan fungsi supervisi oleh atasannya, ia berubah dengan memanfaatkan timing dan kelemahan tersebut. Misalnya, seorang kasir yang

biasa *handle* uang tunai dalam jumlah yang besar, karena kebetulan *supervisor* nya sedang sibuk dengan tugas-tugas yang lain maka si kasir melakukan aktivitas seorang diri. Sang *supervisor* selama ini sudah percaya kepada si kasir karena ia merasa walaupun ditinggal sendiri (tanpa ada yang mengawasi) tidak terjadi masalah apa-apa. Dan begitu terjadi selisih dalam jumlah besar, maka ia baru *surprise* bahwa pelaku pencurian uang adalah kasir yang selama ini ia percaya sebagai orang yang baik.

Sebagian besar *fraud* terjadi karena *low integrity* atau *bad character* dari pelaku nya (*fraudster*). Namun di sisi lain, bukan tidak mungkin orang yang kita anggap baik pun bukan tidak mungkin berubah ketika melihat adanya peluang karena terdesak oleh suatu masalah atau kebutuhan. Terkait dengan *bad character* di atas, penerapan *Dual Control* akan "*stuck*" bila antara yang diawasi dengan yang mengawasi "*kongkalikong*", "*bersekongkol*" atau "*ber-konspirasi*". Untuk itu cara yang ampuh untuk mengatasi hal tersebut adalah meningkatkan *sense of belonging* terhadap perusahaan (sadar diri, saling menegur & mengingatkan bila melihat ada rekan kerja, anak buah, dan atasan agar tidak melakukan hal-hal yang dapat merugikan diri sendiri,

orang lain, team, hingga perusahaan), mekanisme *Whistleblowing* dan memperkuat system pengendalian internal melalui unit-unit yang independent seperti *RCU*, *BQA* dan *Internal Audit* untuk membongkar konspirasitersebut.

Faktor Kesempatan atau Peluang Faktor Niat buruk pelaku *fraud* akan pupus bila kita menutup setiap peluang atau kesempatan, dengan memperketat pengawasan melalui kontrol yang ketat baik melalui mekanisme & prosedur kontrol yang efektif (tidak selalu harus berlapis-lapis) maupun memperkuat system control melalui proteksi pada sistem aplikasi yang digunakan.

## **PEDULI(CARE)**

Dari faktor-faktor tersebut di atas, selain *Dual Control* dan *Segregation of Duty* kunci pencegahan *fraud* dan upaya minimalisasi risiko operasional yang kita lakukan semuanya terpulang kembali kepada faktor manusia sebagai *executor* atau pelaku aktivitas, penyusun peraturan, kebijakan, pengguna sistem. Bila manusia nya berintegritas rendah, maka kepandaian yang dimilikinya akan digunakan untuk meng-*create* peluang/kesempatan untuk melakukan *fraud*. Tidak ada solusi lain, kecuali membangun Budaya

Peduli (*care*) selain Budaya Risiko itu sendiri. *Care* artinya kita peduli, peduli untuk melindungi diri, rekan kerja, team dan perusahaan dari hal-hal yang dapat merugikan. *Care* artinya kita *remind*, atau saling mengingatkan agar diri kita maupun rekan kerja agar tidak melakukan hal-hal negatif yang dapat merugikan diri dan kita semua. Budaya Peduli atau *Care* harus dibangun dari diri setiap individu yang ada dalam perusahaan, bukan satu atau beberapa orang saja.

Berkenaan dengan *fraud* dan Kesadaran serta Budaya Risiko, diperlukan peran serta aktif dari seluruh karyawan pada setiap jajaran organisasi di Bank untuk berhati-hati terhadap setiap potensi risiko atas kecurangan yang dilakukan baik oleh pihak internal maupun pihak eksternal. Untuk itu, sejak awal dan secara terus berkesinambungan perlu ditanamkan *sense of risk awareness* dalam diri setiap karyawan sebagai fondasi yang kokoh dalam membangun *Risk Awareness* dan *Bank Risk Culture* serta sebagai bagian upaya pencegahan *fraud*. Selain itu point di atas, setiap karyawan juga harus menyadari bahwa perusahaan tidak memberikan toleransi (*zero tolerance*) terhadap setiap pelaku *fraudster* dan setiap karyawan juga harus megetahui dan menyadari adanya sanksi yang akan

dikenakan terhadap setiap tindak pelanggaran maupun kecurangan.

## KONKLUSI

1. Pemahaman yang baik terhadap *Dual Control* dan Pemisahan Tugas dan *Segregation of Duty* yang jelas merupakan kunci penting dalam pencegahan *fraud* dan upaya kita dalam meminimalisir kerugian operasional.
2. Kedua hal tersebut di atas tidak akan memberikan hasil optimal tanpa realisasi melalui pelaksanaan yang baik dan benar serta disiplin dan konsisten dari seluruh individu yang ada dalam perusahaan.
3. Implementasi dari keduanya merupakan tanggung jawab kita semua tanpa terkecuali, yaitu secara bersama-sama *protect* perusahaan dari hal-hal yang dapat merugikan kita semua, khususnya *fraud*.
4. Pada hakekatnya jika kita *care* dan *protect* terhadap perusahaan tempat kita bernaung, kita telah *protect* diri sendiri, masa depan dan keluarga kita dan perusahaan. *Dual Control and Segregation of Duty is a basic and minimum control that cannot be negotiable. If we do it well means*

*that we protect ourselves, our team and our organization/company as well. You protect your bank you protect yourself. Dual Control & Segregation of Duty* merupakan *basic* dan minimum kontrol yang tidak dapat ditawar. Bila kita melakukannya dengan baik dan benar artinya kita telah melindungi diri kita sendiri, tim dan rekan kerja, organisasi/perusahaan kita secara keseluruhan. Bila anda *protect bank* anda maka sesungguhnya anda *protect* diri anda sendiri dan keluarga. Ayo kita lakukan sekarang bersama-sama.



## DAFTAR BUKU IKATAN BANKIR INDONESIA

Rp. 80.000,00



Rp. 78.000,00



Rp. 68.000,00



Rp. 98.000,00



Rp. 68.000,00



Rp. 65.000,00



Rp. 88.000,00



Rp. 78.000,00



Rp. 75.000,00



Rp. 80.000,00



Rp. 72.000,00



Rp. 150.000,00



Rp. 80.000,00



Rp. 98.000,00



Rp. 65.000,00



Rp. 85.000,00



Rp. 95.000,00



Rp. 80.000,00



Rp. 76.000,00



Rp. 90.000,00



Rp. 70.000,00



Rp. 75.000,00



Rp. 89.000,00



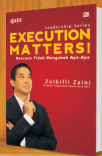
Rp. 84.000,00



Rp. 80.000,00



Rp. 98.000,00



Rp. 108.000,00



Pemesanan buku melalui Sekretariat IBI dengan:

Sdri. Dewi di 021-75901547 atau

melalui email di [katri.dewi@ikatanbankir.or.id](mailto:katri.dewi@ikatanbankir.or.id)



## PROFIL IBI

Ikatan Bankir Indonesia atau IBI secara resmi berdiri pada 12 Desember 2005 sebagai hasil dari penggabungan antara Institut Bankir Indonesia dan *Bankers Club Indonesia* pada 28 Juli 2005. Pendirian tersebut disaksikan Gubernur Bank Sentral dan Menteri Keuangan Republik Indonesia. Visi IBI adalah menjadi asosiasi profesi bankir di Indonesia dan memberikan manfaat bagi para anggotanya dalam bidang pengembangan profesi, praktik perbankan yang sehat, dan penerapan tata kelola yang baik untuk membantu pemerintah mengembangkan ekonomi nasional yang kuat melalui 6 kegiatan utama:

1. menyatukan bankir dari seluruh bank yang beroperasi di Indonesia,
2. meningkatkan profesionalisme dan integritas bankir, membantu para anggota,
3. menyediakan sertifikasi kompetensi profesi bagi para anggota,
4. menjadi mitra profesional bagi otoritas perbankan dan pemerintah untuk mewujudkan sistem perbankan yang sehat,
5. mewujudkan anggota yang disiplin melalui Kode Etik Bankir Indonesia.

## PROFIL LSPP

LSPP merupakan kepanjangan dari Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan dan didirikan oleh IBI termasuk Perbanas, Himbara, Asbisindo, Asbanda dan Perbarindo. LSPP didirikan pada 2006 dibawah lisensi Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) dan menyediakan sertifikasi bankir dalam 9 bidang yaitu Manajemen Risiko, Audit Internal, *General Banking, Treasury Dealer, Compliance, Funding and Services, Operations, Credit and Wealth Management*. Sertifikasi kompetensi yang dikelola oleh LSPP meliputi 3 aspek yang ditentukan oleh BNSP (Badan Nasional Sertifikasi Profesi) yaitu Pengetahuan, Keahlian dan Perilaku untuk menghadapi tantangan industri modern perbankan. Sejak 2008 sampai dengan 2016 LSPP telah mensertifikasi lebih dari 124.000 bankir dari seluruh bank di Indonesia.



## PROFIL PENULIS

Tommy Perucho

HR Internal Communication Specialist - PT Bank CIMB Niaga Tbk

## IKATAN BANKIR INDONESIA

Menara IBI Lantai 2  
Jl. Fatmawati No. 2-4 Jakarta 12430,  
Cilandak - Jakarta Selatan  
Phone : (+62) 21 75901547 ext.: 203  
Email : sekretariat@ikatanbankir.or.id  
[www.ikatanbankir.or.id](http://www.ikatanbankir.or.id)

**Bankers Update** merupakan buletin yang diterbitkan secara periodik oleh Bidang Riset, Pengkajian, dan Publikasi dan Bidang komunikasi Ikatan Bankir Indonesia.