



**BUPATI TAKALAR
PROVINSI SULAWESI SELATAN**

**PERATURAN BUPATI TAKALAR
NOMOR 65 TAHUN 2022**

TENTANG

**PEDOMAN RENCANA PENGENDALIAN KECURANGAN DALAM
PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
BUPATI TAKALAR,**

- Menimbang : a. bahwa kasus kecurangan dalam bentuk tindak pidana korupsi maupun penyimpangan lainnya dapat terjadi pada tahap perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan atas pengelolaan keuangan daerah;
- b. bahwa proses pengelolaan keuangan daerah belum sepenuhnya mempertimbangkan aspek risiko kecurangan sehingga diperlukan strategi penerapan penilaian risiko kecurangan untuk pencegahan kecurangan dalam pengelolaan keuangan daerah sejak dini;
- c. bahwa Inspektorat Daerah Kabupaten Takalar selaku pembina Sistem Pengendalian Internal di Daerah perlu menyusun Pedoman Rencana Pengendalian Kecurangan (Fraud) dalam pengelolaan keuangan daerah sebagaimana diatur dalam Pasal 59 Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah; dan
- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Pedoman Rencana Pengendalian Kecurangan dalam Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 29 Tahun 1959 tentang Pembentukan Daerah Tingkat II di Sulawesi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1959 Nomor 74, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1822);
2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik

- Indonesia Tahun 2022 Nomor 04, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6757);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 73, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6041); dan
 4. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 42, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6322).
 5. Peraturan Daerah Kabupaten Takalar Nomor 09 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Takalar Tahun 2022 Nomor 9, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Takalar Nomor 11).

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TAKALAR TENTANG PEDOMAN RENCANA PENGENDALIAN KECURANGAN DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH

BAB I
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Kabupaten Takalar.
2. Pemerintah Daerah adalah Bupati sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintah yang menjadi kewenangan daerah otonom.
3. Bupati adalah Bupati Takalar.
4. Inspektorat adalah Inspektorat Daerah Kabupaten Takalar.
5. Risiko Kecurangan adalah kemungkinan terjadinya kecurangan dan konsekuensi potensial bagi organisasi jika risiko tersebut terjadi.
6. Kecurangan adalah perbuatan yang dilakukan secara tidak jujur dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan atau mengakibatkan timbulnya kerugian dengan cara menipu, memperdaya atau cara-cara lainnya yang melanggar ketentuan perundangan yang berlaku.

BAB II
MAKSUD DAN TUJUAN

Pasal 2

Peraturan Bupati ini dimaksudkan sebagai panduan bagi Pemerintah Daerah dan aparat pengawasan intern pemerintah untuk merencanakan pencegahan Kecurangan dalam pengelolaan keuangan Daerah.

Pasal 3

Peraturan Bupati ini bertujuan untuk untuk mendorong pelaksanaan pencegahan kecurangan dalam pengelolaan keuangan daerah oleh Pemerintah Daerah.

BAB III
SASARAN DAN RUANG LINGKUP

Pasal 4

Sasaran penyusunan pedoman adalah terselenggaranya rencana pencegahan kecurangan dalam setiap proses pelaksanaan program/kegiatan baik pada tingkat kegiatan, Satuan Kerja Perangkat Daerah maupun pada tingkat Pemerintah Daerah.

Pasal 5

Ruang lingkup rencana pencegahan kecurangan pengelolaan keuangan daerah meliputi:

- a. identifikasi kecurangan;
- b. mitigasi kecurangan;
- c. pengendalian kecurangan; dan
- d. tindak lanjut atas rencana pengendalian kecurangan.

Pasal 6

Pedoman rencana pencegahan Kecurangan dalam pengelolaan keuangan Daerah tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

Pasal 7

Dalam rangka memperkuat pelaksanaan program rencana pencegahan Kecurangan, Bupati membentuk tim pengendalian Kecurangan.

BAB IV
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 8

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bupati ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Takalar.

Ditetapkan di Takalar
pada tanggal 30 Desember 2022

Pj. BUPATI TAKALAR,



SETIAWAN ASWAD

Diundangkan di Takalar
pada tanggal 30 Desember 2022

SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN TAKALAR,



MUHAMMAD HASBI

BERITA DAERAH KABUPATEN TAKALAR TAHUN 2022 NOMOR 65

RENCANA PENGENDALIAN KECURANGAN (FRAUD CONTROL PLAN)

A. Latar Belakang

1. Pengendalian kecurangan didesain dan diselenggarakan bukan untuk menggantikan proses atau sistem manajemen risiko dan pengendalian intern yang telah ada, namun ditujukan untuk memperkuat dan melengkapinya terutama dalam hal menangani risiko dan kejadian kecurangan.
2. Pengendalian kecurangan perlu didesain dan diselenggarakan secara spesifik dengan beberapa pertimbangan berikut ini:
 - a. Karakteristik kecurangan yang unik dibandingkan dengan jenis risiko lain, yaitu:
 - 1) Kecurangan sangat mungkin melibatkan pemilik risiko kecurangan dalam bentuk kolusi dengan pihak lain dan/ atau pengabaian terhadap pengendalian;
 - 2) Kecurangan bersifat tersembunyi dan disembunyikan;
 - 3) Terdapat kemungkinan bahwa kecurangan telah terjadi dan sangat mungkin akan terjadi pada setiap organisasi;
 - 4) Dampak nyata atas kejadian kecurangan yang terjadi pada setiap organisasi tidak dapat diukur hanya dengan kerugian dalam nilai satuan uang dan reputasi organisasi;
 - 5) Manusia dan situasi berubah dalam periode tertentu, dan sebagian perubahan itu dapat meningkatkan risiko kecurangan; dan
 - 6) Setiap orang di dalam dan di luar organisasi memiliki peran dalam mencegah dan mendeteksi kecurangan.
 - b. Karakteristik pengendalian intern yaitu:
 - 1) Tidak ada sistem pengendalian intern yang dapat memberikan jaminan absolut dalam menangani kecurangan;
 - 2) Menerapkan pengendalian intern mungkin tidak dapat mengatasi seluruh risiko kecurangan pada organisasi;
 - 3) Risiko kecurangan membutuhkan pengendalian khusus untuk memitigasinya;
 - 4) Tidak cukup mengandalkan kegiatan audit sebagai satu-satunya instrumen deteksi kecurangan; dan

- 5) Dalam rangka mengimplementasikan pengendalian kecurangan, sangat penting bagi organisasi untuk menilai dan secara terus menerus memantau efektivitas pelaksanaan kegiatan organisasi.

B. Kecurangan

1. Definisi dan klasifikasi kecurangan

- a. Kecurangan (fraud) adalah perbuatan yang dilakukan secara tidak jujur dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan atau mengakibatkan kerugian dengan cara menipu, memperdaya, atau cara-cara lainnya yang melanggar ketentuan perundangan yang berlaku; dan
- b. Kecurangan diklasifikasikan ke dalam tiga kelompok utama yaitu:
 - 1) Korupsi;
 - 2) Penyalahgunaan Aset (*Asset Misappropriation*); dan
 - 3) Pelaporan curang (*Fraudulent Statement*).

2. Korupsi

a. Definisi

- 1) Penyalahgunaan wewenang yang merugikan organisasi, pemangku kepentingan organisasi dan/atau merugikan negara untuk mendapatkan keuntungan pribadi baik secara langsung atau tidak langsung; dan
- 2) Perbuatan memperkaya diri sendiri atau orang lain atau suatu korporasi secara melawan hukum.

Menurut UU Nomor 31 tahun 1999 sebagaimana telah diubah dengan UU Nomor 20 tahun 2001 yang sering ditangani aparat penegak hukum adalah tindak pidana korupsi yang terkait dengan pasal 2 dan pasal 3, yaitu sebagai berikut.

- 1) Pasal 2 : Setiap orang yang secara melawan hukum melakukan perbuatan memperkaya diri sendiri atau orang lain atau suatu korporasi yang dapat merugikan keuangan negara atau perekonomian negara.
- 2) Pasal 3 : Setiap orang dengan tujuan menguntungkan diri sendiri atau orang lain atau suatu korporasi, menyalahgunakan kewenangan, kesempatan, atau sarana

yang ada padanya karena jabatan atau kedudukan yang dapat merugikan keuangan negara atau perekonomian negara.

b. Jenis korupsi

1) Benturan kepentingan (*conflict of interest*)

Benturan kepentingan merupakan situasi dimana seseorang yang mendapatkan kekuasaan dan kewenangan berdasarkan peraturan perundang-undangan memiliki atau diduga memiliki kepentingan pribadi atas penggunaan wewenang yang dimilikinya sehingga dapat memengaruhi kualitas dan kinerja pelaksanaan kewenangan tersebut.

2) Penyuapan (*Bribery*)

Penyuapan merupakan tindakan menawarkan, memberi, atau meminta sesuatu yang memiliki nilai untuk memengaruhi suatu keputusan yang merugikan pihak lain. Penyuapan juga suatu tindakan memberi atau menjanjikan sesuatu kepada pihak tertentu dengan maksud supaya pihak tersebut berbuat atau tidak berbuat sesuatu dalam jabatannya, yang bertentangan dengan kewajibannya.

3) Gratifikasi yang tidak sah (*Illegal Gratuities*)

Gratifikasi yang tidak sah merupakan pemberian sesuatu yang memiliki nilai, sebagai hadiah atas suatu keputusan yang telah dibuat oleh si penerima hadiah. Gratifikasi yang dianggap sebagai suap yakni pemberian sesuatu kepada suatu pihak tertentu karena atau berhubungan dengan sesuatu yang bertentangan dengan kewajiban, dilakukan atau tidak dilakukan dalam jabatannya. Pemberian/ hadiah tersebut diberikan sebagai akibat atau disebabkan karena telah melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam jabatannya yang bertentangan dengan kewajibannya.

4) Pemerasan (*Economic Extortion*)

Pemerasan merupakan suatu tindakan yang dilakukan untuk mendapatkan sesuatu dari orang lain dengan menggunakan ancaman atau kekerasan. Pemerasan, merupakan tindakan dengan maksud menguntungkan diri sendiri atau orang lain secara melawan hukum, atau dengan menyalahgunakan kekuasaannya memaksa seseorang memberikan sesuatu,

membayar, atau menerima pembayaran dengan potongan atau untuk mengerjakan sesuatu bagi dirinya.

- 5) Jenis korupsi lainnya yang tercakup dalam definisi tindak pidana korupsi menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jenis Korupsi berdasarkan definisi di dalam UU Nomor 31 Tahun 1999 sebagaimana telah diubah dengan UU Nomor 20 Tahun 2001 adalah:

- a) Kerugian Keuangan Negara
- b) Suap-Menyuap
- c) Penggelapan Dalam Jabatan
- d) Pemerasan
- e) Perbuatan Curang
- f) Benturan Kepentingan Dalam Pengadaan
- g) Gratifikasi

3. Penyalahgunaan asset

a. Definisi

- 1) Pengambilan aset secara tidak sah dan tanpa izin;
- 2) Pihak yang diberikan tugas dan tanggung jawab untuk mengelola aset menyalahgunakannya untuk memperkaya diri sendiri atau orang lain atau suatu korporasi.

b. Jenis

- 1) Penyalahgunaan aset yang bersifat kas
Penyalahgunaan aset yang bersifat kas dapat berupa pencurian kas, atau pembayaran kepada pihak yang tidak seharusnya dan/ atau dengan jumlah yang tidak seharusnya.
- 2) Penyalahgunaan aset yang bersifat nonkas
Penyalahgunaan aset yang bersifat nonkas berupa penyalahgunaan persediaan atau aset lainnya.

4. Pelaporan curang (*fraudulent statement*)

a. Definisi

Tindakan yang dilakukan dengan sengaja untuk menyajikan informasi yang tidak benar atau tidak sepenuhnya benar atau menghilangkan sebagian atau seluruh informasi dalam laporan keuangan atau laporan manajemen.

b. Jenis

- 1) Penyajian informasi keuangan dan informasi manajemen yang lebih tinggi dari yang seharusnya (*overstatement*).
- 2) Penyajian informasi keuangan dan informasi manajemen yang lebih rendah dari yang seharusnya (*understatement*).

5. Faktor-Faktor Penyebab Kecurangan

Terdapat banyak faktor yang menjadi penyebab seseorang melakukan tindakan kecurangan. Pada kejadian kecurangan yang berbeda, faktor-faktor penyebabnya seringkali berbeda pula.

Salah satu model yang dapat digunakan untuk menjelaskan alasan seseorang melakukan kecurangan adalah model segitiga kecurangan (*fraud triangle*). Model ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kejadian kecurangan merupakan hasil dari gabungan tiga faktor, yaitu tekanan atau motif, kesempatan, dan rasionalisasi.

a. Tekanan atau motif merupakan pendorong seseorang untuk melakukan kecurangan dan pada dasarnya terjadi karena keserakahan atau adanya kebutuhan sebagai akibat dari kesulitan keuangan. Dorongan seseorang untuk melakukan kecurangan, di antaranya karena:

- 1) Tekanan keuangan, antara lain adalah memiliki terlalu banyak utang, gaya hidup melebihi kemampuan keuangan, dan keserakahan;
- 2) Tekanan lingkungan kerja, antara lain berupa kurang dihargainya prestasi/kinerja, gaji rendah, dan tidak puas dengan pekerjaan;
- 3) Kebiasaan buruk, antara lain berupa kecanduan narkoba dan obat terlarang, judi, dan minuman keras; dan
- 4) Tekanan lain, sebagai contoh adalah tekanan dari istri, suami atau anak untuk memiliki barang mewah.

b. Kesempatan biasanya timbul karena lemahnya pengendalian intern dalam mencegah dan mendeteksi kecurangan. Di samping itu, terdapat faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan kesempatan untuk melakukan kecurangan, di antaranya adalah:

- 1) Kegagalan dalam menegakkan peraturan atau memberi sanksi kepada pelaku kecurangan;

- 2) Terbatasnya akses terhadap informasi, terutama informasi terkait perilaku pegawai;
 - 3) Ketidakmampuan dalam menilai kualitas dan kinerja pegawai; dan
 - 4) Kurangnya jejak audit.
- c. Dalam melakukan kecurangan, pelaku kecurangan mencari rasionalisasi atau pembenaran atas tindakan kecurangan yang dilakukannya. Pembenaran tindakan kecurangan yang sering digunakan oleh pelaku kecurangan, di antaranya sebagai berikut:
- 1) Pelaku kecurangan menganggap bahwa tindakan yang dilakukannya merupakan sesuatu yang wajar dan banyak dilakukan oleh orang lain;
 - 2) Pelaku kecurangan merasa sangat berjasa bagi organisasi dan merasa bahwa imbalan atau gaji yang dia terima seharusnya lebih besar dibandingkan dengan imbalan yang dia terima saat ini; dan
 - 3) Pelaku kecurangan menganggap bahwa tindakan yang dia lakukan bertujuan baik dan kerugian akibat tindakan yang dia lakukan nantinya akan dikembalikan.

C. Risiko Kecurangan dan Strategi Pengendalian Kecurangan

1. Risiko kecurangan didefinisikan secara umum sebagai kemungkinan terjadinya kecurangan dan dampak potensial jika risiko kecurangan tersebut benar terjadi.
2. Tingkat kemungkinan dan tingkat dampak dari risiko kecurangan dipengaruhi oleh tingkat kerentanan Entitas Pemilik Risiko Kecurangan terhadap tekanan atau motif, kesempatan, dan rasionalisasi untuk berbuat kecurangan. Dengan demikian, desain dan penyelenggaraan pengendalian kecurangan diarahkan untuk mengurangi setidaknya salah satu faktor dari model fraud triangle tersebut dengan tiga jenis strategi yaitu pencegahan, deteksi dan respon.
3. Strategi pencegahan
Strategi pencegahan adalah keseluruhan upaya, cara, dan metode dalam mengelola sumber daya organisasi dengan tujuan untuk

menghalangi terwujudnya atau timbulnya faktor risiko, dan penyebab risiko kecurangan.

Terdapat beberapa jenis pencegahan yang berkelindan secara konseptual, antara lain:

- 1) Edukatif yaitu upaya pencegahan yang fokus pada peningkatan kesadaran risiko kecurangan serta pengembangan sikap dan perilaku antikecurangan melalui upaya pendidikan, pelatihan dan pembelajaran;
- 2) Preemptif yaitu kegiatan pencegahan antisipatif yang sifatnya mendahului sebelum timbul faktor risiko, sumber risiko dan penyebab risiko kecurangan;
- 3) Penangkalan yaitu upaya pencegahan yang dilakukan saat berlangsung aksi berbuat kecurangan yang teridentifikasi melalui upaya pengamanan dan penjagaan yang efektif;
- 4) Penggentaran atau deterensi yaitu upaya pencegahan yang sifatnya meningkatkan kemungkinan suatu kecurangan terdeteksi dengan cepat dan pelaku diancam untuk ditindak dengan keras dan tegas sehingga menimbulkan rasa takut untuk berbuat.

4. Strategi deteksi

Strategi deteksi adalah keseluruhan upaya, cara, dan metode dalam mengelola sumber daya organisasi dengan tujuan untuk mengidentifikasi, menemukan serta menentukan keberadaan dan keterjadian kecurangan.

5. Strategi respon

Strategi respon adalah keseluruhan upaya, cara, dan metode dalam mengelola sumber daya organisasi dengan tujuan untuk menurunkan tingkat kemungkinan kejadian dan/atau menurunkan tingkat dampak kejadian kecurangan yang akan, sedang atau telah terjadi.

6. Ketiga strategi pengendalian kecurangan tersebut tercermin dari struktur, sistem dan kultur organisasi dan terkandung dalam berbagai tindakan dan kebijakan, peraturan, pedoman, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan, panduan, serta prosedur kegiatan baku dan desain pengendalian lainnya.

7. Ketiga strategi tersebut perlu diikhtisarkan dalam suatu Rencana Pengendalian Kecurangan atau *Fraud Control Plan* (FCP) agar efektivitasnya dapat diukur, dinilai, ditingkatkan, dan dievaluasi sehingga terwujud perbaikan yang berkelanjutan.

D. Rencana Pengendalian Kecurangan (FCP)

1. FCP adalah keseluruhan strategi pengendalian kecurangan yang diikhtisarkan dalam suatu dokumen dan disahkan oleh Pimpinan Entitas Pemilik Risiko Kecurangan.
2. FCP yang efektif memuat strategi pengendalian kecurangan yang mengandung sepuluh atribut FCP yaitu tanda kelengkapan spesifik yang terdapat dalam desain dan penyelenggaraan pengendalian kecurangan yang diperlukan untuk mencegah, mendeteksi dan merespon risiko dan kejadian kecurangan secara efektif.
3. Sepuluh atribut FCP tersebut adalah:
 - a. Kebijakan Antikecurangan;
 - b. Struktur Antikecurangan;
 - c. Standar Perilaku dan Disiplin;
 - d. Penilaian Risiko Kecurangan;
 - e. Manajemen Sumber Daya Manusia;
 - f. Manajemen Pihak Ketiga;
 - g. Sistem Whistleblowing;
 - h. Deteksi Proaktif;
 - i. Investigasi; dan
 - j. Tindakan Korektif.

4. Kebijakan Antikecurangan

Kebijakan Antikecurangan merupakan kerangka regulasi implementasi FCP di suatu organisasi yang ditetapkan secara formal oleh pimpinan organisasi. Kebijakan Antikecurangan memberikan kerangka implementasi bagi organisasi dalam upaya mengelola risiko kecurangan. Dalam konteks FCP, kebijakan tersebut mengatur mengenai apa dan bagaimana Kebijakan Antikecurangan Terintegrasi berperan memperkuat pengendalian intern organisasi agar tercapai tujuan organisasi dan tujuan pembangunan nasional. Kebijakan Antikecurangan juga mengatur bagaimana sinergi antar atribut FCP. Kebijakan Antikecurangan dapat berjalan efektif apabila syarat

fundamental telah terpenuhi, yaitu komitmen pimpinan organisasi untuk mengimplementasikannya serta terciptanya budaya antikecurangan organisasi yang selaras dengan strategi pengendalian kecurangan yang ditetapkan organisasi.

Formalitas kebijakan bukan hanya sebagai dokumen untuk mencitrakan kepatuhan organisasi melainkan berfungsi sebagai petunjuk tentang ekspektasi dari pemangku kepentingan, pimpinan organisasi dan setiap anggota organisasi.

5. Struktur Antikecurangan

Tata kelola yang jelas dan akuntabel menjadi bagian penting dalam pengembangan pengendalian kecurangan. Tata kelola tersebut terwujud apabila terdapat Struktur Antikecurangan yang bertujuan untuk meyakinkan bahwa outcome strategi antikecurangan dapat tercapai secara keberlanjutan. Selain mendemonstrasikan komitmen antikecurangan, Struktur Antikecurangan juga bertujuan menyeleraskan FCP dengan tujuan organisasi dan memastikan FCP sejalan dengan implementasi sistem lain dalam organisasi.

Struktur Antikecurangan adalah unit kerja yang memiliki fungsi mengelola sistem pengendalian kecurangan, menentukan uraian tugas para pihak yang diperankan sebagai penanggung jawab, serta mengatur bagaimana mereka melaksanakan tugas pengendalian kecurangan.

Fungsi unit kerja antikecurangan ini adalah melakukan pengelolaan strategi pengendalian kecurangan yang diimplementasikan oleh organisasi. Unit kerja ini bertugas:

- a. Membuat desain pengendalian kecurangan secara umum;
- b. Memantau implementasi FCP;
- c. Melakukan reviu atas sistem yang dijalankan; dan
- d. Melaporkan kinerja pengendalian kecurangan yang telah diterapkan.

Unit kerja dapat berupa satu divisi/sub divisi/bagian tersendiri, dibentuk tim/komite yang terdiri dari berbagai fungsi di organisasi, atau dapat dilakukan oleh satu orang pegawai yang ditunjuk jika ukuran suatu organisasi masih kecil. Pembentukan struktur ini mempertimbangkan aspek biaya dan manfaat dan perlu ditetapkan oleh pimpinan organisasi.

Syarat utama dari unit kerja ini adalah memiliki akses langsung ke pimpinan pemerintahan atau dewan komisaris badan usaha agar dalam pelaksanaan tugasnya dapat independen dan memiliki kewenangan lebih tinggi untuk mengkoordinasikan implementasi FCP dengan unit kerja lain.

6. Standar Perilaku dan Disiplin

Standar Perilaku dan Disiplin menguraikan mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh pegawai, tindakan yang legal dan ilegal, serta sanksi yang akan diberikan jika pegawai melanggar Standar Perilaku dan Disiplin.

Standar ini merupakan penjabaran nilai-nilai etik dan budaya antikecurangan yang menjadi pondasi dalam pembangunan sistem pencegahan dan pendeteksian kecurangan pada organisasi. Selain itu, Standar Perilaku dan Disiplin yang ditetapkan oleh organisasi harus selaras dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis organisasi. Tujuan pengembangan standar perilaku antikecurangan antara lain:

- a. Menetapkan standar perilaku bagi seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan tugas sehari-hari;
- b. Memberikan arahan dan petunjuk mengenai perilaku yang sesuai dengan Standar Perilaku dan Disiplin di organisasi;
- c. Mendefinisikan kriteria yang jelas mengenai apa yang akan dilakukan oleh organisasi ketika terjadi pelanggaran etika/disiplin.

7. Penilaian Risiko Kecurangan

Penilaian Risiko Kecurangan atau *Fraud Risk Assessment* (FRA) merupakan serangkaian proses identifikasi, analisis dan evaluasi risiko kecurangan. Sebagai salah satu atribut FCP, FRA merupakan bagian dari manajemen risiko kecurangan yang sangat penting dan krusial. Keberadaan atribut ini menunjukkan teridentifikasinya aktivitas atau proses bisnis yang rentan terhadap terjadinya kecurangan dan membantu mengidentifikasi apa, dimana, kapan, mengapa dan bagaimana kecurangan terjadi. FRA menghasilkan daftar dan peta risiko kecurangan yang dapat menjadi dasar untuk merencanakan mitigasi risiko secara terukur dan komprehensif. FRA juga menjadi alat analisis dan evaluasi kelemahan pengendalian

kecurangan sehingga dapat ditemukan solusi atas kecurangan yang masih terjadi.

8. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan SDM agar tercapai tujuan individu, tujuan organisasi dan tujuan pembangunan nasional. Dalam konteks pengendalian kecurangan, manajemen SDM merupakan upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk menciptakan suatu komunitas dalam organisasi yang imun terhadap kecurangan.

Beberapa aspek utama manajemen SDM sebagai atribut FCP adalah:

- a. *Due dilligence* pada proses rekrutmen dan promosi pegawai. Kegiatan ini dapat dilakukan melalui wawancara dan background check terkait dengan keterlibatan pegawai pada kasus kecurangan, akurasi kualifikasi pegawai atau adanya relasi / kerabat dengan instansi pemerintah atau lembaga lain yang mungkin menimbulkan benturan kepentingan;
- b. Klausul – klausul kebijakan antikecurangan pada kontrak kerja;
- c. Larangan untuk melakukan retaliasi atau diskriminasi, atau memberikan sanksi kepada whistleblower yang beriktikad baik; dan
- d. Klausul bonus *forfeiture* yaitu pegawai wajib mengembalikan bonus yang didapat apabila ditemukan unsur kecurangan dalam proses memperoleh bonus tersebut.

9. Manajemen Pihak Ketiga

Dalam menjalankan kegiatannya, organisasi berhubungan dengan individu, organisasi dan entitas lain baik hubungan yang bersifat kontraktual maupun non kontraktual. Hal ini menjadikan risiko kecurangan tidak hanya berasal dari internal organisasi namun juga dari pihak eksternal. Organisasi mungkin mempunyai hubungan dengan agen, terlibat dalam suatu kerjasama operasi (*joint venture*), konsorsium, memperkerjakan konsultan, kontraktor/ subkontraktor, pemasok barang, penyedia jasa/layanan, distributor, dan bertransaksi dengan konsumen dan pengguna layanan publik

serta berinteraksi dengan *politically exposed person* dan masyarakat secara umum.

Organisasi perlu menilai risiko kecurangan yang bersumber dari pihak ketiga tersebut dengan mempertimbangkan perannya bagi organisasi, akses terhadap data dan sumber daya organisasi dan tingkat tanggung jawab organisasi apabila pihak ketiga melakukan kecurangan.

Dalam rangka memitigasi risiko kecurangan tersebut, terdapat beberapa aspek utama manajemen pihak ketiga sebagai atribut FCP yaitu:

- a. Sebelum berhubungan dengan pihak luar, organisasi perlu melakukan uji tuntas (*due diligence*) sesuai dengan risiko kecurangan yang terkandung dalam hubungan dengan pihak ketiga tersebut. *Due diligence* bertujuan untuk meyakinkan bahwa mitra (baik individu maupun organisasi) yang akan berhubungan dan bekerja sama dengan organisasi adalah pihak yang memiliki komitmen antikecurangan, serta kredibilitas, dan rekam jejak yang baik. Dengan melakukan uji tuntas, organisasi dapat mengidentifikasi risiko kecurangan yang dapat berdampak negatif dalam hubungan kerja sama dengan mitra.
- b. Strategi komunikasi yang sesuai kepada pihak ketiga dalam rangka menginformasikan kepada pihak ketiga mengenai nilai-nilai antikecurangan yang dimiliki organisasi, praktik yang lazim, serta hak dan kewajiban layanan organisasi.
- c. Pelatihan yang diperlukan untuk mengomunikasikan kepada pihak ketiga mengenai standar dan prosedur antikecurangan, termasuk penggunaan saluran whistleblowing.
- d. Klausul antikecurangan dalam kontrak, antara lain mensyaratkan komitmen pihak ketiga untuk mencegah penyuapan dan bentuk kecurangan lainnya yang dilakukan oleh, atas nama, atau untuk keuntungan pihak ketiga tersebut dan hak untuk memutuskan hubungan dengan pihak ketiga jika terdapat penyuapan yang dilakukan oleh, atas nama, atau untuk keuntungan pihak ketiga yang terkait dengan transaksi, proyek, aktivitas, atau hubungan dengan organisasi.

10. Sistem Whistleblowing

Salah satu faktor penyebab pengendalian intern tidak sepenuhnya efektif adalah kemungkinan adanya kolusi dan pengabaian. Adanya sistem whistleblowing (WBS) dimaksudkan untuk mengatasi kelemahan tersebut yaitu dengan mendorong peran aktif pegawai dan pihak eksternal organisasi untuk menyampaikan informasi mengenai dugaan kecurangan.

Untuk dapat efektif, WBS perlu dilengkapi dengan perlindungan bagi whistleblower. Perlindungan whistleblower adalah jaminan perlindungan yang diberikan oleh organisasi kepada whistleblower dari kemungkinan retaliasi dalam bentuk pemecatan, penurunan pangkat, mutasi yang tidak adil maupun sanksi sosial. Perlindungan tersebut memberikan rasa aman kepada whistleblower sehingga dapat memberikan motivasi kepada semua pihak untuk melaporkan kejadian atau indikasi kecurangan.

Untuk dapat efektif, WBS memerlukan kepedulian anggota organisasi, mitra dan masyarakat. Ketiganya berperan untuk melaporkan kejadian kecurangan, sedangkan organisasi memiliki tanggung jawab untuk:

- a. Memberikan edukasi mengenai pentingnya kepedulian mitra organisasi dan masyarakat;
- b. Mengambil tindakan jika menerima laporan;
- c. Menjaga kerahasiaan pihak-pihak yang terkait;
- d. Menyalurkan informasi kepada pejabat yang relevan;
- e. Mengungkapkan kepada Instansi yang Berwenang sesuai kebijakan organisasi; dan
- f. Memberikan umpan balik (feedback) kepada pemberi informasi untuk menunjukkan bahwa informasi yang disampaikan ditangani dengan sungguh-sungguh dan ditindaklanjuti.

11. Deteksi Proaktif

Deteksi dini yang efektif memerlukan desain kebijakan yang mencerminkan komitmen organisasi untuk secara proaktif mencari kemungkinan terjadinya sebuah kecurangan daripada menunggu kecurangan itu terjadi dan kemudian berdampak semakin membesar. Selain itu, peningkatan kemungkinan tertangkap saat melakukan perbuatan seringkali membuat pelaku kecurangan

enggan untuk melakukan perbuatannya. Organisasi dapat membangun sistem deteksi dini sesuai dengan ukuran organisasi dan risiko yang dihadapi. Organisasi kecil dapat menggunakan sistem deteksi dini manual. Sedangkan untuk organisasi besar perlu menggunakan bantuan teknologi untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mendeteksi kecurangan.

12. Investigasi

Organisasi memerlukan prosedur investigasi yang menjamin bahwa kecurangan yang terdeteksi ditangani dan diinvestigasi secara sistematis dan profesional. Investigasi adalah prosedur internal organisasi dalam pengumpulan dan analisis data dan informasi untuk mengetahui atau membuktikan suatu dugaan kejadian kecurangan. Organisasi dapat memilih untuk melakukan investigasi mandiri apabila memiliki sumber daya yang cukup dan kompeten, atau meneruskan kepada organisasi lain yang lebih kompeten, atau bekerja sama dengan organisasi lain.

13. Tindakan Korektif

Tindakan Korektif merupakan proses identifikasi dan eliminasi akar masalah sehingga masalah tersebut tidak terulang kembali. Dalam konteks pengendalian kecurangan, organisasi dapat memilih tindakan hukuman disiplin, pelaporan kepada Instansi yang berwenang, *asset recovery*, atau *reframing* budaya organisasi menjadi budaya antikecurangan agar upaya deterensi dapat berjalan lebih efektif. Tujuan dan manfaat dari Tindakan Korektif bagi organisasi adalah agar terdapat kepastian hukum dalam penanganan kecurangan. Organisasi perlu memiliki kriteria yang jelas mengenai tindakan pelanggaran seperti apa yang akan ditindak melalui tindakan tertentu, serta bagaimana upaya memitigasi agar perbuatan tersebut tidak ditiru oleh pegawai lain, dan bagaimana menciptakan lingkungan organisasi yang imun terhadap perilaku kecurangan.

**STRATEGI IMPLEMENTASI
RENCANA PENGENDALIAN KECURANGAN
(FRAUD CONTROL PLAN)**

A. Strategi Implementasi FCP

Strategi Implementasi Rencana Pengendalian Kecurangan (*Fraud Control Plan*) pada Kabupaten Takalar fokus pada dua aspek yaitu eksistensi dan implementasi pengendalian kecurangan.

1. Eksistensi pengendalian kecurangan

Eksistensi pengendalian kecurangan adalah adanya kebijakan, peraturan, pedoman, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan, panduan, prosedur kegiatan baku (SOP) atau bentuk desain pengendalian kecurangan lainnya yang diperlukan untuk dapat mencapai tujuan pengendalian kecurangan. Tujuan pengendalian kecurangan antara lain adalah:

- a. Mencegah, mendeteksi dini, dan merespon risiko dan kejadian kecurangan secara efektif, dan
- b. Mendukung tercapainya tujuan organisasi dan tujuan pembangunan nasional melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

2. Implementasi pengendalian kecurangan

Implementasi pengendalian kecurangan adalah:

- a. Telah terselenggaranya pengendalian kecurangan sesuai dengan kebijakan, peraturan, pedoman, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan, panduan, prosedur kegiatan baku atau bentuk desain pengendalian kecurangan lainnya;
- b. Terbentuknya budaya antikecurangan dan kepemimpinan yang kondusif bagi pengendalian kecurangan yang efektif; dan
- c. Personil yang melaksanakan pengendalian kecurangan telah mempunyai kewenangan dan kompetensi yang cukup serta didukung dengan sumber daya yang memadai untuk melaksanakan pengendalian kecurangan secara efektif.

B. Implementasi FCP

1. Atribut Kebijakan Anti kecurangan

a. Eksistensi Atribut

- 1) Perencanaan strategis organisasi atau dokumen lain sejenis yang memuat visi, misi, sasaran dan tujuan serta nilai-nilai organisasi;
- 2) Peraturan atau pedoman atau bentuk dokumen lainnya yang memuat informasi mengenai strategi pengendalian kecurangan;
- 3) Petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan, panduan, prosedur kegiatan baku (SOP) atau dokumen desain pengendalian kecurangan lainnya;
- 4) Pakta integritas pimpinan organisasi sebagai bentuk formal dari komitmen antikecurangan;
- 5) Laporan organisasi kepada pemerintah dan otoritas regulator terkait kepatuhan organisasi pada kebijakan, program dan kegiatan pemerintah; dan
- 6) Laporan organisasi kepada lembaga standarisasi atau lembaga sertifikasi yang memuat uraian mengenai kepatuhan organisasi terhadap norma atau standar terkait pengendalian kecurangan.

b. Indikator Atribut

- 1) Komitmen antikecurangan telah tercermin dalam pernyataan visi, misi, sasaran dan tujuan organisasi.
- 2) Secara kumulatif dokumen-dokumen tersebut telah mengandung sembilan atribut FCP lainnya.
- 3) Secara kumulatif dokumen-dokumen tersebut telah mengatur tentang:
 - a) Pernyataan mengenai komitmen dan selera risiko kecurangan;
 - b) Garis besar peran dan tanggung jawab pengendalian kecurangan;
 - c) Strategi pencegahan;
 - d) Strategi deteksi;

- e) Strategi respon; dan
- f) Integrasi antara strategi pengendalian antikecurangan.

c. Cara Mengimplementasikan Atribut

- 1) Pimpinan organisasi telah memberikan contoh penerapan Kebijakan Antikecurangan.

Pimpinan organisasi berperan penting dalam pengembangan dan implementasi Kebijakan Antikecurangan. Pimpinan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi FCP di organisasi. Pimpinan yang memiliki komitmen antikecurangan akan menjadi norma organisasi dan tercermin dalam budaya organisasi. Di lain pihak, apabila pimpinan organisasi tidak memiliki komitmen antikecurangan, terdapat kemungkinan pegawai mengikuti pola perilaku pimpinan.

Dengan adanya Kebijakan Antikecurangan, akan memberikan pesan yang kuat kepada para pemangku kepentingan bahwa pimpinan dan organisasi berkomitmen untuk menyelenggarakan tata kelola yang baik.

Pengendalian kecurangan dimulai dari adanya suatu komitmen atas nilai – nilai antikecurangan. Nilai ini diprakarsai oleh pimpinan organisasi dan akan menentukan arah strategi pengendalian kecurangan. Komunikasi mengenai komitmen antikecurangan yang jelas dan efektif akan memberikan pesan yang kuat kepada para pemangku kepentingan baik di dalam atau di luar organisasi bahwa organisasi berkomitmen untuk menyelenggarakan tata kelola organisasi yang baik dan bebas dari kecurangan.

Wujud komitmen Pimpinan Entitas Pemilik Risiko Kecurangan dapat berbentuk:

- a) Sikap dan perilaku yang baik sehingga dapat menjadi contoh dan teladan bagi pegawai di lingkungan organisasi.
- b) Komitmen yang dapat dinyatakan dalam bentuk deklarasi antikecurangan yang dituangkan secara tertulis dan diumumkan secara terbuka kepada seluruh pihak internal dan eksternal organisasi. Komitmen tersebut kemudian dikomunikasikan melalui berbagai media yang digunakan oleh organisasi.

- c) Organisasi mewajibkan seluruh pegawai membuat dan/atau menandatangani pakta integritas atau surat pernyataan tidak melakukan kecurangan.
 - d) Organisasi juga menyediakan sumber daya yang dibutuhkan dalam upaya pengendalian kecurangan, baik sumber daya manusia, infrastruktur, finansial maupun kebutuhan lain yang relevan.
 - e) Organisasi melakukan respon yang tegas atas segala tindakan kecurangan yang terjadi di organisasi.
- 2) Kebijakan Antikecurangan yang dikembangkan organisasi telah sejalan dengan peraturan yang terkait, terutama peraturan perundang – undangan tentang tindak pidana korupsi, tindak pidana pencucian uang, perlindungan saksi dan korban serta peraturan mengenai penerapan tata kelola yang baik.
- 3) Organisasi telah mengembangkan dan mengimplementasikan budaya antikecurangan organisasi. Jika budaya organisasi belum selaras dengan budaya antikecurangan, organisasi telah merencanakan dan mengalokasikan sumber daya untuk membangun budaya antikecurangan organisasi.

Pimpinan organisasi meletakkan dasar-dasar nilai dan budaya organisasi yang selaras dengan tujuan organisasi, sesuai dengan visi dan misi, mendukung tujuan dan sasaran organisasi dan dioperasionalkan dalam berbagai bentuk kebijakan. Budaya organisasi merupakan norma-norma, nilai, asumsi, kepercayaan, kebiasaan yang dibuat dalam suatu organisasi dan disetujui oleh semua anggota organisasi yang kemudian dijadikan standar perilaku atau acuan organisasi dalam melakukan aktivitas organisasi.

Budaya memiliki kaitan erat dengan pengendalian kecurangan. Organisasi yang menjunjung tinggi budaya kejujuran, integritas, dan nilai-nilai luhur akan lebih efektif dalam mengendalikan serta meminimalisasi risiko kecurangan pada organisasi. Efektivitas pengendalian kecurangan terjadi pada dua tataran strategis dan operasional. Dalam tataran strategis, budaya organisasi dibentuk sedemikian rupa untuk

mendukung pencapaian visi misi organisasi. Pimpinan menetapkan kebijakan penciptaan nilai – nilai yang selaras dan mendukung dalam pencapaian visi misi organisasi. Dalam tataran operasional ketika budaya organisasi sudah terbentuk, maka pimpinan merumuskan kebijakan operasional sehari-hari menyesuaikan dengan budaya organisasi. Secara lebih rinci, budaya dan sasaran strategis tersebut dipedomani melalui kode etik dan aturan perilaku serta penerapan tata kelola yang baik.

- 4) Pemangku kepentingan yang relevan telah dilibatkan dalam pengembangan Kebijakan Antikecurangan.
- 5) Komitmen antikecurangan diterjemahkan ke dalam regulasi yang lebih rinci secara tertulis, jelas, tegas dan mudah dimengerti
- 6) Kebijakan Antikecurangan telah diinformasikan dan diketahui oleh semua pegawai.
- 7) Kebijakan Antikecurangan telah diimplementasikan dalam kegiatan operasional sehari-hari organisasi.
- 8) Organisasi melakukan reuiu terhadap Kebijakan Antikecurangan secara berkala.
- 9) Jika organisasi belum memiliki Kebijakan Antikecurangan, organisasi telah merencanakan dan menetapkan anggaran untuk menyusun Kebijakan Antikecurangan.

2. Atribut Struktur Anti kecurangan

a. Eksistensi Atribut

Dokumen peraturan, surat keputusan atau dokumen sejenis lainnya tentang pembentukan unit kerja (bagian, bidang) atau satgas, tim, komite, pokja atau bentuk pengorganisasian lainnya yang bertanggung jawab atas manajemen risiko kecurangan.

b. Indikator Atribut

- 1) Pembentukan dan penetapan struktur telah memperhatikan komposisi kompetensi secara kolektif dan kecukupan sumber daya. Apabila berupa bagian/bidang, selain kompetensi, kesesuaian tugas pokok dan fungsi bagian/bidang tersebut harus menjadi bahan pertimbangan.

- 2) Apabila berupa satgas atau pokja, unit tersebut merupakan gabungan dari beberapa fungsi misalnya audit intern, manajemen risiko, fungsi SDM dan fungsi hukum sesuai tata kelola dan kebutuhan organisasi.
- 3) Struktur dibentuk dan ditetapkan berdasarkan surat keputusan pimpinan organisasi.
- 4) Uraian tugas dan jabatan dapat menjadi bagian dari surat keputusan tersebut atau diuraikan secara terpisah dalam prosedur atau aturan lain organisasi.
- 5) Uraian tugas dan jabatan yang disusun harus mencerminkan garis komando dan/atau koordinasi dalam upaya pengendalian kecurangan. Koordinasi yang dimaksud dapat berupa pertukaran informasi kejadian risiko hasil temuan fungsi audit intern sebagai masukan bagi proses manajemen risiko.

c. Cara Mengimplementasikan Atribut

- 1) Uraian tugas dan jabatan para pegawai dalam Struktur Antikecurangan telah dilaksanakan dan pelaksanaannya terdokumentasi dengan baik;
- 2) Reviu atas kinerja Struktur Antikecurangan dilakukan secara berkala.
- 3) Reviu dilakukan atas pelaksanaan tugas dan fungsi dan efektivitas Struktur Antikecurangan.
- 4) Reviu atas kinerja Struktur Antikecurangan dilakukan oleh unit/personal diluar struktur tersebut. Apabila dilakukan oleh unit secara mandiri maka dapat dilakukan dengan menambahkan pada uraian jabatan.
- 5) Atas hasil reviu dilakukan monitoring tindak lanjut.

3. Atribut Standar Perilaku dan Disiplin

a. Eksistensi Atribut

- 1) Kode etik/ standar perilaku yang ditetapkan melalui peraturan atau surat keputusan.
- 2) Surat keputusan pembentukan struktur atau unit pemantau dan penegak kepatuhan terhadap kode etik/ standar perilaku.

b. Indikator Atribut

- 1) Kode etik/ standar perilaku telah:
 - a) mengatur hubungan antar pemangku kepentingan di dalam organisasi serta mengatur hubungan organisasi dengan pihak eksternal;
 - b) mendefinisikan kriteria yang jelas mengenai perilaku kecurangan;
 - c) selaras dengan budaya antikecurangan organisasi, lingkungan bisnis organisasi, dan regulasi terkait; dan
 - d) mendukung visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis organisasi.
- 2) Sanksi/hukuman terhadap pegawai yang melakukan kecurangan telah didefinisikan dalam kode etik/standar perilaku.
- 3) Unit kerja yang berwenang telah memastikan sanksi terhadap pelanggar diberikan secara adil.

c. Cara Mengimplementasikan Atribut

- 1) Seluruh pegawai telah mengetahui dan memahami kode etik/standar perilaku yang ditetapkan organisasi.
- 2) Organisasi melakukan sosialisasi kepada pegawai baru dan secara berkala melakukan sosialisasi kembali kepada pegawai lama.
- 3) Kode etik/standar perilaku yang ditetapkan telah dilaksanakan secara konsisten.
- 4) Terdapat persepsi bersama bahwa yang dijadikan acuan utama sebagai perilaku etis adalah keseluruhan kode etik/standar perilaku yang ditetapkan, standar profesi, peraturan perundang-undangan, dan peraturan internal organisasi.
- 5) Organisasi melakukan reviu secara berkala terhadap kode etik/standar perilaku untuk mengakomodasi perubahan yang terjadi dalam lingkungan organisasi serta budaya organisasi.
- 6) Organisasi melakukan perubahan kode etik/standar perilaku secara menyeluruh apabila kode etik/standar perilaku bertentangan dengan tujuan organisasi untuk menerapkan budaya antikecurangan.

4. Atribut Penilaian Risiko Kecurangan (*Fraud Risk Assessment*)

a. Eksistensi Atribut

Dokumen yang memuat kebijakan FRA yang pada umumnya merupakan bagian dari kebijakan manajemen risiko kecurangan.

b. Indikator Atribut

- 1) Kebijakan FRA telah komprehensif mencakup namun tidak terbatas pada:
 - a) Kebijakan untuk melakukan FRA;
 - b) Kebijakan untuk menindaklanjuti hasil FRA;
 - c) Kebijakan untuk memantau dan melaporkan risiko kecurangan; dan
 - d) Kebijakan untuk mengevaluasi risiko kecurangan secara berkelanjutan.
- 2) Kelengkapan kebijakan yang mencakup sistem, prosedur dan metode dalam menetapkan konteks, kriteria evaluasi risiko serta identifikasi dan analisis risiko kecurangan.

c. Cara Mengimplementasikan Atribut

- 1) Kebijakan FRA dikomunikasikan kepada seluruh tingkatan dalam internal organisasi.
- 2) Organisasi melaksanakan FRA yang komprehensif untuk mengidentifikasi aktivitas yang paling rentan terhadap kecurangan, skema dan risiko kecurangan yang spesifik, mengetahui pihak yang menyebabkan organisasi mempunyai risiko terbesar, menilai tingkat kemungkinan dan dampak atas masing-masing risiko kecurangan tersebut, mengevaluasi aktivitas-aktivitas pengendalian kecurangan yang terpasang, dan mengimplementasikan tindakan untuk memitigasi risiko residual.
- 3) Pengendalian kecurangan didukung dengan penyediaan alokasi dana, personel, dan sarana prasarana secara memadai.
- 4) Faktor kekuasaan dan wewenang yang melekat pada pimpinan unit kerja dipakai untuk tujuan mengelola risiko kecurangan secara efektif (tidak membiarkan atau mengabaikan).
- 5) Pimpinan mendorong kepatuhan bawahan melalui atensi yang diberikan di berbagai kesempatan, keterbukaan dan transparansi, penguatan pesan-pesan antikecurangan,

perlakuan adil, dan pengambilan keputusan yang mempertimbangkan nilai-nilai etis.

5. Atribut Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Eksistensi Atribut

- 1) Dokumen kebijakan yang memuat tugas dan peran atasan melakukan pembinaan kepada bawahan.
- 2) Dokumen kebijakan yang memuat *Due diligence* dalam tahapan merekrut, menempatkan atau mempromosikan seorang pegawai.
- 3) Dokumen kebijakan yang memuat larangan kepada seluruh setiap pihak dalam organisasi untuk melakukan retaliasi, diskriminasi, atau memberikan sanksi sosial kepada whistleblower selama berdasarkan niat baik dan memiliki dasar/bukti yang cukup.

b. Indikator Atribut

- 1) Sistem, prosedur dan metode pembinaan atasan kepada bawahan;
- 2) Sistem, prosedur dan metode *due diligence* dalam tahapan merekrut, menempatkan atau mempromosikan pegawai; dan
- 3) Sistem, prosedur dan metode pencegahan retaliasi, diskriminasi, atau sanksi kepada whistleblower yang beriktikad baik.

c. Cara Mengimplementasikan Atribut

- 1) Berdasarkan peta risiko kecurangan, organisasi melakukan pemetaan atas setiap jabatan dalam organisasi. Hasil pemetaan digunakan oleh organisasi sebagai pertimbangan dalam proses perekrutan, penempatan, mutasi, rotasi dan/atau promosi pegawai.
- 2) Khusus untuk posisi-posisi di organisasi yang memiliki risiko kecurangan yang tinggi berdasarkan hasil penilaian risiko kecurangan, organisasi telah melakukan *due diligence* dalam tahapan merekrut, menempatkan atau mempromosikan seorang pegawai dalam posisi tersebut.

- 3) Risiko kecurangan telah menjadi pertimbangan dalam organisasi melakukan rotasi dan/atau mutasi pegawai. Risiko kecurangan yang diakibatkan lamanya masa kerja pegawai disuatu unit harus menjadi dasar organisasi melakukan rotasi dan/atau mutasi. Adanya perubahan personil akan menjadi sasaran revidi secara berkala atas implementasi SOP dalam suatu unit kerja.
- 4) Dalam menetapkan mekanisme pemberian tunjangan kinerja, insentif dan bonus, organisasi telah secara berhati-hati memperhatikan aspek kompensasi untuk memastikan kewajaran nilai dan metode penghitungannya. Mekanisme yang dimiliki organisasi sebisa mungkin menghindari adanya dorongan secara langsung atau tidak langsung personel untuk terlibat penyuapan yang diakibatkan ketidakwajaran tersebut.
- 5) Penilaian kinerja pegawai dilakukan secara berkala, keterjadian kecurangan telah menjadi pertimbangan dalam penilaian kinerja pegawai ataupun unit kerja. Dalam menetapkan target kinerja organisasi perlu secara berhati-hati memperhatikan aspek ketercapaian untuk memastikan kewajaran. Mekanisme yang dimiliki organisasi sebisa mungkin menghindari adanya dorongan secara langsung atau tidak langsung personel untuk terlibat penyuapan yang diakibatkan ketidakwajaran tersebut.
- 6) Organisasi telah memberikan perhatian atas jabatan/posisi yang ditempati oleh staf atau pekerja tidak tetap di organisasi namun memiliki risiko kecurangan.

6. Atribut Manajemen Pihak Ketiga

a. Eksistensi Atribut

Dokumen yang memuat kewajiban untuk dilakukan *due diligence* dalam bekerja sama dan berinteraksi dengan pihak ketiga.

b. Indikator Atribut

- 1) Sistem, prosedur dan metode pemetaan pihak ketiga;
- 2) Sistem, prosedur dan metode penilaian risiko atas masing – masing pihak ketiga;

- 3) Sistem, prosedur dan metode yang mengintegrasikan due diligence sebagai dasar pengambilan keputusan dalam proses pemilihan pihak ketiga; dan
- 4) Sistem, prosedur dan metode perlindungan kontrak dan pemantauan atas kepatuhan terhadap kontrak.

c. Cara Mengimplementasikan Atribut

- 1) Organisasi telah melakukan pemetaan pihak ketiga untuk memahami latar belakang masing-masing pihak sebelum berinteraksi dan melakukan kerja sama.
- 2) Organisasi telah menyusun daftar pihak ketiga yang bekerja sama dengan organisasi dan dengan siapa mereka terlibat.
- 3) Organisasi telah melakukan penilaian risiko atas masing – masing pihak ketiga atau jenis/kelompok pihak ketiga untuk menentukan seberapa jauh due diligence harus dilakukan.
- 4) Organisasi telah melakukan *due diligence* kepada pihak ketiga berdasarkan hasil penilaian risiko kecurangan.
- 5) Organisasi menjadikan hasil *due diligence* sebagai dasar pengambilan keputusan dalam proses pemilihan pihak ketiga;
- 6) Organisasi telah memitigasi risiko dalam bentuk perlindungan kontrak dan langkah-langkah pemantauan untuk meyakini kepatuhan terhadap kontrak.

7. Atribut Sistem Whistleblowing (WBS)

a. Eksistensi Atribut

Dokumen yang memuat kebijakan mengenai WBS, saluran yang digunakan dan pengelola WBS.

b. Indikator Atribut

- 1) Sistem, proses dan metode mengenai:
 - a) Mekanisme penyampaian informasi whistleblowing;
 - b) Pengelolaan saluran whistleblowing;
 - c) Pengelolaan data dan informasi whistleblowing;
 - d) Prosedur penyampaian laporan dugaan kecurangan;
 - e) Mekanisme perlindungan whistleblower;
 - f) Pihak-pihak yang didefinisikan sebagai whistleblower;
 - g) Standar ukuran dan kriteria lamanya penanganan informasi dugaan kecurangan;

- h) Mekanisme pelaporan dugaan kecurangan jika terduga pelaku adalah pegawai tingkat pimpinan;
 - i) Jaminan perlindungan kepada whistleblower; dan
 - j) Kebijakan bahwa setiap whistleblower berhak memperoleh informasi mengenai perkembangan penanganannya dan organisasi harus menyediakan pilihan untuk mengisi informasi identitas pelapor atau tanpa identitas.
- 2) Penetapan saluran WBS seperti:
- a) Nomor telepon atau fax;
 - b) Sosial Media;
 - c) Alamat email;
 - d) Website dan aplikasi Whistleblower System; dan
 - e) Kotak saran.
- 3) Penetapan pengelola WBS
- Terdapat tim atau unit tersendiri sebagai petugas pengelola informasi whistleblowing atau menyerahkan pengelolaannya kepada pihak luar (outsourcing) dengan mempertimbangkan faktor biaya dan manfaat. Penetapan tim atau unit pengelola WBS harus dipastikan telah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, serta sesuai dengan kondisi organisasi. Petugas pengelola mengelola informasi dalam sistem pelaporan dugaan kecurangan dan memastikan pihak-pihak yang berwenang dapat memperoleh informasi tersebut.

c. Cara Mengimplementasikan Atribut

- 1) Bagan alur penanganan informasi dugaan kecurangan disosialisasikan secara meluas, dan terpampang di tempat-tempat yang mudah diketahui oleh pegawai dan masyarakat.
- 2) WBS dikelola secara kredibel dan memberikan perlindungan kepada pelapor sehingga kepedulian meningkat dan memberikan efek penggentar yang efektif.
- 3) Informasi mengenai prosedur whistleblowing dan perlindungan pelapor serta saluran khusus telah diinformasikan secara meluas ke seluruh pegawai dan pihak terkait.
- 4) Reviu atas sistem atau prosedur whistleblowing dilakukan secara berkala. Reviu dilakukan untuk menilai keefektifan

sistem atau prosedur whistleblowing dalam rangka implementasi pengendalian kecurangan serta mencakup pemenuhan pelaksanaan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan.

- 5) Reviu atas sistem atau prosedur whistleblowing dilakukan oleh unit/personal diluar struktur tersebut. Apabila dilakukan oleh unit terkait maka dapat dilakukan dengan menambahkan pada uraian tugas.
- 6) Atas hasil reviu dilakukan monitoring tindak lanjut.

8. Atribut Deteksi Proaktif

a. Eksistensi Atribut

- 1) Dokumen yang memuat kebijakan pemantauan secara aktif atas indikator risiko, *red flag* atau gejala kecurangan yang terjadi di organisasi. *Red flag* dapat berupa perubahan gaya hidup dan anomali-anomali lain seperti pegawai yang tidak mau cuti, dokumen yang hilang, analisis yang tidak logis dan lain sebagainya; dan
- 2) Pedoman atau panduan reviu analitik, wawancara penilaian kecurangan, *probity audit*, *surprise audit* dan pengawasan melekat.

b. Indikator Atribut

- 1) Prosedur didokumentasikan secara jelas dalam kebijakan, pedoman, prosedur, instruksi kerja yang ada di organisasi. Pegawai yang mengetahui bahwa atasannya mengawasi red flag dalam pekerjaannya akan berpikir lebih panjang untuk melakukan kecurangan.
- 2) Fungsi internal audit telah memiliki mekanisme yang aktif untuk mendeteksi kecurangan. Audit intern wajib mewaspadaai gejala-gejala kecurangan seperti ketidakwajaran penyajian, kesalahan penghitungan, penyimpangan, inefisiensi, dan inefektivitas pada suatu kegiatan.
- 3) Prosedur deteksi berbasis risiko kecurangan.
- 4) Terdapat pedoman deteksi dini antara lain:

a) Proses Reviu Analitik

Berdasarkan hasil identifikasi kecurangan, fungsi internal audit dapat mendesain sebuah parameter untuk menjadi *early warning system* adanya perbuatan kecurangan. Fungsi internal audit akan memantau seluruh informasi yang berasal dari pelaporan pemilik risiko yang dilakukan secara periodik. Perubahan tren yang signifikan di dalam laporan dapat menjadi indikasi adanya perbuatan kecurangan di area tersebut.

b) Wawancara penilaian kecurangan (wawancara investigatif)

Secara teori, sikap dari pegawai menjadi indikator adanya potensi permasalahan dan cara yang paling efektif untuk menilai kemungkinan kecurangan adalah menanyakan langsung kepada pegawai tersebut. Dalam melakukan audit, tim audit dapat menggunakan teknik wawancara langsung terhadap pegawai dan pimpinan auditi. Wawancara dilakukan tanpa adanya unsur menuduh pihak yang diwawancarai. Pertanyaan dimulai dari pertanyaan umum dan dilanjutkan dengan pertanyaan yang lebih spesifik terkait perbuatan kecurangan di lingkungan kerja pegawai.

c) *Probit Audit*

Probit Audit merupakan penilaian independen terhadap proses kegiatan, misalnya kegiatan pengadaan barang/jasa, untuk meyakinkan proses tersebut telah dilaksanakan secara konsisten sesuai dengan prinsip penegakan integritas, kebenaran dan kejujuran dan memenuhi ketentuan perundangan berlaku.

d) *Surprise Audit*

Selain melakukan deteksi kecurangan secara reguler, prosedur *Surprise Audit* perlu dilakukan atas proses bisnis yang memiliki risiko kecurangan di atas rendah. Prosedur surprise audit bertujuan untuk menemukan perbuatan kecurangan yang sedang terjadi dan meningkatkan persepsi pegawai akan kemungkinan terdeteksi perbuatannya. Unsur surprise tersebut akan meningkatkan efektivitas atas

pengendalian ini. Prediksi akan adanya audit akan mengakibatkan pelaku kecurangan memiliki waktu untuk menyembunyikan perbuatannya dengan memanipulasi, menghancurkan, atau mengubah pencatatan atau bukti yang terkait.

- 5) Organisasi telah memiliki mekanisme untuk melakukan pengawasan melekat di semua proses bisnis.

c. Cara Mengimplementasikan Atribut

- 1) Red flag/gejala perbuatan kecurangan telah diidentifikasi secara jelas dan dapat diakses oleh pihak yang melakukan pemantauan.
- 2) Atasan pemilik risiko kecurangan telah melakukan pemantauan di seluruh proses bisnis/proyek/kegiatan yang ada di organisasi terutama di area yang memiliki risiko kecurangan di atas rendah.
- 3) Fungsi audit intern telah menggunakan metode Continuous Auditing and Continuous Monitoring (CACM).
- 4) Fungsi audit intern telah melaksanakan Probit Audit.
- 5) Fungsi audit intern telah melaksanakan surprise audit.
- 6) Fungsi audit intern telah memiliki auditor dengan kompetensi terkait manajemen risiko kecurangan dan mekanisme deteksi dini di organisasi.

9. Atribut Investigasi

a. Eksistensi Atribut

- 1) Pedoman investigasi atau audit khusus untuk membuktikan perbuatan kecurangan dan mekanisme untuk memperoleh informasi awal mengenai dugaan kecurangan;
- 2) Dokumen kebijakan yang memuat kriteria kompetensi spesifik atau keahlian khusus bagi pegawai yang akan melakukan investigasi; dan
- 3) Dokumen kebijakan yang memuat mekanisme khusus untuk melakukan investigasi jika dugaan kecurangan dilakukan oleh pimpinan organisasi.

b. Indikator Atribut

- 1) Tahapan yang harus dilakukan dalam proses investigasi;

- 2) Pengaturan yang jelas dan spesifik unit kerja atau fungsi yang bertanggung jawab melakukan investigasi; dan
- 3) Unit/bagian yang ditunjuk melakukan investigasi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

c. Cara Mengimplementasikan Atribut

- 1) Dugaan kejadian kecurangan telah dilakukan investigasi oleh pihak yang kompeten dan independen.
- 2) Selama proses investigasi, informasi yang diperoleh bersifat rahasia dan hanya pihak yang berwenang yang dapat mengakses informasi tersebut.
- 3) Pegawai yang bertugas melakukan investigasi telah mendapatkan pelatihan yang memadai.
- 4) Unit/bagian yang bertugas melakukan investigasi memiliki akses terhadap saluran WBS.
- 5) Ketika tidak memiliki sumber daya yang cukup dan kompeten, organisasi menggunakan tenaga ahli eksternal atau meneruskan kepada instansi lain yang lebih kompeten, atau bekerja sama dengan instansi lain.

10. Atribut Tindakan Korektif

a. Eksistensi Atribut

Dokumen yang memuat kebijakan Tindakan Korektif.

b. Indikator Atribut

- 1) Kriteria jenis kecurangan yang akan dilakukan tindakan tertentu.
- 2) Jenis tindakan korektif, antara lain hukuman disiplin, pelaporan kepada Instansi yang Berwenang, asset recovery, atau tindakan lainnya sebagai wujud Tindakan Korektif yang akan diambil.
- 3) Tindakan yang diambil oleh organisasi bergantung pada fakta dan temuan yang dihasilkan dari proses investigasi.
- 4) Kriteria-kriteria yang digunakan sebagai dasar dalam pemilihan Tindakan Korektif.
- 5) Mekanisme pemberian hukuman disiplin.

- 6) Organisasi dapat mengambil hukuman disiplin yang mencakup pemecatan, penurunan pangkat, penundaan kenaikan pangkat, atau pemberian peringatan.
- 7) Mekanisme pelaporan kepada Instansi yang Berwenang; Organisasi dapat meneruskan kasus ke Aparat Penegak Hukum atau Instansi yang Berwenang lainnya. Aparat Penegak Hukum dapat diberikan akses ke informasi dan sumber daya tambahan yang dapat membantu pengungkapan kasus. Selain itu, penerusan kasus untuk penuntutan pidana dapat meningkatkan efek jera.
- 8) Mekanisme asset recovery.
Asset recovery merupakan serangkaian kegiatan yang meliputi pengumpulan informasi dan bukti melalui *asset tracing*, pembekuan aset, dan pengembalian aset yang diperoleh dari perbuatan kecurangan dengan tujuan untuk memulihkan kerugian atau mengurangi kerugian yang dialami oleh organisasi
Organisasi dapat melakukan tindakan perdata terhadap para pelaku untuk memulihkan kerugian organisasi dan biaya investigasi.
- 9) Mekanisme reframing budaya.
Organisasi menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai perubahan budaya organisasi menjadi organisasi yang memiliki budaya antikecurangan. Selanjutnya dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan *reframing* budaya tersebut.

c. Cara Mengimplementasikan Atribut

- 1) Segala tindakan yang diambil, diterapkan secara konsisten ke semua tingkat pegawai (termasuk pimpinan pemerintahan, pimpinan organisasi, direksi dan komisaris).
- 2) Manajemen berkonsultasi dengan fungsi huku/penasihat hukum sebelum mengambil tindakan disiplin, perdata, atau pidana.
- 3) Monitoring tindakan korektif yang telah dipilih oleh organisasi diserahkan kepada fungsi audit intern.

- 4) Fungsi audit intern telah memastikan bahwa tindakan korektif telah dilakukan oleh organisasi secara tepat dan cepat.
- 5) Organisasi telah melaporkan kasus kecurangan kepada pihak yang berwenang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pelaporan kepada Instansi yang Berwenang dapat dilakukan kepada aparat penegak hukum seperti Kepolisian, Kejaksaan, dan Komisi Pemberantasan Korupsi.
- 6) Telah terbentuk efek deteren dari hasil penegakan peraturan antikecurangan.



Pj. BUPATI TAKALAR,

Handwritten signature in green ink.

SETIAWAN ASWAD