



**BUPATI BANTUL
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
PERATURAN BUPATI BANTUL
NOMOR 66 TAHUN 2025**

**TENTANG
PERUBAHAN ATAS PERATURAN BUPATI BANTUL NOMOR 78 TAHUN
2022 TENTANG PENGENDALIAN KECURANGAN DI LINGKUNGAN
PEMERINTAH KABUPATEN BANTUL**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI BANTUL,

Menimbang : a. bahwa dalam rangka meningkatkan integritas dan penguatan sistem pengendalian intern di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul diperlukan pengendalian atas tindakan kecurangan yang berindikasi pada tindak pidana korupsi;

b. bahwa untuk optimalisasi kegiatan pengendalian atas tindakan kecurangan, diperlukan strategi pengendalian Kecurangan;

c. bahwa Peraturan Bupati Bantul Nomor 78 Tahun 2022 tentang Pengendalian Kecurangan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul belum mengatur secara rinci pelaksanaan strategi pengendalian kecurangan sehingga perlu diubah;

d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Bantul Nomor Nomor 78 Tahun 2022 tentang Pengendalian Kecurangan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul;

Mengingat : 1. Pasal 18 ayat (6) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;

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 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja Menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6856);

3. Undang-Undang Nomor 122 Tahun 2024 tentang Kabupaten Bantul di Daerah Istimewa Yogyakarta (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 308, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 7059);

4. Peraturan Bupati Bantul Nomor 78 Tahun 2022 tentang Pengendalian Kecurangan Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul (Berita Daerah Kabupaten Bantul Tahun 2022 Nomor 78);

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN BUPATI BANTUL NOMOR 78 TAHUN 2022 TENTANG PENGENDALIAN KECURANGAN LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN BANTUL.

Pasal I

Ketentuan Pasal 5 Peraturan Bupati Bantul Nomor 78 Tahun 2022 tentang Pengendalian Kecurangan Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul (Berita Daerah Kabupaten Bantul Tahun 2022 Nomor 78) diubah sehingga Pasal 5 berbunyi sebagai berikut :

Pasal 5

- (1) Strategi yang diterapkan dalam mengendalikan Kecurangan terdiri atas 3 (tiga) strategi, yaitu:
 - a. pencegahan;
 - b. deteksi; dan
 - c. respon.
- (2) Pencegahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a yaitu keseluruhan upaya, cara dan metode dalam mengelola sumber daya organisasi dengan tujuan untuk menghalangi terwujudnya atau timbulnya faktor risiko dan penyebab risiko kecurangan.
- (3) Deteksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b yaitu keseluruhan upaya, cara dan metode dalam mengelola sumber daya organisasi dengan tujuan untuk mengidentifikasi, menemukan serta menentukan keberadaan dan keterjadian kecurangan.
- (4) Respon sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c yaitu keseluruhan upaya, cara dan metode dalam mengelola sumberdaya organisasi dengan tujuan untuk menurunkan tingkat kemungkinan kejadian dan/atau menurunkan tingkat dampak kejadian kecurangan yang akan, sedang atau telah terjadi.
- (5) Strategi pengendalian Kecurangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dijabarkan ke dalam atribut sebagai berikut:
 - a. kebijakan anti Kecurangan;
 - b. standar perilaku dan disiplin;
 - c. penilaian risiko Kecurangan;
 - d. manajemen sumber daya manusia;
 - e. manajemen pihak ketiga;
 - f. satuan tugas pengendalian Kecurangan;
 - g. *whistleblowing system* dan perlindungan pelapor;
 - h. deteksi proaktif;
 - i. investigasi; dan
 - j. tindakan korektif.
- (6) Pelaksanaan strategi pengendalian Kecurangan sebagaimana dimaksud pada ayat (5) tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

Pasal II

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di Bantul
pada tanggal 1 Desember 2025
BUPATI BANTUL,

ttd

ABDUL HALIM MUSLIH

Diundangkan di Bantul
pada tanggal 1 Desember 2025
SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN BANTUL,

ttd

AGUS BUDIRAHARJA

BERITA DAERAH KABUPATEN BANTUL TAHUN 2025 NOMOR 69



LAMPIRAN
PERATURAN BUPATI BANTUL
NOMOR 66 TAHUN 2025
TENTANG
PERUBAHAN ATAS PERATURAN
BUPATI BANTUL NOMOR 78
TAHUN 2022 TENTANG
PENGENDALIAN KECURANGAN
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH
KABUPATEN BANTUL

PELAKSANAAN STRATEGI PENGENDALIAN KECURANGAN

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pemerintah memiliki cita-cita untuk mencegah terjadinya kecurangan, salah satunya dengan mewujudkan pemerintahan yang baik melalui *good governance*. Pencegahan kecurangan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kultur organisasi yang dapat dilakukan dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Risiko kecurangan ini masih menjadi ancaman bagi pencapaian efektivitas dan efisiensi pembangunan. Kecurangan tersebut dapat terjadi akibat lemahnya sistem pengendalian internal. Kecurangan akan dilakukan jika ada kesempatan dimana seseorang memiliki akses atau wewenang untuk mengatur proses pengendalian. Apabila sistem pengendalian berjalan baik, maka lingkungan yang terkendali bisa diwujudkan dan dapat mencegah terjadinya kecurangan.

Kecurangan 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. Kecurangan terjadi karena adanya kesempatan, dan kesempatan itu timbul karena lemahnya pengendalian intern dalam mencegah dan mendeteksi kecurangan itu sendiri.

Berbagai bentuk kecurangan yang merugikan negara merupakan permasalahan yang memerlukan penanganan segera dan terpadu. Keterpaduan tersebut dapat diwujudkan dengan menintegrasikan strategi pencapaian tujuan pembangunan, strategi pencapaian tujuan organisasi, tata kelola manajemen risiko dan pengendalian intern serta pengendalian kecurangan.

Dalam rangka mewujudkan hal tersebut agar dapat meningkatkan akuntabilitas keuangan dan Pembangunan, maka diperlukan pedoman yang dapat mengarahkan kepada pengendalian kemungkinan terjadinya kecurangan melalui upaya pencegahan, mendeteksi dan melakukan investigasi serta memperbaiki sistem sebagai bagian dari strategi yang bersifat integral dalam mengendalikan kecurangan.

Pengendalian risiko kecurangan tersebut dimulai dari penilaian risiko kecurangan yang merupakan proses proaktif yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengatasi kerentanan instansi pemerintah atas kecurangan yang dilakukan pihak internal ataupun eksternal. Penilaian risiko kecurangan bertujuan untuk membantu pimpinan instansi

pemerintah mengidentifikasi aktivitas/proses bisnis yang rentan terhadap terjadinya kecurangan dan membantu mengidentifikasi risiko kecurangan berupa apa, dimana, kapan, mengapa dan bagaimana kecurangan terjadi. Oleh karena itu, penilaian risiko kecurangan mempunyai peran penting dalam mendukung pencapaian tujuan pengendalian intern pemerintah.

Beberapa alasan penting, mengapa pemerintah daerah perlu menerapkan penilaian risiko kecurangan, yaitu:

1. untuk menghasilkan peta risiko kecurangan yang dapat menjadi dasar untuk merencanakan mitigasi risiko secara terukur dan komprehensif;
2. merupakan instrumen deteksi dini risiko kecurangan; dan
3. sarana analisis dan evaluasi kelemahan-kelemahan program pencegahan sehingga dapat menjawab dan mencari solusi atas kecurangan-kecurangan yang masih terjadi.

B. Dasar Hukum

Penetapan Pelaksanaan Pengendalian Kecurangan Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah disusun berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan sebagaimana berikut:

1. Undang-Undang nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
2. Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3874) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan Atas Uridang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2001 Nomor 134, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4150);
3. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 137, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4250);
4. 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 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja Menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6856);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 114, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5888) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 187, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6402);
7. 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);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 42, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6322);
 9. Peraturan Daerah Kabupaten Bantul Nomor 5 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (lembaran Daerah Kabupaten Bantul Tahun 2022 Nomor 5, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Bantul Nomor 147); dan
 10. Peraturan Bupati Bantul Nomor 10 Tahun 2011 Tentang Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul (Berita Daerah Kabupaten Bantul Tahun 2011 Nomor 10).

C. Pengertian Kecurangan

Kecurangan merupakan suatu tindakan yang dilakukan secara sengaja untuk tujuan pribadi atau kelompok, dimana tindakan yang disengaja tersebut telah menyebabkan kerugian bagi pihak tertentu atau instansi tertentu. Kecurangan dapat diartikan dalam berbagai makna seperti kebohongan, penipuan, kejahatan, manipulasi data-data, rekayasa informasi, mengubah opini publik dengan pemutarbalikan fakta yang ada maupun menghilangkan barang bukti secara sengaja. Jadi kecurangan mengandung 3 (tiga) unsur penting yaitu: 1) Perbuatan tidak jujur, 2) Niat/Kesengajaan, dan 3) Keuntungan yang merugikan orang lain. Kecurangan tidak sama dengan kesalahan atau ketidaksengajaan. Jika suatu kesalahan terjadi tanpa didasari niat dan tidak ada keuntungan yang diperoleh akibat terjadinya kesalahan, maka kejadian tersebut bukanlah suatu perbuatan yang dikategorikan kecurangan. Tetapi jika kesalahan dilakukan dengan sengaja dan ada tujuan khusus yang hendak dicapai misalnya untuk keuntungan pribadi, maka perbuatan tersebut adalah Kecurangan atau *fraud*.

D. Faktor Pendorong Terjadinya Kecurangan

Terdapat banyak faktor yang menjadi penyebab seseorang melakukan tindakan kecurangan. Pada kejadian kecurangan yang berbeda, faktor-faktornya penyebabnya seringkali berbeda pula. Namun timbulnya kecurangan pada umumnya merupakan gabungan dari motivasi dan kesempatan. Motivasi dapat berbentuk kebutuhan ekonomi atau keserakahan, sedangkan lemahnya pengendalian intern memberi kesempatan untuk berbuat curang. Motivasi dan kesempatan saling berhubungan. Semakin besar kebutuhan ekonomi seseorang yang bekerja di dalam suatu organisasi yang pengendalian internnya lemah, maka motivasinya untuk melakukan kecurangan semakin kuat. Salah satu model yang dapat digunakan untuk menjelaskan alasan seseorang melakukan kecurangan adalah model segitiga kecurangan (*Fraud Triangle*) Donald R Creshasil penelitian yang menunjukkan bahwa kejadian kecurangan merupakan hasil dari gabungan tiga faktor, yaitu tekanan atau motif, kesempatan dan rasionalisasi.

1. 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:
 - a. Tekanan keuangan, antara lain adalah memiliki terlalu banyak utang, gaya hidup melebihi kemampuan keuangan, dan keserakahan;

- b. Tekanan lingkungan kerja, antara lain berupa kurang dihargainya prestasi/kinerja, gaji rendah, dan tidak puas dengan pekerjaan;
 - c. Kebiasaan buruk, antara lain berupa kecanduan narkotika dan obat terlarang, judi, dan minuman keras; dan
 - d. Tekanan lain, sebagai contoh adalah tekanan dari istri, suami atau anak untuk memiliki barang mewah.
2. 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:
- a. Kegagalan dalam menegakkan peraturan atau memberi sanksi kepada pelaku kecurangan;
 - b. Terbatasnya akses terhadap informasi, terutama informasi terkait perilaku pegawai;
 - c. Ketidakmampuan dalam menilai kualitas dan kinerja pegawai; dan
 - d. Kurangnya jejak audit.
3. Rasionalisasi adalah pembernan yang dilakukan oleh pelaku atas kecurangan yang dilakukan. Pembernan tindakan kecurangan yang sering digunakan oleh pelaku kecurangan, di antaranya sebagai berikut:
- a. Pelaku kecurangan menganggap bahwa tindakan yang dilakukannya merupakan sesuatu yang wajar dan banyak dilakukan oleh orang lain;
 - b. 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;
 - c. Pelaku kecurangan menganggap bahwa tindakan yang dia lakukan bertujuan baik dan kerugian akibat tindakan yang dia lakukan nantinya akan dikembalikan.

E. Klasifikasi Kecurangan

Klasifikasi kecurangan dapat dibagi ke dalam 3 (tiga) kelompok yaitu:

1. Pelaporan curang (*fraudulent statement*)

Pelaporan curang adalah 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. Berdasarkan jenisnya dapat dibagi 2 (dua) kelompok yaitu:

- a. penyajian informasi keuangan dan informasi manajemen yang lebih tinggi dari yang seharusnya (*overstatement*); dan
- a. penyajian informasi keuangan dan informasi manajemen yang lebih rendah dari yang seharusnya (*understatement*).

2. Penyalahgunaan aset (*Asset Misappropriation*)

Penyalahgunaan aset adalah pengambilan aset secara tidak sah dan tanpa izin atau dapat diartikan pihak yang diberikan tanggungjawab untuk mengelola aset menyalahgunakannya untuk memperkaya diri sendiri atau orang lain atau korporasi. Jenis penyalahgunaan aset ini dapat dibagi menjadi 2 yaitu:

- a. 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.
- b. Penyalahgunaan aset yang bersifat nonkas
Penyalahgunaan aset yang bersifat nonkas berupa penyalahgunaan persediaan atau aset lainnya.

3. Korupsi (*Corruption*)

Korupsi adalah penyalahgunaan wewenang yang merugikan organisasi pemangku kepentingan dan/atau merugikan negara untuk mendapatkan keuntungan pribadi baik secara langsung maupun tidak langsung. Korupsi juga dapat diartikan sebagai memperkaya diri sendiri/orang lain/korporasi secara melawan hukum seperti pertentangan kepentingan (*conflict of interest*), penyuapan, pemberian illegal atau gratifikasi yang tidak sah dan pemerasan serta lain-lain sesuai yang dinyatakan dalam undang-undang tindak pidana korupsi. Berdasarkan jenisnya korupsi terdiri dari yaitu:

a. Benturan kepentingan

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.

b. Penyuapan

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.

c. Gratifikasi yang tidak sah

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.

d. Pemerasan

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.

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

F. Indikasi Terjadinya Kecurangan

Untuk dapat melakukan penilaian risiko kecurangan, maka penting untuk memahami indikator/gejala kecurangan (*red flag*) agar manajemen dapat memperkirakan kondisi kecurangan yang kemungkinan besar akan terjadi. Dengan memahami gejala kecurangan maka manajemen akan dapat merancang pengendalian untuk meminimalisir kemungkinan terjadinya kecurangan. *Fraud “red flag” warning signs* atau tanda-tanda kecurangan bukan merupakan bukti atas suatu perbuatan kecurangan/korupsi akan tetapi indikasi tentang orang-orang yang dapat berperilaku menyimpang atau tidak semestinya dilingkungannya, baik lingkungan kerja maupun di masyarakat. Tindakan/perilaku yang menjadi pertanda menunjukkan

bahwa seseorang telah bertindak tidak biasa dalam menghadapi kondisi/situasi yang sama. Berikut ini akan diuraikan beberapa contoh tanda-tanda peringatan (*warning signs*) tentang perbuatan kecurangan/korupsi meliputi:

1. Tanda-Tanda Peringatan Umum (*General Warning Signs*)
 - a. tidak taat mengikuti kebijakan atau peraturan instansi/organisasi dan cenderung untuk membantah atau melanggar aturan;
 - b. tidak ada dukungan terhadap kebijakan organisasi dan bawahan diarahkan untuk tidak mentaati aturan;
 - c. berusaha untuk melimpahkan kesalahan atau mendukung agar tidak menerapkan atau mengabaikan peraturan yang ditetapkan;
 - d. seringnya terjadi kontak antara pegawai dengan rekanan atau terlalu eratnya hubungan antara mereka, misalnya: dalam pengadaan barang/jasa yang sering dilakukan oleh salah satu rekanan tertentu saja;
 - e. adanya bukti bahwa pegawai yang hidup mewah atau mendapat hadiah mahal;
 - f. adanya pemberian dari rekanan kepada pegawai dalam bentuk barang bukan uang tunai yang berupa hadiah atau fasilitas tertentu dari rekanan, misalnya perjalanan, hiburan (*entertainment*), dan liburan;
 - g. perlakuan istimewa yang diberikan oleh pegawai yang berwenang dalam suatu instansi Pemerintah kepada rekanan tertentu;
 - h. kontrak pengadaan barang dengan hanya satu rekanan yang sangat sering dan untuk jangka waktu yang lama; dan/atau
 - i. penyalahgunaan wewenang (*Autocratic Style*) dari pelaku curang/korup yang membuat sesama pegawai atau pimpinan pegawai yang bersangkutan sekalipun enggan untuk menegur.
2. Tanda-Tanda Peringatan Organisasi/ Kegiatan Usaha (*Business Warning Sign*)
 - a. membeli/membayar untuk pengadaan barang/jasa di atas harga yang wajar, kelebihan harga dibagi diantara pejabat pembelian dengan rekanan;
 - b. dokumen asli hilang dan diganti dokumen yang nonstandar;
 - c. penampilan/gaya hidup melebihi tingkat penghasilan pegawai yang bersangkutan;
 - d. terlalu lamanya pegawai di suatu bagian misal di bagian pengadaan, akuntansi atau audit intern;
 - e. memaksa pegawai administrasi untuk menyelesaikan laporan keuangan secepatnya;
 - f. tidak ada pemisahan fungsi antara bagian administrasi, penerimaan, dan pelaksanaan kegiatan pengadaan barang/jasa;
 - g. tidak ada pemisahan fungsi antara bagian administrasi, penerimaan, dan pelaksanaan kegiatan pemungutan dana dari masyarakat (misal: Pajak, Retribusi, dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) lainnya);
 - h. jam kerja yang berlebihan untuk beberapa pegawai pada bagian yang penting (misal: Bendaharawan Proyek);
 - i. melaksanakan pertanggungjawaban perjalanan dinas fiktif;
 - j. menetapkan target penerimaan negara baik dari pajak maupun PNBP yang cukup rendah;
 - k. menyalahgunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi (misal: kendaraan dinas dan komputer);

1. keputusan yang dibuat mengandung konflik kepentingan yang menguntungkan pegawai pada bagian tertentu, misalnya: proses pengadaan barang/jasa, dan pengangkatan pegawai;
 - m. rendahnya moral pegawai instansi pemerintah, ketiadaan sanksi yang tegas dan konsisten terhadap pelaku korupsi akan mempermudah penularan perilaku korupsi, sehingga dapat menjadi budaya instansi tersebut;
 - n. pengarsipan dokumen yang tidak tertib dapat mengindikasikan upaya untuk menghilangkan jejak tindakan korupsi;
 - o. banyaknya keluhan atas pelayanan instansi pemerintah oleh masyarakat dapat mengindikasikan pelaksanaan tugas pekerjaan yang tidak benar;
 - p. pembuatan data spesifikasi teknis barang yang diperlukan oleh instansi pemerintah yang mengarah pada suatu jenis barang milik rekanan tertentu;
 - q. pelaksanaan pengadaan barang/jasa dengan lelang yang hanya formalitas; dan/atau
 - r. pengumpulan dana taktis instansi pemerintah yang tidak dilakukan administrasinya sesuai dengan ketentuan.
3. Tanda-Tanda Peringatan Pegawai Pemerintah (*Personal Warning Sign*)
 - a. problem keluarga atau pribadi yang serius dan material.
 - b. mempunyai problem keuangan yang serius (misal: tingginya hutang pegawai yang bersangkutan).
 - c. cenderung mendominasi penggunaan ruangan tertentu atau dokumen tertentu: merupakan indikasi upaya untuk menyembunyikan dokumen tertentu yang dapat memperlihatkan kecurangannya.
 - d. hasil kerjanya selalu bagus, walaupun tidak disiplin waktu dalam bekerja.
 - e. seringnya terlibat dengan investasi yang spekulatif.
 - f. sering mengeluh digaji terlalu rendah dan tidak puas dengan pekerjaannya.
 - g. memiliki gaya hidup yang mewah dan boros dibandingkan penghasilannya, sering berjudi, banyak konsumsi alkohol atau obat-obatan.
 - h. tidak pernah mengambil cuti: merupakan upaya untuk mencegah pegawai pengganti mengetahui kecurangan yang dilakukan dalam lingkup pekerjaannya.
 4. Tanda-Tanda Peringatan Untuk Pengguna Internet (*Warning Sign for Internet User*)
 - a. penawaran gratis atau keuntungan yang tidak masuk akal;
 - b. nama Perusahaan dan alamat tidak diketahui;
 - c. pembayaran harus tunai;
 - d. pembayaran uang muka tanpa pengiriman/penyerahan barang;
 - e. adanya tawaran barang/jasa yang sangat murah bahkan cuma-cuma;
 - f. ketidakjelasan nama dan alamat suatu Perusahaan;
 - g. adanya dorongan untuk segera memesan atau kesempatan itu akan hilang;
 - h. menolak memberikan informasi resmi secara tertulis;
 - i. meminta informasi keuangan tertentu yang tidak ada kaitannya dengan transaksi; dan/atau
 - j. tawaran kerjasama untuk mencairkan dana pada suatu rekening tertentu dengan sejumlah imbalan.

5. Tanda-Tanda Peringatan dalam Proses Pelaksanaan Kegiatan (*Process Warning Sign*)
 - a. tidak ada pengecekan apakah rekanan memiliki hubungan dengan salah satu pegawai instansi Pemerintah;
 - b. pendapat bahwa pimpinan instansi pemerintah telah melanggar sistem dan prosedur yang telah ditetapkan;
 - c. indikasi terdapat informasi keuangan yang tidak normal, misalnya: proses pelaksanaan pengadaan barang tertentu secara berurutan dalam jangka waktu yang berdekatan;
 - d. terlalu kompleksnya struktur organisasi instansi pemerintah dan struktur pelaporannya;
 - e. adanya bagian-bagian yang melakukan pembayaran untuk pos-pos atau penyedia barang/ jasa yang tidak biasa;
 - f. hilang atau rusaknya dokumen penting;
 - g. adanya bagian-bagian yang dinyatakan oleh pimpinan instansi pemerintah tidak mungkin terjadi kecurangan karena stafnya sangat terpercaya;
 - h. adanya bagian yang tidak menjalankan kewenangan dan pertanggungjawaban yang telah ditentukan;
 - i. adanya bagian yang tidak menjalankan prosedur otorisasi yang telah ditetapkan terhadap suatu kegiatan yang berhubungan dengan penerimaan dan pengeluaran uang;
 - j. adanya bagian yang jarang diperiksa oleh aparat pengawasan internal pemerintah bersangkutan atau auditor eksternal instansi tersebut;
 - k. tidak adanya pemisahan dalam pengelolaan harta/asset secara fisik dan secara pembukuan;
 - l. kurangnya pengamanan fisik terhadap aktiva instansi pemerintah;
 - m. tidak adanya kebijakan kepegawaian yang jelas dan seragam;
 - n. tidak adanya catatan yang akurat tentang tindakan disiplin yang pernah diambil atas setiap pegawai;
 - o. pelaksanaan suatu kegiatan tidak didasarkan pada anggaran yang telah ditetapkan;
 - p. tidak adanya pemeriksaan atau pemberaran mengenai anggaran yang telah dibuat;
 - q. adanya penguasaan seseorang dalam aktivitas tertentu yang berkaitan dengan pemeliharaan/pengelolaan catatan dan ruangan kantor;
 - r. terjadinya kekurangan tenaga di bagian administrasi atau aparat pengawasan internal yang cukup signifikan dan dalam waktu lama;
 - s. membebani petugas administrasi untuk menyelesaikan laporan keuangan dalam waktu yang relatif singkat; dan/atau
 - t. tidak adanya catatan yang jelas mengenai pengeluaran biaya yang bersifat representatif.

BAB II

STRATEGI PENGENDALIAN KECURANGAN

A. Risiko Kecurangan

Risiko kecurangan didefinisikan secara umum sebagai kemungkinan terjadinya kecurangan dan dampak potensial jika risiko kecurangan tersebut benar terjadi. Menurut BPKP dalam Peraturan Deputi Bidang Investigasi Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 11 tahun 2024 tentang Konsultansi Pengendalian kecurangan dan Peraturan Deputi Bidang Investigasi Badan pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 12 tahun 2024 tentang Konsultansi Penilaian Risiko Kecurangan, risiko kecurangan adalah risiko yang berkaitan dengan perbuatan yang mengandung unsur kesengajaan, niat, menguntungkan diri sendiri atau orang lain, penipuan, penyembunyian atau penggelapan, dan penyalahgunaan kepercayaan yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan secara tidak sah yang dapat berupa uang, barang/harta, jasa, dan tidak membayar jasa, yang dilakukan oleh satu individu, atau lebih di lingkungan kementerian / lembaga / pemerintah daerah / pemerintah desa /badan usaha/badan lainnya. Sehubungan dengan hal tersebut manajemen perlu melakukan manajemen risiko untuk mengidentifikasi, menilai, mengelola, dan mengendalikan risiko kecurangan sehingga dapat meminimalisir terjadinya kecurangan. 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.

Pada dasarnya kecurangan sering terjadi pada suatu entitas apabila pengendalian intern tidak ada atau lemah atau dilakukan dengan longgar dan tidak efektif. Pengendalian internal tersebut adalah suatu sistem yang dibuat untuk memberi jaminan keamanan bagi unsur-unsur yang ada dalam perusahaan, pengendalian internal yang efektif dapat mencegah terjadinya kecurangan. Pengendalian internal dirancang untuk meningkatkan kepatuhan terhadap aturan akuntansi, sistem pengendalian internal yang efektif dapat meningkatkan kepatuhan terhadap aturan akuntansi yang akan mengurangi kecurangan. Desain pengendalian internal yang buruk dapat menyebabkan lemahnya kontrol sehingga dapat menciptakan peluang.

B. Pengendalian Kecurangan

Pengendalian kecurangan didesain untuk memperkuat dan menangani risiko dan kejadian kecurangan. Pengendalian kecurangan perlu didesain dan diselenggarakan secara spesifik dengan beberapa pertimbangan hal-hal berikut:

1. Karakteristik kecurangan yang unik dibandingkan dengan jenis risiko lain:
 - a. kecurangan sangat mungkin melibatkan pemilik risiko kecurangan dalam bentuk kolusi dengan pihak lain dan/atau pengabaian terhadap pengendalian;
 - b. kecurangan bersifat tersembunyi dan disembunyikan;
 - c. terdapat kemungkinan bahwa kecurangan telah terjadi dan sangat mungkin akan terjadi pada setiap organisasi;

- d. dampak nyata atas kejadian kecurangan yang terjadi pada setiap organisasi tidak dapat diukur hanya dengan kerugian dalam nilai satuan uang dan reputasi organisasi;
 - e. manusia dan situasi berubah dalam periode tertentu, dan sebagian perubahan itu dapat meningkatkan risiko kecurangan; dan
 - f. setiap orang di dalam dan di luar organisasi memiliki peran dalam mencegah dan mendekripsi kecurangan.
2. Karakteristik pengendalian intern yaitu:
- a. tidak ada sistem pengendalian intern yang dapat memberikan jaminan absolut dalam menangani kecurangan;
 - b. menerapkan pengendalian intern mungkin tidak dapat mengatasi seluruh risiko kecurangan pada organisasi;
 - c. risiko kecurangan membutuhkan pengendalian khusus untuk memitigasinya; dan
 - d. tidak cukup mengandalkan kegiatan audit sebagai satu-satunya instrumen deteksi kecurangan.

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

C. Strategi Pengendalian Kecurangan

Mengendalikan kecurangan berarti memahami akar penyebab masalahnya. Menurut teori fraud triangle ada 3 penyebab terjadinya kecurangan yaitu tekanan atau motif, kesempatan dan rasionalisasi. Ketiga hal tersebut juga disebut sebagai risiko kecurangan oleh entitas atau organisasi. Risiko-risiko tersebut berkorelasi penuh terhadap kemungkinan keterjadian dan dampak terhadap organisasi serta kemampuan organisasi dalam mengendalikan kemungkinan keterjadian dan dampak risiko. Desain dan penyelenggaraan pengendalian internal khususnya terkait kecurangan diarahkan untuk mengurangi setidaknya salah satu faktor dari model *fraud triangle* tersebut dengan tiga jenis strategi yaitu pencegahan, deteksi dan respon.

1. Strategi Pencegahan
 - a. 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, antara lain:
 - b. Edukatif yaitu upaya pencegahan yang fokus pada peningkatan kesadaran risiko kecurangan serta pengembangan sikap dan perilaku antikecurangan melalui upaya pendidikan, pelatihan dan pembelajaran;
 - c. Preventif yaitu kegiatan pencegahan antisipatif yang sifatnya mendahului sebelum timbul faktor risiko, sumber risiko dan penyebab risiko kecurangan;
 - d. Penangkalan yaitu upaya pencegahan yang dilakukan saat berlangsung aksi berbuat kecurangan yang teridentifikasi melalui upaya pengamanan dan penjagaan yang efektif; dan
 - e. Pengintasan 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.

2. 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.

Untuk mendeteksi terjadinya kecurangan dapat dilakukan melalui metode-metode sebagai berikut:

a. Tinjauan Analitik (*Analytical Review*)

Suatu review atas tindak kecurangan yang menunjukkan ketidakbiasaan atau kegiatan yang tidak diharapkan. Sebagai contoh dalam pengadaan barang dan jasa adalah skenario kecurangannya barang yang diusulkan sebenarnya tidak dibutuhkan namun diusulkan pengadaannya karena menguntungkan secara pribadi dan atau golongan. Sedangkan usulan yang dibuat hanya formalitas untuk memenuhi persyaratan kelengkapan dokumen. Tinjauan analitiknya kecurangan tersebut disebabkan lemahnya peran pengawasan internal dalam perencanaan pengadaan serta kurangnya kegiatan sosialisasi dan edukasi pegawai terhadap pengendalian kecurangan.

b. Sampling statistik (*Statistical sampling*)

Pada proses pengadaan barang dan jasa dokumen dasar pembelian dapat diuji secara sampling untuk menentukan ketidakbiasaan (*irregularities*), metode deteksi ini akan efektif jika ada kecurigaan terhadap satu atributnya, misalnya pemasok fiktif. Suatu daftar alamat PO BOX akan mengungkapkan adanya pemasok fiktif.

c. Komplain/keluhan dari konsumen (*Vendor or outsider complaints*)

Komplain/keluhan dari konsumen, pemasok, atau pihak lain merupakan alat deteksi yang baik yang dapat mengarahkan auditor untuk melakukan pemeriksaan lebih lanjut.

d. Site visit-observation

Observasi ke lokasi biasanya dapat mengungkapkan ada tidaknya pengendalian intern di lokasi-lokasi tersebut. Observasi terhadap bagaimana transaksi akuntansi dilaksanakan kadangkala akan memberi peringatan pada pemilik risiko.

3. 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.

Ketiga strategi pengendalian kecurangan tersebut diatas harus 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. 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. Atribut Strategi Pengendalian Kecurangan

Rencana pengendalian kecurangan adalah keseluruhan strategi pengendalian kecurangan yang diikhtisarkan dalam suatu dokumen dan disahkan oleh pimpinan entitas pemilik risiko kecurangan. Dimana agar

rencana pengendalian kecurangan tersebut berjalan efektif maka harus menjalankan strategi pengendalian kecurangan yang mengandung 10 (sepuluh) atribut 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.

Adapun 10 (sepuluh) atribut strategi pengendalian kecurangan yaitu:

1. kebijakan anti Kecurangan;

Kebijakan anti Kecurangan merupakan kerangka regulasi implementasi FCP di suatu organisasi yang ditetapkan secara formal oleh pimpinan organisasi. Kebijakan Anti Kecurangan memberikan kerangka implementasi bagi organisasi dalam upaya mengelola risiko kecurangan. Kebijakan tersebut mengatur mengenai apa dan bagaimana Kebijakan anti Kecurangan terintegrasi berperan memperkuat pengendalian intern organisasi agar tercapai tujuan organisasi dan tujuan pembangunan nasional. Kebijakan Anti Kecurangan juga mengatur bagaimana sinergi antar atribut FCP. Kebijakan Anti Kecurangan 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.

Langkah kerja untuk pemenuhan kebijakan anti kecurangan adalah

- a. Komitmen anti kecurangan telah tercermin pada dokumen yang memuat visi, misi, sasaran, tujuan dan nilai-nilai organisasi;
- b. Peraturan/pedoman/surat keputusan yang memuat informasi mengenai strategi pengendalian kecurangan;
- c. Petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan, panduan, standar operasional prosedur atau dokumen desain pengendalian kecurangan yang memuat garis besar peran dan tanggungjawab pengendalian kecurangan, strategi pencegahan, strategi deteksi, strategi respon dan integrasi antara strategi pengendalian anti kecurangan
- d. Pakta integritas pimpinan organisasi sebagai bentuk formal dari komitmen anti kecurangan;
- e. Laporan kepatuhan pada kebijakan, program dan kegiatan; dan
- f. Laporan kepatuhan terhadap norma atau standar terkait pengendalian kecurangan

2. Struktur anti kecurangan

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

Langkah kerja untuk pemenuhan struktur anti kecurangan adalah:

- a. Pembentukan Satuan Tugas Pengendalian Kecurangan Daerah, dan/atau Satuan Tugas Pengendalian Kecurangan pada PD, dan/atau Satuan Tugas Pengendalian Kecurangan pada Badan Usaha Milik Daerah, dan/atau Satuan Tugas Pengendalian Kecurangan pada Kalurahan, yang ditetapkan melalui surat keputusan.
- b. Tugas Satgas Pengendalian Kecurangan Daerah, adalah:
 - 1) menyusun dan menetapkan rencana pengendalian kecurangan
 - 2) mendesain sistem pengendalian kecurangan;
 - 3) melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait;
 - 4) melakukan monitoring dan evaluasi sistem pengendalian kecurangan;
 - 5) menyosialisasikan kebijakan dan regulasi pengendalian kecurangan; dan
 - 6) membuat laporan hasil monitoring dan evaluasi pengendalian kecurangan kepada ketua melalui sekretaris.
- c. Tugas Satgas Kecurangan pada PD, Badan Usaha Milik Daerah, dan Kalurahan, adalah:
 - 1) membuat desain pengendalian kecurangan secara umum;
 - 2) memantau implementasi FCP;
 - 3) melakukan reviu atas sistem yang dijalankan; dan
 - 4) melaporkan kinerja pengendalian kecurangan yang telah diterapkan.

3. 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 anti kecurangan yang menjadi pondasi dalam pembangunan sistem pencegahan dan pendekripsi 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 anti kecurangan 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; dan
- c. mendefinisikan kriteria yang jelas mengenai apa yang akan dilakukan oleh organisasi ketika terjadi pelanggaran etika/disiplin.

Langkah kerja untuk pemenuhan standar prilaku dan disiplin adalah:

- a. penetapan kode etik melalui peraturan atau surat keputusan yang memuat anti kecurangan;
- b. seluruh pegawai telah mengetahui dan memahami kode etik/standar prilaku yang ditetapkan;
- c. sosialisasi berkala kode etik;
- d. pelaksanaan kode etik/standar perilaku yang ditetapkan dilaksanakan secara konsisten; dan
- e. reviu secara berkala terhadap kode etik/standar perilaku untuk mengakomodasi perubahan yang terjadi dalam lingkungan organisasi serta budaya organisasi.

4. Penilaian Risiko Kecurangan

Penilaian Risiko Kecurangan atau *Fraud Risk Assessment* (FRA) adalah proses proaktif yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengatasi kerentanan organisasi atas kecurangan yang dilakukan pihak internal maupun pihak eksternal. 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.

Langkah kerja untuk pemenuhan penilaian risiko kecurangan adalah:

- a. mengidentifikasi peristiwa risiko dan menganalisisnya sehingga dapat menghasilkan daftar, status dan peta risiko yang tepat.
- b. menentukan titik kritis pada proses kegiatan berdasarkan informasi permasalahan yang pernah terjadi sebelumnya dan atau analisis atas proses kegiatan dimaksud. Misal: Laporan Hasil Audit BPK, Laporan Hasil Penilaian (*Assessment*) Maturitas Penyelenggaraan SPIP, Laporan Hasil Audit APIP, Kliping media masa, dan Sumber informasi lainnya.
- c. kebijakan/*Standard Operating Procedure* (SOP) atas suatu kegiatan yang akan dinilai risikonya
- d. pimpinan mendorong kepatuhan bawahan melalui atensi yang diberikan di berbagai kesempatan untuk penguatan pesan-pesan anti kecurangan
- e. penilaian risiko kecurangan merupakan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan pada setiap proses bisnis, sebagai berikut:
 - 1) Penyimpangan apa yang mungkin terjadi?
 - 2) Bagaimana penyimpangan tersebut dapat terjadi?
 - 3) Seberapa besar kemungkinan keterjadian penyimpangan ?
 - 4) Seberapa besar dampak yang diakibatkan dari penyimpangan ?
 - 5) Apa tindakan yang dilakukan untuk mengantipasi penyimpangan?

Ikhtisar dari Langkah-langkah rinci tersebut disajikan dalam Tabel 1.1

Tabel 1.1 Ikhtisar langkah-langkah Pelaksanaan Penilaian Risiko Kecurangan

No	Langkah Penilaian	Uraian Risiko Kecurangan	Pertanyaan yang Perlu Dijawab
1	Identifikasi risiko kecurangan	a. Memahami proses kegiatan yang akan dilakukan FRA, b. Identifikasi setiap aktivitas dalam proses kegiatan tersebut c. Identifikasi tujuan/sasaran. Berdasarkan tujuan/sasaran dari setiap aktivitas, kaitan	Penyimpangan apa yang mungkin terjadi ? Bagaimana Penyimpangan tersebut dapat terjadi ?

		dengan tujuan pencegahan <i>fraud</i> .	
2	Analisis risiko	Bersama dengan Satuan Kerja Pelaksana kegiatan (Pemilik Risiko) menghitung besarnya kemungkinan keterjadian dan signifikansi dampak risiko	Seberapa besar kemungkinan terjadinya penyimpangan tersebut ?
			Seberapa besar dampak yang diakibatkan dari penyimpangan tersebut ?
3	Menilai efektivitas pengendalian anti kecurangan	a. Evaluasi efektivitas rancangan pengendalian risiko <i>fraud</i> yang telah diidentifikasi sebelumnya b. Memastikan bahwa rancangan pengendalian tersebut telah memadai yaitu mampu mengurangi risiko <i>fraud</i> pada tingkat yang dapat diterima oleh organisasi. c. Apabila rancangan tersebut tidak memadai, maka auditor membantu mencari pengendalian alternatif yang lebih dapat diandalkan	Apa tindakan yang dilakukan untuk mengantisipasi penyimpangan ?
4	Respon terhadap risiko kecurangan	a. Menghindari risiko (<i>avoid</i>) b. Mengurangi risiko (<i>mitigate</i>) c. Berbagi risiko (<i>transfer</i>) d. Menerima risiko (<i>accept</i>)	Terhadap risiko yang ada, tindakan apa yang di-lakukan ?

5. 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.

Langkah kerja untuk pemenuhan penilaian risiko kecurangan adalah:

- Dokumen bukti tugas dan peran atasan melakukan pembinaan kepada bawahan;
- Dokumen hasil uji kelayakan atau assesmen pada proses rekrutmen dan promosi pegawai;
- Klausul – klausul kebijakan anti kecurangan pada perjanjian kinerja;
- Dokumen larangan untuk melakukan retaliaasi atau diskriminasi, atau memberikan sanksi kepada *whistleblower* yang beriktikad baik; dan

- e. Dokumen bukti pemberian tunjangan penambahan penghasilan pegawai, insentif dan bonus sudah memperhitungkan aspek kompensasi untuk memastikan kewajaran nilai dan metode perhitungannya.
6. 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 kelayakan (*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 anti kecurangan, serta kredibilitas, dan rekam jejak yang baik. Dengan melakukan uji kelayakan, 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 anti kecurangan 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 anti kecurangan, termasuk penggunaan saluran *whistleblowing*.
 - d. Klausul anti kecurangan 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.

Langkah kerja untuk pemenuhan manajemen pihak ketiga adalah:

- a. Dokumen yang memuat kewajiban untuk dilakukan *due diligence* dalam bekerja sama dan berintegrasi dengan pihak ketiga;
- a. Dokumen pemetaan pihak ketiga untuk memahami latar belakang masing-masing pihak sebelum berinteraksi dan melakukan Kerjasama; dan

- b. Dokumen menjadikan hasil *due diligence* sebagai dasar pengambilan keputusan dalam proses berinteraksi dan melakukan kerjasama pihak ketiga.
7. *Whistleblowing system* (WBS);
Whistleblower adalah seseorang yang melaporkan perbuatan yang berindikasi tindak pidana korupsi yang terjadi di dalam organisasi tempatnya berkerja, atau pihak terkait lainnya yang memiliki akses informasi yang memadai atas terjadinya indikasi tindak pidana korupsi, sedangkan *Whistleblowing System* adalah mekanisme penyampaian pengaduan dugaan tindak pidana korupsi yang telah terjadi atau akan terjadi yang melibatkan pegawai dan orang lain yang berkaitan dengan dugaan tindak pidana korupsi yang dilakukan di dalam organisasi tempatnya berkerja.
Salah satu faktor penyebab pengendalian intern tidak sepenuhnya efektif adalah kemungkinan adanya kolusi dan pengabaian. Adanya *whistleblowing system* (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 retaliai 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;
 - c. mengambil tindakan jika menerima laporan;
 - d. menjaga kerahasiaan pihak-pihak yang terkait;
 - e. menyalurkan informasi kepada pejabat yang relevan;
 - f. mengungkapkan kepada Instansi yang Berwenang sesuai kebijakan organisasi; dan
 - g. memberikan umpan balik (*feedback*) kepada pemberi informasi untuk menunjukkan bahwa informasi yang disampaikan ditangani dengan sungguh-sungguh dan ditindaklanjuti.
- Langkah kerja untuk pemenuhan sistem whistleblowing adalah:
- a. penerima Pengaduan Pelanggaran;
 - b. penanganan Pengaduan Pelanggaran;
 - c. proses Penyampaian Pengaduan; dan
 - d. administrasi Pengaduan.

8. 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.

Langkah kerja untuk pemenuhan deteksi proaktif adalah:

- a. Dokumen kebijakan, program, prosedur, instruksi kerja yang ada;
- b. Dokumen pengendalian intern;
- c. Fungsi pengawas intern telah memiliki mekanisme yang aktif untuk mendeteksi kecurangan. Pengawas intern wajib mewaspadai gejala-gejala kecurangan seperti ketidakwajaran penyajian, kesalahan penghitungan, penyimpangan, inefisiensi, dan inefektivitas pada suatu kegiatan; dan
- d. Dokumen prosedur deteksi berbasis risiko kecurangan.

9. 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.

Langkah kerja untuk pemenuhan deteksi proaktif adalah:

- a. Pedoman pengawasan untuk membuktikan perbuatan kecurangan dan mekanisme untuk memperoleh informasi awal mengenai dugaan kecurangan;
- b. Kriteria kompetensi spesifik atau keahlian khusus bagi pegawai yang akan melakukan investigasi;
- c. Mekanisme khusus untuk melakukan investigasi jika dugaan kecurangan dilakukan oleh pimpinan organisasi.
- d. Reviu dan analisis dokumen untuk menilai eksistensi aspek – aspek berikut ini:
 - 1) Tahapan yang harus dilakukan dalam proses investigasi;
 - 2) Pengaturan yang jelas dan spesifik unit kerja atau fungsi yang bertanggung jawab melakukan investigasi;
 - 3) Unit/bagian yang ditunjuk melakukan investigasi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

10. 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 anti kecurangan 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 mitigasi agar perbuatan tersebut tidak ditiru oleh pegawai lain, dan bagaimana menciptakan lingkungan organisasi yang imun terhadap perilaku kecurangan.

Langkah kerja untuk tindakan korektif adalah:

- a. Melakukan identifikasi permasalahan kecurangan;
- b. Melakukan tindakan korektif; dan
- c. Menciptakan lingkungan organisasi agar memiliki budaya anti kecurangan.

BAB III

LINGKUNGAN PENGENDALIAN KECURANGAN

Lingkungan pengendalian menetapkan suasana dari suatu organisasi yang mempengaruhi kesadaran akan pengendalian dari orang-orangnya. Lingkungan pengendalian merupakan pondasi dari semua komponen pengendalian internal lainnya, yang menyediakan disiplin dan struktur organisasi. Lingkungan pengendalian yang buruk memberikan kontribusi yang cukup signifikan pada kegagalan efektivitas komponen lainnya. Faktor-faktor dalam lingkungan pengendalian adalah integritas, nilai-nilai etika, kompetensi, filosofi dan gaya manajemen, cara manajemen membagi wewenang dan tanggung jawab, pengorganisasian dan pengembangan sumber daya manusia, dan hubungan dengan pihak terkait. Faktor-faktor lingkungan organisasi harus dikendalikan dan dikelola dengan baik. Bila faktor-faktor tersebut telah dikendalikan, maka akan tercipta lingkungan yang kondusif yang kemudian menunjang pelaksanaan pelayanan yang prima yang diberikan oleh seorang auditor.

Faktor lingkungan pengendalian merupakan suatu faktor yang menentukan akuntabilitas terjadinya perilaku kecurangan. Dengan demikian supaya kebijakan pengendalian kecurangan dapat berjalan secara efektif dan efisien maka landasan lingkungan pengendalian kecurangan merupakan persyaratan utamanya. Ruang lingkup pedoman dalam membentuk lingkungan pengendalian kecurangan, meliputi:

1. Komitmen jajaran pimpinan
 - a. Pengendalian kecurangan dimulai dari adanya suatu komitmen atas nilai-nilai anti kecurangan. Nilai ini diprakarsai oleh pimpinan organisasi dan akan menentukan arah strategi pengendalian kecurangan. Komunikasi mengenai komitmen anti kecurangan 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.
 - b. Wujud komitmen Pimpinan Entitas Pemilik Risiko Kecurangan dapat berbentuk:
 - 1) Sikap dan perilaku yang baik sehingga dapat menjadi contoh dan teladan bagi pegawai di lingkungan organisasi.
 - 2) 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.
 - 3) Entitas mewajibkan pegawai membuat dan/atau menandatangani pakta integritas.
 - 4) Entitas menyediakan sumber daya yang dibutuhkan dalam upaya pengendalian kecurangan, baik sumber daya manusia, infrastruktur, finansial maupun kebutuhan lain yang relevan.
 - 5) Entitas melakukan respon yang tegas atas segala tindakan kecurangan yang terjadi di organisasi.
 - c. Pembuatan peta risiko kecurangan. Pemetaan risiko kecurangan merupakan bagian dari komitmen. Pemetaan Risiko Kecurangan adalah identifikasi dan analisa tingkat Risiko Kecurangan dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - 1) Jenis kegiatan yang berpotensi kecurangan;
 - 2) Unsur/tahapan manajemen;
 - 3) Potensi terjadinya kecurangan;
 - 4) Probabilitas potensi kecurangan;

- 5) Dampak kerugian kecurangan;
 - 6) Level risiko kecurangan;
 - 7) Penyebab kecurangan; dan
 - 8) Pengendalian yang sudahada.
2. Budaya anti Kecurangan
- a. Budaya entitas merupakan norma-norma, nilai, asumsi, kepercayaan, kebiasaan yang dibuat dalam suatu entitas dan disetujui oleh semua anggota entitas yang kemudian dijadikan standar perilaku atau acuan entitas dalam melakukan aktivitas entitas.
 - b. Budaya entitas memiliki kaitan erat dengan pengendalian kecurangan. Entitas yang menjunjung tinggi budaya kejujuran, integritas dan nilai-nilai kejujuran akan lebih efektif dalam mengendalikan dan meminimalkan risiko kecurangan.
 - c. Budaya anti kecurangan entitas selaras dengan strategi pengendalian kecurangan yang ditetapkan. Formalitas kebijakan bukan hanya sebagai dokumen untuk mencitrakan kepatuhan melainkan berfungsi sebagai petunjuk tentang ekspektasi dari pemangku kepentingan, pimpinan dan setiap anggota.
 - d. Budaya anti kecurangan yang dikembangkan entitas 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;
 - e. Budaya yang dikembangkan dalam dokumen 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.
 - f. Entitas melakukan reviu terhadap budaya anti kecurangan/standar perilaku secara berkala. Jika budaya entitas belum selaras dengan budaya anti kecurangan, entitas agar merencanakan dan mengalokasikan sumber daya untuk membangun budaya anti kecurangan.
3. Kebijakan dan prosedur Pengendalian Kecurangan
- Kebijakan pengendalian anti kecurangan antara lain dengan melakukan Mitigasi Kecurangan dan Analisa Risiko
- a. Mitigasi Kecurangan
- Mitigasi Kecurangan adalah aktivitas yang dilaksanakan manajemen dalam hal penetapan kebijakan, sistem dan prosedur yang membantu meyakinkan bahwa tindakan yang diperlukan sudah dilakukan untuk dapat memberikan keyakinan memadai dalam mencapai 3 (tiga) tujuan pokok yaitu; keandalan pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi serta kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Mitigasi Kecurangan merupakan tindakan terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh pemilik Risiko agar bisa mengurangi dampak dari suatu kejadian yang berpotensi atau telah merugikan atau membahayakan pemilik Risiko tersebut. Analisa terhadap kejadian-kejadian Kecurangan maupun potensi-potensi kemungkinan kejadian Kecurangan dapat dilakukan sebagai bagian dari mitigasi atau bentuk kontrol dengan tujuan supaya kejadian tersebut tidak terulang kembali. Secara umum tujuan dari mitigasi Kecurangan yang efektif adalah:
- 1) *Prevention*; mencegah terjadinya kecurangan secara nyata pada semua lini organisasi;
 - 2) *Deterrence*; menangkal pihak-pihak yang akan mencoba melakukan tindakan kecurangan sehingga membuat jera;

- 3) *Disruption*; mempersulit gerak langkah pelaku Kecurangan sejauh mungkin;
- 4) *Identification*; mengidentifikasi kegiatan berisiko tinggi dan kelemahan pengendalian; dan
- 5) *Civil action prosecution*; melakukan pembinaan dan penjatuhan sanksi yang setimpal atas perbuatan curang kepada pelakunya.

Aktivitas mitigasi Kecurangan dimulai dengan menumbuhkan anti kecurangan *awareness* melalui:

- 1) Sosialisasi budaya anti Kecurangan yang dilakukan kepada semua pegawai dan pihak eksternal;
- 2) Identifikasi kerawanan (*vulnerability identification*) yang dilaksanakan oleh tim yang ditunjuk untuk melakukan proses identifikasi kerawanan terhadap potensi terjadinya Kecurangan, melakukan dokumentasi serta menginformasikan hasil identifikasi kepada pimpinan;
- 3) Pelaksanaan *know your employee* melalui proses pengenalan, pemantauan karakter, proses pelaksanaan promosi, mutasi dan/rotasi karyawan dan kebijakan cuti;
- 4) Penegakan kode etik (*code of conduct*); dan
- 5) Peningkatan supervisi.

b. Analisis risiko

Analisa Risiko merupakan langkah untuk menentukan nilai dari risiko kecurangan pada setiap proses bisnis/aktivitas. Aktivitas pada langkah analisis risiko ini meliputi tiga tahap, yaitu:

- 1) menilai kemungkinan keterjadian risiko kecurangan;
- 2) menilai signifikansi dampak/konsekuensi risiko kecurangan; dan
- 3) menetapkan tingkat atau status risiko kecurangan.

Masing-masing tahap analisis risiko dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Menilai kemungkinan keterjadian risiko

Menilai kemungkinan keterjadian (*likelihood*) dari setiap risiko kecurangan adalah proses subjektif, oleh karena itu memerlukan pertimbangan profesional dalam memberikan nilai kemungkinan keterjadian tersebut. Risiko kecurangan tidak selalu memiliki kemungkinan keterjadian yang sama. Kemungkinan terjadi kecurangan dapat dikelompokkan menggunakan kategori skala tiga atau skala lima. Jika menggunakan skala lima (sangat jarang, jarang, kadang-kadang, sering, dan sangat sering) maka skala dan deskripsi kemungkinan terjadinya risiko adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1. Kriteria Level Kemungkinan

Level Kemungkinan	Kriteria Kemungkinan		
	Persentase dalam 1 tahun	Jumlah frekuensi dalam 1 tahun	Kejadian Toleransi Rendah
Hampir tidak terjadi (1)	$0\% < x \leq 5\%$	sangat jarang: < 2 kali	1 kejadian dalam 5 tahun terakhir
Jarang terjadi (2)	$5\% < x \leq 10\%$	jarang: 2 kali s.d. 5 kali	1 kejadian dalam 4 tahun terakhir
Kadang terjadi (3)	$10\% < x \leq 20\%$	cukup sering: 6 s.d. 9 kali	1 kejadian dalam 3 tahun terakhir

Sering terjadi (4)	$20\% < x \leq 50\%$	sering: 10 kali s.d. 12 kali	1 kejadian dalam 2 tahun terakhir
Hampir pasti terjadi (5)	$50\% < x < 100\%$	sangat sering: > 12 kali	1 kejadian dalam 1 tahun terakhir

2) Menilai signifikansi dampak/konsekuensi risiko

Seperti halnya menilai kemungkinan keterjadian, menilai signifikansi dampak/ konsekuensi dari setiap risiko kecurangan juga merupakan proses subjektif. Dalam menilai dampak terhadap risiko kecurangan dapat memperhatikan hal-hal berikut :

- a) Dampaknya terhadap keterlambatan penyelesaian pekerjaan;
- b) Pejabat yang melakukan penyimpangan; dan
- c) Pengaruhnya terhadap besarnya nilai kerugian keuangan negara/daerah.

Kriteria penilaian terhadap tingkat signifikansi dampak risiko dapat dipilih skala tiga atau skala lima dan dibuat deskripsinya untuk menjamin konsistensi dalam analisis risiko. Definisi dan kriteria tingkat dampak mengacu pada Undang–Undang Nomor 20 tahun 2001 tentang Perubahan atas Undang–Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi dan Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Dalam skala lima, jenjang dan deskripsi signifikansi dampak dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 3.2. Tingkat Dampak Terjadinya Risiko Kecurangan

No	Area Dampak	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
1	Beban Keuangan Negara	$\leq 0,01\%$ dari total anggaran non belanja pegawai pada unit pemilik risiko	$> 0,01\% - 0,1\%$ dari total anggaran non belanja pegawai pada unit pemilik risiko	$> 0,1\% - 1\%$ dari total anggaran non belanja pegawai pada unit pemilik risiko	$> 1\% - 5\%$ dari total anggaran non belanja pegawai pada unit pemilik risiko	$> 5\%$ dari total anggaran non belanja pegawai pada unit pemilik risiko
2	Penurunan Reputasi	Jumlah keluhan pemangku kepentingan (<i>stakeholder</i>) ≤ 10	Jumlah keluhan pemangku kepentingan (<i>stakeholder</i>) sebanyak 10 s.d 20	Jumlah keluhan pemangku kepentingan (<i>stakeholder</i>) > 20	Pemberitaa n negatif di media lokal	Pemberitaa n negatif di media massa nasional dan atau media massa internasional

				Pemberitaan negatif di media sosial yang sesuai fakta	Pemberitaan negatif di media sosial menjadi <i>trending topic</i> nasional dan atau internasional
3	Kesehatan dan keselamatan kerja	Tidak berbahaya	Gangguan kesehatan fisik ringan (mampu bekerja pada hari yang sama)	Gangguan kesehatan fisik dan atau mental sedang (tidak mampu melaksanakan tugas >1 hari s/d 3 minggu)	Gangguan kesehatan fisik dan atau mental berat (tidak mampu melaksanakan tugas >3 minggu atau mengakibatkan cacat tetap atau gangguan jiwa permanen)
4	Realisasi Capaian Kinerja Sasaran Strategis	100% > Capaian IKU \geq 97%	97% > Capaian IKU \geq 92%	92% > Capaian IKU \geq 87%	87% > Capaian IKU \geq 80%
5	Temuan hasil pemeriksaan BPK dan hasil pengawasan Inspektorat	Tidak ada temuan pengembalian uang ke kas negara dan penyimpanan material	Ada temuan pengembalian uang ke kas negara dan/atau penyimpanan s/d 0,1% dari total anggaran	Ada temuan pengembalian uang ke kas negara dan/atau penyimpanan >0,1% - 1% dari total anggaran	Ada temuan pengembalian uang ke kas negara dan/atau penyimpanan >1% - 5% dari total anggaran

3) Menetapkan tingkat atau status risiko

Berdasarkan hasil penilaian terhadap kemungkinan keterjadian dan dampak/ konsekuensi risiko, suatu risiko kecurangan dapat ditentukan tingkat dan status risikonya sehingga dapat dihasilkan suatu informasi untuk menciptakan desain pengendaliannya.

Status risiko diperoleh dari hubungan antara kemungkinan dan dampak, dengan rumus berikut:

$$\text{Status risiko} = \text{Kemungkinan} \times \text{Dampak}$$

Status risiko dituangkan dalam bentuk tabel matriks risiko/skala risiko. Skala risiko berfungsi sebagai dasar untuk menyusun peta risiko sekaligus sebagai sarana untuk membuat kesepakatan atas respon terhadap risiko kecurangan yang ada. Matriks ini dibuat konsisten dengan skala kemungkinan dan signifikansi yang dipilih yaitu merupakan kombinasi matriks 5 x 5. Penyusunan skala risiko dalam matriks tersebut akan menentukan prioritas penanganan risiko kecurangan.

Dalam skala lima, matriks peta risiko terdiri dari 25 bidang. Bidang-bidang dengan spesifikasi warna tersebut menjadi dasar menetapkan respon terhadap risiko kecurangan. Penetapan area atau bidang yang menjadi prioritas instansi pemerintah disesuaikan dengan preferensi risiko instansi pemerintah. Matrik risiko skala lima yang menggambarkan status risiko ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 3.3. Status Risiko Kecurangan Skala Lima

Skala	Kemungkinan	Konsekuensi/Dampak				
		Tidak Signifika	Kurang Signifika	Sedan	Signifika	Sangat Signifika
5	Sangat Sering	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi
4	Sering	Sedang	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi
3	Kadang-kadang	Rendah	Sedang	Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi
2	Jarang	Rendah	Rendah	Sedang	Sedang	Tinggi
1	Sangat Jarang			Rendah	Sedang	Tinggi

Matrik risiko skala lima yang nilai risiko ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 3.4. Nilai Risiko Kecurangan Skala Lima

Skala	Kemungkinan	Konsekuensi/Dampak				
		Tidak Signifika	Kurang Signifika	Sedang	Signifika	Sangat Signifikan
5	Sangat Sering	5	10	13	20	25
4	Sering	4	8	12	16	20

3	Kadang-kadang	3	6	9	12	15
2	Jarang	2	4	6	8	10
1	Sangat Jarang	1	2	3	4	5

Analisis area risiko dikategorikan menggunakan pendekatan sebagai berikut:

- a) Tingkat risiko sangat tinggi = Area berwarna merah

Risiko pada tingkat ini adalah risiko dengan peluang terjadinya sangat sering hingga kadang-kadang dan memiliki nilai dampak dari sangat signifikan hingga sedang. Batas tertinggi nilai risiko adalah 25 (probabilitasnya sangat sering = 5, dan dampaknya sangat signifikan = 5) sedangkan batas terendahnya adalah 15 (probabilitasnya kadang-kadang = 3, dan dampaknya sangat signifikan = 5 atau probabilitasnya sangat sering = 5 dan dampaknya sedang = 3).

- b) Tingkat risiko tinggi = Area berwarna jingga

Risiko pada tingkat ini adalah risiko dengan peluang terjadinya sangat sering dan memiliki nilai dampak dari kurang signifikan hingga sangat signifikan. Batas tertinggi nilai risiko adalah 12 (probabilitasnya sering = 4, dan dampaknya sedang = 3 atau probabilitasnya kadang-kadang = 3 dan dampaknya signifikan = 4) sedangkan batas terendahnya adalah 5 (probabilitasnya sangat jarang = 1, dan dampaknya sangat signifikan = 5).

- c) Tingkat risiko Sedang = Area berwarna kuning

Risiko pada tingkat ini adalah risiko dengan peluang terjadinya sangat sering hingga sering dan memiliki nilai dampak dari tidak signifikan hingga signifikan. Batas tertinggi nilai risiko adalah 8 (probabilitasnya sering = 4, dan dampaknya kurang signifikan = 2, atau probabilitasnya jarang = 2, dan dampaknya signifikan = 4) sedangkan batas terendahnya adalah 4 (probabilitasnya sering = 4, dan dampaknya tidak signifikan = 1 atau probabilitasnya sangat jarang = 1 dan dampaknya signifikan = 4).

- d) Tingkat risiko rendah = Area berwarna biru muda

Risiko pada tingkat ini adalah risiko dengan peluang terjadinya kadang-kadang hingga sangat jarang dan memiliki nilai dampak dari sedang hingga tidak signifikan. Batas tertinggi nilai risiko adalah 4 (probabilitasnya jarang = 2, dan dampaknya kurang signifikan = 2) sedangkan batas terendahnya adalah 1 (probabilitasnya sangat jarang = 1, dan dampaknya tidak signifikan = 1).

Output analisis risiko berupa status risiko dan peta risiko. Status risiko adalah suatu daftar yang memuat informasi tentang risiko kecurangan (nilai kemungkinan keterjadian dan nilai signifikansi dampak, serta tingkat risiko dan penjelasannya). Peta Risiko adalah suatu gambaran dari masing-masing risiko kecurangan secara visual sesuai dengan nilainya dalam matriks sehingga akan diperoleh informasi pada area mana risiko tersebut berada.

4) Menilai efektivitas pengendalian anti kecurangan

Langkah penilaian efektivitas pengendalian anti kecurangan dilakukan terhadap pengendalian anti kecurangan yang telah ada. Proses menilai efektivitas pengendalian kecurangan dilakukan secara mandiri oleh manajemen dan pegawai. Dalam menangani risiko kecurangan, manajemen harus memastikan bahwa pengendalian anti kecurangan efektif. Apabila pengendalian anti kecurangan belum ada atau sudah ada tetapi tidak efektif, manajemen perlu merancang pengendalian anti kecurangan. Pengendalian anti kecurangan dirancang secara tepat dan dilaksanakan oleh pegawai yang kompeten dan obyektif.

Efektivitas pengendalian anti kecurangan diindikasikan dari kemampuannya dalam mengurangi atau meminimalkan risiko yang ada, baik kemungkinan tingkat keterjadiannya maupun dampak/konsekuensi. Dengan demikian, pengendalian kecurangan yang efektif akan memperbaiki status dan peta risiko (mengubah/ menggeser status dan peta risiko), misalnya dari status risiko sangat tinggi (area merah, kemungkinan keterjadian pada skala 4 – sering dan dampak pada skala 4 - signifikan atau point 16) berubah menjadi risiko dengan status rendah (area hijau muda, kemungkinan keterjadian pada skala 2 – jarang dan dampak pada skala 2 – kurang signifikan atau point 4).

5) Respon terhadap risiko kecurangan

Berdasar peta risiko kecurangan yang dihasilkan dari proses penilaian risiko kecurangan, pimpinan organisasi memutuskan respon atas risiko. Secara teoritis, bentuk respon atas suatu risiko dipengaruhi oleh selera risiko (*risk appetite*) pimpinan organisasi. Pada prinsipnya terdapat empat macam respon pimpinan organisasi terhadap risiko:

a) Hindari risiko (*Avoid*)

Menghindari risiko adalah perlakuan atas risiko dengan cara menghindari atau menghentikan suatu tindakan atau strategi yang dapat memicu timbulnya risiko tertentu. Respon menghindari risiko ini diambil dengan mempertimbangkan kemungkinan dan dampaknya yang cukup tinggi, misalnya jika dilakukan akan menimbulkan kerugian luar biasa.

b) Mengurangi Risiko (*Mitigate*)

Pimpinan organisasi dapat merespon risiko kecurangan dengan menurunkan tingkat risiko. Menurunkan tingkat risiko kecurangan dilakukan dengan menggunakan dua sudut pandang, yaitu menurunkan tingkat keterjadian dan atau menurunkan dampak yang mungkin terjadi. Risiko kecurangan adalah risiko yang tidak dapat ditolerir atau tingkat toleransi risiko “0” (nol), karena sifatnya adalah pidana. Oleh karena itu, respon mengurangi risiko seyogyanya sampai pada tingkat risiko “0” (nol). Contohnya agar tidak terjadi *mark up* nilai program/kegiatan maka diterapkan proses penganggaran secara elektronik (*e-budgeting*) dengan memberlakukan proses reviu harga komponen sebelum diinput dalam aplikasi *e-budgeting*.

c) Memindahkan Risiko (*Transfer*)

Penanganan risiko jenis ini, melibatkan pihak lain untuk ikut menanggung sebagian atau seluruh risiko. Pemindahan risiko tidak mengurangi probabilitas maupun dampak dari risiko,

yang dilakukan adalah memindahkan risiko dari organisasi ke pihak lain, tentunya dengan sejumlah imbalan tertentu. Teknik pemindahan risiko yang dapat diterapkan adalah asuransi dan kontrak (misalnya kontrak lindung nilai).

d) Menerima risiko (*Accept*)

Suatu organisasi akan memutuskan menerima risiko tanpa menghindari, memitigasi atau mentransfer risiko karena batas risikonya masih dalam batas risiko yang ditoleransi.

Contoh dalam pembuatan peta risiko dapat dilihat pada tabel 3.5 dibawah ini:

Entitas :

Tabel 3.5 Peta Risiko Kecurangan

No	Tahapan Proses / Aspek	Nama Risiko	Kemungkinan Skenario	Pihak Terkait	Pemilik Risiko	Penyebab Risiko	Nilai Risiko			Uraian Dampak	Pengendalian (Existing)	Rencana Mitigasi
							Likelihoo d	Dampak	Ska la			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
A	PERENCANAAN											
B	PELAKSANAAN											
C	PELAPORAN DAN PERTANGGUHNG JAWABAN											
	(Contoh Aspek)											
	1. Aset dan persediaan	Penggunaan asset dan persediaan secara tidak sah untuk kepentingan pribadi.	1. Penggunaan Bahan Habis Pakai (ATK, bensin) untuk kepentingan pribadi. 2. Pembelian ATK tidak sesuai kebutuhan karena saldo barang persediaan belum	1. Pengurus Barang Pengguna 2. Pegawai yang memperoleh pinjaman aset;	Entitas	1. Belum ada SOP terkait peminjaman / pengeluaran aset; 2. Belum ada catatan distribusi/tanda terima barang	3	3	9	1. Kerugian negara 2. Menurunnya kinerja pengawasan	1. Terdapat Berita Acara Serah Terima Pengguna-an aset bagi para pegawai yang menggunakan kendaraan / laptop; 2. Terdapat aplikasi permintaan barang/ATK, namun belum	1. Menyusun SOP Prosedur Peminjama / Pengeluaran Aset 2. Membuat buku tanda terima barang / ATK

No	Tahapan Proses / Aspek	Nama Risiko	Kemungkinan Skenario	Pihak Terkait	Pemilik Risiko	Penyebab Risiko	Nilai Risiko			Uraian Dampak	Pengendalian (Existing)	Rencana Mitigasi
							Likelihoo d	Dampak	Ska la			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
			teradministrasi secara rapi. 3. Penjualan barang/ATK yang bernilai mahal (misalnya toner) oleh pihak-pihak yang tidak bertanggung Jawab			persediaan / ATK dari Petugas Persediaan kepada Pegawai					ada pencatatan barang/ATK yang diserahkan/di distribusikan kepada pegawai yang meminta	
	2. Sumber Daya Manusia (SDM)	Terdapat suap/gratifikasi dalam proses pengurusan berkas kepegawaian	Terdapat suap/gratifikasi dalam proses mempercepat / memperlancar proses pengurusan berkas kepegawaian antara lain: 1. Pembuatan gaji berkala, 2. Kenaikan pangkat, 3. Pengurusan pensiun pegawai, 4. Pembuatan penilaian prestasi kerja,	1.Pegawai terkait yang berkas kepegawaianya dalam proses pengurusan 2.Sub Bagian dan Kepegawaian	Entitas	1.Peran pengawasan internal dalam pengelolaan data kepegawaian 2.Kegiatan sosialisasi dan edukasi pegawai terhadap pengendalian kekurangan belum optimal	3	5	15	Menurunnya reputasi organisasi	Keputusan Entitas Tentang Penetapan Standar Operasional 1. Prosedur Adminis-trasi Pemerintahan Berbasis Risiko; 2. SOP tentang Operasional Prosedur Kenaikan Pangkat. 3. SOP tentang Operasional Prosedur Pengusulan Penghargaan.	1.Menguatkan peran pengawasan intern dengan melakukan digitalisasi dan transparansi dalam pengelolaan data kepegawaian; 2. Melakukan reviu / pengawasan intern atas pengelolaan

No	Tahapan Proses / Aspek	Nama Risiko	Kemungkinan Skenario	Pihak Terkait	Pemilik Risiko	Penyebab Risiko	Nilai Risiko			Uraian Dampak	Pengendalian (Existing)	Rencana Mitigasi
							Likelihoo d	Dampak	Ska la			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
			5. Penilaian angka kredit								4. SOP tentang Operasional Prosedur Usulan Mutasi.	data kepegawaian; 3. Meningkatkan sosialisasi dan edukasi pencegahan kecurangan kepada pegawai yang terkait pengelolaan data kepegawaian;
	3. Pengadaan Barang dan Jasa (PBJ)	Perencanaan pengadaan barang dan jasa tidak sesuai kebutuhan	Barang yang diusulkan sebenarnya tidak dibutuhkan namun diusulkan pengadaannya karena menguntungkan secara pribadi dan atau golongan. Sedangkan usulan yang dibuat hanya formalitas untuk memenuhi persyaratan	PA, PPK, PPTK	Entitas	1. Lemahnya peran pengawasan internal dalam perencanaan pengadaan 2. Kegiatan sosialisasi dan edukasi pegawai terhadap pengendali	3	5	15	Kerugian Keuangan Negara	1. Perencanaan pengadaan barang dan jasa mengacu pada Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa	1. Menguatkan peran pengawasan intern melalui reviuatas perencanaan pengadaan untuk pencegahan kecurangan perencanaan PBJ;

No	Tahapan Proses / Aspek	Nama Risiko	Kemungkinan Skenario	Pihak Terkait	Pemilik Risiko	Penyebab Risiko	Nilai Risiko			Uraian Dampak	Pengendalian (Existing)	Rencana Mitigasi
							Likelihoo d	Dampak	Ska la			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
			kelengkapan dokumen.			an kecurangan belum optimal					Pemerintah dan Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 12 Tahun 2021 Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Melalui Penyedia; 2. Keputusan Entitas Nomor.... tentang Standar Operasional Prosedur Intern	2. Meningkat kansosialisasi dan edukasi pencegahan kecurangan kepada pegawai yang terkait dengan perencanaan PBJ; 3. Penandatanganan pakta integritas bagi pihak yang terkait;

Keterangan

Kolom 3 : Risiko Kecurangan adalah kerentanan organisasi dari kemungkinan terjadinya kecurangan

Kolom 8 : Risiko kecurangan terjadi karena ada kesempatan atau motivasi

Kolom 9 : Kemungkinan keterjadian berada dalam nilai 1 sampai dengan 5

- 1 = Tidak Pernah Terjadi
- 2 = Pernah Terjadi
- 3 = Jarang Terjadi
- 4 = Sering Terjadi
- 5 = Sangat Sering Terjadi

Kolom 10 : Signifikansi dampak

- 1 = Tidak berarti
- 2 = Kecil
- 3 = Sedang
- 4 = Besar
- 5 = Bencana

Kolom 11 : merupakan perkalian antara kolom 9 dengan 10. Jika hasil perkalian adalah:

- 1 – 5 Level Risiko Rendah
- 6 - 11 Level Risiko Sedang
- 12 - 25 Level Risiko Tinggi

c. Rencana Tindak Pengendalian Kecurangan

Ketika Risiko Kecurangan berhasil diidentifikasi pada suatu proses bisnis maka pengendalian dan prosedur yang sudah ada dapat diketahui, sehingga dapat dilakukan langkah-langkah mitigasi yang diperlukan. Pada saat yang bersamaan, evaluasi terhadap proses pengendalian Kecurangan yang ada untuk proses-proses dengan paparan risiko yang tinggi lainnya yang dituangkan dalam sebuah dokumen. Dengan demikian, rencana tindak pengendalian kecurangan ini merupakan dokumen yang berisi gambaran dari efektifitas, kebijakan dan prosedur etitas dalam mengendalikan risiko kecurangan, perbaikan pengendalian yang ada/terpasang serta pengomunikasian dan pemantauan pelaksanaan perbaikan.

Kegiatan pengendalian membantu dan memastikan kebijakan dan prosedur yang telah dilaksanakan oleh pegawai yang berkaitan dengan:

1. Penetapan dan penilaian kinerja untuk mengukur keberhasilan pegawai;
3. Pengelolaan informasi meliputi pengendalian sistem dan akses informasi dalam rangka menunjang pelayanan;
4. Pembinaan sumber daya manusia melalui sosialisasi, visi, misi, tujuan dan strategi kepada pegawai; dan
5. Otorisasi transaksi yaitu melakukan pengesahan atas semua transaksi keuangan oleh pejabat yang berwenang.

Langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas pengendalian kecurangan antara lain:

1. Review Kinerja

Aktivitas pengendalian ini mencakup review atas kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran, prakiraan, atau kinerja periode sebelumnya, menghubungkan satu rangkaian data yang berbeda operasi atau keuangan satu sama lain, bersama dengan analisis atas perbaikan dan review atas kinerja keuangan daerah.

2. Pengolahan Informasi

Dua pengelompokan luas aktivitas pengendalian sistem informasi adalah pengendalian umum (*general control*) dan pengendalian aplikasi (*application control*). Pengendalian umum biasanya mencakup pengendalian atas operasi pusat data, pemrosesan dan pemeliharaan perangkat lunak sistem, keamanan akses, pengembangan dan pemeliharaan sistem aplikasi. Pengendalian ini berlaku untuk maifraine, mini computer dan lingkungan pemakai akhir (*end-used*). Pengendalian ini membantu menyiapkan bahwa transaksi adalah sah, diotorisasi semestinya, dan diolah secara lengkap dan akurat.

3. Pengendalian Fisik

Aktivitas pengendalian fisik mencakup keamanan fisik aktiva, penjagaan yang memadai terhadap fasilitas yang terlindungi dari akses terhadap aktiva dan catatan; otorisasi untuk akses ke program komputer dan data files dan perhitungan secara periodik dan pembandingan dengan jumlah yang tercantum dalam catatan pengendali.

4. Pemisahan Tugas

Pembebaan tanggung jawab kepada orang yang berbeda untuk memberikan otorisasi, pencatatan transaksi, menyelenggarakan penyimpanan aktiva ditujukan untuk mengurangi kesempatan bagi seseorang dalam posisi baik untuk berbuat Kecurangan dan

sekaligus menyembunyikan kekeliruan dan ketidak beresan dalam menjalankan tugasnya dalam keadaan normal.

5. Meningkatkan kultur organisasi

Meningkatkan kultur organisasi dapat dilakukan dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang saling terkait satu sama lain agar dapat mendorong kinerja sumber berperusahaan bekerja secara efisien, menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan.

BAB IV PENUTUP

Keberhasilan pengendalian kecurangan dapat dicapai dengan melakukan diagnosis kecurangan. Melalui diagnosis kecurangan diharapkan dapat memberikan suatu pemahaman praktis tentang berbagai modus kecurangan yang ada. Ketepatan untuk melakukan diagnosis kecurangan merupakan tahap awal dalam keberhasilan proses kegiatan pengendalian kecurangan. Diagnosis pengendalian kecurangan dapat dilakukan secara *self assessment* maupun dilaksanakan oleh institusi yang independen yang secara langsung dilaksanakan melalui audit investigasi sehingga mendapatkan rekomendasi perbaikan.

BUPATI BANTUL,

ttd

ABDUL HALIM MUSLIH