



WALI KOTA PASURUAN
PROVINSI JAWA TIMUR

PERATURAN WALI KOTA PASURUAN
NOMOR 42 TAHUN 2025

TENTANG

PENGENDALIAN KECURANGAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

WALI KOTA PASURUAN,

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 2 ayat (1b) Peraturan Wali Kota Pasuruan Nomor 24 Tahun 2023 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 11 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern di Lingkungan Pemerintah Kota Pasuruan, perlu menetapkan Peraturan Wali Kota tentang Pengendalian Kecurangan;

Mengingat : 1. Pasal 18 ayat (6) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-daerah Kota Kecil dalam Lingkungan Propinsi Jawa Timur, Jawa Tengah dan Jawa Barat (Berita Negara Republik Indonesia tanggal 14 Agustus 1950) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1954 tentang Pengubahan Undang-Undang Nr 16 dan 17 Tahun 1950 (Republik Indonesia Dahulu) tentang Pembentukan Kota-kota Besar dan Kota-kota Kecil di Jawa (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1954 Nomor 40, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 551);

3. Undang ...

3. 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 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
4. Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 11 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kota Pasuruan (Berita Daerah Kota Pasuruan Tahun 2011 Nomor 11) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 24 Tahun 2023 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 11 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern di Lingkungan Pemerintah Kota Pasuruan (Berita Daerah Kota Pasuruan Tahun 2023 Nomor 24);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN WALI KOTA TENTANG PENGENDALIAN KECURANGAN.

Pasal 1

Dalam Peraturan Wali Kota ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Kota Pasuruan.
2. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Kota Pasuruan.
3. Wali Kota adalah Wali Kota Pasuruan.
4. Inspektur adalah Inspektur Kota Pasuruan.
5. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Wali Kota dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Pasuruan dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.
6. Penyelenggara Pemerintahan Daerah adalah Aparatur Sipil Negara dan pegawai lainnya yang bekerja pada Pemerintah Daerah, Badan Layanan Umum Daerah, dan Badan Usaha Milik Daerah.
7. Risiko Kecurangan adalah kemungkinan terjadinya kecurangan dan konsekuensi potensial bagi organisasi jika risiko tersebut terjadi.

8. Kecurangan ...

8. Kecurangan adalah perbuatan yang dilakukan secara tidak jujur dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan atau mengakibatkan timbulnya kerugian dengan cara menipu, memperdaya atau cara lainnya yang melanggar ketentuan Peraturan Perundang-undangan.
9. Rencana Pengendalian Kecurangan adalah proses yang didesain dan diselenggarakan secara spesifik untuk mencegah, mendeteksi, dan merespon risiko dan kejadian kecurangan yang berindikasi tindak pidana korupsi.
10. Lini Pertama adalah lapisan pertama dalam manajemen risiko untuk mencegah, mendeteksi, dan mengurangi risiko terjadinya kecurangan, yang dilakukan melalui kontrol internal yang diterapkan langsung pada operasional sehari-hari.
11. Lini Kedua adalah lapisan kedua dalam manajemen risiko yang berfokus pada fungsi pengawasan dan kepatuhan yang bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang diterapkan oleh lini pertama dalam mengelola risiko kecurangan telah dilaksanakan dengan efektif dan sesuai dengan peraturan hukum yang berlaku.
12. Lini Ketiga adalah lapisan ketiga dalam manajemen risiko yang berfokus pada pengawasan independen terhadap efektivitas sistem pengendalian internal yang telah diterapkan oleh lini pertama dan kedua.
13. Pihak Ketiga adalah setiap individu, kelompok, badan usaha atau organisasi di luar struktur Pemerintah Daerah yang memiliki hubungan kerja sama, kontraktual atau kemitraan dalam pelaksanaan kegiatan, pengadaan, layanan atau program pemerintah.
14. Audit adalah proses identifikasi masalah, analisis dan evaluasi bukti yang dilakukan secara independen, obyektif dan profesional berdasarkan standar Audit, untuk menilai kebenaran, kecermatan, kredibilitas, efektivitas, efisiensi, dan keandalan informasi pelaksanaan tugas dan fungsi Perangkat Daerah.
15. Reviu adalah penelaahan ulang bukti-bukti suatu kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, standar, pedoman, atau norma yang telah ditetapkan.

16. Evaluasi ...

16. Evaluasi adalah rangkaian kegiatan membandingkan hasil atau prestasi suatu kegiatan dengan standar, pedoman, atau norma yang telah ditetapkan dan menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan.
17. Pemantauan adalah proses penilaian kemajuan suatu program atau kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pasal 2

- (1) Maksud disusunnya Peraturan Wali Kota ini sebagai pedoman Pengendalian Kecurangan di Daerah.
- (2) Tujuan disusunnya Peraturan Wali Kota ini untuk:
 - a. meningkatkan pengetahuan dan pemahaman Penyelenggara Pemerintahan Daerah terhadap Pengendalian Kecurangan;
 - b. meningkatkan kepatuhan Penyelenggara Pemerintahan Daerah terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan akuntabel;
 - c. menciptakan lingkungan kerja dan budaya kerja yang transparan dan akuntabel di lingkungan Pemerintah Daerah;
 - d. membangun integritas Penyelenggara Pemerintahan Daerah yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme;
 - e. meningkatkan kepercayaan publik atas penyelenggaraan pelayanan publik Pemerintah Daerah; dan
 - f. mewujudkan pemerintahan yang bersih, akuntabel dan pelayanan publik yang prima.

Pasal 3

- (1) Pemerintah Daerah menerapkan prinsip tidak mentoleransi Kecurangan melalui Pengendalian Kecurangan.
- (2) Pengendalian Kecurangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diimplementasikan oleh setiap Perangkat Daerah, Badan Usaha Milik Daerah, Badan Layanan Umum Daerah, serta pihak-pihak lainnya yang menerima dan/atau mengelola keuangan dari Pemerintah Daerah.

(3) Pengendalian ...

- (3) Pengendalian Kecurangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
 - a. rencana Pengendalian Kecurangan; dan
 - b. strategi rencana Pengendalian Kecurangan.
- (4) Rencana Pengendalian Kecurangan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf a tercantum dalam lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Wali Kota ini.
- (5) Strategi rencana Pengendalian Kecurangan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf b tercantum dalam lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Wali Kota ini.

Pasal 4

- (1) Wali Kota melakukan pembinaan dan pengawasan Pengendalian Kecurangan.
- (2) Pembinaan dan pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh Perangkat Daerah yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pengawasan.
- (3) Pembinaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui sosialisasi.
- (4) Pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dilakukan melalui:
 - a. Pemantauan;
 - b. Evaluasi;
 - c. Reviu; dan/atau
 - d. Audit.

Pasal 5

- (1) Setiap Perangkat Daerah, Badan Usaha Milik Daerah, Badan Layanan Umum Daerah membuat laporan Pengendalian Kecurangan.
- (2) Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disampaikan kepada Wali Kota melalui Kepala Perangkat Daerah yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pengawasan setiap akhir tahun.

Pasal ...

Pasal 6

Peraturan Wali Kota ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Wali Kota ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kota Pasuruan.

Ditetapkan di Pasuruan
pada tanggal 14 November 2025

WALI KOTA PASURUAN,

Ttd.

ADI WIBOWO

Diundangkan di Pasuruan
pada tanggal 14 November 2025

SEKRETARIS DAERAH KOTA PASURUAN,

Ttd.

RUDIYANTO

BERITA DAERAH KOTA PASURUAN TAHUN 2025 NOMOR 42

Salinan sesuai dengan aslinya
Plt. KEPALA BAGIAN HUKUM,

Ttd.

MEIRINA GINA ADRIANA, SH., MH.

Penata Tingkat I
NIP. 19820518 201001 2 021

LAMPIRAN I
PERATURAN WALI KOTA PASURUAN
NOMOR 42 TAHUN 2025
TENTANG
PENGENDALIAN KECURANGAN

PENGENDALIAN KECURANGAN

A. LATAR BELAKANG

Beberapa tahun terakhir, permasalahan hukum terutama berkaitan dengan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) dengan segala praktiknya seperti penyalahgunaan wewenang, penyyuapan, pemberian uang pelicin, pungutan liar, pemberian imbalan atas dasar kolusi dan nepotisme serta penggunaan uang negara untuk kepentingan pribadi telah menjadi perhatian masyarakat dan dianggap suatu hal yang lazim terjadi di negara ini. Tuntutan masyarakat akan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN menghendaki adanya pelaksanaan fungsi pengawasan dan sistem pengendalian intern yang baik atas pelaksanaan pemerintahan dan pengelolaan keuangan negara untuk menjamin bahwa pelaksanaan kegiatan telah sesuai dengan kebijakan dan rencana yang telah ditetapkan serta untuk menjamin bahwa tujuan tercapai secara hemat, efisien dan efektif.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), pelaksanaan pengendalian intern tersebut dilaksanakan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP). APIP adalah instansi pemerintah sekaligus sebagai auditor internal pemerintah yang dibentuk dengan tugas melaksanakan pengawasan intern di lingkungan pemerintah pusat dan/atau pemerintah daerah, yang terdiri atas Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Inspektorat Jenderal Kementerian, Inspektorat/unit pengawasan intern pada Kementerian Negara, Inspektorat Utama/Inspektorat Lembaga Pemerintah Non Kementerian, Inspektorat/unit pengawasan intern pada Kesekretariatan Lembaga Tinggi Negara dan Lembaga Negara, Inspektorat Provinsi/Kabupaten/Kota dan unit pengawasan intern pada Badan Hukum Pemerintah lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Tugas APIP yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 ini adalah melakukan pengawasan intern yang didefinisikan sebagai seluruh proses kegiatan audit, reviu, evaluasi, pemantauan dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolak ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

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 perundang-undangan atau juga dapat didefinisikan dengan berbagai makna sebagai berikut:

- 1) Kebohongan;
- 2) Penipuan;
- 3) Kejahatan;
- 4) Manipulasi data;
- 5) Melanggar kepercayaan;
- 6) Rekayasa informasi;
- 7) Mengubah opini publik dengan memutarbalikan data yang ada; dan
- 8) Menghilangkan barang bukti dengan sengaja.

Untuk mencapai tujuan tersebut, internal auditor melakukan kegiatan-kegiatan berikut:

- 1) Menelaah dan menilai kebaikan, memadai tidaknya dan penerapan sistem pengendalian manajemen, struktur pengendalian intern, dan pengendalian operasional lainnya serta mengembangkan pengendalian yang efektif dengan biaya yang tidak terlalu mahal;
- 2) Memastikan ketaatan terhadap kebijakan, rencana dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan oleh manajemen;
- 3) Memastikan seberapa jauh aset/barang milik daerah dipertanggungjawabkan dan dilindungi dari kemungkinan terjadinya segala bentuk pencurian, kecurangan dan penyalahgunaan;
- 4) Memastikan bahwa pengelolaan data yang dikembangkan dalam organisasi dapat dipercaya;
- 5) Menilai mutu pekerjaan setiap bagian dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh manajemen; dan
- 6) Menyarankan perbaikan-perbaikan operasional dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas.

Dengan memahami gejala kecurangan (*Red Flags*) manajemen dapat mengidentifikasi kondisi kecurangan yang kemungkinan besar akan terjadi atau telah terjadi. Dengan belajar dari kecurangan yang pernah terjadi, maka kecurangan dapat sedini mungkin ditangani oleh manajemen atau internal auditor.

Berdasarkan latar belakang sebagaimana tersebut diatas maka diperlukan adanya pengendalian kecurangan dilingkup Pemerintah Daerah dengan menerbitkan Peraturan Wali Kota tentang Pedoman Rencana Pengendalian Kecurangan.

B. KECURANGAN

1. Kecurangan diklasifikasikan ke dalam tiga kelompok utama yaitu:
 - a. Korupsi;
 - b. Penyalahgunaan Aset (*Asset Misappropriation*); dan
 - c. Pelaporan Curang (*Fraudulent Statement*).

2. Jenis Korupsi

Korupsi adalah perbuatan yang merugikan negara dan melanggar hukum yang dilakukan oleh seseorang yang memiliki kewenangan dalam lembaga negara atau pemerintahan. Jenis korupsi antara lain:

- a. 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 mempengaruhi kualitas dan kinerja pelaksanaan kewenangan tersebut.

- b. Penyuapan (*Bribery*)

Penyuapan merupakan tindakan menawarkan, memberi, menerima, atau meminta sesuatu yang memiliki nilai untuk mempengaruhi 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. Tindakan lain yang masuk dalam kelompok *fraud* ini adalah menerima komisi, membocorkan rahasia perusahaan/lembaga, dan kolusi dalam tender tertentu.

- c. 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 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 (*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.

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

3. Jenis Penyalahgunaan Aset

Penyalahgunaan Aset (*Asset Misappropriation*) adalah tindakan yang dilakukan oleh individu atau pihak yang memiliki atau menguasai aset milik orang lain, baik itu perusahaan, lembaga, atau negara, dengan cara menggunakan atau mengelola aset tersebut untuk kepentingan pribadi atau pihak lain yang tidak sah, yang bertentangan dengan ketentuan hukum atau perjanjian yang ada. Jenis Penyalahgunaan Aset antara lain:

- 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 non kas

Penyalahgunaan aset yang bersifat non kas berupa penyalahgunaan persediaan atau aset lainnya.

4. Jenis Pelaporan Curang (*fraudulent statement*)

Pelaporan Curang (*Fraudulent Statement*) 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.

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

Pelaporan curang yang terdiri atas laporan finansial dan nonfinansial merupakan segala tindakan yang membuat laporan keuangan menjadi tidak seperti yang seharusnya.

Contoh pelaporan curang: memalsukan bukti transaksi, mengakui suatu transaksi lebih besar atau lebih kecil, menerapkan metode akuntansi tertentu secara tidak konsisten untuk menaikkan atau menurunkan laba, menerapkan metode pengakuan aset sedemikian rupa sehingga aset menjadi tampak lebih besar dibandingkan yang seharusnya, menerapkan metode pengakuan liabilitas sedemikian rupa sehingga liabilitas menjadi tampak lebih kecil dibandingkan yang seharusnya.

5. Faktor-Faktor Penyebab Kecurangan

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

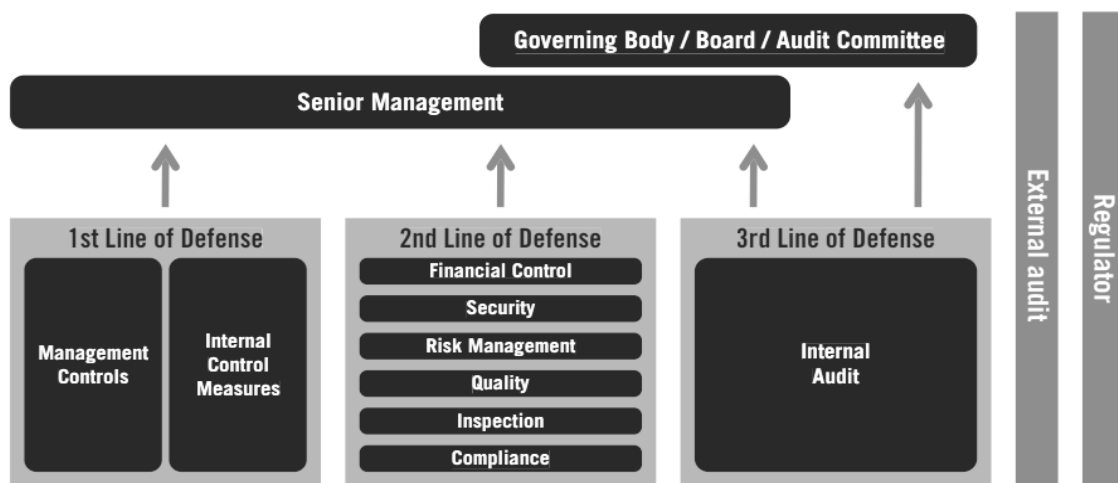
Salah satu model yang dapat digunakan untuk menjelaskan alasan seseorang melakukan kecurangan adalah model segitiga kecurangan (*fraud triangle*). Model ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kejadian kecurangan merupakan hasil dari gabungan tiga faktor yaitu tekanan atau motif, 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, diantaranya 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.
 - 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, diantaranya 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;
 - 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, diantaranya 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 berjasas bagi organisasi dan merasa bahwa imbalan atau gaji yang dia terima seharusnya lebih besar dibandingkan dengan imbalan yang dia terima saat ini;
- 3) Pelaku kecurangan menganggap bahwa tindakan yang dia lakukan bertujuan baik dan kerugian akibat tindakan yang dia lakukan nantinya akan dikembalikan.

C. KERANGKA KERJA PENGENDALIAN KECURANGAN

The Three Lines of Defense Model



Adapted from ECIIA/FERMA *Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41*

Salah satu pendekatan yang digunakan dalam mengelola risiko secara sistematis dalam organisasi adalah Model 3 Lini Pertahanan. Model 3 Lini Pertahanan dalam manajemen risiko khususnya pada risiko kecurangan adalah kerangka kerja yang digunakan untuk mengelola dan mengendalikan risiko dalam suatu organisasi dengan penekanan khusus pada pengelolaan risiko kecurangan yang berkaitan dengan integritas, transparansi dan akuntabilitas di sektor publik.

a. Lini Pertama : Unit Pelaksana (Manajemen Operasional)

Lini pertama adalah unit pelaksana, yaitu perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Daerah yang menjalankan program dan kegiatan sehari-hari. Bertanggung jawab langsung untuk mengidentifikasi dan menangani risiko kecurangan dalam kegiatan operasional, serta memastikan bahwa prosedur yang ada dilaksanakan dengan benar untuk menghindari penyalahgunaan kewenangan atau penyelewengan. Beberapa tanggung jawab lini pertama adalah:

- 1) Pengelolaan keuangan dan anggaran. Mengelola anggaran sesuai dengan ketentuan yang berlaku, memastikan bahwa tidak ada penggelapan atau penyalahgunaan dana publik.
- 2) Proses pengadaan barang dan jasa. Memastikan bahwa proses pengadaan dilakukan secara transparan, adil dan sesuai dengan peraturan yang ada untuk mencegah terjadinya korupsi atau kolusi.

- 3) Pengelolaan SDM. Memastikan bahwa tidak ada penyalahgunaan kekuasaan terkait dengan penerimaan pegawai atau rotasi jabatan.
 - 4) Pemantauan dan pelaporan. Memastikan bahwa laporan keuangan dan hasil pelaksanaan kegiatan/program disampaikan dengan jujur dan transparan.
- b. Lini Kedua : Fungsi Pengawasan dan Kepatuhan
- Lini kedua berfungsi sebagai pengawas dan penasihat yang memberikan dukungan kepada lini pertama dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko kecurangan. Tugas utama lini kedua adalah memastikan bahwa lini pertama memiliki kontrol dan prosedur yang tepat untuk mencegah kecurangan, serta melakukan pemantauan berkelanjutan terhadap efektivitas kebijakan dan prosedur tersebut. Lini kedua juga bertanggungjawab untuk memastikan bahwa sistem manajemen risiko diterapkan dengan efektif dan sesuai dengan standar yang berlaku
- c. Lini Ketiga : Pengawasan Independen
- Lini ketiga memiliki peran yang sangat penting dalam melaksanakan pengawasan independen terhadap pelaksanaan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh pemerintah daerah, khususnya dalam hal pencegahan dan penanganan risiko kecurangan. Lini ketiga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa segala tindakan yang diambil oleh lini pertama (unit operasional) dan lini kedua (unit pengawasan) sudah sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, dan bahwa risiko kecurangan dapat dikelola dengan baik dan memberikan evaluasi yang objektif, mendalam, dan berbasis bukti terhadap potensi kecurangan serta kesesuaian dengan kebijakan, peraturan, dan prosedur yang berlaku.

D. STRUKTUR PENGENDALIAN KECURANGAN

1. Lini Pertama, yang merupakan unit pelaksana/manajemen operasional pada masing-masing perangkat daerah, terdiri atas
 - a. Kepala Perangkat Daerah pada masing-masing perangkat daerah sebagai Ketua;
 - b. Sekretaris Perangkat Daerah/Kepala Bagian/Bidang yang menangani perencanaan pada Perangkat Daerah sebagai Koordinator Teknis merangkap Anggota;
 - c. Kepala Sub Bagian/Sub Bidang/Seksi atau Pegawai/Staf yang ditunjuk untuk menangani perencanaan kegiatan pada Perangkat Daerah sebagai Anggota;

Lini Pertama memiliki tugas sebagai berikut:

- a. Melaksanakan kegiatan penilaian risiko kecurangan (*fraud risk assessment*) atas risiko kecurangan tingkat strategis dan tingkat operasional, serta melaksanakan pengendalian yang ada di unit kerja masing-masing.

- b. Melaporkan peristiwa risiko kecurangan atau adanya indikasi kecurangan atau pelanggaran kebijakan yang terdeteksi dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari.
 - c. Menyelenggarakan catatan historis tingkat capaian kinerja dan peristiwa risiko kecurangan yang terjadi di masa lalu dalam unit kerja masing-masing, sebagai indikator peringatan dini (*early warning indicator*) dan sebagai database untuk memprediksi keterjadian risiko kecurangan yang akan datang.
 - d. Menyusun hasil penilaian risiko kecurangan (*fraud risk assessment*) untuk dilaporkan kepada Lini Kedua.
 - e. Melakukan monitoring dan pengendalian terhadap pelaksanaan pengendalian.
2. Lini Kedua, yang merupakan fungsi pengawasan dan kepatuhan di lingkungan Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah yaitu Unit Manajemen Risiko yang ditetapkan oleh Wali Kota, memiliki tugas sebagai berikut:
- a. Melaksanakan reviu atas penilaian risiko kecurangan dan rencana tindak pengendalian.
 - b. Memantau pelaksanaan rencana tindak pengendalian.
 - c. Memantau tindak lanjut hasil reviu atau audit pengelolaan risiko.
 - d. Membuat laporan triwulanan dan tahunan kegiatan pemantauan pengelolaan risiko kecurangan yang disampaikan kepada Wali Kota melalui Sekretaris Daerah.
3. Lini Ketiga, yang merupakan pengawasan independen yaitu Inspektur, yang berwenang memberikan keyakinan yang memadai atas penerapan pengelolaan risiko kecurangan Pemerintah Daerah, memiliki tugas sebagai berikut:
- a. Memberikan layanan konsultasi penerapan pengelolaan risiko kecurangan pada Pemerintah Daerah;
 - b. Memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah;
 - c. Melaksanakan kegiatan reviu dan evaluasi terhadap rancang bangun serta implementasi pengelolaan risiko kecurangan secara keseluruhan.

E. RENCANA PENGENDALIAN KECURANGAN (*FRAUD CONTROL PLAN*)

1. Rencana Pengendalian Kecurangan adalah proses yang didesain dan diselenggarakan secara spesifik untuk mencegah, mendeteksi, dan merespon risiko dan kejadian kecurangan yang berindikasi tindak pidana korupsi.
2. 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.

3. 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;
- 6) Setiap orang didalam dan diluar 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;
- 5) Dalam rangka mengimplementasikan pengendalian kecurangan, sangat penting bagi organisasi untuk menilai dan secara terus menerus memantau efektivitas pelaksanaan kegiatan organisasi.

4. Rencana Pengendalian Kecurangan (*Fraud Control Plan*) 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 merespons risiko dan kejadian kecurangan secara efektif.

5. Sepuluh atribut FCP tersebut adalah:

a. 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. Dalam konteks FCP, 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 anti kecurangan 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.

b. 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 berkelanjutan. Selain mendemonstrasikan komitmen antikecurangan, Struktur Anti Kecurangan juga bertujuan menyelaraskan 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.

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

- 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.

Unit kerja ini 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 Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah/Pemerintah Desa atau dewan komisaris Badan Usaha/Badan Lainnya agar dalam pelaksanaan tugasnya dapat independen dan memiliki kewenangan lebih tinggi untuk mengoordinasikan implementasi FCP dengan unit kerja lain.

c. 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 fondasi 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 anti kecurangan antara lain:

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

d. Penilaian Risiko Kecurangan

Penilaian Risiko Kecurangan atau *Fraud Risk Assessment*, selanjutnya disebut FRA, merupakan proses proaktif yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengatasi kerentanan organisasi atas kecurangan yang dilakukan pihak internal ataupun 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.

e. 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:

- 1) *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;
- 2) Klausul-klausul kebijakan anti kecurangan pada kontrak kerja;
- 3) Larangan untuk melakukan retaliasi atau diskriminasi, atau memberikan sanksi kepada *whistleblower* yang beriktikad baik.
- 4) Klausul bonus *forfeiture* yaitu pegawai wajib mengembalikan bonus yang didapat apabila ditemukan unsur kecurangan dalam proses memperoleh bonus tersebut.

f. Manajemen Pihak Ketiga

Dalam menjalankan kegiatannya, organisasi berhubungan dengan individu, organisasi dan entitas lain baik hubungan yang bersifat kontraktual maupun non kontraktual. Hal ini menjadi risiko kecurangan tidak hanya berasal dari internal organisasi namun juga dari pihak eksternal. Organisasi mungkin mempunyai hubungan dengan agen, terlibat dalam suatu kerja sama 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:

- 1) Sebelum berhubungan dengan pihak luar, organisasi perlu melakukan uji tuntas (*due dilligence*) sesuai dengan risiko kecurangan yang terkandung dalam hubungan dengan pihak ketiga tersebut. *Due dilligence* 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 tuntas, organisasi dapat mengidentifikasi risiko kecurangan yang dapat berdampak negatif dalam hubungan kerja sama dengan mitra
 - 2) 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.
 - 3) Pelatihan yang diperlukan untuk mengomunikasikan kepada pihak ketiga mengenai standar dan prosedur anti kecurangan, termasuk penggunaan saluran *whistleblowing*.
 - 4) 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.
- g. Sistem Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing System*)

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.

- 1) Memberikan edukasi mengenai pentingnya kepedulian organisasi, mitra dan masyarakat;
- 2) Mengambil tindakan jika menerima laporan;
- 3) Menjaga kerahasiaan pihak-pihak yang terkait;
- 4) Menyalurkan informasi kepada pejabat yang relevan;
- 5) Mengungkapkan kepada Instansi yang Berwenang sesuai kebijakan organisasi; dan
- 6) Memberikan umpan balik (*feedback*) kepada pemberi informasi untuk menunjukkan bahwa informasi yang disampaikan ditangani dengan sungguh-sungguh dan ditindaklanjuti.

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

i. 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.

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

F. PELAKSANAAN DAN STRATEGI PENGENDALIAN KECURANGAN

Kebijakan rencana pengendalian kecurangan di lingkungan Pemerintah Daerah diimplementasikan oleh seluruh Perangkat Daerah, BUMD dan BLUD dengan tahapan sebagai berikut:

1. Penetapan Kriteria Penilaian Risiko Kecurangan

Penetapan kriteria penilaian risiko kecurangan bertujuan memberikan pemahaman yang sama bagi pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan risiko kecurangan di lingkup Pemerintah Daerah mengenai kriteria penilaian dan analisis atas risiko-risiko yang telah diidentifikasi, sebagai dasar pengambilan keputusan mengenai tingkat risiko kecurangan yang dapat diterima maupun tingkat risiko kecurangan yang tidak dapat diterima dan memerlukan respon penanganan lebih lanjut. Kriteria penilaian risiko terdiri dari 3 komponen, yaitu Skala Dampak Risiko Kecurangan, Skala Kemungkinan Terjadinya (Probabilitas) Risiko Kecurangan, dan Skala Tingkat Risiko Kecurangan (Nilai Risiko). Level kemungkinan terjadinya risiko kecurangan, level dampak dan level risiko kecurangan masing-masing menggunakan 5 (lima) skala tingkatan (level).

a. Skala Dampak Risiko Kecurangan

Level dampak suatu risiko kecurangan ditentukan dengan mengestimasi nilai besaran dampak negatif suatu risiko untuk satu periode. Estimasi nilai dampak suatu risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan risiko tersebut. Selanjutnya level dampak risiko kecurangan ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi besaran dampak risiko kecurangan terhadap kriteria dampak risiko kecurangan. Adapun kriteria dampak risiko kecurangan sebagai berikut:

LEVEL DAMPAK	KRITERIA					
	KERUGIAN NEGARA/ DAERAH	REPUTASI	KEPATUHAN HUKUM DAN REGULASI	GANGGUAN OPERASIONAL	TINGKAT KETERGANTUANGAN FRAUD	KEMUNGKINAN TERJADINYA ULANG
Tidak Signifikan (1)	Jumlah kerugian ≤ Rp10 juta	Tidak ada dampak terhadap reputasi pemerintah daerah/ perangkat daerah terkait	Tidak ada pelanggaran hukum, hanya pelanggaran administratif ringan	Tidak ada gangguan operasional atau hanya gangguan ringan yang dapat segera diperbaiki	Tidak ada ketergantungan signifikan, kontrol internal cukup kuat	Kemungkinan sangat rendah, fraud tidak terulang kembali
Kurang Signifikan (2)	Jumlah kerugian lebih dari Rp10 juta sampai dengan Rp50 juta	Dampak sangat kecil, tidak mempengaruhi hubungan dengan stakeholder	Pelanggaran ringan yang dapat diselesaikan tanpa tindakan hukum serius	Gangguan kecil pada beberapa operasional, dapat pulih dengan cepat tanpa dampak besar.	Fraud berdampak pada area tertentu, namun dapat diperbaiki dengan cepat	Kemungkinan rendah terulangnya fraud, kontrol diperbaiki dengan cepat
Sedang (3)	Jumlah kerugian lebih dari Rp50 juta sampai dengan Rp100 juta	Pengaruh negatif terhadap sebagian kecil stakeholder	Adanya denda atau sanksi regulasi, namun tidak mempengaruhi kelangsungan operasional	Gangguan operasional yang lebih luas, namun masih dapat diperbaiki dalam waktu singkat	Fraud melibatkan beberapa area penting, dapat mengganggu proses operasional	Kemungkinan terulangnya fraud tinggi jika kontrol internal belum diperbaiki sepenuhnya
Signifikan (4)	Jumlah kerugian lebih dari Rp100 juta sampai dengan Rp500 juta	Pengaruh signifikan terhadap reputasi pemerintah daerah/ perangkat daerah terkait	Tindakan hukum atau denda besar, dapat mengganggu kelangsungan operasional	Gangguan besar pada operasional penting, yang membutuhkan waktu panjang untuk pemulihan	Fraud melibatkan area yang sangat penting dalam organisasi, dapat mempengaruhi jalannya operasional utama	Kemungkinan terulang tinggi, kontrol internal lemah dan perlu perbaikan menyeluruh
Sangat Signifikan (5)	Jumlah kerugian lebih dari Rp500 juta	Kerusakan besar terhadap reputasi pemerintah daerah/ perangkat daerah terkait, kehilangan kepercayaan/ kepercayaan stakeholder turun drastis, kerusakan jangka panjang pada reputasi pemerintah daerah/perangkat daerah terkait	Tindakan hukum besar, dengan denda dan/atau tuntutan yang dapat mempengaruhi kelangsungan organisasi.	Gangguan operasional yang mengancam kelangsungan kegiatan pemerintah daerah/perangkat daerah terkait, dengan dampak jangka panjang	Fraud menyerang aspek inti dari organisasi, merusak proses penting yang sulit diperbaiki	Kemungkinan terulang sangat tinggi, dengan kontrol internal yang sangat lemah dan perlu restrukturisasi menyeluruh

b. Skala Kemungkinan Risiko Kecurangan

Level kemungkinan terjadinya suatu risiko kecurangan ditentukan dengan mengestimasi nilai peluang keterjadian suatu risiko kecurangan untuk satu periode time horizon ke depan. Estimasi nilai kemungkinan suatu risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada ada berbagai faktor atau isu terkait dengan risiko kecurangan tersebut. Selanjutnya level kemungkinan risiko kecurangan ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan risiko kecurangan terhadap kriteria kemungkinan risiko kecurangan. Adapun kriteria kemungkinan risiko sebagai berikut :

Level Kemungkinan	Deskripsi Umum	Kriteria
Sangat Jarang Terjadi (1)	Risiko <i>fraud</i> hampir tidak terjadi, kontrol sangat kuat dan semua prosedur diikuti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Insiden <i>fraud</i> terjadi kurang dari 1 kali dalam 5 tahun ➤ Pengawasan Internal berfungsi dengan sangat baik ➤ Tidak ada laporan <i>fraud</i> yang signifikan dalam 5 tahun terakhir
Jarang Terjadi (2)	Risiko <i>fraud</i> terjadi dalam kondisi yang sangat jarang, namun ada celah dalam kontrol	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Insiden <i>fraud</i> terjadi kurang dari 1-2 kali dalam 5 tahun ➤ Pengawasan Internal ada, tetapi terkadang kurang efektif ➤ Laporan atau temuan audit menunjukkan risiko <i>fraud</i> rendah, tetapi masih ada beberapa potensi celah
Kadang Terjadi (3)	Risiko <i>fraud</i> terjadi sesekali meskipun ada kontrol yang diterapkan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Insiden <i>fraud</i> terjadi kurang dari 1-2 kali dalam 2-3 tahun ➤ Pengawasan Internal ada namun terkadang tidak konsisten ➤ Laporan audit menunjukkan adanya potensi kelemahan dalam kontrol, namun tidak ada kejadian <i>fraud</i> besar
Sering Terjadi (4)	Risiko <i>fraud</i> sering terjadi meskipun ada upaya mitigasi, kontrol sering kali lemah	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Insiden <i>fraud</i> terjadi lebih dari 1 kali dalam 2 tahun ➤ Pengawasan Internal sering tidak konsisten atau ada kekurangan dalam penerapannya ➤ Beberapa laporan audit menunjukkan masalah berulang terkait kelemahan kontrol dan risiko <i>fraud</i> yang tinggi
Sangat Sering Terjadi (5)	Risiko <i>fraud</i> sangat sering terjadi, menjadi masalah besar bagi pemerintah daerah	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Insiden <i>fraud</i> terjadi lebih dari 1 kali dalam setahun ➤ Pengawasan Internal sangat lemah atau hampir tidak ada ➤ Audit dan laporan investigasi menunjukkan masalah sistemik dalam pencegahan <i>fraud</i>, dengan risiko yang sangat tinggi dan terjadi <i>fraud</i> yang terjadi secara rutin

c. Skala Nilai Risiko Kecurangan

Level risiko ditentukan berdasarkan atas 2 (dua) elemen yaitu level kemungkinan terjadinya risiko dan level dampak risiko. Penentuan level risiko beserta dengan urutan prioritasnya menggunakan matriks Analisis Risiko sebagai berikut:

Matriks Analisis Risiko			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Kurang Signifikan	Sedang	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Sangat Sering Terjadi	12	16	20	24	25
	4	Sering Terjadi	8	14	19	22	23
	3	Kadang Terjadi	4	10	15	18	21
	2	Jarang Terjadi	2	6	9	13	17
	1	Sangat Jarang Terjadi	1	3	5	7	11

SKALA RISIKO	LEVEL RISIKO	NILAI RISIKO
5	Sangat Tinggi	25
		24
		23
4	Tinggi	22
		21
		20
		19
		18
		17
		16
		15
		14
		13
3	Sedang	12
		11
		10
		9
		8
2	Rendah	7
		6
		5
		4
1	Sangat Rendah	3
		2
		1

2. Identifikasi Kecurangan

a. Unsur Kecurangan

Kecurangan mempunyai unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Terdapat salah saji (*misrepresentasi*);
- 2) Masa lampau (*post*) atau sekarang (*present*);
- 3) Fakta bersifat material;
- 4) Kesengajaan atau tanpa perhitungan (*make-knowingly or recklessly*);
- 5) Dengan maksud (intens)
- 6) Ada yang dirugikan dari salah saji tersebut;
- 7) Menimbulkan kerugian; dan
- 8) Menguntungkan pelaku atau pihak lain yang terkait dengan pelaku.

b. Elemen yang mempengaruhi Kecurangan

Elemen-elemen yang harus dipertimbangkan ketika melakukan skenario *brainstorming* Risiko Kecurangan:

- 1) Insentif, tekanan dan kesempatan;
- 2) Risiko manajemen mengesampingkan pengendalian;
- 3) Populasi Risiko Kecurangan;
- 4) Kecurangan dalam pelaporan keuangan;
- 5) Penyalahgunaan aset;
- 6) Korupsi; dan
- 7) Risiko kecurangan lainnya.

c. Penyebab Kecurangan

Pada dasarnya kecurangan sering terjadi pada suatu entitas apabila:

- 1) Pengendalian intern tidak ada atau lemah atau dilakukan dengan longgar dan tidak efektif;
- 2) Pegawai dipekerjakan tanpa memikirkan kejujuran dan integritas mereka;
- 3) Pegawai diatur, dieksploitasi dengan tidak baik, disalahgunakan atau ditempatkan dengan tekanan yang besar untuk mencapai sasaran dan tujuan keuangan yang mengarah tindakan kecurangan;
- 4) Model manajemen sendiri melakukan kecurangan, tidak efisien dan/atau tidak efektif serta tidak taat terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan;
- 5) Pegawai yang dipercaya memiliki masalah pribadi yang tidak dapat dipecahkan, biasanya masalah keuangan, kebutuhan kesehatan keluarga, gaya hidup yang berlebihan; dan
- 6) Industri dimana perusahaan menjadi bagiannya, memiliki sejarah atau tradisi kecurangan.

d. Pemetaan Risiko Kecurangan

Pemetaan Risiko Kecurangan adalah idenfitikasi 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 sudah ada.

3. Mitigasi Kecurangan

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. Mitigasi kecurangan diarahkan untuk mengurangi setidaknya salah satu faktor dari model segitiga kecurangan dengan tiga jenis strategi yaitu pencegahan, deteksi dan respon.

a. 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, antara lain:

- 1) Edukatif yaitu upaya pencegahan yang fokus pada peningkatan kesadaran Risiko Kecurangan serta pengembangan sikap dan perilaku anti Kecurangan melalui upaya pendidikan, pelatihan dan pembelajaran;
- 2) Preventif 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.

b. 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. Strategi Deteksi dapat berbentuk:

- 1) Inspeksi Mendadak, pemeriksaan mendadak terhadap proses atau aktivitas yang rawan kecurangan.
- 2) Probitiy Audit, audit untuk memastikan integritas dalam proses pengadaan atau kegiatan strategis lainnya.
- 3) Reviu Pengadaan Barang dan Jasa, pemeriksaan dan evaluasi menyeluruh terhadap proses dan pelaksanaan pengadaan.
- 4) Pengawasan dan Pemantauan Berkelanjutan, monitoring secara terus-menerus terhadap proses dan aktivitas kunci.
- 5) Pengawasan Intern Berbasis Risiko, pengawasan oleh Inspektorat dengan memfokuskan pada area-area yang memiliki risiko tinggi terhadap kecurangan

c. 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. Strategi Respon dapat berbentuk:

- 1) Audit Investigatif/Audit Dengan Tujuan Tertentu, audit yang dilakukan untuk mengungkap fakta dan pelaku dari kejadian kecurangan tertentu.
- 2) Pengenaan Hukum Disiplin, pemberian sanksi administratif kepada pelaku sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- 3) *Asset Recovery*, upaya pengembalian aset atau kerugian negara yang ditimbulkan akibat kecurangan.
- 4) *Reframing* Budaya, transformasi budaya organisasi agar menjunjung tinggi integritas dan transparansi.
- 5) Pelaporan kepada Instansi yang berwenang, penyampaian kasus kecurangan kepada aparat penegak hukum atau lembaga pengawsan eksternal.

Ketiga strategi Mitigasi 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.

Ketiga strategi tersebut perlu diikhtisarkan dalam suatu rencana Pengendalian Kecurangan agar efektivitasnya dapat diukur, dinilai, ditingkatkan dan dievaluasi sehingga terwujud perbaikan yang berkelanjutan.

4. Tindak Lanjut Atas Rencana Pengendalian Kecurangan

Ketika Risiko Kecurangan berhasil diidentifikasi, proses bisnis terkait, pengendalian dan prosedur yang ada saat ini dapat diketahui, sehingga dapat dilakukan langkah-langkah mitigasi yang diperlukan.

Pada saat yang bersamaan juga, manajemen selaku lini pertama harus mengevaluasi proses pengendalian internal yang ada untuk proses-proses dengan paparan risiko tinggi lainnya. Pemantauan terhadap pelaksanaan pengendalian internal terhadap risiko ini harus ditingkatkan dan diperbaiki dari masa ke masa, termasuk didalamnya prosedur pelaporan keuangan yang ada. Untuk memastikan bahwa rencana pengendalian kecurangan telah dilaksanakan sebagaimana yang diharapkan maka perlu peran lini ketiga untuk melakukan monitoring dan evaluasi atas pengendalian Kecurangan yang telah disusun oleh lini pertama atau manajemen terkait dengan pelaporan paling sedikit memuat:

- 1) Rekapitulasi laporan hasil deteksi yang ditindaklanjuti ke proses penyelesaian;
- 2) Kemajuan masing-masing proses penyelesaian kecurangan yang telah ditetapkan;
- 3) Rekapitulasi penyelamatan dana akibat kecurangan dari pengembalian dan denda yang dikenakan; (jika ada)
- 4) Kendala proses penyelesaian dan saran tindak lanjut; dan
- 5) Laporan kegiatan disusun setiap akhir tahun dan disampaikan kepada Wali Kota melalui Inspektur.

Mitigasi, Pengendalian Kecurangan dan tindak lanjut atas rencana Pengendalian Kecurangan dituangkan dalam tabel mitigasi risiko kecurangan dalam monitoring tindak lanjut terhadap hasil pemetaan/identifikasi risiko kecurangan.

G. TABEL KERTAS KERJA

TAHAP IDENTIFIKASI KECURANGAN

Instansi :
 Komponen : Identifikasi titik rawan kecurangan
 Waktu Monev :

No. Risiko	Tahapan Proses Bisnis	Deskripsi Risiko Kecurangan (Uraian singkat jenis kecurangan dan kejadian kecurangan yang mungkin terjadi)	Skenario Kecurangan (Bagaimana pelaku melakukan kecurangan)	Pihak Terkait (pihak, bagian, unit kerja yang terlibat/ melakukan tahapan tersebut)	Jenis Risiko Kecurangan (Korupsi/ Penyalahgunaan Aset/ Pelaporan Curang)	Penyebab (Penyebab utama pelaku melakukan kecurangan atau kejadian kecurangan terjadi)	Pemilik Risiko (Keseluruhan organisasi / unit kerja tertentu yang melaksanakan tahapan pada tahapan tersebut)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
001							
002							

Keterangan

- (1) : Tuliskan secara urut. Nomor ini akan menjadi identitas potensi kecurangan pada kolom (3). Contoh : INSP 1.1
- (2) : SOP/Prosedur/Uraian Jabatan yang dimana potensi kecurangan bisa terjadi
- (3) : Deskripsi singkat risiko kecurangan yang terjadi pada tahapan kolom (2). Komponen identifikasi titik rawan kecurangan dan bentuk kecurangan yang mungkin terjadi pada tahapan tersebut. Contoh : Pemalsuan dokumen, mark-up harga, manipulasi laporan, dll

- (4) : Deskripsikan bagaimana pelaku melakukan kecurangan tersebut
- (5) : Pihak, bagian, unit kerja yang terlibat/melakukan tahapan tersebut. Bisa lebih dari satu pihak
- (6) : Jenis risiko kecurangan yang telah dideskripsikan pada kolom (2). Komponen identifikasi titik rawan kecurangan
- (7) : Penyebab utama pelaku melakukan kecurangan atau kejadian kecurangan yang terjadi
- (8) : Keseluruhan organisasi/unit kerja/bidang/bagian tertentu yang melaksanakan tahapan pada tahapan kolom (2). Komponen identifikasi titik rawan kecurangan

TAHAP PENILAIAN RISIKO KECURANGAN

Instansi :
Komponen : Penilaian Risiko Kecurangan
Waktu Monev :

No. Risiko	Deskripsi Risiko Kecurangan	Pemilik Risiko	Indikator Risiko/ Gejala/ <i>Red Flag</i>	Sistem Pengendalian dan Pengawasan yang ada	Probabilitas Potensi Kecurangan	Dampak Kerugian Kecurangan	Level Risiko Kecurangan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(5)	(6)	(7)
					1 - 5	1 - 5	(5) x (6) Sangat Rendah/ Rendah/ Sedang/Tinggi/ Sangat Tinggi
001							
002							

Keterangan

- (1) : Tuliskan secara urut. Nomor Identitas deskripsi risiko kecurangan yang telah ditentukan pada Tahap Identifikasi Risiko
- (2) : Uraian singkat jenis kecurangan dan kejadian kecurangan yang mungkin terjadi
- (3) : Keseluruhan organisasi/unit kerja/bidang/bagian tertentu yang melaksanakan tahapan pada tahapan kolom (2) Komponen Identifikasi titik rawan kecurangan
- (4) : Kondisi, situasi, atau kejadian yang menunjukkan terdapat kemungkinan suatu kecurangan akan, sedang atau telah terjadi
- (5) : Sebutkan pengendalian atau ketentuan UU/Perda, dll yang telah dilakukan atau yang dapat menimalisir potensi kecurangan yang telah diidentifikasi
- (6) : Sebutkan tingkat kemungkinan potensi kecurangan pada kolom (2) benar-benar terjadi. Cek kriteria pada penetapan skala kemungkinan risiko kecurangan
- (7) : Sebutkan tingkat dampak/kerugian terhadap organisasi akibat terjadinya kecurangan pada kolom (2). Cek kriteria pada penetapan skala dampak risiko kecurangan
- (8) : Perkalian angka pada kolom (4) dengan angka pada kolom (5). Hasil perkalian cek pada penetapan skala risiko

TAHAP MITIGASI KECURANGAN

Instansi :

Komponen : Mitigasi risiko dalam monitoring tindak lanjut terhadap hasil identifikasi kecurangan

Waktu Monev :

No. Risiko	Deskripsi Risiko Kecurangan	Rencana Mitigasi/Perbaikan yang dilakukan	PIC	Deskripsi Kegiatan	Nilai (Skor) setelah dilakukan perbaikan				Keterangan
					% Progres Tindak Lanjut	Probabilitas Potensi Kecurangan	Dampak Kerugian Kecurangan	Level Risiko Kecurangan	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
					...%	1 - 5	1 - 5		(Selesai/ belum, kendala/ hambatan)
001									
002									
003									

Keterangan

- (1) : Tuliskan secara urut. Nomor Identitas deskripsi risiko kecurangan yang telah ditentukan pada Tahap Identifikasi Risiko
- (2) : Uraian singkat jenis kecurangan dan kejadian kecurangan yang mungkin terjadi
- (3) : Rencana Mitigasi/perbaikan yang dilakukan dalam menangani risiko kecurangan yang telah diidentifikasi

- (4) : Pelaksana /penanggung jawab rencana mitigasi
- (5) : Uraian bentuk/jenis kegiatan rencana mitigasi/perbaikan yang dilakukan
- (6) : Berapa persen progress pelaksanaan kegiatan mitigasi/perbaik yang telah dilakukan
- (7) : Sebutkan tingkat kemungkinan potensi kecurangan setelah dilakukan mitigasi/perbaikan pada kolom (2) benar-benar terjadi. Cek kriteria pada penetapan skala kemungkinan risiko kecurangan
- (8) : Sebutkan tingkat dampak/kerugain terhadap organisasi akibat terjadinya kecurangan setelah dilakukan mitigasi/perbaikan pada kolom (2). Cek kriteria pada penetapan skala dampak risiko kecurangan
- (9) : Perkalian angka pada kolom (4) dengan angka pada kolom (5) setelah dilakukan mitigasi/perbaikan. Hasil perkalian cek pada penetapan skala risiko
- (10) : Sebutkan status selesai/belum dan kendala/hambatan/tantangan dalam melaksanakan mitigasi/perbaikan

Salinan sesuai dengan aslinya
Plt. KEPALA BAGIAN HUKUM,

Ttd.

MEIRINA GINA ADRIANA, SH., MH.
Penata Tingkat I
NIP. 19820518 201001 2 021

WALI KOTA PASURUAN,

Ttd.

ADI WIBOWO

LAMPIRAN II
PERATURAN WALI KOTA PASURUAN
NOMOR 42 TAHUN 2025
TENTANG
PENGENDALIAN KECURANGAN

STRATEGI IMPLEMENTASI RENCANA PENGENDALIAN KECURANGAN

A. STRATEGI IMPLEMENTASI RENCANA PENGENDALIAN KECURANGAN

Strategi Implementasi Rencana Pengendalian Kecurangan (*Fraud Control Plan*) pada Pemerintah Daerah 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 anti Kecurangan dan kepemimpinan yang kondusif bagi Pengendalian Kecurangan yang efektif;
- 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 RENCANA PENGENDALIAN KECURANGAN

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, standar operasional prosedur (SOP) atau dokumen desain Pengendalian Kecurangan lainnya;
 - 4) Pakta Integritas pimpinan organisasi sebagai bentuk formal dari komitmen Anti Kecurangan;
 - 5) Laporan organisasi kepada pemerintah dan otoritas regulator terkait kepatuhan organisasi pada kebijakan, program dan kegiatan pemerintah;
 - 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 Anti Kecurangan telah tercermin dalam pernyataan visi, misi, sasaran dan tujuan organisasi;
 - 2) Secara kumulatif dokumen-dokumen tersebut telah mengandung sembilan atribut rencana Pengendalian Kecurangan 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 Anti Kecurangan.
- c. Cara Mengimplementasikan Atribut
- 1) Pimpinan organisasi telah memberikan contoh penerapan Kebijakan Anti Kecurangan
Pimpinan organisasi berperan penting dalam pengembangan dan implementasi Kebijakan Anti Kecurangan. Pimpinan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi rencana Pengendalian Kecurangan di organisasi. Pimpinan yang memiliki komitmen anti kecurangan akan menjadi norma organisasi dan tercermin dalam budaya organisasi. Di lain pihak, apabila pimpinan organisasi tidak memiliki komitmen anti Kecurangan, terdapat kemungkinan pegawai mengikuti pola perilaku pimpinan.

Dengan adanya Kebijakan Anti Kecurangan, 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 anti Kecurangan. Nilai ini diprakarsa 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. Wujud komitmen Pimpinan 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 Anti Kecurangan 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) Mewajibkan seluruh pegawai membuat dan menandatangani pakta integritas atau surat pernyataan tidak melakukan Kecurangan;
 - d) Menyediakan sumber daya yang dibutuhkan dalam upaya Pengendalian Kecurangan baik sumber daya manusia, infrastruktur, finansial maupun kebutuhan lain yang relevan; dan
 - e) Melakukan respon yang tegas atas segala tindakan Kecurangan yang terjadi di organisasi.
- 2) Kebijakan Anti Kecurangan 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 Anti Kecurangan organisasi. Jika budaya organisasi belum selaras dengan budaya Anti Kecurangan, organisasi telah merencanakan dan mengalokasikan sumber daya untuk membangun budaya Anti Kecurangan 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 anti Kecurangan berbentuk:

- a) Penuangan komitmen anti Kecurangan ke dalam visi, misi, tujuan, sasaran dan nilai-nilai Pemerintah Daerah;
 - b) Kode etik dan standar perilaku yang secara jelas mendefinisikan kriteria mengenai perilaku anti Kecurangan; dan
 - c) Pemberian hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 4) Pemangku kepentingan yang relevan telah dilibatkan dalam pengembangan Kebijakan Anti Kecurangan.
 - 5) Komitmen Anti Kecurangan diterjemahkan ke dalam regulasi yang lebih rinci secara tertulis, jelas, tegas dan mudah dimengerti.
 - 6) Kebijakan Anti Kecurangan telah diinformasikan dan diketahui oleh semua pegawai.
 - 7) Kebijakan Anti Kecurangan telah diimplementasikan dalam kegiatan operasional sehari-hari organisasi.
 - 8) Organisasi melakukan Reviu terhadap Kebijakan Anti Kecurangan secara berkala.
 - 9) Jika organisasi belum memiliki Kebijakan Anti Kecurangan, organisasi telah merencanakan dan menetapkan anggaran untuk menyusun Kebijakan Anti Kecurangan

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) Jika berupa satgas atau pokja, unit tersebut merupakan gabungan dari beberapa fungsi misalnya Audit Intern, Manajemen Risiko, fungsi Sumber Daya Manusia 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 Anti Kecurangan telah dilaksanakan dan pelaksanaannya terdokumentasi dengan baik.
- 2) Reviu atas kinerja Struktur Anti Kecurangan dilakukan secara berkala.
- 3) Reviu dilakukan atas pelaksanaan tugas dan fungsi dan efektivitas Struktur Anti Kecurangan.
- 4) Reviu atas kinerja Struktur Anti Kecurangan 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. Tindakan yang tergolong kecurangan (*fraud*), termasuk namun tidak terbatas pada:

- i. Pemalsuan dokumen, catatan keuangan, laporan kegiatan atau informasi lainnya yang bersifat administratif maupun substantif;
 - ii. Penyalahgunaan wewenang atau jabatan untuk keuntungan pribadi atau pihak lain yang merugikan organisasi;
 - iii. Penggelapan aset, uang, atau sumber daya milik organisasi;
 - iv. Suap dan gratifikasi, termasuk pemberian atau penerimaan barang, uang, jasa atau fasilitas lain yang dapat memengaruhi objektivitas dan independensi;
 - v. Manipulasi data atau informasi untuk memperoleh keuntungan pribadi, menghindari tanggung jawab atau menyesatkan pihak lain;
 - vi. Kolusi dan nepotisme, baik dalam pengambilan keputusan, pengadaan barang/jasa, maupun pengangkatan jabatan;
 - vii. Tindakan intimidasi, pembiaran atau pengabaian terhadap dugaan kecurangan yang diketahui;
 - viii. Menghalangi proses investigasi atau pemeriksaan yang dilakukan oleh pihak yang berwenang.
- c) Selaras dengan budaya anti Kecurangan organisasi, lingkungan bisnis organisasi, dan regulasi terkait;
 - 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 persamaan persepsi 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.

- 6) Organisasi melakukan perubahan kode etik/standar perilaku secara menyeluruh apabila kode etik/standar perilaku bertentangan dengan tujuan organisasi untuk menerapkan budaya Anti Kecurangan.

4. Atribut Penilaian Risiko Kecurangan

a. Eksistensi Atribut

Dokumen yang memuat kebijakan Penilaian Risiko Kecurangan (*Fraud Risk Assessment* – FRA) yang pada umumnya merupakan bagian dari kebijakan manajemen Risiko Kecurangan

b. Indikator Atribut

- 1) Kebijakan Penilaian Risiko Kecurangan telah komprehensif mencakup namun tidak terbatas pada:
 - a) Kebijakan untuk melakukan Penilaian Risiko Kecurangan;
 - b) Kebijakan untuk menindaklanjuti hasil Penilaian Risiko Kecurangan;
 - 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 menetsapkan konteks, kriteria evaluasi risiko serta identifikasi dan analisis Risiko Kecurangan.

c. Cara Mengimplementasikan Atribut

- 1) Kebijakan Penilaian Risiko Kecurangan dikomunikasikan kepada seluruh tingkatan dalam internal organisasi.
- 2) Organisasi melaksanakan Penilaian Risiko Kecurangan 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 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 anti Kecurangan, 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 dilligence* (uji tuntas) dalam tahapan merekrut, menempatkan atau mempromosikan seorang pegawai;
- 3) Dokumen kebijakan yang memuat larangan kepada seluruh setiap pihak dalam organisasi untuk melakukan tindakan balasan, diskriminasi, atau memberikan sanksi sosial kepada Pelapor pelanggaran 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 dilligence* (uji tuntas) dalam tahapan merekrut, menempatkan atau mempromosikan pegawai.
- 3) Sistem, prosedur dan metode pencegahan tindakan balasan, diskriminasi atau sanksi kepada Pelapor pelanggaran 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 di organisasi yang memiliki Risiko Kecurangan yang tinggi berdasarkan hasil penilaian Risiko Kecurangan, organisasi telah melakukan *due dilligence* (uji tuntas) 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 Reviu secara berkala atas implementasi prosedur kegiatan baku 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 penyyuapan 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 penyyuapan 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* (uji tuntas) 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* (uji tuntas) sebagai dasar pengambilan keputusan dalam proses pemilihan pihak ketiga.
- 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* (uji tuntas) harus dilakukan.
- 4) Organisasi telah melakukan *due diligence* (uji tuntas) kepada pihak ketiga berdasarkan hasil penilaian Risiko Kecurangan.

- 5) Organisasi menjadikan hasil *due dilligence* (uji tuntas) 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 Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing System*)

a. Eksistensi Atribut

Dokumen yang memuat kebijakan mengenai sistem pelaporan pengaduan (*Whistleblowing System* – WBS), saluran yang digunakan dan pengelola sistem pelaporan pengaduan dugaan tindak pidana korupsi.

b. Indikator Atribut

1) Sistem, proses, dan metode mengenai:

- a) Mekanisme penyampaian informasi sistem pelaporan pengaduan;
- b) Pengelolaan saluran sistem pelaporan pengaduan;
- c) Pengelolaan data dan informasi sistem pelaporan pengaduan;
- d) Prosedur penyampaian laporan dugaan kecurangan;
- e) Mekanisme perlindungan pelapor pengaduan;
- f) Pihak-pihak yang didefinisikan sebagai pelapor pengaduan;
- 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 Pelapor pengaduan;
- j) Kebijakan bahwa setiap pelapor pengaduan berhak memperoleh informasi mengenai perkembangan penanganannya dan organisasi harus menyediakan pilihan untuk mengisi informasi identitas Pelapor atau tanpa identitas.

2) Penetapan saluran sistem pelaporan pengaduan seperti:

- a) Nomor telepon;
- b) Sosial Media;
- c) Alamat email;
- d) *Website* dan aplikasi sistem pelaporan pengaduan; dan
- e) Kotak pengaduan.

3) Penetapan pengelola sistem pelaporan pengaduan

Terdapat tim atau unit tersendiri sebagai petugas pengelola informasi sistem pelaporan pengaduan atau menyerahkan pengelolaannya kepada pihak luar dengan mempertimbangkan faktor biaya dan manfaat. Penetapan tim atau unit pengelola sistem pelaporan pengaduan harus dipastikan telah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, serta sesuai dengan kondisi organisasi. Petugas pengelola mengelola informasi dalam sistem pelaporan dugaan kecurangan.

c. Cara Mengimplementasikan Atribut

- 1) Bagan alur penanganan informasi pengaduan dugaan Kecurangan disosialisasikan secara meluas, dan terpampang di tempat yang mudah diketahui oleh pegawai dan masyarakat.
- 2) Sistem pelaporan pengaduan dikelola secara kredibel dan memberikan perlindungan kepada Pelapor sehingga kepedulian meningkat dan memberikan efek penggentar yang efektif.
- 3) Informasi mengenai prosedur sistem pelaporan pengaduan dan perlindungan pelapor serta saluran khusus telah diinformasikan secara meluas ke seluruh pegawai dan pihak terkait.
- 4) Reviu atas sistem atau prosedur sistem pelaporan pengaduan dilakukan secara berkala. Reviu dilakukan untuk menilai keefektifan sistem atau prosedur sistem pelaporan pelanggaran dalam rangka implementasi Pengendalian Kecurangan serta mencakup pemenuhan pelaksanaan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan.
- 5) Reviu atas sistem atau prosedur sistem pelaporan pengaduan dilakukan oleh unit/personal diluar struktur tersebut. Apabila dilakukan oleh unit terkait maka dapat dilakukan dengan menambahkan 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, gejala kecurangan (*red flag*) yang terjadi di organisasi. Gejala Kecurangan 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;
- 2) Pedoman atau panduan Reviu analitik, wawancara penilaian kecurangan, Audit/penilaian pada saat proses kegiatan (*probity audit*), Audit secara mendadak (*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 gejala Kecurangan 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 sistem peringatan dini 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) Audit/Penilaian pada saat proses kegiatan (*Probity Audit*)

Probity Audit merupakan penilaian independent 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) Audit secara Mendadak (*Surprise Audit*)

Selain melakukan deteksi Kecurangan secara reguler, prosedur Audit secara mendadak 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 audit* 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) Gejala 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 Audit dan Monitoring Berkelanjutan (*Continuous Auditing and Continuous Monitoring – CACM*);
- 4) Fungsi Audit intern telah melaksanakan Audit/penilaian pada saat proses kegiatan (*Probity Audit*);
- 5) Fungsi Audit intern telah melaksanakan Audit secara mendadak (*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.
- 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;
- 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 sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*).
- 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, Pemulihan aset 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 pemecata, 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 pemulihan aset. Pemulihan aset merupakan serangkaian kegiatan yang meliputi pengumpulan informasi dan bukti melalui penelurusan aset, 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 pergeseran konsepsi (*reframing*) budaya. Organisasi menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai perubahan budaya organisasi menjadi organisasi yang memiliki budaya anti Kecurangan. Selanjutnya dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pergeseran konsepsi 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 hukum/ 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 ketentuan peraturan perundang-undangan. Pelaporan kepada Instansi yang berwenang dapat dilakukan kepada penegak hukum seperti kepolisian, kejaksaan, dan komisi pemberantasan korupsi.

WALI KOTA PASURUAN

Salinan sesuai dengan aslinya

Plt. KEPALA BAGIAN HUKUM,

Ttd.

Ttd.

ADI WIBOWO

MEIRINA GINA ADRIANA, SH., MH.

Penata Tingkat I

NIP. 19820518 201001 2 021