

MODUL

PERSPEKTIF MANAJEMEN RISIKO DALAM ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

DISUSUN OLEH:

DR. TUTTY NURYATI, SE., M.Ak

DR. DAVID PANGARIBUAN, SE, M.SI

2021

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami ucapkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas berkat, karunia dan AnugerahNya penulis dapat menyelesaikan penulisan **PERSPEKTIF MANAJEMEN RISIKO DALAM ORGANISASI SEKTOR PUBLIK**. Modul ini digunakan dalam lingkungan internal Kampus Universitas Pembangunan Jaya terutama untuk para mahasiswa. Sehubungan dengan tersusunnya modul ini penulis mengucapkan banyak terimakasih atas bantuan dan partisipasi dari berbagai pihak terutama rekan dosen dan mahasiswa.

Penulis menyadari bahwa modul ini masih terdapat kekurangan dan kelemahannya. Oleh karena itu, penulis dengan senang hati menerima kritik, saran dan masukan yang konstruktif para pembaca demi penyempurnaan modul ini di masa yang akan datang.

Semoga modul ini bermanfaat, bagi mahasiswa dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, September 2021

Penulis

DAFTAR ISI

Cover

Kata Pengantar

Bab I

Manajemen Risiko Dalam Korporasi Dan Sektor Publik

Bab II

**Pengembangan Manajemen Risiko Dalam Penyelenggaraan
Pemerintahan**

Bab III

Seluk Beluk Manajemen Risiko Dalam Sektor Publik

Bab IV

**Peran Akuntan Forensik Dalam :Pencegahan Fraud Dalam
Lembaga Pemerintahan**

BAB V

**Minsed Auditor dan Akuntan Forensik Terhadap Penilaian
Risiko Fraud**

Bab VI

**Peran Sistem Pengendalian Internal, Manajemen Risiko Dan
Good Corporate Governance Terhadap Pencegahan Fraud**

Bab VII

Peran Governance Dalam Pendeteksidan Dan Pencegahan Fraud

Bab VIII

Peran Auditor Internal Dalam Penerapan Manajemen Risiko

Bab IX
Manajemen Risiko Investasi Pemerintah Dan Pengelolaan
Investasi Pemerintah

Bab X
Survey Kualitas Implementasi Dan Adopsi Manajemen Risiko di
Indonesia

Bab XI
Standar Manajemen Risiko Sektor Publik

Bab XII
Deteksi dan Pencegahan Fraud

BAB I

MANAJEMEN RISIKO DALAM KORPORASI DAN SEKTOR PUBLIK (PEMERINTAHAN)

1.1 Pendahuluan

Setiap kegiatan pasti menghadapi risiko, sederhananya bahkan setiap makhluk hidup pasti menghadapi risiko. Demikian juga sebuah organisasi menghadapi berbagai jenis risiko sebagai akibat perubahan lingkungan internal atau eksternal. Risiko ada pada setiap aspek kehidupan organisasi sebagai dampak dari pelaksanaan peran, fungsi dan tanggungjawab dari setiap organ dalam organisasi. Setiap organisasi akan selalu mengalami perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Dampak atau akibat selalu muncul dalam bentuk positif dan negatif, menguntungkan atau merugikan, menghambat atau mendukung.

Focus organisasi adalah dampak negatif, menghambat atau merintangikan upaya pencapaian tujuan organisasi. Sehingga resiko tersebut harus dapat dideteksi, dicegah dan dikelola dengan baik sehingga dapat memberikan dampak positif bagi organisasi. Setiap organisasi memiliki risiko yang berbeda-beda baik dalam ukuran, bentuk, sifat maupun karakteristiknya. Organisasi perlu memiliki pemahaman, pandangan dan pengetahuan yang baik dan positif terhadap risiko. Sebab dalam setiap risiko terdapat unsur atau aspek positif yang dapat menguntungkan organisasi apabila setiap risiko dapat dideteksi, dicegah bahkan dikelola dengan baik. Tugas setiap karyawan atau manajer dalam organisasi adalah menghadapi **risiko dengan perspektif** positif bahwa risiko sebaiknya dikelola dengan baik bukan ditolak. Dalam hal ini muncul cabang ilmu manajemen berkaitan dengan risiko yaitu manajemen risiko. Pemerintah **sangat** perlu menerapkan Manajemen Risiko. Otoritas Jasa Keuangan tengah mendorong diterapkannya **manajemen risiko pada setiap** kementerian **atau** lembaga negara. Beberapa di antaranya bahkan sudah mengaplikasikannya. Praktik manajemen risiko lazimnya dimiliki perbankan di Indonesia sejak 2005 ketika Bank Indonesia mendorong industri untuk menerapkan prinsip Basel, sebuah pedoman pengelolaan risiko dari organisasi bank sentral dunia. Akan tetapi, lambat laun kebutuhan untuk menerapkan manajemen berbasis risiko mulai menyebar ke banyak sektor. Sektor publik pun mulai mengadopsinya. Otoritas Jasa Keuangan,

lembaga pengawas sektor keuangan, meminta agar sektor publik mulai menerapkan manajemen risiko dalam pengelolaan kantornya sehari-hari.

“Organisasi sektor publik pada prinsipnya sama dengan organisasi bisnis, keduanya mempunyai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai. Namun dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran tersebut selalu diperhadapkan dengan risiko. Agar tujuan dan sasaran dapat dicapai dengan tepat dan efisien diperlukan pengelolaan risiko. Risiko yang tidak dikendalikan dengan baik, akan mengganggu tercapainya tujuan organisasi,” Penerapan manajemen risiko di sektor publik diharapkan akan mampu mengendalikan risiko organisasi sektor publik sehingga perannya dapat berjalan maksimal. Lebih dari itu, melalui manajemen risiko, sektor publik diharapkan mampu mendukung peningkatan daya saing nasional.

Upaya sinergi antar sektor publik dalam implementasi manajemen risiko sudah mulai berjalan. Pada Juni 2016, telah dilakukan komunikasi awal pembentukan Forum Manajemen Risiko Sektor Publik. Di dalamnya melibatkan OJK, Kemenkeu, Bank Indonesia, Kementerian PANRB, Lembaga Penjamin Simpanan, dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Diharapkan dengan terbentuknya forum tersebut dapat memberikan pemahaman dan perseptif yang baik dan positif tentang manajemen risiko di sektor publik, berbagi pengalaman antar-organisasi, mendapatkan inisiatif praktik terbaik, dan memberikan masukan bagi terbentuknya standar manajemen risiko sektor publik. Diakui hingga saat ini belum ada praktik terbaik (best practices) atau standar yang dijadikan rujukan penerapan manajemen risiko di sektor publik karena inisiatif membuat standar tersebut masih berlangsung. Namun demikian bukan berarti lembagalembaga negara atau Kementerian di Indonesia tidak bisa memulainya. Malahan beberapa aturan yang sudah terbit telah mengatur mengenai pengelolaan risiko meski tidak langsung merujuk pada istilah manajemen risiko, namun dengan istilah pengendalian internal.

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) mengatur cara organisasi pemerintah dalam mengelola keuangan negara yang accountable, efisien dan efektif. Terdapat dua elemen yang diatur, yaitu SPIP dan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah atau internal auditor. Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan ditugaskan sebagai pembina Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan

melakukan pengawasan intern terhadap isu-isu tertentu serta sebagai mediator dalam menjalankan PP Nomor 60 Tahun 2008. Tujuan yang ingin dicapai dari penerapan PP Nomor 60 Tahun 2008 sebenarnya adalah Financial and Performance Accountability. Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional dinyatakan bahwa Kementerian/Lembaga, dan Pemerintah Daerah seluruh Indonesia harus menerapkan SPIP dan harus mengimplementasikan Internal Audit yang efektif yang ditandai dengan level 3 di tahun 2019, Sementara mulai 2016 Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) disibukkan lagi dengan pekerjaan baru yaitu menilai maturitas sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) pada instansinya masing-masing. Secara sederhana istilah maturitas sistem pengendalian intern menunjukkan ukuran kualitas dari sistem pengendalian intern pada suatu organisasi. Semakin tinggi maturitinya semakin baik pula kualitas sistem pengendalian intern organisasi itu.

Langkah Sosialisasi

Di Indonesia sudah dibentuk sebuah unit gugus kerja manajemen risiko pada setiap sektor publik sebagai kelanjutan dari penerbitan Standar Nasional Indonesia (SNI) ISO 31000: 2011 oleh Badan Standarisasi Nasional (BSN). BSN menetapkan ISO 31000:2011 tentang Manajemen Risiko, mengadopsi secara identik standar internasional ISO 31000:2009. Standar ISO 31000 merupakan bagian dari seri standar manajemen risiko yang terdiri dari 4 (empat) standar yaitu:

1. ISO 31000:2009 Risk management - Principles and guidelines;
2. ISO Guide 73:2009 Risk management - Vocabulary;
3. ISO/TR 31004:2013 Risk management - Guidance for the implementation of ISO 31000;
4. ISO/IEC 31010:2009 Risk management - Risk assessment techniques.

Manajemen risiko berperan penting dan diterapkan sebagai bagian tindakan preventif terhadap risiko yang ada dan kemungkinan kejadian yang dapat terjadi. Ketidakpastian yang ada, harus dikendalikan dari sejak awal sehingga organisasi dapat memanfaatkan ancaman menjadi sebuah peluang. Pemangku kepentingan yang terkait erat dengan penerapan manajemen risiko harus dapat bersinergi pada level nasional. BSN mengkoordinasikan implementasi manajemen risiko, melalui Komisi Nasional Manajemen Risiko sehingga

program kerja pengembangan manajemen risiko dapat dikelola dengan baik secara lintas kementerian/lembaga. Untuk itu BSN membentuk Komite Teknis Manajemen risiko, dengan diikuti pembentukan National Mirror Committee (NMC) ISO/TC 262, sebagai forum penguatan partisipasi Indonesia dalam pengembangan standar internasional. Sehingga Indonesia tidak hanya menjadi “standard taker” tetapi juga ikut mewarnai pengembangan standar internasional sebagai drafter. Selain itu Indonesia juga berencana membentuk Komisi Nasional (Komnas) Manajemen Risiko sektor publik. Komisi itu akan dijadikan sebagai forum untuk penyusunan kebijakan, program dan implementasi manajemen risiko di Indonesia.

Sementara itu, Departemen Keuangan telah merintis penerapan Manajemen Risiko di sektor publik sejak tahun 2008 melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191/PMK.09/2008. Inspektorat Jenderal Depkeu ditunjuk sebagai Compliance Office for Risk Management (CORM). Setiap unit Eselon I di lingkungan Departemen Keuangan dapat meminta konsultasi dan pembimbingan dalam penerapan Manajemen Risiko kepada CORM. Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) sendiri telah memulai penerapan Manajemen Risiko pada pertengahan tahun 2009. Bekerjasama dengan Inspektorat Jenderal (Itjen) Depkeu sebagai Compliance Office for Risk Management (CORM), penerapan Manajemen Risiko dimulai dengan sosialisasi untuk menumbuhkan risk awareness para pejabat dan pegawai DJA. Sesuai dengan prinsip tone at the top, awareness para pengambil keputusan sangat penting dalam implementasi manajemen risiko di direktorat tersebut khususnya. Sosialisasi dilanjutkan dengan Training of Trainer (TOT) untuk memulai atau merintis penerapan Manajemen Risiko di DJA. TOT diikuti oleh para pegawai yang terpilih mewakili seluruh Direktorat dan Bagian yang ada di DJA.

1.2 Sistem Pengendalian Internal dan Manajemen Risiko

Pengendalian Internal

Sistem pengendalian internal merupakan salah satu upaya yang harus diimplementasikan secara konsisten di perusahaan untuk terciptanya Good Corporate Governance. Tidak berjalannya fungsi dan proses pengendalian internal dalam suatu perusahaan merupakan salah satu penyebab timbulnya berbagai tindak kecurangan (fraud) di lingkungan perusahaan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa pengendalian internal memiliki peranan yang cukup penting dalam menjaga keamanan aset perusahaan dari

tindak pencurian, penyalahgunaan wewenang, maupun korupsi, kolusi, nepotisme (KKN).

Pengertian pengendalian internal menurut COSO (2013) adalah sebagai berikut :

“Internal control is process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objective relating to operations, reporting and compliance”. Berdasarkan pengertian tersebut pengendalian internal adalah proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen dan personel lainnya dalam suatu entitas yang di desain untuk menyediakan jaminan yang mengarahkan pencapaian tujuan berhubungan dengan operasional, pelaporan dan kepatuhan. Menurut kerangka kerja COSO (2013) pengendalian internal memiliki tujuh prinsip yang digolongkan dalam lima komponen pengendalian internal yaitu :

1.Lingkungan pengendalian

1. Demonstrates commitment to integrity and ethical values Organisasi atau manajemen harus berkomitmen untuk menjunjung tinggi integritas dan nilai etika. Manajemen secara berkesinambungan menjelaskan dan mempraktikkan komitmen terhadap standar etika yang tinggi.
2. Exercises oversight responsibility Tanggungjawab dewan direksi dan komite audit dalam menyelenggarakan fungsi pengawasan untuk menjamin efektifitas pengendalian.
3. Establishes structure, authority, and responsibility Struktur organisasi yang berimbang tidak terlalu sederhana dan terlalu kompleks sehingga dapat memantau entitas perusahaan dan tidak menghambat arus informasi pertanggungjawaban.
4. Demonstrates commitment to competence Manajemen harus menjelaskan level kompetensi yang diperlukan baik itu secara pengetahuan dan keahlian.
5. Enforces accountability Organisasi menghargai akuntabilitas individu terhadap pengendalian internal yang menjadi tanggungjawab untuk menjamin pencapaian tujuan organisasi.

2.Penilaian risiko

Penilaian risiko adalah proses identifikasi dan analisis risiko yang relevan dengan pencapaian tujuan. Faktornya antara lain: (a).Specifies suitable objectives (menetapkan tujuan dan sasaran)

(b). Identifies and analyzes risk (mengidentifikasi dan analisis risiko) (c). Assesses fraud risk (penilaian terhadap risiko kecurangan), (d). Identifies and analyzes significant change (identifikasi dan analisis terhadap perubahan yang signifikan)

3. Aktivitas pengendalian

Kebijakan dan prosedur yang membantu meyakinkan bahwa petunjuk dan perintah manajemen dilaksanakan untuk mencapai tujuan. Faktor aktivitas mencakup hal sebagai berikut.

1. Selects and develops control activities Mengidentifikasi penerapan aktivitas pengendalian secara tepat.
2. Selects and develops general controls over technology Menjalankan pengendalian atas teknologi (sistem informasi).
3. Deploys through policies and procedures Memiliki prosedur dan kebijakan yang tepat yang diperlukan untuk menjalankan seluruh aktivitas perusahaan.

4. Informasi dan komunikasi (a). Uses relevant information Informasi penting harus diidentifikasi, dipahami, dan dikomunikasikan dalam suatu bentuk dan kerangka waktu untuk memungkinkan sumber daya melaksanakan tanggungjawabnya. (b). Communicates internally and externally Sumber daya manusia yang ada harus mampu mengomunikasikan informasi penting ke dalam (internal) organisasi maupun keluar (eksternal) organisasi, seperti ke pelanggan, pemasok, pemerintah dan pemegang saham.

5. Pengawasan (a). Conducts ongoing and/or separate evaluations

Pemantau diterapkan pada kegiatan operasi sehari-hari, kegiatan pengawasan, dan tindakan petugas lain yang menguji kualitas kinerja sistem pengawasan internal. (b). Evaluates and communicates deficiencies Perlu dilakukan evaluasi apabila terjadi penyimpangan dan dikomunikasikan kepada pihak berwenang untuk ditindaklanjuti.

B. Manajemen Risiko

Perusahaan maupun organisasi yang berjalan tidak akan pernah terhindar dari adanya risiko. Paling tidak akan terdapat dua jenis risiko dalam setiap pengambilan keputusan yaitu risiko strategis dan risiko operasional. Semua risiko tersebut harus dikelola dengan baik agar tidak

menimbulkan kerugian atau dapat diminimalisir terjadinya. Apabila risiko-risiko dalam operasional perusahaan dapat dikelola dengan baik maka operasional perusahaan akan berjalan lancar dan tujuan akan tercapai.

Pengertian manajemen risiko menurut COSO (2013) adalah sebagai berikut:

“The ERM framework defines enterprise risk management as: A process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, applied in strategy-setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives”.

Pengelolaan risiko menurut pengertian di atas meliputi proses identifikasi kejadian yang mungkin akan berdampak buruk bagi perusahaan, melakukan penilaian terhadap risiko dan respon terhadap risiko tersebut. Secara umum, identifikasi atas kejadian-kejadian yang mungkin terjadi di perusahaan akan menghasilkan dua kemungkinan, yaitu berupa risiko dan kesempatan. Risiko merupakan kejadian yang mungkin berdampak buruk pada perusahaan, sedangkan kesempatan merupakan kejadian-kejadian yang mendukung perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Penilaian risiko merupakan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap risiko yang teridentifikasi dalam langkah sebelumnya. Dalam langkah ini, manajemen harus menentukan metode kuantitatif dan kualitatif yang dipilih untuk menilai risiko. Setelah dilakukan penilaian atas risiko, manajemen harus menentukan kemungkinan terjadinya, dampak positif dan negatif maupun alternatif apa yang ada terkait dengan kemungkinan terjadinya risiko tersebut. Tindakan selanjutnya dalam pengelolaan risiko adalah menentukan respon terhadap risiko tersebut. Perusahaan dapat memilih untuk menerima risiko tersebut dalam artian tidak melakukan tindakan apapun terkait risiko tersebut, membagi risiko tersebut, misalnya ke pihak asuransi, mengurangi risiko dengan menerapkan tindakan pengamanan terhadap risiko atau menghindari risiko tersebut. Ayam (2015) mengidentifikasi bahwa risiko kredit, risiko likuidasi, risiko operasional dan risiko legal/regulasi merupakan risiko utama yang terjadi pada rural and community bank in Ghana. Penjelasan dari risiko-risiko tersebut adalah sebagai berikut:

1. Risiko kredit, lembaga keuangan mungkin menghadapi risiko pasar karena pergerakan tak terduga dalam kepentingan yang timbul sebagai hasil penempatan pendapatan tetap efek yang diambil oleh pedagang (Fooladi et al., 2000). Hal ini didukung oleh Pyle

(1997) yang menggambarkan risiko pasar sebagai perubahan faktor ekonomi yang mendasar seperti suku bunga, nilai tukar, ekuitas dan harga komoditas. Menurut Abor (2005) “risiko valuta ing adalah risiko bahwa suatu entitas akan diminta membayar lebih atau kurang dari yang diharapkan akibat fluktuasi nilai tukar mata uang”.

2. Risiko likuidasi, risiko saat ini dan yang akan datang pada pendapatan atau modal yang timbul dari ketidakmampuan bank untuk memenuhi kewajibannya. Hal ini termasuk ketidakmampuan untuk mengelola penurunan yang tidak direncanakan, perubahan sumber pendanaan, atau perubahan kondisi pasar mempengaruhi kemampuan likuidasi aset secara cepat dan meminimalkan kerugian dalam nilai.
3. Risiko operasional, didefinisikan oleh Revised Framework dari International Convergence of Capital Measurement and Capital Standarts sebagai risiko kerugian akibat tidak memadainya atau kegagalan proses internal, orang, dan sistem atau peristiwa eksternal. Definisi ini termasuk risiko legal tetapi diluar risiko strategis dan risiko reputasi.
4. Risiko legal / hukum, merupakan risiko dimana sebuah institusi dikenakan tindakan hukum atau sesuai UU (Padmanabhan, 2007). Status yang baru, undang-undang perpajakan, pendapat pengadilan dan peraturan dapat menempatkan transaksi yang tadinya baik-baik saja menjadi kacau karena terjadi risiko hukum seperti product liability risk, employee liability risk, tax liability risk, dan environmental risk. Thompson (1998) menyatakan bahwa bank menempatkan penekanan pada manajemen risiko lingkungan dalam operasi pinjaman karena pelanggaran peraturan undang-undang akan menyebabkan kerugian yang signifikan pada bank. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Ross (2000) dalam Ayam (2015) disebutkan bagaimana bank telah mulai menerapkan teknik manajemen risiko untuk mencegah kerugian risiko keuangan tertentu. Kesimpulan dari survei ini menunjukkan bahwa meskipun tingkat kesadaran oleh bank dari elemen kunci dari manajemen risiko keuangan yang kuat dapat diterima, masih ada perbedaan yang cukup luas di tingkat implementasi.

Good Corporate Governance

1. Pengertian Good Corporate Governance Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI) yang dikutip dari Cadbury Committee of United Kingdom mendefinisikan good

corporate governance (FCGI, 2006) sebagai berikut: “Seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan”.

Menurut Elliot and Elliot (2010) dalam Mensah (2016) sistem good corporate governance akan memastikan bahwa manajemen risiko dilakukan secara komprehensif sebagai kejadian yang wajar terjadi dan ada pelaporan yang transparan kepada shareholder dan pihak yang berkepentingan terkait manajemen risiko tersebut. Menurut Agyeman et al. dalam Mensah (2016) : A company that embarks on good corporate governance practice offers essential information to its equity holders and other stakeholder, thus Mini missing information asymmetry. They go on to argue that the capability a firm to entice or attract prospective investors is subject to how effective its corporate governance practice is, as it gives investors hope that they are investing in a credible company that will safeguard their investments and in the end reward them appropriately.

Penjelasan dari pengertian diatas adalah bahwa sebuah perusahaan dalam praktiknya terkait good corporate governance memberikan informasi penting kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, sehingga meminimalkan terjadinya asimetri informasi. Lebih lanjut mereka

Juga menyatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk menarik para calon investor tergantung pada seberapa efektif praktik good corporate governance. Investor berharap bahwa mereka berinvestasi dalam sebuah perusahaan yang kredibel yang akan melindungi dan mendapat pengembalian investasi mereka secara tepat dan pelaksanaan good corporate governance menjamin hal tersebut. Corporate governance yang efektif akan menyebabkan tidak terjadinya fraud dalam perusahaan. Penelitian Law (2011) dengan studi perusahaan di Hong Kong menunjukkan hasil bahwa good governance yang terkait dengan efektivitas komite audit, efektivitas audit internal, etika dan moral yang disuarakan oleh top management, peraturan dan kebijakan etik yang melekat pada karyawan berpengaruh positif terhadap ketiadaan fraud dalam organisasi. Menurut Anugerah (2014) struktur tata kelola dibentuk oleh dua mekanisme yaitu mekanisme tata kelola internal dan mekanisme tata kelola eksternal. Mekanisme tatakelola internal didesain untuk mengurus, mengarahkan, dan memantau

aktivitas perusahaan dalam rangka menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi semua pemangku kepentingan (stakeholder). Contoh dari mekanisme tatakelola internal diantaranya adalah dewan direksi dan dewan komisaris, komite audit, manajemen dan fungsi pengendalian internal. Sedangkan mekanisme tatakelola eksternal merupakan mekanisme yang dimaksudkan untuk memantau aktivitas, pekerjaan, dan kinerja perusahaan guna memastikan bahwa semua kepentingan pihak internal yaitu; manajemen, dewan direksi, komisaris dan pegawai perusahaan sejalan dengan pihak eksternal yaitu pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Contoh dari mekanisme eksternal diantaranya; pasar modal, pasar tenaga kerja, peraturan pemerintah, keputusan pengadilan dan praktik terbaik aktivitas investor.

2.Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance

Prinsip-prinsip dasar dari corporate governance sebagai berikut:

1. Transparency, keterbukaan informasi baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.
2. Accountability, kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksanakan secara efektif.
3. Responsibility, kesesuaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang ehat serta pengaturan perundang-undangan yang berlaku.
4. Independency, suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan.
5. Fairness, tindakan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak stakeholder. Perlunya pelaksanaan good corporate governance sejalan dengan agency teory. Pengertian agency teory menurut Razaee dalam Anugerah (2014) adalah sebagai berikut: “agency relationship is a contract under which one or more person (principal(s)) engage another person (agent) to perform some service on their behalf which involves delegeting some decision making authority to the agent” Berdasarkan teori ini terjadi pemisahan antara pemilik (principal) dan pengelola perusahaan (agent) yang menimbulkan agency problem yang selanjutnya menyebabkan asimetri informasi dimana agent memiliki akses lebih pada informasi perusahaan daripada principal. Oleh

sebab itu penerapan good corporate governance dijalankan untuk memastikan hubungan dan hak stakeholder terjamin.

Pencegahan Kecurangan (fraud)

Fraud adalah sebuah perbuatan kecurangan yang melanggar hukum (illegal-acts) yang dilakukan secara sengaja dan sifatnya dapat merugikan pihak lain. Hermiyetti (2010) menyebutkan bahwa Fraud bisa terjadi pada dua tingkatan, yaitu fraud pegawai dan fraud manajemen.

Fraud pegawai atau fraud yang dilakukan oleh pegawai non-manajemen biasanya ditujukan untuk langsung mencuri kas atau aktiva lain untuk kepentingan pribadi, contohnya seperti pegawai administrasi gudang mengambil barang di gudang untuk dijual kembali ke pihak luar. Sedangkan

Fraud manajemen lebih tersembunyi dan membahayakan karena biasanya dilakukan oleh top level management. Tuanakotta (2007), menggambarkan kerja fraud dalam bentuk pohon fraud. Pohon ini menggambarkan cabang-cabang dari Fraud dalam hubungan kerja, beserta ranting dan anak rantingnya. Ada tiga cabang utama fraud yaitu:

1. Corruption, yang meliputi conflicts of interest (benturan kepentingan); Bribery (penyuapan); kickbacks (penyuapan terencana agar mendapat untung); bid rigging (permainan auditor dalam memenangkan tender); dan illegal gratuities (pemberian hadiah yang merupakan bagian terselubung dalam penyuapan).
2. Assets missappropriation adalah pengambilan/ penjarahan asset secara tidak sah. Sasaran penjarahan pelaku fraud adalah uang. Selain itu dapat juga berupa asset seperti sediaan barang dagangan yang selanjutnya dapat dikonversikan menjadi kas oleh pelaku.
3. Fraudulent statements yaitu fraud yang berkenaan dengan penyajian laporan keuangan dan ini menjadi perhatian pihak yang menggunakan laporan keuangan. Jenisnya adalah fraud yang berupa salah saji laporan keuangan yaitu penyajian asset dan pendapatan lebih tinggi dari yang sebenarnya atau penyajian asset dan pendapatan lebih rendah dari sebenarnya.

Hal ini dilakukan agar di mata stakeholder laporan keuangan menunjukkan kondisi keuangan yang sehat. Kasus fraud cabang ini cukup menjadi perhatian ketika fraud cabang ini terungkap di perusahaan Enron, Amerika Serikat. Cressey (2006) dalam buku Tuanakotta (2007), mengembangkan model untuk menggambarkan alasan pelaku melakukan fraud dalam fraud triangle sebagai berikut:

1. Tekanan adalah dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan Fraud yang umumnya karena kebutuhan atau masalah keuangan. Contoh dari tekanan ini seperti hutang atau tagihan yang menumpuk dan gaya hidup mewah.
2. Kesempatan yaitu peluang yang memungkinkan fraud terjadi. Hal ini biasanya disebabkan internal kontrol organisasi yang lemah, kurangnya pengawasan dan penyalahgunaan wewenang.
3. Rasionalitas atau pembenaran yaitu pelaku fraud mencari pembenaran atas tindakan yang dilakukan. Contohnya adalah pelaku melakukan Fraud karena ingin membahagiakan keluarga, pelaku merasa berhak mendapatkan posisi atau gaji yang lebih besar karena masa kerja yang sudah cukup lama, dan pelaku memiliki keyakinan bahwa perusahaan sudah mendapat keuntungan lebih besar sehingga benar apabila pelaku mengambil sedikit dari keuntungan yang diperoleh perusahaan.

Biaya yang akan ditanggung untuk perbaikan atas kejadian fraud akan lebih besar dibandingkan biaya untuk melakukan pencegahan. Berdasarkan fraud triangle, kesempatan merupakan unsur yang dapat dikelola perusahaan perusahaan, dimana pengelolaan dapat dilakukan dengan menutup semua peluang-peluang yang ada dengan penerapan Good Corporate governance.

Pengendalian Internal dan Manajemen Risiko

Peranan tata kelola yang baik atau Good Corporate Governance secara luas adalah sebuah sistem dan proses yang dilalui organisasi dalam mempertahankan fokus dan memastikan keberhasilan kelembagaan. Proses ini meliputi check and balance yang dibutuhkan untuk mengelola organisasi. Good Corporate Governance berupaya untuk menegakkan tujuan organisasi, sebagai panduan arah strategi organisasi, menjaga kesehatan organisasi, mengatasi risiko-risiko dan memastikan akuntabilitas organisasi. Upaya terwujudnya GCG sudah sangat kuat diperdengarkan akhir- akhir ini. Penelitian lebih spesifik terkait pengendalian internal,

pengelolaan risiko dan tata kelola perusahaan (GCG) pada suatu negara dilakukan oleh Sarens (2010). Meningkatnya kepedulian terhadap akuntabilitas perusahaan di banyak negara saat ini, dikaitkan dengan kebutuhan adanya pengelolaan risiko dan sistem pengendalian internal yang memadai. Hasilnya dapat dilihat bahwa setiap negara mempunyai penekanan yang berbeda terkait pengelolaan risiko dan sistem pengendalian internal yang direfleksikan dalam petunjuk tata kelola perusahaan. Pemerintah Indonesia sendiri melalui peraturan yang ditetapkan OJK tahun 2015 telah mengembangkan peraturan terkait implementasi GCG khususnya pada pengendalian internal dan manajemen risiko. Saat ini OJK (2015) tengah merancang undang-undang terkait dengan implementasi pengendalian internal dan manajemen risiko untuk mendukung pelaporan good corporate governance yang mulai wajib dilakukan mulai tahun 2017 untuk semua lembaga keuangan. Sedangkan untuk kewajiban menjalankan manajemen risiko oleh OJK direncanakan dilakukan secara bertahap mulai tahun 2018.

Implementasi GCG melalui pengendalian internal dan manajemen risiko penting bagi sebuah lembaga keuangan mikro seperti Credit Union (CU) untuk mencapai keberhasilan keuangan jangka panjang dan juga misi sosialnya. Lembaga keuangan mikro harus mampu mengelola perubahan dan keputusan-keputusan yang berisiko dengan tetap konsisten pada visi dan misi. Lembaga keuangan mikro harus mampu melewati perubahan kebijakan, meningkatkan kompetisi termasuk dalam menghadapi tantangan seperti kompetitor baru seperti bank perkreditan dan bank konvensional. COSO 2013 memublikasikan kerangka kerja pengendalian internal dalam upaya mewujudkan corporate governance yang baik. Penelitian yang terkait pengaruh pengendalian internal pada good corporate governance dari Mihaela (2012) menyimpulkan bahwa: "Corporate governance and internal control should not be considered and sustained independently. An organization without an efficient long-term view of leadership, effective internal control mechanisms cannot be sustainable. So, corporate governance is not entirely effective without a good internal control. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian internal yang baik akan berpengaruh pada pelaksanaan good corporate governance.

Corporate governance tidak akan berjalan efektif tanpa pengendalian internal yang baik. Hal ini didukung dengan penelitian Nila (2008) pada BUMD di Bandung yang menyatakan bahwa pengendalian internal sangat berpengaruh dengan GCG sebesar 84,64%. Selain itu Priscilla (2011) dengan studi kualitatif menyimpulkan bahwa pengendalian internal

mempunyai peran cukup besar terhadap GCG di PT. Hero Supermarket Tbk dengan kebijakan, nilai etika, dan otorisasi pada pengelolaan persediaan. Selain itu juga adanya orang-orang yang berkualitas dalam menjalankan pekerjaan.

Sebelum diperbaharui pada tahun 2013 COSO juga telah lebih dahulu memublikasikan COSO ERM (2004) dimana menekankan pada kerangka kerja manajemen risiko untuk pengelolaan perusahaan. Manajemen risiko memiliki pengaruh pada terwujudnya GCG dalam pengelolaan perusahaan. Hal ini di dukung dengan penelitian dari Pradana (2014) yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara manajemen risiko dan GCG sebesar 53,49%. Menurutnya semakin baik manajemen risiko yang dilakukan maka perwujudan GCG juga akan semakin baik. Hal ini didukung penelitian Joeswanto (2015) yang juga menyebutkan bahwa manajemen risiko bank berpengaruh pada GCG. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat dikatakan bahwa pengendalian internal dan manajemen risiko apabila diterapkan secara bersama akan berpengaruh pada perwujudnya GCG. Hal ini juga diungkapkan Setiawan (2012) bahwa secara bersamaan pengendalian internal dan manajemen risiko akan membentuk suatu kerangka tata kelola perusahaan yang dapat diandalkan.

2.Pengaruh Pengendalian Internal, Manajemen Risiko dan Good Corporate Governance terhadap Pencegahan Fraud Pentingnya penerapan tata kelola yang baik atau GCG pada perusahaan dapat meminimalisir terjadinya fraud. Hal ini dilakukan sebagai upaya memperkuat kondisi internal perusahaan dimana dengan adanya good corporate governance akan meningkatkan daya saing dan kepercayaan stakeholder. Kepercayaan dapat diperoleh salah satunya dengan pengelolaan perusahaan yang bersih dari kecurangan (fraud). Hasil penelitian Besari (2009) menyebutkan bahwa GCG berpengaruh pada fraud. Penelitian Law (2011) dengan studi kasus pada perusahaan di Hong Kong juga menunjukkan bahwa good corporate governance berpengaruh positif pada tidak adanya fraud.

Good corporate governance pada studi ini ditunjukkan dengan efektifitas komite audit, efektifitas internal audit, tone at the top managerial level, etika dan kebijakan perusahaan. Hasil penelitian Soleman (2013) menyebutkan (1) pengendalian internal berpengaruh positif pada pencegahan fraud, (2) pengendalian internal berpengaruh positif pada GCG, dan (3) GCG berpengaruh positif pada pencegahan fraud. Penelitian tersebut didukung oleh hasil penelitian Anugerah (2014) melalui telaah penelitian terdahulu. Hasil menyebutkan bahwa berbagai

macam tipe fraud terjadi karena lemahnya implementasi corporate governance. Oleh karena itu, untuk mencegah dan meminimalisir terjadinya fraud diperlukan kombinasi mekanisme tata kelola internal dan eksternal yang dijalankan secara bersamaan. Manajemen perlu memahami dan menjalankan prinsip dan fungsi GCG secara menyeluruh. Oleh karena itu, peneliti ingin melihat hubungan ketiga variabel yaitu pengendalian internal, manajemen risiko dan GCG dengan pencegahan fraud.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, peneliti menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara pengendalian internal, manajemen risiko, GCG dan pencegahan fraud. Manajemen risiko terkait bagaimana mengelola adanya risiko keuangan, risiko operasional dan risiko strategis yang sering dihadapi oleh lembaga harus diterapkan dalam upaya menciptakan good corporate governance. Saat ini aturan mengenai manajemen risiko telah diterapkan. Manajemen risiko yang diterapkan merupakan sebagian upaya untuk mewujudkan adanya akuntabilitas dan tanggung jawab terhadap kinerja

BAB II

PENGEMBANGAN MANAJEMEN RISIKO DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN

Pendahuluan

Sejalan dengan perkembangan ekonomi dan bisnis dimana pemerintahan juga merupakan bagian tidak terpisahkan dari kegiatan ekonomi dan bisnis. Organisasi pemerintahan juga mengalami turbulensi lingkungan yang sangat cepat, massif dan sistematis. Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan sistem informasi komunikasi maka organisasi pemerintah juga menyadari pentingnya peran ilmu manajemen khususnya manajemen risiko dalam menghadapi turbulensi lingkungan organisasi.

Dalam menjalankan peran, fungsi dan tanggungjawabnya organisasi pemerintah membutuhkan manajemen risiko dengan pendekatan tertentu sesuai dengan karakteristik organisasi pemerintahan. Namun demikian sasaran pokok peran penting manajemen risiko pemerintahan (organisasi publik) juga menekankan pada pengelolaan risiko dalam upaya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi sehingga setiap kegiatan yang dilaksanakan diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi stakeholders.

2.1 Manfaat Manajemen Risiko Dalam Sektor Publik

Manajemen risiko berada di garda terdepan tata kelola perusahaan dalam organisasi sektor publik. Mulai dari struktur, proses, nilai-nilai perusahaan, budaya, dan perilaku adalah semua paradigma bisnis yang membutuhkan penilaian risiko secara berkelanjutan. Jadi, penting bagi organisasi sektor publik seperti pemerintah daerah untuk menemukan pendekatan yang cocok untuk mengelola risiko tersebut. Pada umumnya, proses manajemen risiko dalam organisasi sektor publik melibatkan hal-hal berikut:

- Mengidentifikasi peristiwa atau kejadian di masa depan yang bisa mengancam kesuksesan
- Membuat penilaian level risiko kemungkinan serta luasnya dampak yang mungkin terjadi di kemudian hari
- Mempertimbangkan apakah nantinya akan mentolerir, menangani, memindahkan, atau mengakhiri sebuah risiko
- Melakukan peninjauan atas mekanisme untuk memastikan keputusan manajemen risiko sudah diperbarui dan kuat, serta mampu dipertanggungjawabkan kepada para *stakeholder*
- Melaporkan pembaruan proses kepada pihak manajemen serta pihak lain yang dibebankan oleh pemerintah.

Bagaimana manajemen risiko dibedakan dalam sektor publik dan swasta? Fokus pada daftar risiko Pencatatan risiko sektor swasta sering berfokus pada ancaman

yang dapat memunculkan risiko terhadap atribusi pendapatan perusahaan. Walaupun sektor publik memiliki kesamaan yang serupa, sektor publik akan lebih berfokus pada risiko yang berdampak kepada kemampuan organisasi untuk pemerintah dalam hal penghematan biaya dan keterikatan undang-undang pemerintah baru yang sedang berlaku. Keamanan *Cyber* Pelanggaran dunia maya memiliki implikasi negatif pada keunggulan kompetitif organisasi sektor swasta. Pelanggaran keamanan juga bisa dianggap sebagai hilangnya aset perusahaan oleh organisasi swasta. Sebuah contoh dari pelanggaran keamanan *cyber* di sektor swasta adalah pelanggaran perusahaan *software* PageUp. Sektor publik harus mempertimbangkan risiko reputasi dan melindungi pemangku kepentingan alias *stakeholder*, sedangkan swasta cukup dengan mudah mengganti penyedia layanannya. Penipuan Organisasi sektor publik berfokus pada penyalahgunaan uang tunai serta aset lainnya. Sedangkan untuk sektor swasta, pencurian perusahaan bisa saja diterima sebagai biaya bisnis. Organisasi sektor publik harus menargetkan penilaian risiko terlebih dahulu di tingkat perusahaan sebelum berfokus pada kontrol di tingkat proses. Mereka juga perlu melakukan pemetaan tentang risiko manakah yang paling berpotensi merusak tujuan organisasi. Hal tersebut merupakan pertanyaan utama yang perlu ditangani sebelum organisasi mulai melakukan restrukturisasi prosesnya. Ini untuk memastikan bahwa organisasi telah memiliki landasan yang cukup sebelum mulai bergerak.

BAB III

SELUK BELUK MANAJEMEN RISIKO DALAM SEKTOR PUBLIK

Manajemen risiko adalah sistem prosedur dan aturan yang diterapkan untuk mengidentifikasi, menganalisis, menilai, dan memantau risiko. Tak sekadar bertujuan mengurangi risiko, manajemen risiko juga dapat mengambil keuntungan dari setiap peluang yang muncul. Sistem ini diharapkan meningkatkan hasil di masa depan dan mendukung pengambilan keputusan secara berkelanjutan, khususnya di sektor publik. Oleh sebab itu, manajemen risiko wajib didukung strategi yang terencana, logis, komprehensif, dan didokumentasikan secara sistematis. **Strategi Penerapan Manajemen Risiko** Strategi dalam menerapkan manajemen risiko mencakup instruksi, rencana, dan prosedur yang berfungsi mendukung unit organisasi saat mengelola risiko. Pertimbangan risiko pada organisasi sektor publik dapat diklasifikasikan berdasarkan bidang-bidang berikut:

- Keuangan (misalnya pendapatan dari pajak *real estate* lebih rendah dari yang diharapkan.)
- Sumber Daya Manusia (kesalahan yang dibuat karawan saat mengambil keputusan.)
- Teknologi Informasi (seperti kerusakan *software*)

Oleh sebab itu, manajemen risiko di sektor publik harus tunduk pada proses ketat yang terdiri dari beberapa elemen berikut ini:

- **Identifikasi Risiko** yang berkaitan dengan kegiatan operasional.
- **Analisis Risiko:** menghitung probabilitas risiko dan konsekuensi peristiwa tertentu.
- **Memperkirakan dan memprioritaskan risiko:** berdasarkan besar kecilnya risiko.
- **Menilai risiko:** apakah risiko tersebut diterima atau tidak.
- **Menerapkan langkah-langkah pengendalian risiko** yang memadai.

Metode Penanganan Risiko Manajemen risiko di sektor publik juga mencakup metode penanganan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- **Menerima risiko** jika biaya pencegahan jauh lebih besar daripada risiko yang ditimbulkan fenomena tertentu.
- **Menarik diri** dari aktivitas tertentu.
- **Menangkal risiko** dengan cara membuat dan melaksanakan rencana aksi.
- **Memindahkan risiko** (transfer risiko) dengan cara mengambil polis asuransi atau mengandalkan jaminan kinerja kontrak.

Belajar Manajemen Risiko dari Uni Eropa Manajemen risiko di sektor publik dapat didefinisikan sebagai metode yang logis dan sistematis dalam menciptakan konteks, mengidentifikasi, menganalisis dan menilai risiko, serta tindakan pengawasan dan pemberian informasi seputar risiko tersebut. Manajemen risiko merupakan proses berkelanjutan sehingga organisasi dapat meminimalkan kerugian sekaligus memaksimalkan peluang yang ada. Struktur manajemen risiko juga termasuk rencana organisasi, kebijakan dan prosedur tentang manajemen risiko, dokumentasi risiko, serta data individu dan tim yang bertanggung jawab atas risiko tersebut. Sektor pelayanan publik di negara-negara Uni Eropa sering menyediakan informasi tentang sifat dan ruang lingkup investasi dalam manajemen risiko. Hal ini dikarenakan pemangku kepentingan (*stakeholder*) ingin memastikan bahwa pengawasan risiko dan perlindungan sumber daya dilakukan secara memadai. Jika Polandia ingin dianggap sebagai negara dengan iklim investasi yang baik, maka Polandia harus menerapkan manajemen risiko sesuai standar yang ditetapkan Komisi Eropa. Dalam sistem administrasi, pihak manajemen senior bertanggung jawab atas manajemen risiko yang meliputi pencapaian tujuan, perlindungan aset, dan penggunaan sumber daya yang efisien, ekonomis, dan efektif. Menurut standar pengendalian keuangan, kepala unit harus mengidentifikasi risiko internal dan eksternal terkait dengan pencapaian tujuan unit, seluruh unit serta program tertentu secara terpisah. Bila terjadi perubahan tertentu pada suatu unit, maka proses identifikasi risiko harus dilakukan kembali. Kaitan antara identifikasi risiko dengan konsekuensi potensial dan peluang kemunculannya wajib dianalisis secara mendalam. Selanjutnya, manajer risiko harus melakukan penilaian berkelanjutan berdasarkan indikator kuantitatif, kualitatif, dan kriteria lainnya. Dengan begitu,

penerapan manajemen risiko tersebut dapat membantu setiap unit sektor publik memberikan pelayanan prima sekaligus mencapai tujuannya. Implementasi manajemen risiko yang dilakukan secara detail dan tepat sasaran akan membawa banyak manfaat bagi organisasi sektor publik. Masyarakat pun dapat merasakan peningkatan kualitas layanan yang memuaskan

Aspek Manajemen Risiko Dalam Pemerintahan

Manajemen risiko sebagai salah satu tools untuk mengelola organisasi telah semakin mengemuka dan merupakan salah satu kunci dalam pelaksanaan good governance. Ketika melaksanakan manajemen risiko, akan dirasakan kebutuhan-kebutuhan antara lain, bagaimana mengidentifikasi risiko, bagaimana menilai risiko, atau bagaimana mengukur risiko.

Manajemen Risiko adalah suatu pendekatan sistematis untuk menentukan tindakan terbaik dalam kondisi ketidakpastian. Proses manajemen risiko yang lengkap dimulai dari penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, dan penanganan risiko serta dilengkapi dengan adanya komunikasi dan konsultasi pada masing-masing tahapan dan monitoring-reviu. Manfaat manajemen risiko sektor publik diantaranya:

1. Manajemen risiko membantu menaksir dampak risiko untuk dapat memastikan bahwa risiko telah dikelola, dan pengelolaan diarahkan untuk mengurangi risiko;
2. Manajemen risiko membantu memprioritaskan, misalnya di area mana instansi sektor publik memiliki risiko besar dalam pencapaian hasil programnya, sehingga sumber daya dapat diarahkan terutama kepada area dengan risiko tinggi;
3. Manajemen risiko dapat membantu meminimalkan pemborosan, kecurangan (fraud), dan kesalahan;
4. Manajemen risiko membantu menilai opsi-opsi menyangkut peluang pelayanan dan hasil yang lebih baik, serta apa yang perlu dilakukan untuk mengelola risiko-risiko yang muncul berkaitan dengan opsi tersebut;

Untuk melaksanakan manajemen risiko yang efektif diperlukan perubahan signifikan pada budaya organisasi, sehingga manajemen risiko sektor publik menyatu dalam perilaku dan aktivitas seluruh lini organisasi. Dengan mempertimbangkan persepsi instansi dan publik terhadap risiko, serta sumber daya yang tersedia pada instansi, manajemen risiko sektor publik

membutuhkan komitmen mulai dari pimpinan puncak sampai pegawai tingkat bawah. Untuk memulainya, diperlukan pemahaman mendasar tentang risiko, bagaimana menilainya (assessing risks), menangani, dan memonitor serta mengkomunikasikannya.

Penerapan manajemen risiko yang efektif akan membantu instansi pemerintah untuk meminimalkan dampak risiko yang berpotensi menghambat dalam mencapai tujuannya, serta memaksimalkan nilai bagi para stakeholders. Untuk itu, guna meminimalkan dampak risiko, diperlukan upaya manajemen mengidentifikasi, menilai, serta mengelola risiko tersebut. Proses inilah yang kemudian dikenal sebagai manajemen risiko.

Penguatan Manajemen Risiko di Sektor Publik

Kasus-kasus kerugian besar di Indonesia teridentifikasi salah satu faktor penyebabnya adalah lemahnya manajemen risiko. Contohnya, hajatan mudik lebaran yang tiap tahun digelar, selalu memakan korban yang tidak sedikit. Pun terjadi di mudik tahun ini dengan kehebohan kasus 'Brexit'. Juga kasus banjir dan macet di kota besar yang masih terus terjadi, akumulasi kerugiannya sangat besar.

Apakah manajemen risiko tak diterapkan? Penulis yakin sudah ada manajemen risikonya. Tetapi lemah dan/atau masih *silo-based* (tak terintegrasi). Butuh upaya penguatan, salah satunya melalui praktik *enterprise risk management* (ERM).

Penerapan manajemen risiko diperlukan dalam rangka memberikan keyakinan memadai bahwa sasaran organisasi tercapai. Sasaran organisasi berpotensi tidak tercapai akibat risiko yang tidak dikelola secara efektif.

Sektor swasta (perusahaan) dan sektor publik sama-sama memiliki sasaran. Menurut Cohen (2016), sasaran utama sektor swasta adalah laba jangka panjang, disamping sasaran lain terkait keberlanjutan dan lingkungan. Sementara itu sektor publik memiliki sasaran yang variatif, diantaranya terkait layanan yang efektif dan efisien, peningkatan sosial-ekonomi, juga peningkatan kualitas kesehatan, pendidikan, lingkungan, dan lainnya.

Ada perbedaan mendasar sektor swasta dan sektor publik. Organisasi di sektor swasta harus berkompetisi agar bisa bertahan dan meraih laba. Ini tidak terjadi di mayoritas sektor publik. Inilah salah satu yang mempengaruhi etos kerja dan paradigma dalam memandang risiko dan dampaknya.

Area Sektor Publik

Ada beberapa definisi sektor publik, namun memberikan cakupan yang relatif sama. *The Institute of Internal Auditors* (2011) mengartikan sektor publik adalah pemerintah dan semua agen/lembaga yang didanai/dikendalikan publik, perusahaan dan entitas lain yang menyediakan program, barang, dan jasa untuk publik. Sedangkan *Business Dictionary* (2016) mendefinisikan sektor publik adalah bagian dari ekonomi nasional yang menyediakan barang dan layanan dasar yang tidak dapat atau dapat dilayani oleh sektor swasta.

Merujuk definisi di atas, dalam konteks Indonesia, organisasi yang tergolong sektor publik adalah kementerian, lembaga negara yang dibentuk UU atau peraturan di bawah UU (seperti OJK dan LPS), lembaga pemerintah nonkementerian (seperti Badan Nasional Penanggulangan Bencana), dan pemerintah daerah. Yang juga dapat dikategorikan sektor publik adalah perusahaan yang melayani publik (seperti PLN, Bulog dan Jasa Marga).

Manfaat Besar untuk Indonesia

Manajemen risiko memberikan pendekatan sistematis dan terstruktur yang proaktif dan antisipatif atas potensi peristiwa yang mengganggu pencapaian sasaran organisasi. Melalui manajemen risiko, organisasi akan mendisiplinkan diri dalam mengendalikan risiko.

Organisasi secara komprehensif melakukan identifikasi risiko apa saja yang mengancam. Tak perlu lagi adanya alasan ada risiko yang tak terdeteksi. Bahkan tak perlu sering terkejut dengan kejutan peristiwa. Pun dalam penilaian risiko, dilakukan kalkulasi atas risiko-risiko organisasi dan kemudian memberikan pengendalian atau mitigasi yang memadai atas risiko.

Peran sektor publik sangat besar, juga efeknya yang massif. Buruknya kinerja sektor publik, berpengaruh signifikan kepada masyarakat dan negara. Ini berbeda dengan sektor swasta. Buruknya kinerja perusahaan, yang dirugikan hanya sekitar perusahaan itu saja, seperti pemegang saham, manajemen, dan pegawainya.

Sebagai ilustrasi di sektor publik, bila manajemen BPJS Kesehatan kurang bagus dalam melayani klaim rumah sakit, bisa menyebabkan layanan rumah sakit kurang optimal kepada peserta BPJS (pasien). Yang dirugikan adalah masyarakat. Penerapan manajemen risiko akan mampu meningkatkan layanan kepada *stakeholders*.

Hal serupa bisa terjadi pada OJK. Bila pengaturan, perizinan, dan pengawasan sektor jasa keuangan (SJK) tidak efektif, pertumbuhan SJK bisa terganggu. Bahkan lebih dari itu, dapat berpengaruh pada kestabilan SJK yang ujungnya berdampak pada memburuknya perekonomian Indonesia.

Di bidang *governance* juga bisa dijadikan contoh. Bila kita melihat hasil survei Transparansi Internasional, posisi indeks persepsi korupsi Indonesia tahun 2015 berada di urutan 88 dari 167 negara. Ini menjadi bukti bahwa penanganan risiko *fraud* di sektor publik masih

kurang efektif. Melalui manajemen risiko, organisasi sektor publik membuat *fraud risk assessment* atau *fraud control plan* agar risiko *fraud* dapat dikendalikan secara efektif.

Menurut Alijoyo (2016), ada 11 manfaat dari penguatan manajemen risiko di sektor publik. Diantaranya adalah organisasi adaptif terhadap perubahan politik, operasional yang efektif dan efisien, menjaga kesesuaian dengan praktik terbaik, adaptif terhadap perubahan komunitas dan memenuhi harapan komunitas, dan mengurangi dampak negatif pada lingkungan.

Menguatkan Peran

Peran manajemen risiko di sektor publik berdampak sangat besar kepada bangsa Indonesia. Manajemen risiko sebagai subsistem manajemen, perannya perlu didorong agar sektor publik secara efektif mencapai sasarannya. Upaya penguatan dapat dilakukan dengan empat cara berikut ini.

Pertama, perlu perubahan paradigma bahwa manajemen risiko hanya dibutuhkan oleh sektor swasta. Tiap organisasi yang memiliki sasaran, berpotensi pencapaiannya terganggu oleh risiko. Di situlah butuh manajemen risiko.

Kedua, perlu penguatan melalui penerapan ERM di organisasi sektor publik. ERM di sektor publik memang relatif masih baru. Berdasarkan survei PricewaterhouseCoopers (PwC) tahun 2015, 44% organisasi sektor publik di Amerika Serikat belum memiliki program ERM. Namun sebanyak 80% yang belum menerapkan ERM, berencana akan menerapkannya karena melihat manfaatnya.

Untuk menerapkan di Indonesia, dibutuhkan komitmen dari pimpinan organisasi sektor publik. Untuk mencapai ke arah sana, pertama kali perlu *awareness* kepada pimpinan organisasi sektor publik.

Ketiga, organisasi sektor publik yang telah menerapkan ERM perlu berbagi pengalaman kepada yang lain. Tujuannya adalah untuk mendapatkan praktik terbaik. Lebih dari itu, organisasi sektor publik yang telah menerapkan ERM perlu memiliki 'program kampanye' bersama tentang *awareness* manfaat ERM.

Beberapa organisasi sektor publik yakni OJK, Kementerian PANRB, Bank Indonesia, LPS, dan BPKP telah melakukan komunikasi awal dalam upaya saling berbagi pengalaman dalam penerapan manajemen risiko. Forum ini perlu dikembangkan dengan anggota lebih banyak untuk menularkan praktik ERM di masing-masing organisasi.

Keempat, perlu dirancang standar atau pedoman manajemen risiko sektor publik. Standar yang ada, baik standar internasional seperti ISO 31000 dan COSO ERM Framework, termasuk Standar Nasional Indonesia (SNI) berupa SNI ISO 31000, tidak memandu spesifik bagaimana penerapan manajemen sektor publik. Untuk tujuan ini, dapat memanfaatkan program Badan Standardisasi Nasional yang telah membentuk gugus kerja manajemen risiko sektor publik.

Manajemen Risiko : Tujuan, Kategori, dan Mitigasi

A. Tujuan Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah usaha untuk mengelola risiko dengan cara memonitor sumber risiko, melacak, dan melakukan serangkaian upaya agar dampak risiko bisa diminimalisasi. Adapun tujuan dari manajemen risiko diantaranya adalah:

1. Melacak sumber-sumber risiko

Poin pertama tujuan manajemen risiko adalah guna melakukan mitigasi atau pelacakan sumber-sumber yang berpotensi mengancam tercapainya tujuan organisasi. Proses pelacakan ini dapat dilakukan dengan riset dan analisa prosedural dari setiap aktivitas organisasi, mulai dari proses pelayanan hingga pengelolaan aset.

2. Menyediakan informasi risiko bagi organisasi

Tujuan manajemen risiko yang berikutnya adalah menyediakan informasi tentang sumber-sumber potensi risiko di perusahaan.

3. Meminimalisasi kerugian akibat terjadinya risiko

Setelah risiko ditemukan dan dianalisa, maka pihak-pihak yang terkait dengan risiko perlu melakukan upaya agar risiko tidak sampai terjadi dan mengancam keberlangsungan bisnis. Dalam hal ini, manajer risiko bisa membantu para pihak terlibat menemukan solusi penanganan risiko, seperti melenyapkan potensi, meminimalisasi, atau mentransfer risiko ke pihak lain.

4. Memberikan rasa aman bagi *stakeholder*

Tujuan manajemen risiko perusahaan adalah agar stakeholder merasa aman dan percaya dengan integritas bisnis. Stakeholder di sini bukan sebatas satuan kerja saja, tapi juga pegawai, rekanan, masyarakat, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan perusahaan.

5. Menjaga stabilitas dan pertumbuhan organisasi

Terakhir, tujuan manajemen risiko adalah agar organisasi bisa berkembang dengan stabil sesuai target kerjanya. Dengan adanya proses manajemen risiko, organisasi bisa melakukan penanganan lebih cepat terhadap sumber-sumber yang mengancam tujuan organisasi.

Meski mempunyai tahapan panjang dan berkelanjutan, faktanya proses manajemen risiko adalah salah satu komponen pengelolaan bisnis terpenting yang bisa melindungi perusahaan.

B. Kategori Risiko

Di dalam manajemen risiko di Kementerian Keuangan, kategori risiko dibagi menjadi tujuh kategori. Adapun kategori risiko dari yang paling tinggi ke yang paling rendah sesuai KMK 577/KMK.01/2019 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan adalah sebagai berikut:

1. Keuangan Negara dan Kekayaan Negara

Berkaitan kondisi fiskal pemerintah pusat meliputi kerangka ekonomi makro, penganggaran, perpajakan, kepabeanaan, perbendaharaan, dan pengawasan keuangan serta berkaitan dengan kekayaan negara yang meliputi Barang Milik Negara (BMN), kekayaan negara yang dipisahkan, investasi pemerintah, dan kekayaan negara lainnya.

2. Kebijakan

Berkaitan dengan perumusan dan penetapan kebijakan internal maupun eksternal organisasi.

3. Reputasi

Berkaitan dengan persepsi negatif atau menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal terhadap organisasi.

4. Fraud

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.

5. Legal

Berkaitan dengan tuntutan/gugatan hukum dan upaya hukum lain kepada organisasi/jabatan.

6. Kepatuhan

Berkaitan dengan ketidakpatuhan organisasi atau pihak eksternal terhadap peraturan perundang-undangan, kesepakatan internasional, atau ketentuan lain yang berlaku.

7. Operasional

Risiko yang berkaitan dengan tidak berfungsinya proses bisnis organisasi, sistem informasi, atau keselamatan kerja individu.

Kategori risiko ini juga mempengaruhi level dampak risiko. Kategori risiko juga menggambarkan tingkat kepentingan, semakin tinggi tingkatan kategori risiko semakin tinggi pula tingkat kepentingannya sehingga semakin tinggi tingkatan kategori risiko yang dimiliki oleh risiko tersebut semakin besar dampaknya terhadap organisasi. Pada KPPN Manokwari sendiri terdapat 3 kategori risiko yang teridentifikasi yaitu, fraud, operasional, dan kepatuhan.

C. Mitigasi Risiko

Salah satu tujuan dari manajemen risiko adalah menyediakan informasi risiko bagi organisasi sehingga organisasi dapat melakukan upaya agar risiko tersebut tidak terjadi atau mengurangi dampaknya. Upaya-upaya tersebut disebut dengan mitigasi risiko.

Mitigasi risiko adalah tindakan yang bertujuan untuk menurunkan dan/atau menjaga besaran dan/atau level risiko utama hingga mencapai risiko residual harapan. Risiko residual harapan adalah besaran risiko paling kecil yang dapat dicapai dari menurunkan besaran risiko utama.

Sebagaimana yang kita ketahui bahwa untuk mencapai residual harapan diperlukan tindakan-tindakan mitigasi atau penanganan risiko. Penanganan atau mitigasi risiko tersebut dibagi menjadi 5 jenis yaitu:

1. Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko

Mitigasi terhadap penyebab risiko agar kemungkinan terjadinya risiko semakin kecil.

2. Mengurangi dampak risiko

Mengambil tindakan untuk mengurangi kemungkinan dampak dengan mengendalikan bagian internal perusahaan.

3. Membagi (*sharing*) risiko

Mengambil tindakan mentransfer seluruh atau sebagian risiko kepada instansi/entitas lain misalnya melalui asuransi, outsourcing atau hedging.

4. Menghindari risiko

Mengambil kebijakan untuk menghentikan kegiatan yang berpotensi menyebabkan risiko.

5. Menerima risiko

Tidak mengambil tindakan apapun untuk mengatasi risiko, atau dengan kata lain menerima risiko tersebut terjadi. Tindakan ini dilakukan terhadap risiko yang dapat diterima atau dampaknya kecil.

BAB IV

PERANAN AKUNTAN FORENSIK DALAM MENCEGAH FRAUD DALAM LEMBAGA PEMERINTAHAN

PENDAHULUAN

Korupsi merupakan bentuk dari kecurangan (fraud). Tindakan korupsi terjadi di seluruh belahan dunia bahkan di Indonesia yang telah terjadi sejak dahulu. Tindakan korupsi yang sering terjadi seperti penyalahgunaan kekuasaan, kasus penyuaipan atau gratifikasi, pungutan liar, pemberian uang pelicin untuk proyek-proyek tertentu sebagai bagian dari kolusi dan nepotisme, penyalahgunaan aset dan dana atau anggaran pemerintah daerah maupun negara (Aksa, 2018). Berdasarkan data empirik selang beberapa tahun terakhir, Pemerintah Daerah dengan sektor keuangan daerah menjadi lembaga yang memiliki tingkat fraud (korupsi) paling dominan terjadi berkaitan dengan sistem pengadaan publik yang menjadi sumber utama kebocoran anggaran negara (Wuysang et al., 2016). Salah satu penyebab korupsi dikalangan Pemerintah Daerah adalah adanya otonomi daerah (Pramesti & Haryanto, 2019). Dalam otonomi daerah, Pemerintah Daerah mengurus semua hal yang berkaitan dengan keuangan sektor publik daerah tersebut, seperti dalam sektor pengelolaan aset nasional, penganggaran, pengadaan, serta perpajakan di daerah tersebut secara mandiri. Sehingga dalam otonomi daerah, besarnya jumlah anggaran negara yang dipercayakan kepada pemerintah daerah membuat oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab berkesempatan untuk melakukan tindakan korupsi (Sommaliagustina, 2019).

Praktik-praktik korupsi (fraud) hampir terjadi di setiap daerah di Indonesia, mulai dari kasus kecil hingga sangat kompleks, baik Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah. Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) mengungkapkan data bahwa ada sebanyak 10 wilayah atau daerah yang paling banyak terjadi korupsi dalam rentan waktu 2004-2019. Ketua KPK mengungkapkan bahwa dalam rentan tahun tersebut, kasus tindak pidana korupsi terbanyak di Indonesia justru terjadi di level Pemerintah Pusat, yakni sebanyak 359 kasus korupsi.

Berdasarkan data statistik KPK terkait kasus tindak pidana korupsi, terlihat bahwa jumlah kasus korupsi terbanyak terjadi pada lembaga pemerintahan. Berdasarkan data diatas juga diketahui bahwa kasus korupsi terbanyak dilakukan oleh pelaku yang memiliki jabatan-jabatan di lembaga pemerintahan, seperti Anggota DPR dan DPRD, walikota/bupati,

gubernur, eselon I/II/III dan lainnya. Sedangkan untuk kasus korupsi terkecil terjadi pada beberapa profesi, seperti hakim, jaksa, pengacara, polisi dan lainnya.

Menurut Transparency International Indonesia, Indonesia berada diperingkat ketiga sebagai negara terkorup di Asia dimana India berada ditingkat pertama dan Kamboja ditingkat kedua. Fakta tersebut ditemukan berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh lembaga Transparency International Indonesia yang dilaksanakan sejak Juni hingga September 2020 terhadap 20 ribu responden yang ada di 17 negara Asia. Hal ini juga membuktikan bahwa hukuman dan sistem hukum terkait kasus korupsi masih lemah (Danang Satrio, 2013). Salah satu penyebab kecurangan yang terjadi di setiap negara pun berbeda dikarenakan praktik kecurangan sangat dipengaruhi oleh kondisi hukum yang diterapkan di negara yang bersangkutan (Acharysyah & Rani, 2020). Berbagai upaya telah dilakukan Pemerintah Indonesia dengan melakukan pemberdayaan semaksimal mungkin atas lembaga-lembaga penegak hukum, seperti Kejaksaan, Pengadilan, dan Kepolisian. Meskipun demikian, tidak sedikit dari lembaga-lembaga penegak hukum yang telah dipercayakan oleh Pemerintah Indonesia tersebut, juga terdeteksi melakukan tindak kecurangan atau korupsi (Gressi, 2016).

Sulitnya mencegah dan mengungkap tindakan korupsi yang terjadi dilingkungan sektor publik (pemerintahan), membuat aksi pemberantasan terhadap kejahatan ini mulai banyak dilakukan. Namun aksi pemberantasan korupsi ini belum menunjukkan hasil yang optimal, karena pada umumnya kecurangan (fraud) dilakukan oleh mereka yang memiliki kekuasaan atau jabatan, memiliki pengalaman, dan berpendidikan tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa korupsi dalam tingkatan apapun, tetap saja terjadi. Korupsi kemudian dipandang sebagai kejahatan luar biasa (*extra ordinary crime*) yang membutuhkan suatu upaya pemberantasan maksimal, baik dari perspektif tindakan dan pencegahan, maupun perspektif bidang keilmuan (Sugianto & Jiantari, 2014). Hal ini mendorong perlunya lembaga atau pihak pemeriksa yang independen untuk mengatasi masalah fraud di sektor publik, sehingga profesi Akuntan Forensik yang mempunyai keahlian dalam menginvestigasi indikasi adanya korupsi atau fraud pada perusahaan atau instansi negara, sangat diperlukan (Mursalin, 2013).

Akuntan Forensik merupakan pihak independen yang memiliki gabungan dari keahlian di bidang akuntansi, audit, dan hukum yang bertujuan untuk membuktikan adanya tindakan

fraud (kecurangan). Akuntan Forensik harus memiliki sertifikat CFE (Certified Fraud Examiners) sebagai pembuktian atas pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki pemegang sertifikat tersebut sebagai seorang profesional di bidang anti-fraud. Hasil temuan menunjukkan bahwa Akuntan Forensik digunakan sebagai alat bukti dalam proses persidangan, namun sifatnya tidak mengikat penyidik sebab penyidik berwenang untuk menggunakan atau tidaknya laporan akuntan forensik (Gardida, 2018).

Berdasarkan uraian diatas, maka tulisan ini bertujuan untuk mengungkap peranan Akuntan Forensik dalam mengatasi tindakan korupsi di lembaga sektor publik (pemerintahan). Selain itu tulisan ini juga diharapkan mampu memberikan manfaat bagi pembaca, baik secara teoritis dan praktis. Dalam manfaat teoritis, penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan tambahan referensi bagi penelitian yang akan membahas mengenai peran Akuntan Forensik dalam mengungkap kasus fraud (korupsi). Selain itu, tulisan ini juga diharapkan mampu menjadi salah satu sumbangsih pemikiran bagi pemerintah dalam memperoleh solusi untuk mengatasi tindakan fraud dan korupsi. Dalam manfaat praktis, penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan pertimbangan bagi pihak yang berwenang dan bertanggung jawab dalam pengambilan kebijakan dalam memberantas korupsi di negeri ini, terutama pada sektor publik.

Fraud Pentagon Theory

Fraud Pentagon Theory merupakan teori yang dikemukakan oleh Crowe Howarth yang mengungkapkan teori terbaru dari perluasan dari Teori Fraud Triangle yang dikemukakan oleh Donald R. Cressey. Fraud Pentagon Theory ini menambahkan dua elemen fraud lainnya, yaitu kompetensi (competence) dan arogansi (arrogance).

Menurut Aprilia (2017), Fraud Pentagon Theory mempunyai skema kecurangan yang lebih luas dan juga melibatkan manipulasi yang dilakukan oleh CEO atau CFO. Dalam teori ini terdapat 5 (lima) jenis faktor yang berpengaruh terhadap kecurangan yaitu, (1) tekanan (preasure), yakni dorongan bagi seseorang untuk melakukan tindakan kecurangan baik dorongan dari segi financial maupun non-financial, (2) kesempatan (opportunity), yakni adanya peluang yang membuat seseorang bisa melakukan tindakan kecurangan, (3) rasionalisasi (rationalization), yakni seseorang yang melakukan pembenaran atas perbuatannya. Dalam artian, sang pelaku kecurangan merasa bahwa dirinya telah benar

melakukan perbuatan tersebut berdasarkan kondisi yang sedang dialaminya, (4) kompetensi (competence) atau kapabilitas merupakan kemampuan karyawan untuk mengabaikan control internal, mengembangkan strategi penyembunyian, dan mengontrol situasi sosial untuk keuntungan pribadinya (Horwarth, 2012), (5) arogansi (arogance) merupakan sifat kurangnya hati nurani sebagai sikap superioritas atau adanya sifat congkak pada seseorang yang percaya bahwa pengendalian internal tidak dapat diberlakukan secara pribadi (Agustina & Pratomo, 2019).

Akuntan Forensik (Auditor Forensik)

Di Amerika, profesi yang bekerja di bidang akuntansi forensik disebut sebagai Akuntan Forensik atau Auditor Forensik, atau pemeriksaan kecurangan atau fraud bersertifikat (Certified Fraud Examiners) yang tergabung dalam Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) (Khersiat, 2018). Akuntan Forensik merupakan pihak independen yang memiliki gabungan dari keahlian di bidang akuntansi, audit, dan hukum yang bertujuan untuk membuktikan adanya tindakan fraud (kecurangan). Akuntan Forensik harus memiliki sertifikat CFE (Certified Fraud Examiners) sebagai pembuktian atas pengetahuan dan pengalaman pemegang sertifikat tersebut sebagai seorang yang profesional di bidang anti-fraud (Gardida, 2018). Sehingga dapat dikatakan bahwa akuntansi forensik adalah akuntansi yang sangat akurat dengan tujuan hukum. Yang artinya akuntansi dapat bertahan dalam kancah perseteruan selama proses pengadilan, atau dalam proses pada saat peninjauan judicial atau administratif (Sugianto & Jiantari, 2014).

Akuntansi forensik adalah penerapan kedisiplinan akuntansi dalam arti luas, termasuk auditing pada masalah hukum dimana melakukan proses penyelesaian hukum, baik di dalam ataupun di luar pengadilan. Akuntan Forensik menyediakan suatu analisis akuntansi yang dapat digunakan dalam perdebatan di pengadilan yang merupakan basis untuk menjadi bahan diskusi serta resolusi di pengadilan. Penerapan pendekatan-pendekatan dan analisis-analisis akuntansi dalam akuntansi forensik juga dirancang untuk menyediakan analisis dan bukti memadai atas suatu asersi yang nantinya dapat dijadikan bahan dengan tujuan pengambilan berbagai keputusan di pengadilan (Hasriyanti, 2019). Dengan kata lain, akuntansi forensik ini merupakan proses pengaplikasian keterampilan investigasi dan analitik dimana dapat bertujuan untuk memecahkan permasalahan melalui

cara-cara yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh pengadilan atau hukum (Lidyah,2016). Di lihat dari sistem, akuntansi forensik terbagi menjadi dua tipe, yaitu (Koh et al.,2009):

FOSA atau Fraud-Oriented System Audit, merupakan akuntansi forensik yang mengambil alih masalah-masalah kecurangan dalam dua bagian yang akan menjadi kajian, yaitu adanya pengambilan aset secara terpaksa yang berupa skimming (penjarahan), lapping (pencurian), kitting (penggelapan dana), serta kecurangan pada bagian laporan keuangan yang berupa salah saji material dan data keuangannya yang dipalsukan. Dengan demikian, unuk mengidentifikasi fraud secara umum dapat menggunakan FOSA.

COSA atau Corruption-Oriented System Audit, merupakan akuntansi forensik yang mengambil alih masalah kecurangan dalam titik fokus pada kajian, diantaranya yaitu korupsi. Jadi, COSA dapat digunakan untuk mengidentifikasi kecurangan secara spesifik, seperti korupsi.

Tindakan kecurangan (fraud) yang sering terjadi diberbagai negara akan dapat menimbulkan dampak yang berbeda karena beberapa aksi fraud sangat dipengaruhi oleh kondisi setiap negara dan kondisi hukum yang berlaku. Seperti yang ada di negara- negara maju, dimana penegak hukumnya diberlakukan dengan taat dan sanksi yang berat, sehingga praktek-praktek fraud menjadi berkurang (Umar & Mohamed, 2016).

Kecurangan (fraud) masih menjadi isu yang fenomenal dan menarik untuk dijadikan topik dalam kasus-kasus yang sekarang tengah berkembang dalam masyarakat. Association Of Certified Fraud Examiners (ACFE) menggolongkan kecurangan dalam tiga bagian, yaitu kecurangan dalam laporan keuangan dimana terdapat penyalagunaan aset dan korupsi. Salah satu jenis fraud yang paling sering terjadi di sektor pemerintahan, yaitu yang berkaitan dengan praktik korupsi. Hal ini menjadi salah satu pembahasan mengenai kecurangan yang ada di negara kita. Korupsi sendiri berasal dari bahasa latin, yaitu *Corruptio* dari kata kerja *Corrumpere* yang artinya busuk, menggoyahkan, rusak, menyongok, bahkan memutar balikan fakta (Kurniasari, 2018). Persoalan dan penyelesaian dalam korupsi biasanya dipandang dari sudut perekonomian, sosiologi, kebudayaan, sistem pemerintahan maupun dari segi hukum. Namun pada segi akuntansi, masih jarang terlihat kontribusi yang dapat dilihat secara nyata pada akuntan dalam melawan kecurangan. Hal ini dikarenakan akuntan lebih dituntut untuk memiliki kemampuan yang lebih dalam pada

bidang akuntansi, yang berfungsi dalam mendukung pengetahuan luas baik secara ekonomi, keuangan, perbankan, perpajakan, bisnis, teknologi informasi, maupun pengetahuan di bidang hukum (Lidyah, 2016).

Fraud dan Korupsi

Kecurangan (fraud) merupakan salah satu objek utama dalam akuntansi forensik. Fraud adalah terminologi umum, yang memiliki beragam makna tentang kecerdikan, akal bulus, tipu daya manusia yang digunakan oleh seseorang untuk mendapatkan suatu keuntungan berupa harta maupun kekayaan yang bersifat materi diatas orang lain melalui cara penyajian yang salah atau melanggar aturan. Tidak ada aturan baku dan pasti yang dapat digunakan sebagai penggambaran yang lebih tepat untuk memberikan makna lain tentang fraud, kecuali cara melakukan tipu daya, secara tak wajar, dan cerdik, sehingga orang lain menjadi korban penipuan. Satu-satunya yang dapat menjadi batasan tentang fraud adalah biasanya dilakukan mereka yang tidak jujur atau penuh tipu muslihat (Sulastri & Simanjuntak, 2014). Fraud adalah suatu penipuan yang secara sengaja dimaksudkan untuk dapat mengambil harta atau hak orang lain (Wang, 2016). Fraud dilakukan untuk mendapatkan keuntungan berupa harta uang ataupun kekayaan yang dapat menghindarkan diri dari pembayaran atau kerugian jasa, pajak ataupun mengamankan kepentingan pribadi atau usaha (Sayyid, 2004). Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa fraud adalah sebuah kecerdikan yang dilakukan oleh manusia, yang direncanakan dan dilakukan secara pribadi maupun secara berkelompok untuk dapat mendapatkan manfaat serta keuntungan dari pihak lain dengan cara yang dapat merugikan orang banyak sehingga dapat menimbulkan kerugian bagi orang lain atau instansi.

Tindakan korupsi yang dilakukan berulang kali membuktikan adanya manipulasi pencatatan pada laporan keuangan serta penghapusan berbagai dokumen penting, dan mark-up yang dapat merugikan keuangan atau perekonomian negara. Hal yang menjadi indikator adanya terjadi kecurangan atau fraud, dapat dilihat dari bentuk kebijakan yang secara sengaja dibuat dengan tujuan untuk melakukan penipuan atau kerugian oleh pihak lain. Kecurangan (fraud) ini meliputi berbagai bentuk, seperti tendensi untuk dapat melakukan penyalahgunaan aset, dan penyalahgunaan pelaporan keuangan yang dapat menipu (Chandra, 2015).

Pada dasarnya korupsi adalah perilaku yang dapat menimbulkan unsur kesengajaan. Kejahatan tersebut dilakukan oleh karyawan maupun pimpinan yang dapat berakibat merugikan perusahaan, baik secara financial maupun non-financial. Kerugian tersebut dapat berakibat fatal sehingga dapat menyebabkan kebangkrutan. Kecurangan secara tidak wajar, kerap kali kita temui pada organisasi atau instansi di perusahaan maupun pemerintah. Seperti halnya kecurangan pada perusahaan merupakan perbuatan kecurangan yang disengajai dan didasari atas ketidakjujuran (Yanto et al., 2020).

Di dalam ruang lingkup sektor pemerintahan, laporan keuangan merupakan salah satu alat komunikasi yang berbentuk akuntabilitas kepada masyarakat. Oleh karena itu, laporan keuangan dalam sektor pemerintahan sangatlah erat kaitannya dengan kepentingan publik, sehingga jumlah yang tercantum di laporan keuangan haruslah menunjukkan jumlah yang sebenarnya. Pada hakikatnya semua pemerintah selalu menginginkan seluruh perwakilan rakyat yang bersifat jujur (Koh et al., 2009). Adanya indikasi pada fraud dapat dikatakan bahwa penyimpangan pada suatu instansi atau perusahaan, dilakukan oleh karyawan atau pegawainya (Rizky et al., 2015). Hal tersebut mengakibatkan penyimpangan bisa saja terjadi pada berbagai lapisan kerja organisasi, baik di bagian manajemen puncak perusahaan maupun pejabat tinggi instansi. Dalam rangka untuk memberikan efek jera kepada pelaku, maka hal tersebut akan memperkecil kerugian akibat kecurangan serta dapat memperbaiki sistem pengendalian. Jika ada indikasi kuat yang menjadi pertahanan pada suatu kecurangan, perusahaan diharapkan dapat mengambil action yang tepat dan tegas dalam melakukan audit investigatif (Putri, 2017).

Akuntan Forensik Dalam Mencegah Fraud

Akuntan Forensik digunakan di sektor privat maupun publik, namun penggunaan Akuntan Forensik pada sektor publik jauh lebih menonjol dan terlihat dibandingkan sektor privat, karena kebanyakan masalah-masalah yang dihadapi sektor privat diselesaikan di luar jalur pengadilan (Jumansyah et al., 2005). Sebagaimana diketahui bahwa kasus fraud dan korupsi semakin banyak terjadi di sektor publik dari pada sektor privat. Menurut Transparency International Indonesia, Indonesia menduduki peringkat tiga sebagai Negara Terkorup di Asia. Hal ini menunjukkan perlunya diterapkan upaya pencegahan yang lebih baik lagi terhadap kasus korupsi (fraud). Akuntan Forensik memiliki peran yang sangat

penting dalam mencegah atau memperkecil tindakan korupsi. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fikri (2018) yang mengatakan bahwa Akuntan Forensik merupakan salah satu upaya pencegahan (preventif) sejak dini terhadap kejahatan korupsi di Indonesia. Serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Jenitra & Prihantini (2018) bahwa Akuntan Forensik dapat secara signifikan mengurangi kecurangan pada sektor publik. Penelitian Mulyadi & Nawawi (2020) pun mengungkapkan bahwa audit forensik berpengaruh positif terhadap pencegahan fraud. Apabila pelaksanaan audit forensik dilakukan semakin baik, maka akan semakin baik dan lebih optimal pula pencegahan fraud dapat dilakukan. Akuntan Forensik juga memiliki keahlian dalam merencanakan upaya pencegahannya yang bersifat preventif sebelum perbuatan korupsi terjadi. Strategi preventif harus dibuat dan dilaksanakan dengan mengarahkan pada hal-hal yang menjadi penyebab timbulnya praktik korupsi. Setiap penyebab korupsi yang teridentifikasi oleh Akuntan Forensik sebelumnya harus dibuat sebuah upaya preventifnya, sehingga dapat meminimalkan penyebab korupsi. Disamping itu, perlu dibuat upaya yang dapat meminimalkan peluang atau kesempatan dalam melakukan korupsi (Tuasikal, 2017).

Untuk merumuskan upaya pencegahan (preventif) korupsi, Akuntan Forensik harus mengenali faktor-faktor penyebab ternyadinya tindakan fraud dan korupsi. Dengan menggunakan Teori Fraud Pentagon, dimana teori ini merupakan teori baru yang dikemukakan Crowe Howarth. Teori perluasan dari Teori Fraud Triangle yang dikemukakan oleh Donald Cressey, yaitu Pressure (tekanan), Opportunity (kesempatan), Rationalization (rasionalisasi/pembenaran) dengan menambahkan dua elemen fraud lainnya, yaitu kompetensi (competence) dan arogansi (arrogance).

Berdasarkan Teori Fraud Pentagon, maka untuk menyusun upaya pencegahan perlu diketahui kelima unsur terjadi tindakan kecurangan (fraud) dan korupsi, yaitu: (1) Apabila yang menjadi faktor pendorong adalah tekanan (pressure), maka yang harus dilakukan adalah menghilangkan tekanan. Tekanan yang terjadi biasanya karena tekanan keuangan (financial) maupun non-keuangan (non-financial). Upaya pencegahan yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan penegakan hukum dan sanksi yang berat untuk memberi efek jera secara mendalam pada para pelaku fraud. (2) Apabila yang menjadi faktor pendorongnya adalah kesempatan (opportunity), maka upaya pencegahan yang dapat dilakukan adalah melakukan perbaikan Sistem Pengendalian Internal (SPI) dalam

instansi pemerintahan. Cara ini merupakan tindakan yang paling baik dan benar, dimana Sistem Pengendalian Internal dikenal dengan proses dan prosedur yang bertujuan untuk mencegah korupsi. Maka dapat dirancang dan dilaksanakan dengan tujuan pencegahan dan menghalangi terjadinya korupsi (membuat efek jera). (3) Apabila yang menjadi faktor pendorong adalah rasionalisasi (rationalization), maka upaya pencegahan yang harus dilakukan adalah melakukan peningkatan moral dan etika dari setiap individu di instansi pemerintahan sehingga menjadi lebih berintegritas. Dengan peningkatan moral dan etika yang semakin baik dan meningkat, maka diharapkan semua individu yang ada dalam instansi tersebut dapat berpikir dengan lebih baik dan jernih, serta tidak mencari pembenaran terhadap tindakan korupsi yang akan dilakukan. (4) Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya kecurangan adalah pelaporan keuangan, dimana faktor ini melibatkan kemampuan (competence). Kemampuan diartikan sebagai posisi atau peran seseorang dalam organisasi baik sektor privat maupun instansi pemerintah. Upaya pencegahan yang dapat dilakukan adalah berupa internalisasi konsep moral agama dan budaya agar individu tersebut menggunakan kemampuannya dengan benar sesuai dengan perintah agama dan budaya yang ada. (5) Faktor yang terakhir adalah arogansi (arogance). Arogansi merupakan kesombongan, keangkuhan, superioritas atau adanya sifat congkak pada seseorang yang percaya bahwa apapun yang dilakukannya adalah benar dan meski sebenarnya ia tahu bahwa yang ia lakukan adalah hal yang melanggar aturan dan salah. Maka upaya pencegahan yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan arahan kearah perubahan akan kepribadiannya. Jika tidak berhasil dengan cara tersebut, pimpinan memiliki wewenang untuk mengganti peran orang tersebut dengan orang yang lebih beretika baik dan kompeten.

Setelah diketahui kelima faktor dan upaya pencegahan yang menjadi solusi dari kelima faktor tersebut, maka hal ini dapat diinformasikan kepada pihak yang memiliki kewenangan untuk diterapkan dan diimplementasikan di sektor publik. Karena menurut penelitian Agustina & Pratomo (2019) mengatakan bahwa berdasarkan pengujian secara simultan, penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama tekanan, kesempatan, rasionalisasi, kemampuan, dan arogansi dapat berpengaruh secara signifikan terjadinya kecurangan terhadap pelaporan keuangan.

Akuntan Forensik Dalam Mendeteksi Fraud Dan Korupsi

Apabila korupsi sudah terjadi, maka yang harus dilakukan oleh Akuntan Forensik adalah mendeteksi korupsi. Berdasarkan Teori Fraud Pentagon, seorang Akuntan Forensik mampu dalam mendeteksi masalah fraud dan korupsi lebih mudah karena Akuntan Forensik sudah mengetahui dan menguasai teknik-teknik dalam mendeteksi terjadinya fraud dan korupsi. Dalam penelitian yang dilakukan Ihulhaq et al. (2019) mengungkapkan bahwa Akuntan Forensik terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap pendeteksian fraud. Pendeteksian korupsi dilakukan dengan tujuan untuk membantu organisasi dalam rangka menciptakan keadaan yang sehat dan menguntungkan di dalam lingkungan organisasi dengan mencegah terjadinya dampak dan kerugian material yang lebih besar akibat korupsi. Dalam pendeteksian, yang dilakukan oleh Akuntan Forensik adalah memeriksa hal-hal yang lebih berkaitan dengan aset dan laporan keuangan organisasi/instansi. Deteksi korupsi yang dilakukan yaitu dengan melakukan investigasi, dimana harus melihat laporan keuangan dengan daftar transaksi yang telah dilakukan dan melakukan investigasi pidana dengan melihat modus, motif atau niat dari pelaku korupsi tersebut.

Menurut penelitian Lidyah (2016) mengatakan bahwa Akuntan Forensik dapat mendeteksi penyebab terjadinya kecurangan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Rizki et al. (2017) bahwa akuntansi forensik berpengaruh positif terhadap pendeteksian white collar crime. Artinya, jika Akuntan Forensik memiliki keahlian forensik dan menerapkannya dengan benar dan baik, maka pendeteksian white collar crime akan meningkat. Terdapat tiga kategori utama dalam kecurangan, yaitu korupsi, asset misappropriation, dan kecurangan laporan keuangan. Ketiga kategori kecurangan tersebut dapat menimbulkan kerugian bagi negara, keuangan dan perekonomian negara, sehingga peran Akuntan Forensik sangat penting dalam pengusutan kasus kecurangan karena Akuntan Forensik dapat menemukan petunjuk awal (*indicia of fraud*) atas terjadinya fraud dalam suatu organisasi/instansi. Akuntan Forensik juga dapat membantu kepolisian dalam penyelesaian kasus-kasus hukum, dengan cara membantu mengumpulkan bukti dan barang bukti untuk proses pengadilan, dan juga kreatif dalam menerapkan berbagai teknik investigatif. Akuntan Forensik juga dapat melakukan pemeriksaan dari dalam organisasi tersebut dan menggunakan pendekatan prosedural audit, sehingga akan lebih mudah mendeteksi kecurangan yang terjadi jika dibandingkan dengan penyelidikan yang dilakukan oleh

kepolisian (Lidyah, 2016). Dalam konteks strategi detektif, Akuntan Forensik sudah menerapkan prosedur- prosedur investigasi yang unik dan kreatif dengan memadukan kemampuan investigasi bukti keuangan muatan transaksinya dan investigasi tindakan pidana dengan muatan untuk mengobservasi niat atau modus operandi dari pelaku, sehingga tindakan kecurangan dapat dideteksi dengan mudah dan singkat (Mursalin, 2013). Dalam organisasi sektor publik, Akuntan Forensik sangat berperan penting dalam mendeteksi fraud dan korupsi dengan menggunakan prosedur-prosedur investigasi yang diterapkan oleh Akuntan Forensik. Hal ini sejalan dengan penelitian Jenitra & Prihantini (2018) yang mengatakan bahwa akuntansi forensik berperan sebagai alat untuk mendeteksi dan mencegah kecurangan pada sektor publik. Penelitian Wiharti & Novita (2020) juga mengatakan bahwa penerapan akuntansi forensik memiliki pengaruh signifikan terhadap pendeteksian fraud pengadaan barang dan jasa di sektor publik.

Akuntan Forensik Dalam Mengungkap Fraud Dan Korupsi

Peran Akuntan Forensik dalam mengungkap kasus kecurangan dan korupsi di sektor publik, terutama di Indonesia, dari waktu ke waktu semakin meningkat. Akuntan Forensik bertugas memberikan pendapat hukum dalam pengadilan (litigation). Selain itu, Akuntan Forensik juga berperan dalam bidang hukum di luar pengadilan (non-litigation), misalnya dalam membantu merumuskan alternatif penyelesaian perkara dalam sengketa, upaya menghitung dampak pemutusan atau pelanggaran kontrak yang dilakukan suatu instansi dan perumusan perhitungan ganti rugi atas suatu masalah.

Audit investigatif merupakan salah satu bentuk audit atau kegiatan pemeriksaan yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengungkap kecurangan (korupsi), atau kejahatan dengan menggunakan pendekatan, prosedur dan teknik-teknik prosedur audit yang digabungkan dengan kegiatan yang pada umumnya digunakan dalam suatu penyelidikan atau penyidikan suatu kejahatan, sehingga prosedur audit yang digunakan berbeda dengan pendekatan, prosedur dan teknik yang digunakan di dalam audit keuangan, audit kinerja atau audit dengan tujuan tertentu lainnya (Angraini et al., 2019).

Akuntan Forensik memiliki peranan penting dalam mengungkap kasus-kasus kecurangan di sebuah organisasi swasta maupun publik (Yurinda, 2020) (Hasriyanti, 2019) (Mursalin, 2013). Berdasarkan Teori Fraud Pentagon, Akuntan Forensik mudah dalam mengungkap

kasus fraud karena sudah mengetahui dan memahami faktor utama yang menjadi penyebab terjadinya fraud. Akuntan Forensik juga dapat menungkapkan kasus-kasus kecurangan pada sebuah organisasi atau instansi dengan melakukan audit investigasi terhadap tindak kriminal dan untuk memberikan keterangan saksi ahli (litigation support) di pengadilan. Menurut Gressi (2016), tujuan dari audit investigasi adalah sebagai berikut: (1) menanggapi dan menganalisa laporan deteksi, (2) menemukan bukti apakah fraud benar-benar telah terjadi atau sedang terjadi, (3) menemukan tersangka, modus fraud, dan menghitung kerugian karena fraud, (4) menerapkan teknik investigasi. Teknik-teknik yang digunakan Akuntan Forensik dalam kegiatan audit forensik sudah menjurus secara spesifik untuk menemukan adanya fraud. Teknik-teknik yang digunakan antara lain adalah metode kekayaan bersih, penelusuran jejak uang atau aset, deteksi pencucian uang, analisa tanda tangan, analisa kamera tersembunyi (surveillance), wawancara mendalam, digital forensic, dan sebagainya (Gressi, 2016).

Dalam pelaksanaan kegiatan audit investigatif, Akuntan Forensik harus menetapkan target dan sasaran yang tepat untuk mengungkap kasus kecurangan. Menurut Gressi (2016), target dan sasaran audit investigatif adalah (1) subjek, yakni pelaku, sanksi, dan ahli. (2) objek, yaitu yang menjadi sasaran audit investigasi ialah hasil kecurangan dan sarana yang dipakai untuk melakukan tindak kecurangan dan (3) modus operandi atau cara melakukan kecurangan, yang mengungkap urutan atau proses kecurangannya, unsur pelanggaran hukum atau aturan, kapan dan dimana terjadi.

KESIMPULAN

Akuntan Forensik pada sektor publik jauh lebih menonjol dan terlihat dibandingkan sektor privat, karena kebanyakan masalah-masalah yang dihadapi sektor privat diselesaikan di luar jalur pengadilan. Akuntan Forensik memiliki peran yang sangat penting dalam mencegah atau memperkecil tindakan korupsi. Jika pelaksanaan audit forensik dilakukan semakin baik, maka akan semakin baik dan lebih optimal pula pencegahan fraud dapat dilakukan. Akuntan Forensik juga memiliki keahlian dalam merencanakan upaya pencegahannya yang bersifat preventif sebelum perbuatan korupsi terjadi. Strategi

preventif harus dibuat dan dilaksanakan dengan mengarahkan pada hal-hal yang menjadi penyebab timbulnya praktik korupsi.

Apabila korupsi sudah terjadi, maka yang harus dilakukan oleh Akuntan Forensik adalah mendeteksi korupsi. Akuntan Forensik mampu dalam mendeteksi masalah fraud dan korupsi lebih mudah karena Akuntan Forensik sudah mengetahui dan menguasai teknik-teknik dalam mendeteksi terjadinya fraud dan korupsi. Pendeteksian korupsi dilakukan dengan tujuan untuk membantu organisasi dalam rangka menciptakan keadaan yang lebih sehat dan menguntungkan di dalam lingkungan organisasi tersebut dengan cara mencegah terjadinya dampak dan kerugian material yang lebih besar akibat korupsi yang terjadi. Dalam pendeteksian, yang dilakukan oleh Akuntan Forensik adalah memeriksa hal-hal yang lebih berkaitan dengan aset dan laporan keuangan organisasi/instansi. Deteksi korupsi yang dilakukan yaitu dengan melakukan investigasi, dimana harus melihat laporan keuangan dengan daftar transaksi yang telah dilakukan dan melakukan investigasi pidana dengan melihat modus, motif atau niat dari pelaku korupsi tersebut. Dalam organisasi sektor publik,

Akuntan Forensik sangat berperan penting dalam mendeteksi fraud dan korupsi dengan menggunakan prosedur-prosedur investigasi yang diterapkan oleh Akuntan Forensik.

Akuntan Forensik mudah dalam mengungkap kasus fraud karena sudah mengetahui dan memahami faktor utama yang menjadi penyebab terjadinya fraud. Dalam pengungkapan kasus kecurangan, Akuntan Forensik bertugas memberikan pendapat hukum dalam pengadilan (litigation). Selain itu, Akuntan Forensik juga berperan dalam bidang hukum di luar pengadilan (non-litigation), misalnya dalam membantu merumuskan alternatif penyelesaian perkara dalam sengketa, upaya menghitung dampak pemutusan atau pelanggaran kontrak yang dilakukan suatu instansi dan perumusan perhitungan ganti rugi atas suatu masalah. Akuntan Forensik dapat mengungkapkan kasus-kasus kecurangan pada sebuah organisasi atau instansi dengan melakukan audit investigasi terhadap tindak kriminal dan untuk memberikan keterangan saksi ahli (litigation support) di pengadilan. Dalam pelaksanaan kegiatan audit investigatif, Akuntan Forensik harus menetapkan target dan sasaran yang tepat untuk mengungkap kasus kecurangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achyarsyah, P., & Rani, M. (2020). Pengaruh Akuntansi Forensik Dan Audit Investigatif Terhadap Pengungkapan Kecurangan Pelaporan Keuangan (Studi Pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia). *Jurnal Manajemen/Akuntansi*, 1–27.
- Danang Satrio. (2013). Peranan Audit Forensik Dalam Memberantas. *Prosding Seminar Nasional Audit Forensik*, 78–86.
- Fikri, H. (2018). Akuntan Forensik Salah Satu Upaya Pencegahan (Preventif) Sejak Dini Terhadap Kejahatan Korupsi Di Indonesia. *Jurnal Hukum Mimbar Justitia*, 4(2), 186– 206.
- Gardida, A. A. A. (2018). Peran Akuntan Forensik Dalam Menghadapi Kejahatan Fraud. Skripsi.
- Gressi, H. (2016). Peran Ilmu Audit Forensik Dalam Menangani Kasus Korupsi Pengadaan Alat Simulator Surat Izin Mengemudi (Sim) (S4). *Jurnal Riset Akuntansi Mercu Buana*, 2(1), 1–120.
- Ihulhaq, N., Sukarmanto, E., & Purnamasari, P. (2019). Pengaruh Akuntansi Forensi dan Audit Investigasi terhadap Pendeteksian Fraud. *Jurnal Prosiding Akuntansi*.
- Jenitra, I., & Prihantini, F. N. (2018). Akuntansi Forensik Sebagai Alat Untuk Mendeteksi Dan Mencegah Kecurangan Pada Sektor Publik (Studi Pada Dinas Di Kota Semarang). *Majalah Ilmiah Solusi*, 16(1), 40–58.
- Khersiat, O. M. (2018). The Role of Forensic Accounting in Maintaining Public Money and Combating Corruption in the Jordanian Public Sector. *International Business Research*, 11(3), 66–75. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n3p66>
- Koh, A. N., Arokiasamy, L., Lee, C., & Suat, A. (2009). Forensic Accounting : Public Acceptance towards Occurrence of Fraud Detection. *International Journal of Business and Management Vol.*, 4(1), 145–149.
- Lidyah, R. (2016). Korupsi Dan Akuntansi Forensik. *I-Finance: A Research Journal on Islamic Finance*, 2(2), 72–91.
- Mursalin. (2013). Peran Audit Forensik Dalam Upaya Pemberantasan Korupsi Di Indonesia. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 10(2), 43–58.
- Putri, A. (2017). Kajian : Fraud (Kecurangan) Laporan Keuangan. *Jurnal Ekonomi Dan Akuntansi*, 3(2), 10–20.

Rizki, B. F., Purnamasari, P., & Oktaroza, M. L. (2017). Pengaruh Akuntansi Forensik dan Audit Investigasi Terhadap. *Prosiding Akuntansi*, 3(2), 513–524.

Upaya Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. *Al Daulah : Jurnal Hukum Pidana Dan Ketatanegaraan*, 6(2), 199–205. <https://doi.org/10.24252/ad.v6i2.4876>

Wang, J. (2016). Forensic Accounting Education in Hong Kong and Mainland China. *Journal of Forensic & Investigative Accounting*, 8(3), 515–534.

Yanto, O., Samiyono, S., Walangitan, S., & Rachmayanthi. (2020). Mengoptimalkan

BAB V

MINSET AUDITOR DAN AKUNTAN FORENSIK TERHADAP PENILAIAN RISIKO FRAUD

3.1 Penilaian Risiko Fraud

Semua organisasi apapun jenis, skala operasi dan kegiatannya memiliki risiko terjadinya kecurangan atau biasa disebut dengan fraud. Tuanakotta (2007) mengatakan bahwa istilah fraud lebih pas dan lebih mengandung arti yang mendalam, sehingga tidak diterjemahkan dalam istilah lain seperti kecurangan. Terdapat banyak buku dan artikel tentang Fraud. Masing-masing penulis mempunyai definisi sendiri sesuai dengan pemahamannya. Berdasarkan beberapa pengetahuan yang diambil dari AICPA, ACFE, dan IIA Tjahjono (2013) mendefinisikan Fraud secara umum sebagai setiap tindakan illegal atau melakukan kegiatan tidak semestinya yang disengaja dengan tujuan untuk mengelabui pihak lain dimana korban akan menderita kerugian dan pelaku fraud akan memperoleh keuntungan. Berdasarkan definisi tersebut terdapat tiga kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu tindakan illegal, disengaja dan membawa kerugian bagi pihak lain. Fraud sebenarnya sangat erat kaitannya dengan perilaku manusia.

Apapun aturan dan prosedur yang diciptakan sangat dipengaruhi oleh manusia yang memegang kekuasaan. Tidak semua manusia itu jujur dan berintegritas tinggi. Menurut Tuanakotta (2007), ACFE (Association of Certified Fraud Examiner) menggambarkan kerangka kerja fraud dalam bentuk fraud tree yang memiliki tiga cabang utama yaitu korupsi, penyalahgunaan aset dan kecurangan dalam laporan keuangan. Korupsi dalam konteks ini bisa termasuk pertentangan kepentingan, suap, pemberian ilegal dan pemerasan. Penyalahgunaan aset dapat digolongkan ke dalam kecurangan kas dan kecurangan atas persediaan aset lain serta pengeluaran biaya yang dilakukan secara tidak benar. Kecurangan dalam laporan keuangan adalah kecurangan yang dilakukan oleh manajemen dalam bentuk salah saji material laporan keuangan yang merugikan investor dan kreditor dapat bersifat keuangan dan non keuangan.

Selain itu, Cressey (2006) dalam Tuanakotta (2007) mengembangkan model untuk menggambarkan alasan pelaku melakukan fraud dalam fraud triangle yaitu adanya tekanan, mendapatkan kesempatan dan rasionalitas atau pembenaran. Tekanan adalah dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan fraud yang umumnya karena kebutuhan atau masalah keuangan. Contoh dari tekanan ini misalnya hutang atau tagihan yang menumpuk dan gaya hidup mewah. Selanjutnya adalah kesempatan yaitu peluang yang memungkinkan

fraud terjadi, hal ini biasanya disebabkan pengendalian internal organisasi yang lemah, kurangnya pengawasan dan penyalahgunaan wewenang. Selanjutnya, rasionalitas atau pembenaran yaitu pelaku fraud mencari pembenaran atas tindakan yang dilakukan. Contohnya adalah pelaku melakukan fraud karena ingin membahagiakan keluarga, pelaku merasa berhak mendapatkan posisi atau gaji yang lebih besar karena masa kerja yang sudah cukup lama, dan pelaku memiliki keyakinan bahwa perusahaan sudah mendapat keuntungan lebih besar sehingga benar, apabila pelaku mengambil sedikit dari keuntungan yang diperoleh perusahaan. Berdasarkan ketiga unsur tersebut yang dapat dikendalikan oleh organisasi adalah unsur kesempatan. Meminimalisir kesempatan seseorang untuk melakukan fraud diharapkan akan meminimalkan tindakan fraud dalam organisasi.

Fraud harus dikurangi, dihilangkan bahkan harus dicegah sedini mungkin karena dengan demikian tidak akan menimbulkan kerugian yang besar bagi organisasi dan juga pemerintahan. Beberapa pembahasan terkait fraud tersebut, sejalan dengan pengertian dalam Tjahjono (2013) bahwa fraud merupakan tindakan ilegal yang disengaja dan membawa kerugian bagi pihak lain. Oleh karena hal ini semua perusahaan dan khususnya pemerintah Indonesia berjuang keras untuk melawan segala bentuk fraud.

Salah satu cara yang saat ini diupayakan untuk mencegah dan meminimalisir terjadinya fraud adalah menutup celah dan kesempatan yang memungkinkan seseorang melakukan tindakan fraud. Saat ini penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (good corporate governance) sedang dilaksanakan diberbagai lini usaha khususnya lembaga keuangan dengan tujuan untuk meminimalisir terjadinya fraud. Berdasarkan hasil penelitian Anugerah (2014) tentang peran GCG dalam pencegahan fraud menunjukkan bahwa GCG berperan dalam pencegahan fraud. Semua pemangku kepentingan khususnya manajemen perusahaan hendaknya memahami bahwa dengan menerapkan tata kelola perusahaan, termasuk mempertimbangkan semua prinsip dan fungsinya maka dapat mencegah atau mengurangi terjadinya fraud. Hal ini didukung juga dengan penelitian Law (2011) yang menyebutkan bahwa corporate governance yang terlaksana dengan baik berpengaruh pada tidak terjadinya fraud dalam sebuah organisasi. Pengertian good corporate governance (GCG) menurut World Bank dalam Effendi (2016) adalah kumpulan hukum, peraturan dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi, yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan untuk berfungsi secara efisien guna

menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar. Menurut Waracanova (2012) ditetapkan bahwa GCG dapat meningkatkan kepercayaan investor akan pengelolaan perusahaan dalam hal kualitas, keandalan, dan informasi keuangan yang transparan. Saat ini pemerintah telah mengeluarkan peraturan untuk penerapan GCG di berbagai sektor bisnis untuk dapat membangun kembali kepercayaan investor terhadap perusahaan.

Badan Pengelola Pasar Modal (BAPEPAM) dalam Effendi (2009) menyatakan penerapan good corporate governance di perusahaan-perusahaan publik telah berhasil mencegah praktik pengungkapan laporan keuangan kepada pemegang saham dan stakeholder yang tidak transparan. Sehingga dengan good corporate governance dapat memberikan perlindungan kepada pemegang saham dan stakeholder sehingga yakin akan memperoleh kembali investasinya dengan wajar dan bernilai tinggi. Suatu perusahaan harus dikelola dengan baik untuk menciptakan good corporate governance sehingga dapat meminimalisir terjadinya fraud. Komite yang dikenal sebagai The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) merancang langkah-langkah yang diperlukan untuk menciptakan kondisi tersebut. Konsep kerangka COSO mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Pada tahun 2004 COSO menghasilkan COSO ERM yaitu sebuah kerangka dasar untuk membantu perusahaan mengelola risiko-risikonya dan menggambarkan pengendalian internal.

Kemudian tahapan perkembangannya pada tahun 2013 COSO mempublikasikan kerangka pengendalian yang telah terintegrasi (Internal Control Integrated Framework). Kedua hasil kerangka COSO ini sama, hanya karena perubahan kondisi bisnis yang dinamis menuntut untuk adanya pembaharuan pada tahun 2013. Pada hasil kerangka kerja COSO, terdapat kerangka kerja manajemen risiko lebih terfokus pada penciptaan nilai dan diperbaharui dengan kerangka pengendalian internal terfokus pada pencapaian tujuan. Pengendalian internal menurut COSO (2013) adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan direksi, manajemen dan para stafnya untuk membuat jaminan rasional mengenai efektifitas dan efisiensi operasional. Sedangkan pengertian dari manajemen risiko adalah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam penanggulangan risiko, terutama risiko yang dihadapi perusahaan yang timbul akibat kegiatan usaha (Effendi, 2016). Implementasi kerangka kerja pengendalian

internal dan manajemen risiko yang terintegrasi di bawah komando direksi dalam mengelola perusahaan akan mampu mewujudkan Good Corporate Governance.

Pada penelitian Sarens (2010) menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara pedoman corporate governance dengan praktik manajemen risiko dan pengendalian internal. Selanjutnya penelitian Soleman (2013) tentang pengaruh pengendalian internal dan good corporate governance terhadap pencegahan fraud⁸ menunjukkan bahwa (1) pengendalian internal berpengaruh positif terhadap GCG, (2) GCG berpengaruh positif terhadap pencegahan fraud, dan (3) pengendalian internal berpengaruh positif terhadap pencegahan fraud.

Diperlukan desain sistem pengendalian secara komprehensif untuk mencegah terjadinya fraud dan pimpinan harus menetapkan prioritas, mengkoordinasi strategi dan mengkomunikasikan pada seluruh staff. Terkait dengan manajemen risiko hasil penelitian Pradana (2014) tentang penerapan manajemen risiko terhadap perwujudan GCG pada perusahaan asuransi membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara manajemen risiko dan GCG sebesar 53,40 %. Pengaruh positif dan kuat ini menunjukkan bahwa hal tersebut sesuai dengan teori para ahli bahwa manajemen risiko berperan penting dalam menjamin terwujudnya prinsip-prinsip GCG.

Berdasarkan uraian penjelasan dan beberapa hasil penelitian diatas dapat dikatakan bahwa pengendalian internal dan manajemen risiko erhubungan pada terciptanya good corporate governance dan berpengaruh pada upaya pencegahan kecurangan (fraud). Peneliti tertarik untuk melihat pengaruh dari pengendalian internal dan manajemen risiko terhadap good corporate governance dan pengaruhnya pula pada pencegahan fraud.

BAB VI

PERAN PENGENDALIAN INTERNAL, MANAJEMEN RISIKO DAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP PENCEGAHAN *FRAUD*

Semua organisasi apapun jenis, skala operasi dan kegiatannya memiliki risiko terjadinya kecurangan atau biasa disebut dengan *fraud*. Tuanakotta (2007) mengatakan bahwa istilah *fraud* lebih pas dan lebih mengandung arti yang mendalam, sehingga tidak diterjemahkan dalam istilah lain seperti kecurangan. Terdapat banyak buku dan artikel tentang *fraud*. Masing-masing penulis mempunyai definisi sendiri sesuai dengan pemahamannya. Berdasarkan beberapa pengetahuan yang diambil dari AICPA, ACFE, dan IIA¹ Tjahjono (2013) mendefinisikan *fraud* secara umum sebagai setiap tindakan illegal atau melakukan kegiatan tidak semestinya yang disengaja dengan tujuan untuk mengelabui pihak lain dimana korban akan menderita kerugian dan pelaku *fraud* akan memperoleh keuntungan. Berdasarkan definisi tersebut terdapat tiga kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu tindakan illegal, disengaja dan membawa kerugian bagi pihak lain.

Contoh kasus *fraud* yang melibatkan perusahaan besar dan menjadi perhatian dunia terjadi di perusahaan Enron dan Worldcom pada tahun 2001 yang melibatkan kantor akuntan publik besar dunia Arthur Andersen. Dua kasus ini merupakan salah satu contoh kasus *fraud* dalam hal rekayasa laporan keuangan. Dampak yang ditimbulkan dari kejadian ini adalah kebangkrutan dua perusahaan besar di Amerika tersebut dan hilangnya kepercayaan masyarakat pada kinerja KAP Anderson. Selain kasus Enron dan Worldcom, kasus *fraud* di Indonesia banyak ditemukan pada pemerintahan dan perbankan seperti kasus korupsi pada tubuh Direktorat Jendral Pajak oleh Gayus Tambunan dan juga kasus Citibank yang melibatkan manajernya sendiri Melinda Dee. Akibat dari perbuatan ini perusahaan merugi dan kepercayaan

masyarakat akan lembaga menurun.

Kasus *fraud* ternyata tidak hanya terjadi di perusahaan besar sekelas Enron dan Worldcom atau korupsi pada tubuh pemerintahan dan perbankan. Lembaga keuangan mikro seperti *Credit Union* (CU) juga tidak luput dari adanya *fraud*. *Credit Union* berasal dari dua kata yaitu *credit* dan *union*. *Credit* dalam bahasa Latin adalah *credere* artinya saling percaya dan *union* (unio) berarti kumpulan. Jadi, *Credit Union* artinya kumpulan orang-orang yang saling percaya. *Credit Union* di Indonesia dikenal juga dengan sebutan Koperasi Kredit. *Credit Union* adalah koperasi keuangan *non profit* didirikan dari, oleh dan untuk anggota dimana anggota adalah penabung, peminjam, dan sekaligus pemegang saham. *Credit Union* menawarkan pelayanan perbankan seperti pinjaman, simpanan, dan asuransi dan dikenakan pajak lebih rendah dari bank komersial atau lembaga keuangan lainnya. Anggotanya diikat dalam suatu ikatan pemersatu seperti pekerjaan, tempat tinggal, dan lain-lain (Munaldus dkk.,2012).

Adanya saling percaya dalam mengelola *Credit Union* tidak menutup kemungkinan adanya *fraud*. Salah satu kasus riil yang terjadi, dikutip dari media Kabarpas (2015) menyebutkan bahwa terjadi penggelapan uang oleh manajer salah satu CU di Pasuruan yang juga melibatkan auditor internal dan pengurusnya. Akibat kejadian tersebut CU disegel oleh anggota dan tidak dapat beroperasi. Manajer CU dijatuhi sanksi hukum denda dan kurungan. Selain itu banyak CU mitra yang berada di luar kota akhirnya melepaskan diri dan berganti nama karena takut tersangkut dengan kasus tersebut yang mengakibatkan masyarakat menjadi tidak percaya dengan pengelolaan keuangannya. Hal ini sangat memprihatinkan, dimana pengurus suatu lembaga keuangan mikro dengan modal saham dari anggotanya, menyalahgunakan wewenang untuk kepentingan pribadi. Jelas tingkat kepercayaan anggota *Credit Union* sebagai investor utama menurun.

Fraud sebenarnya sangat erat kaitannya dengan perilaku manusia. Apapun aturan dan

prosedur yang diciptakan sangat dipengaruhi oleh manusia yang memegang kekuasaan. Tidak semua manusia itu jujur dan berintegritas tinggi. Menurut Tuanakotta (2007), ACFE (*Association of Certified Fraud Examiner*) menggambarkan kerangka kerja *fraud* dalam bentuk *fraud tree* yang memiliki tiga cabang utama yaitu korupsi, penyalahgunaan aset dan kecurangan dalam laporan keuangan. Korupsi dalam konteks ini bisa termasuk pertentangan kepentingan, suap, pemberian ilegal dan pemerasan. Penyalahgunaan aset dapat digolongkan ke dalam kecurangan kas dan kecurangan atas persediaan aset lain serta pengeluaran biaya yang dilakukan secara tidak benar. Kecurangan dalam laporan keuangan adalah kecurangan yang dilakukan oleh manajemen dalam bentuk salah saji material laporan keuangan yang merugikan investor dan kreditor dapat bersifat keuangan dan non keuangan.

Selain itu, Cressey (2006) dalam Tuanakotta (2007) mengembangkan model untuk menggambarkan alasan pelaku melakukan *fraud* dalam *fraud triangle* yaitu adanya tekanan, mendapatkan kesempatan dan rasionalitas atau pembenaran. Tekanan adalah dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan *fraud* yang umumnya karena kebutuhan atau masalah keuangan. Contoh dari tekanan ini misalnya hutang atau tagihan yang menumpuk dan gaya hidup mewah. Selanjutnya adalah kesempatan yaitu peluang yang memungkinkan *fraud* terjadi, hal ini biasanya disebabkan pengendalian internal organisasi yang lemah, kurangnya pengawasan dan penyalahgunaan wewenang. Selanjutnya, rasionalitas atau pembenaran yaitu pelaku *fraud* mencari pembenaran atas tindakan yang dilakukan. Contohnya adalah pelaku melakukan *fraud* karena ingin membahagiakan keluarga, pelaku merasa berhak mendapatkan posisi atau gaji yang lebih besar karena masa kerja yang sudah cukup lama, dan pelaku memiliki keyakinan bahwa perusahaan sudah mendapat keuntungan lebih besar sehingga benar, apabila pelaku mengambil sedikit dari keuntungan yang diperoleh perusahaan. Berdasarkan ketiga unsur tersebut yang dapat dikendalikan oleh organisasi adalah unsur kesempatan.

Meminimalisir kesempatan seseorang untuk melakukan *fraud* diharapkan akan meminimalkan tindakan *fraud* dalam organisasi. *Fraud* harus dikurangi, dihilangkan bahkan harus dicegah sedini mungkin karena dengan demikian tidak akan menimbulkan kerugian yang besar bagi organisasi dan juga pemerintahan. Beberapa pembahasan terkait *fraud* tersebut, sejalan dengan pengertian dalam Tjahjono (2013) bahwa *fraud* merupakan tindakan ilegal yang disengaja dan membawa kerugian bagi pihak lain. Oleh karena hal ini semua perusahaan dan khususnya pemerintah Indonesia berjuang keras untuk melawan segala bentuk *fraud*.

Salah satu cara yang saat ini diupayakan untuk mencegah dan meminimalisir terjadinya *fraud* adalah menutup celah dan kesempatan yang memungkinkan seseorang melakukan tindakan *fraud*. Saat ini penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) sedang dilaksanakan diberbagai lini usaha khususnya lembaga keuangan dengan tujuan untuk meminimalisir terjadinya *fraud*. Berdasarkan hasil penelitian Anugerah (2014) tentang peran GCG dalam pencegahan *fraud* menunjukkan bahwa GCG berperan dalam pencegahan *fraud*. Semua pemangku kepentingan khususnya manajemen perusahaan hendaknya memahami bahwa dengan menerapkan tata kelola perusahaan, termasuk mempertimbangkan semua prinsip dan fungsinya maka dapat mencegah atau mengurangi terjadinya *fraud*. Hal ini di dukung juga dengan penelitian Law (2011) yang menyebutkan bahwa *corporate governance* yang terlaksana dengan baik berpengaruh pada tidak terjadinya *fraud* dalam sebuah organisasi. Pengertian *good corporate governance* (GCG) menurut World Bank dalam Effendi (2016) adalah kumpulan hukum, peraturan dan kaidah- kaidah yang wajib dipenuhi, yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan untuk berfungsi secara efisien guna menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar. Menurut Waracanova (2012) ditetapkannya GCG dapat meningkatkan kepercayaan investor akan pengelolaan perusahaan dalam hal kualitas, keandalan, dan informasi keuangan

yang transparan. Saat ini pemerintah telah mengeluarkan peraturan untuk penerapan GCG di berbagai sektor bisnis untuk dapat membangun kembali kepercayaan investor terhadap perusahaan. Badan Pengelola Pasar Modal (BAPEPAM) dalam Effendi (2009) menyatakan penerapan *good corporate governance* di perusahaan-perusahaan publik telah berhasil mencegah praktik pengungkapan laporan keuangan kepada pemegang saham dan *stakeholder* yang tidak transparan. Sehingga dengan *good corporate governance* dapat memberikan perlindungan kepada pemegang saham dan *stakeholder* sehingga yakin akan memperoleh kembali investasinya dengan wajar dan bernilai tinggi.

Suatu perusahaan harus dikelola dengan baik untuk menciptakan *good corporate governance* sehingga dapat meminimalisir terjadinya *fraud*. Komite yang dikenal sebagai *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) merancang langkah-langkah yang diperlukan untuk menciptakan kondisi tersebut. Konsep kerangka COSO mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Pada tahun 2004 COSO menghasilkan COSO ERM² yaitu sebuah kerangka dasar untuk membantu perusahaan mengelola risiko-risikonya dan menggambarkan pengendalian internal. Kemudian tahapan perkembangannya pada tahun 2013 COSO mempublikasikan kerangka pengendalian yang telah terintegrasi (*Internal Control Integrated Framework*). Kedua hasil kerangka COSO ini sama, hanya karena perubahan kondisi bisnis yang dinamis menuntut untuk adanya pembaharuan pada tahun 2013. Pada hasil kerangka kerja COSO, terdapat kerangka kerja manajemen risiko lebih terfokus pada penciptaan nilai dan diperbaharui dengan kerangka pengendalian internal terfokus pada pencapaian tujuan. Pengendalian internal menurut COSO (2013) adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan direksi, manajemen dan para stafnya untuk membuat jaminan rasional mengenai efektifitas dan efisiensi operasional. Sedangkan pengertian dari manajemen risiko adalah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam penanggulangan risiko, terutama risiko yang dihadapi perusahaan yang timbul akibat kegiatan usaha (Effendi, 2016). Implementasi kerangka kerja

pengendalian internal dan manajemen risiko yang terintegrasi di bawah komando direksi dalam mengelola perusahaan akan mampu mewujudkan *Good Corporate Governance*. Pada penelitian Sarens (2010) menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara pedoman *corporate governance* dengan praktik manajemen risiko dan pengendalian internal. Selanjutnya penelitian Soleman (2013) tentang pengaruh pengendalian internal dan *good corporate governance* terhadap pencegahan *fraud* menunjukkan bahwa (1) pengendalian internal berpengaruh positif terhadap GCG, (2) GCG berpengaruh positif terhadap pencegahan *fraud*, dan (3) pengendalian internal berpengaruh positif terhadap pencegahan *fraud*. Diperlukan desain sistem pengendalian secara komprehensif untuk mencegah terjadinya *fraud* dan pimpinan harus menetapkan prioritas, mengkoordinasi strategi dan mengkomunikasikan pada seluruh staff. Terkait dengan manajemen risiko hasil penelitian Pradana (2014) tentang penerapan manajemen risiko terhadap perwujudan GCG pada perusahaan asuransi membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara manajemen risiko dan GCG sebesar 53,40 %. Pengaruh positif dan kuat ini menunjukkan bahwa hal tersebut sesuai dengan teori para ahli bahwa manajemen risiko berperan penting dalam menjamin terwujudnya prinsip-prinsip GCG.

Berdasarkan uraian penjelasan dan beberapa hasil penelitian diatas dapat dikatakan bahwa pengendalian internal dan manajemen risiko berhubungan pada terciptanya *good corporate governance* dan berpengaruh pada upaya pencegahan kecurangan (*fraud*). Peneliti tertarik untuk melihat pengaruh dari pengendalian internal dan manajemen risiko terhadap *good corporate governance* dan pengaruhnya pula pada pencegahan *fraud*.

Pengendalian Internal

Sistem pengendalian internal merupakan salah satu upaya yang harus diimplementasikan secara konsisten di perusahaan untuk terciptanya *Good Corporate Governance*. Tidak berjalannya fungsi dan proses pengendalian internal dalam suatu perusahaan merupakan salah

satu penyebab timbulnya berbagai tindak kecurangan (*fraud*) di lingkungan perusahaan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa pengendalian internal memiliki peranan yang cukup penting dalam menjaga keamanan aset perusahaan dari tindak pencurian, penyalahgunaan wewenang, maupun korupsi, kolusi, nepotisme (KKN). Pengertian pengendalian internal menurut COSO (2013) adalah sebagai berikut :

“Internal control is process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objective relating to operations, reporting and compliance”.

Berdasarkan pengertian tersebut pengendalian internal adalah proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen dan personel lainnya dalam suatu entitas yang di desain untuk menyediakan jaminan yang mengarahkan pencapaian tujuan berhubungan dengan operasional, pelaporan dan kepatuhan.

Menurut kerangka kerja COSO (2013) pengendalian internal memiliki tujuh prinsip yang digolongkan dalam lima komponen pengendalian internal yaitu :

1. Lingkungan pengendalian

a. Demonstrates commitment to integrity and ethical values

Organisasi atau manajemen harus berkomitmen untuk menjunjung tinggi integritas dan nilai etika. Manajemen secara berkesinambungan menjelaskan dan mempraktikkan komitmen terhadap standar etika yang tinggi.

b. Exercises oversight responsibility

Tanggungjawab dewan direksi dan komite audit dalam menyelenggarakan fungsi pengawasan untuk menjamin efektifitas pengendalian.

c. Establishes structure, authority, and responsibility

Struktur organisasi yang berimbang tidak terlalu sederhana dan terlalu

kompleks sehingga dapat memantau entitas perusahaan dan tidak menghambat arus informasi pertanggungjawaban.

d. Demonstrates commitment to competence

Manajemen harus menjelaskan level kompetensi yang diperlukan baik itu secara pengetahuan dan keahlian.

e. Enforces accountability

Organisasi menghargai akuntabilitas individu terhadap pengendalian internal yang menjadi tanggungjawab untuk menjamin pencapaian tujuan organisasi.

Penilaian risiko

Penilaian risiko adalah proses identifikasi dan analisis risiko yang relevan dengan pencapaian tujuan. Faktornya antara lain:

- *Specifies suitable objectives* (menetapkan tujuan dan sasaran)
- *Identifies and analyzes risk* (mengidentifikasi dan analisis risiko)
- *Assesses fraud risk* (penilaian terhadap risiko kecurangan)
- *Identifies and analyzes significant change* (identifikasi dan analisis terhadap perubahan yang signifikan)

Aktivitas pengendalian

Kebijakan dan prosedur yang membantu meyakinkan bahwa petunjuk dan perintah manajemen dilaksanakan untuk mencapai tujuan. Faktor aktivitas mencakup hal sebagai berikut.

- *Selects and develops control activities*
- Mengidentifikasi penerapan aktivitas pengendalian secara tepat.
- *Selects and develops general controls over technology*

- Menjalankan pengendalian atas teknologi (sistem informasi).
 - *Deploys through policies and procedures*
- Memiliki prosedur dan kebijakan yang tepat yang diperlukan untuk menjalankan seluruh aktivitas perusahaan.

Informasi dan komunikasi

- *Uses relevant information*
- Informasi penting harus diidentifikasi, dipahami, dan dikomunikasikan dalam suatu bentuk dan kerangka waktu untuk memungkinkan sumber daya melaksanakan tanggungjawabnya.
 - *Communicates internally and externally*
- Sumber daya manusia yang ada harus mampu mengomunikasikan informasi penting ke dalam (internal) organisasi maupun keluar (eksternal) organisasi, seperti ke pelanggan, pemasok, pemerintah dan pemegang saham.

Pengawasan

- *Conducts ongoing and/or separate evaluations*
- Pemantau diterapkan pada kegiatan operasi sehari-hari, kegiatan pengawasan, dan tindakan petugas lain yang menguji kualitas kinerja sistem pengawasan internal.
 - *Evaluates and communicates deficiencies*
- Perlu dilakukan evaluasi apabila terjadi penyimpangan dan dikomunikasikan kepada pihak berwenang untuk ditindaklanjuti.

Manajemen Risiko

Perusahaan maupun organisasi yang berjalan tidak akan pernah terhindar dari adanya risiko.

Paling tidak akan terdapat dua jenis risiko dalam setiap pengambilan keputusan yaitu risiko strategis dan risiko operasional. Semua risiko tersebut harus dikelola dengan baik agar tidak menimbulkan kerugian atau dapat diminimalisir terjadinya. Apabila risiko-risiko dalam operasional perusahaan dapat dikelola dengan baik maka operasional perusahaan akan berjalan lancar dan tujuan akan tercapai.

Pengertian manajemen risiko menurut COSO (2013) adalah sebagai berikut:

“The ERM framework defines enterprise risk management as: A process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, applied in strategy-setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives”.

Pengelolaan risiko menurut pengertian di atas meliputi proses identifikasi kejadian yang mungkin akan berdampak buruk bagi perusahaan, melakukan penilaian terhadap risiko dan respon terhadap risiko tersebut. Secara umum, identifikasi atas kejadian-kejadian yang mungkin terjadi di perusahaan akan menghasilkan dua kemungkinan, yaitu berupa risiko dan kesempatan. Risiko merupakan kejadian yang mungkin berdampak buruk pada perusahaan, sedangkan kesempatan merupakan kejadian-kejadian yang mendukung perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Penilaian risiko merupakan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap risiko yang teridentifikasi dalam langkah sebelumnya.

Dalam langkah ini, manajemen harus menentukan metode kuantitatif dan kualitatif yang dipilih untuk menilai risiko. Setelah dilakukan penilaian atas risiko, manajemen harus menentukan kemungkinan terjadinya, dampak positif dan negatif maupun alternatif apa yang ada terkait dengan kemungkinan terjadinya risiko tersebut. Tindakan selanjutnya dalam pengelolaan risiko adalah menentukan respon terhadap risiko tersebut. Perusahaan dapat memilih untuk

menerima risiko tersebut dalam artian tidak melakukan tindakan apapun terkait risiko tersebut, membagi risiko tersebut, misalnya ke pihak asuransi, mengurangi risiko dengan menerapkan tindakan pengamanan terhadap risiko atau menghindari risiko tersebut.

Menurut penelitian dari Ayam (2015) mengidentifikasi bahwa risiko kredit, risiko likuidasi, risiko operasional dan risiko legal/regulasi merupakan risiko utama yang terjadi pada *rural and community bank in Ghana*. Penjelasan dari risiko-risiko tersebut adalah sebagai berikut:

Risiko kredit, lembaga keuangan mungkin menghadapi risiko pasar karena pergerakan tak terduga dalam kepentingan yang timbul sebagai hasil penempatan pendapatan tetap efek yang diambil oleh pedagang (Fooladi et al., 2000). Hal ini didukung oleh Pyle (1997) yang menggambarkan risiko pasar sebagai perubahan faktor ekonomi yang mendasar seperti suku bunga, nilai tukar, ekuitas dan harga komoditas. Menurut Abor (2005) “risiko valuta sing adalah risiko bahwa suatu entitas akan diminta membayar lebih atau kurang dari yang diharapkan akibat fluktuasi nilai tukar mata uang”.

Risiko likuidasi, risiko saat ini dan yang akan datang pada pendapatan atau modal yang timbul dari ketidakmampuan bank untuk memenuhi kewajibannya. Hal ini termasuk ketidakmampuan untuk mengelola penurunan yang tidak direncanakan, perubahan sumber pendanaan, atau perubahan kondisi pasar mempengaruhi kemampuan likuidasi aset secara cepat dan meminimalkan kerugian dalam nilai.

Risiko operasional, didefinisikan oleh *Revised Framework dari International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards* sebagai risiko kerugian akibat tidak memadainya atau kegagalan proses internal, orang, dan sistem atau peristiwa eksternal. Definisi ini termasuk risiko legal tetapi diluar risiko strategis dan risiko reputasi. Risiko legal / hukum,

merupakan risiko dimana sebuah institusi dikenakan tindakan hukum atau sesuai UU (Padmanabhan, 2007). Status yang baru, undang-undang perpajakan, pendapat pengadilan dan peraturan dapat menempatkan transaksi yang tadinya baik-baik saja menjadi kacau karena terjadi risiko hukum seperti *product liability risk*, *employee liability risk*, *tax liability risk*, dan *environmental risk*. Thompson (1998) menyatakan bahwa bank menempatkan penekanan pada manajemen risiko lingkungan dalam operasi pinjaman karena pelanggaran peraturan undang-undang akan menyebabkan kerugian yang signifikan pada bank.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Ross (2000) dalam Ayam (2015) disebutkan bagaimana bank telah mulai menerapkan teknik manajemen risiko untuk mencegah kerugian risiko keuangan tertentu. Kesimpulan dari survei ini menunjukkan bahwa meskipun tingkat kesadaran oleh bank dari elemen kunci dari manajemen risiko keuangan yang kuat dapat diterima, masih ada perbedaan yang cukup luas di tingkat implementasi.

BAB VII

PERAN GOOD GOVERNANCE DALAM PENCEGAHAN FRAUD

Pengertian *Good Corporate Governance*

Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI) yang dikutip dari *Cadbury Committee of United Kingdom* mendefinisikan *good corporate governance* (FCGI, 2006) sebagai berikut:

“Seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan”.

Menurut Elliot and Elliot (2010) dalam Mensah (2016) sistem *good corporate governance* akan memastikan bahwa manajemen risiko dilakukan secara komprehensif sebagai kejadian yang wajar terjadi dan ada pelaporan yang transparan kepada *shareholder* dan pihak yang berkepentingan terkait manajemen risiko tersebut.

Menurut Agyeman et al. dalam Mensah (2016) :

A company that embarks on good corporate governance practice offers essential information to its equity holders and other stakeholder, thus minimising information asymmetry. They go on to argue that the capability a firm to entice or attract prospective investors is subject to how effective its corporate governance practice is, as it gives investors hope that they are investing in a credible company that will safeguard their investments and in the end reward them appropriately.

Penjelasan dari pengertian diatas adalah bahwa sebuah perusahaan dalam praktiknya terkait *good corporate governance* memberikan informasi penting kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, sehingga meminimalkan terjadinya asimetri informasi. Lebih lanjut mereka juga menyatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk menarik para calon investor tergantung pada seberapa efektif praktik *good corporate governance*. Investor berharap bahwa mereka berinvestasi dalam sebuah perusahaan yang kredibel yang akan melindungi dan mendapat pengembalian investasi mereka secara tepat dan pelaksanaan *good corporate governance* menjamin hal tersebut.

Corporate governance yang efektif akan menyebabkan tidak terjadinya *fraud* dalam perusahaan. Penelitian Law (2011) dengan studi perusahaan di Hong Kong menunjukkan hasil bahwa *good governance* yang terkait dengan efektivitas komite audit, efektivitas audit internal, etika dan moral yang disuarakan oleh *top management*, peraturan dan kebijakan etik yang melekat pada karyawan berpengaruh positif terhadap ketiadaan *fraud* dalam organisasi.

Menurut Anugerah (2014) struktur tata kelola dibentuk oleh dua mekanisme yaitu mekanisme tata kelola internal dan mekanisme tata kelola eksternal. Mekanisme tatakelola internal didesain untuk mengurus, mengarahkan, dan memantau aktivitas perusahaan dalam rangka menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi semua pemangku kepentingan (*stakeholder*). Contoh dari mekanisme tatakelola internal diantaranya adalah dewan direksi dan dewan komisaris, komite audit, manajemen dan fungsi pengendalian internal. Sedangkan mekanisme tatakelola eksternal merupakan mekanisme yang dimaksudkan untuk memantau aktivitas, pekerjaan, dan kinerja perusahaan guna memastikan bahwa semua kepentingan pihak internal yaitu; manajemen, dewan direksi, komisaris dan pegawai perusahaan sejalan dengan pihak eksternal yaitu pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Contoh dari mekanisme eksternal diantaranya; pasar modal, pasar tenaga kerja, peraturan pemerintah, keputusan pengadilan dan praktik terbaik aktivitas investor.

Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

Prinsip-prinsip dasar dari *corporate governance* sebagai berikut:

- f. *Transparency*, keterbukaan informasi baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.
- g. *Accountability*, kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ

perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

- h. *Responsibility*, kesesuaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang ehat serta pengaturan perundang-undangan yang berlaku.
- i. *Independency*, suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan.
- j. *Fairness*, tindakan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder*.

Perlunya pelaksanaan *good corporate governance* sejalan dengan *agency theory*. Pengertian *agency theory* menurut Razaee dalam Anugerah (2014) adalah sebagai berikut:

“agency relationship is a contract under which one or more person (principal(s)) engage another person (agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent”

Berdasarkan teori ini terjadi pemisahan antara pemilik (principal) dan pengelola perusahaan (agent) yang menimbulkan *agency problem* yang selanjutnya menyebabkan asimetri informasi dimana agent memiliki akses lebih pada informasi perusahaan daripada principal. Oleh sebab itu penerapan *good corporate governance* dijalankan untuk memastikan hubungan dan hak *stakeholder* terjamin.

Pencegahan Kecurangan (*fraud*)

Fraud adalah sebuah perbuatan kecurangan yang melanggar hukum (*illegal-acts*) yang dilakukan secara sengaja dan sifatnya dapat merugikan pihak lain. Hermiyetti (2010) menyebutkan bahwa *fraud* bisa terjadi pada dua tingkatan, yaitu *fraud* pegawai dan *fraud* manajemen. *Fraud* pegawai atau *fraud* yang dilakukan oleh pegawai non-manajemen biasanya ditujukan untuk langsung mencuri kas atau aktiva lain untuk kepentingan pribadi,

contohnya seperti pegawai administrasi gudang mengambil barang di gudang untuk dijual kembali ke pihak luar. Sedangkan *fraud* manajemen lebih tersembunyi dan membahayakan karena biasanya dilakukan oleh *top level management*.

Tuanakotta (2007), menggambarkan kerja *fraud* dalam bentuk pohon *fraud*. Pohon ini menggambarkan cabang-cabang dari *fraud* dalam hubungan kerja, beserta ranting dan anak rantingnya. Ada tiga cabang utama *fraud* yaitu:

- a. *Corruption*, yang meliputi *conflicts of interest* (benturan kepentingan); *bribery* (penyuapan); *kickbacks* (penyuapan terencana agar mendapat untung); *bid rigging* (permainan auditor dalam memenangkan tender); dan *illegal gratuities* (pemberian hadiah yang merupakan bagian terselubung dalam penyuapan).
- b. *Assets missappropriation* adalah pengambilan/ penjarahan asset secara tidak sah. Sasaran penjarahan pelaku *fraud* adalah uang. Selain itu dapat juga berupa asset seperti sediaan barang dagangan yang selanjutnya dapat dikonversikan menjadi kas oleh pelaku.
- c. *Fraudulent statements* yaitu *fraud* yang berkenaan dengan penyajian laporan keuangan dan ini menjadi perhatian pihak yang menggunakan laporan keuangan. Jenisnya adalah *fraud* yang berupa salah saji laporan keuangan yaitu penyajian asset dan pendapatan lebih tinggi dari yang sebenarnya atau penyajian asset dan pendapatan lebih rendah dari sebenarnya. Hal ini dilakukan agar di mata *stakeholder* laporan keuangan menunjukkan kondisi keuangan yang sehat. Kasus *fraud* cabang ini cukup menjadi perhatian ketika *fraud* cabang ini terungkap di perusahaan Enron, Amerika Serikat.

Cressey (2006) dalam buku Tuanakotta (2007), mengembangkan model untuk

menggambarkan alasan pelaku melakukan *fraud* dalam *fraud triangle* sebagai berikut:

1. Tekanan adalah dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan *fraud* yang umumnya karena kebutuhan atau masalah keuangan. Contoh dari tekanan ini seperti hutang atau tagihan yang menumpuk dan gaya hidup mewah.
2. Kesempatan yaitu peluang yang memungkinkan *fraud* terjadi. Hal ini biasanya disebabkan internal kontrol organisasi yang lemah, kurangnya pengawasan dan penyalahgunaan wewenang.
3. Rasionalitas atau pembenaran yaitu pelaku *fraud* mencari pembenaran atas tindakan yang dilakukan. Contohnya adalah pelaku melakukan *fraud* karena ingin membahagiakan keluarga, pelaku merasa berhak mendapatkan posisi atau gaji yang lebih besar karena masa kerja yang sudah cukup lama, dan pelaku memiliki keyakinan bahwa perusahaan sudah mendapat keuntungan lebih besar sehingga benar apabila pelaku mengambil sedikit dari keuntungan yang diperoleh perusahaan.

Biaya yang akan ditanggung untuk perbaikan atas kejadian *fraud* akan lebih besar dibandingkan biaya untuk melakukan pencegahan. Berdasarkan *fraud triangle*, kesempatan merupakan unsur yang dapat dikelola perusahaan perusahaan, dimana pengelolaan dapat dilakukan dengan menutup semua peluang-peluang yang ada dengan penerapan *Good Corporate governance*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anugerah, Rita. (2014). Peranan Good Corporate Governance dalam Pencegahan Fraud. *Jurnal Akuntansi* Volume.3 Nomor.1, 101 – 113

- Association of Certified Fraud Examiner. (2011). *Report to The Nation: Occupational Fraud and Abuse*, Association of Certified Fraud Examiner.
- COSO.(2013). *Internal Control – Integrated Framework, Exdecutive Summary*.
www.coso.org
- Effendi, Muh. Arief.(2009). *The Power of Good Corporate governance : Teori dan Implikasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Effendi, Muh. Arief.(2016). *The Power of Good Corporate Governnace : Teori dan Implikasi Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Law, Philip. (2011). Corporate governance And No Fraud Occurrence In Organizations. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26, Iss 6, pp.501-518
- Tjahjono, Subagio, dkk. (2013). *Business Crimes and Ethics: Konsep dan Studi Kasus Fraud di Indonesia dan Global*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tuanakotta, Theodorus M.(2007). *Akuntansi Forensik dan Audit Investigatif*.
Lembaga Penerbit Fakulas Ekonomi Universitas Indonesia.

BAB VIII

PERAN AUDITOR INTERNAL DALAM PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Risiko adalah sesuatu yang mungkin terjadi, dan oleh karena itu kita harus siap dalam menghadapi kemungkinan munculnya risiko. Demikian pula halnya pada suatu organisasi/instansi, dalam perjalanan aktivitasnya untuk mencapai suatu tujuan, kemungkinan risiko itu selalu ada. Untuk itu, pihak manajemen dalam menjalankan roda organisasi harus selalu memperhitungkan kemungkinan risiko yang dihadapi, dan kemudian bagaimana cara terbaik mengatasi risiko agar tidak menimbulkan dampak yang signifikan terhadap organisasi.

Risiko dapat diartikan sebagai akibat yang kurang menyenangkan atau berbahaya yang terjadi akibat suatu perbuatan atau tindakan. Jika tidak dikelola dengan baik, risiko dapat menjadi ancaman bagi tercapainya tujuan yang diinginkan. Sementara, kemungkinan timbulnya suatu risiko adalah sebuah keniscayaan. Oleh karena itu, bagi suatu organisasi/institusi kegiatan utama yang perlu dilakukan dalam menghadapi risiko adalah dengan cara mengelolanya melalui apa yang kita kenal sebagai Manajemen Risiko (risk management). Tujuan yang ingin dicapai dalam mengimplementasikan manajemen risiko adalah untuk meminimalisir atau mencegah terjadinya kerugian atau kegagalan yang dapat mengganggu kepentingan organisasi.

Manajemen Risiko

Banyak definisi yang dikemukakan para ahli tentang manajemen risiko. Menurut Clough and Sears (1994), manajemen risiko didefinisikan sebagai suatu pendekatan yang komprehensif untuk menangani semua kejadian yang merugikan. Sementara William (1990) mendefinisikan manajemen risiko sebagai aplikasi dari manajemen umum yang mencoba untuk mengidentifikasi, mengukur dan menangani sebab dan akibat dari ketidakpastian pada sebuah organisasi.

Soeisno Djojosoedarso (2003) menyebutkan bahwa manajemen risiko adalah pelaksanaan dari fungsi-fungsi manajemen dalam penanggulangan risiko, terutama risiko yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan, keluarga dan masyarakat. Dalam hal ini mencakup kegiatan-kegiatan merencanakan, mengorganisir, menyusun, memimpin/mengkoordinir dan mengawasi/mengevaluasi program penanggulangan risiko.

Dari definisi-definisi tersebut di atas, jelas bahwa penerapan manajemen risiko penting dilaksanakan untuk mengantisipasi dan melindungi organisasi/institusi dari kemungkinan risiko yang merugikan bahkan membahayakan. Di sektor publik, dalam hal ini institusi pemerintah, manajemen risiko dibutuhkan bukan hanya untuk kepentingan institusi itu sendiri, melainkan juga kepentingan masyarakat pada umumnya.

Implementasi dari manajemen risiko dilaksanakan melalui proses yang cukup panjang. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) menyebutkan bahwa proses manajemen risiko dibagi dalam delapan komponen, yaitu: internal environment (lingkungan pengendalian), objective setting (penentuan tujuan), event identification (identifikasi risiko), risk assessment (penilaian risiko), risk response (sikap terhadap risiko), control activities (aktivitas pengendalian), information and communication (informasi dan komunikasi), dan monitoring (pemantauan). Kedelapan komponen tersebut diadopsi kedalam Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) menjadi lima unsur SPIP. Kelima unsur SPIP tersebut adalah lingkungan pengendalian; penilaian risiko; kegiatan pengendalian; informasi dan komunikasi; serta pemantauan pengendalian intern.

SPIP boleh dikatakan sebagai perwujudan dari implementasi manajemen risiko pada organisasi/institusi pemerintah, baik tingkat pusat (kementerian/lembaga) maupun daerah (pemerintah provinsi/kabupaten/kota). SPIP merupakan bentuk pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintah, sebagai pengejawantahan penerapan manajemen risiko di institusi pemerintah; dengan tujuan memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian penyelenggaraan pemerintahan negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara dan ketaatan terhadap peraturan perundangundangan.

Peran Auditor Internal

Institut of Internal Auditor (IIA) menyebutkan bahwa audit internal adalah kegiatan penjaminan (assurance) dan konsultasi yang bersifat independen dan obyektif serta dirancang untuk memberikan nilai tambah bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, melalui suatu pendekatan yang sistematis dan teratur untuk meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian dan proses pengelolaan. Terkait dengan manajemen risiko, peran audit internal diantaranya adalah memberikan assurance (jaminan) bahwa proses yang dilakukan oleh manajemen untuk mengidentifikasi semua risiko yang signifikan telah berjalan dengan efektif. Disamping itu juga memberikan jaminan bahwa risiko telah diberikan penilaian dan diurutkan prioritas pengendaliannya oleh manajemen.

Audit internal juga berperan dalam mengevaluasi proses manajemen risiko, untuk memastikan bahwa respon terhadap risiko telah tepat dan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan; mengevaluasi pelaporan risiko utama, serta meninjau pengelolaan risiko utama oleh manajemen. Melalui peran tersebut maka auditor internal diharapkan mampu membantu manajemen dalam mengendalikan risiko.

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa SPIP merupakan implementasi manajemen risiko pada organisasi/instansi pemerintah. Peran aparat pengawasan intern (auditor internal) yang efektif dalam mengimplementasi SPIP sangat signifikan. Perwujudan peran yang efektif tersebut paling tidak harus mampu memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi; mampu memberikan peringatan dini (early warning) dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi; serta memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah.

Peran auditor dalam manajemen risiko dilaksanakan dalam bentuk risk based audit (audit berbasis risiko), dimana pendekatan audit dimulai dengan proses penilaian risiko sehingga dalam perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan audit lebih difokuskan pada area penting yang dapat menimbulkan risiko bagi auditi; baik itu berupa risiko kerugian finansial, kekeliruan ataupun kegagalan. Melalui risk based audit diharapkan hasilnya dapat membantu proses manajemen dalam pengelolaan dan pengendalian risiko. Disamping itu dapat memberikan nilai tambah bagi auditi dalam meningkatkan kinerjanya serta bagaimana mengelola risiko yang mungkin terjadi.

Pendekatan audit melalui pola risk based audit tidak terlepas dari pergeseran peran auditor internal dari semula bersifat watchdog, bergeser menjadi counseling partner (konsultan) dan catalyst (katalis). Peran auditor selaku konsultan mengharuskan auditor internal untuk terus meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya, sehingga diharapkan dapat membantu manajemen dalam memecahkan suatu masalah serta mengeliminir risiko yang mungkin terjadi. Kemampuan untuk merekomendasikan pemecahan suatu masalah dapat diperoleh melalui pengalaman panjang melakukan audit, serta pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan dalam memperdalam pengetahuan tentang audit.

Auditor internal juga harus mampu berperan sebagai katalisator bagi manajemen melalui saran-saran yang konstruktif dan dapat diterapkan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi secara efektif. Kesemua itu pada akhirnya dapat memberikan nilai tambah tersendiri bagi keberhasilan tercapainya tujuan dan sasaran yang diharapkan.

Peran lain yang dilaksanakan oleh auditor internal dalam manajemen risiko adalah melalui risk assesment, yaitu untuk mengetahui lebih jauh risiko-risiko potensial yang mungkin akan dihadapi. Langkah-langkah yang dilakukan dalam proses risk assesment adalah: mengidentifikasi risiko-risiko yang melekat dalam organisasi; mengevaluasi efektivitas sistem pengendalian intern; serta menggambarkan matriks risiko yang dihadapi.

Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa auditor internal memiliki peran yang sangat strategi dalam implementasi manajemen risiko. Dengan demikian, pimpinan manajemen (top management) sudah semestinya memperhatikan rekomendasi yang disampaikan oleh auditor internal, khususnya yang terkait dengan kemungkinan-kemungkinan munculnya risiko yang dapat mengganggu tercapainya tujuan sesuai dengan yang direncanakan. (Oleh : Rudi Sumaedy Auditor Madya pada Inspektorat II Inspektorat Jenderal Kementerian Perindustrian)

BAB IX

MANAJEMEN RISIKO INVESTASI PEMERINTAH DAN PENGELOLAAN INVESTASI PEMERINTAH

1. Latar Belakang Investasi Pemerintah

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara pasal 41 telah mengamanatkan Pemerintah untuk melakukan investasi jangka panjang dengan tujuan memperoleh manfaat ekonomi, sosial, dan/atau manfaat lainnya. Amanat Undang undang tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan penerbitan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 8 Tahun 2007 tentang Investasi Pemerintah. Namun, sesuai dengan perkembangan keadaan, dirasakan perlu dilakukan revisi PP tersebut untuk memberikan peluang kerjasama yang lebih luas dalam berinvestasi dengan menambah bentuk investasi pemerintah. Selanjutnya, sebagai hasil revisi tersebut telah terbit Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 1 Tahun 2008 tentang Investasi Pemerintah pada tanggal 4 Pebruari 2008. Sebagai aturan pelaksanaan telah diterbitkan beberapa Peraturan Menteri Keuangan (PMK), antara lain:

1. PMK Nomor 179/PMK/2008 tentang Tata Cara Penyediaan, Pencairan, dan Pengelolaan Dana dalam Rekening Induk Dana Investasi
2. PMK Nomor 180/PMK/2008 tentang Tata Cara Penyusunan Perencanaan Investasi Pemerintah
3. PMK Nomor 181/PMK/2008 tentang Pelaksanaan Investasi Pemerintah
4. PMK Nomor 182/PMK/2008 tentang Pelaporan atas Pelaksanaan Investasi
5. PMK Nomor 183/PMK/2008 tentang Persyaratan dan Tata Cara Divestasi Terhadap Investasi Pemerintah

Untuk meningkatkan efektifitas pengelolaan investasi pemerintah dan memperluas wawasan pengetahuan serta mengembangkannya berdasarkan *best practices* terkait investasi pemerintah, telah dilakukan beberapa kegiatan dalam bentuk seminar/lokakarya/sosialisasi terkait dengan peraturan kebijakan dalam rangka mendukung pelaksanaan investasi pemerintah. Seminar dilakukan dengan topic Kerugian Negara dengan harapan dapat menambah, memperluas, dan memberikan pembelajaran terkait dengan Kerugian Negara, yang intinya adalah untuk tidak melakukan perbuatan yang dapat menimbulkan Kerugian Negara, baik dari pengalaman masa lalu maupun dalam rangka implementasi paket perundang-undangan dibidang Keuangan Negara. Kegiatan sosialisasi PP 1/2008 bertujuan untuk :

1. Agar PP 1/2008 ini dapat menjadi payung hukum atau *guideline* yang jelas bagi unit unit pelaksana investasi pemerintah sehingga pengelolaan investasi dapat dilaksanakan secara terarah, terkoordinasi, dan terpadu dalam rangka menciptakan tata kelola investasi pemerintah yang efisien, transparan, dan akuntabel.

2. Agar investasi yang dilakukan pemerintah dapat menjadi stimulus pertumbuhan investasi yang dilakukan oleh sektor swasta sehingga pertumbuhan investasi yang ditargetkan oleh pemerintah dapat tercapai.
3. Agar pendapatan investasi pemerintah yang dilakukan oleh Badan Investasi Pemerintah dapat menjadi salah satu sumber pendapatan negara yang cukup besar.

Asas Pelaksanaan Investasi Pemerintah Pengelolaan investasi Pemerintah harus dilaksanakan dengan mengacu pada asas-asas berikut :

1. Asas fungsional, Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah di bidang investasi dilaksanakan sesuai dengan fungsi, wewenang, dan tanggung jawab yang dimiliki.
2. Asas kepastian hukum, Investasi pemerintah harus dilaksanakan berdasarkan hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Asas efisiensi, Investasi pemerintah diarahkan agar sesuai dengan batasan standar kebutuhan dalam rangka menunjang penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi pemerintahan secara optimal.
4. Asas akuntabilitas, Setiap kegiatan investasi pemerintah harus dipertanggungjawabkan kepada rakyat dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan.
5. Asas kepastian nilai, Investasi pemerintah harus didukung oleh adanya ketepatan jumlah dan nilai investasi dalam rangka optimalisasi pemanfaatan dana dan divestasi.

Kewenangan Pelaksanaan Investasi Pemerintah

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 2008 Tentang Investasi Pemerintah, dinyatakan bahwa ruang lingkup pengelolaan investasi pemerintah meliputi: perencanaan, pelaksanaan, peñatausahaan dan pertanggungjawaban investasi, pengawasan dan divestasi. Sedangkan kewenangan Menteri Keuangan dalam hal pengelolaan investasi pemerintah meliputi kewenangan regulasi, supervisi dan operasional.

1. Kewenangan Regulasi, Kewenangan regulasi dilaksanakan oleh Ditjen Perbendaharaan (Up. Direktorat Sistem Manajemen Investasi)
2. Kewenangan Supervisi, Kewenangan supervisi dilaksanakan oleh Komite Investasi Pemerintah Pusat (KIPP)
3. Kewenangan Operasional, Kewenangan operasional dilaksanakan oleh suatu Badan Investasi Pemerintah berbentuk Badan Layanan Umum (BLU), yaitu Pusat Investasi Pemerintah. Dalam rangka melaksanakan kewenangan operasional, diterbitkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 52/PMK.01/2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pusat Investasi Pemerintah.

Jenis dan Manfaat Pelaksanaan Investasi Pemerintah

Berdasarkan PP Nomor 1 tahun 2008 pasal 3, Investasi Pemerintah dapat dilakukan dalam 2 (dua) bentuk :

1. Investasi Surat Berharga

Investasi Surat Berharga dapat dilaksanakan dalam 2 (dua) cara, yaitu investasi dengan cara pembelian saham dan/atau investasi dengan cara pembelian surat utang. Pelaksanaan Investasi Pemerintah dalam bentuk surat berharga dimaksudkan untuk memperoleh manfaat ekonomi, yaitu memperoleh keuntungan berupa dividen, bunga, *capital gain*, dan pertumbuhan nilai perusahaan dalam jumlah tertentu dan jangka waktu tertentu.

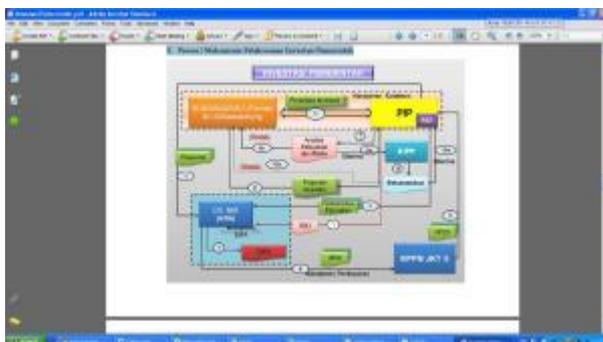
2. Investasi Langsung

Investasi Langsung dapat dilaksanakan dengan 2 (dua) cara, yaitu penyertaan modal dan/atau pemberian pinjaman. Investasi langsung berupa pemberian pinjaman dilaksanakan pada bidang infrastruktur atau bidang lain sesuai persetujuan Menteri Keuangan. Pelaksanaan Investasi Pemerintah dalam bentuk Investasi Langsung dimaksudkan untuk memperoleh manfaat ekonomi, sosial, dan/atau manfaat lainnya, yang berupa :

- (a) Keuntungan berupa dividen, bunga, *capital gain*, dan pertumbuhan nilai perusahaan dalam jumlah tertentu dan jangka waktu tertentu.
- (b) Peningkatan berupa jasa dan keuntungan bagi hasil investasi dalam jumlah dan jangka waktu tertentu.
- (c) Peningkatan pemasukan pajak bagi negara sebagai akibat langsung dari investasi bersangkutan.
- (d) Peningkatan penyerapan tenaga kerja dalam jumlah dan waktu tertentu sebagai akibat langsung dari investasi bersangkutan.

Investasi langsung dapat dilaksanakan melalui 2 (dua) pola mekanisme : pertama, melalui kerjasama antara Badan Investasi Pemerintah dengan suatu badan usaha dan atau Badan Layanan Umum (BLU) dengan pola kerjasama pemerintah dan swasta (*Public Private Partnership*); kedua, melalui kerjasama investasi antara Badan Investasi Pemerintah dengan suatu Badan Usaha, BLU, Pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota, BLUD, dan atau badan hukum asing dengan menggunakan pola selain *public private partnership*.

Proses / Mekanisme Pelaksanaan Investasi Pemerintah



Keterangan Bagan :

1. PIP menyampaikan RKI kepada DJPBN cq Dit. SMI sebagai bahan penyusunan DIPA
2. Dit. SMI membuat RKA kepada DJA untuk diterbitkan SAP SK dan selanjutnya ke Dirjen Perbendaharaan untuk dilakukan pengesahan DIPA
3. PIP mengajukan permohonan pencairan kegiatan investasi melalui Dit. SMI selaku KPA.
4. Dit. SMI menerbitkan SPM untuk diajukan ke KPPN Jakarta II (Keputusan Dirjen Perbendaharaan No.KEP-239/PB/2009)
5. KPPN Jakarta II selanjutnya menerbitkan SP2D Investasi Pemerintah dan melaksanakan pembayaran ke PIP (RIDI)

Langkah 1 s.d. 5 dilaksanakan apabila PIP komitmennya sudah disetujui KIPP

6. BUMN/BUMD/BLU/Pemda/BLUD/Swasta/Asing menyerahkan proposal investasi kepada PIP
7. PIP selanjutnya melakukan analisa kelayakan dan risiko investasi sesuai amanat PP 1/2008 dan PMK 181/2008
8. (a). Apabila diterima, proposal investasi dapat diteruskan oleh PIP ke rapat KIPP untuk diperoleh rekomendasi keputusan final diterima/ditolaknya proposal investasi

(b). Apabila ditolak, proposal investasi dikembalikan kepada BUMN/BUMD/BLU/BLUD/Swasta/Asing

9. Dalam rapat KIPP, dibahas proposal investasi yang diajukan, selanjutnya dikeluarkan rekomendasi diterima/ditolak.
10. (a). Apabila diterima, proposal investasi dapat direkomendasikan untuk diteruskan ke proses berikutnya.

(b).Apabila ditolak, maka proposal investasi dikembalikan kepada BUMN/BUMD/BLU/Pemda/BLUD/Swasta/Asing

11. Berdasarkan rekomendasi KIPP tersebut, maka PIP melakukan kerjasama investasi dengan BUMN/BUMD/BLU/BLUD/Swasta/Asing.
12. Setelah semua transaksi dan kegiatan investasi dilaksanakan, PIP menyampaikan laporan pelaksanaan kegiatan investasi kepada Dit. SMI

1. **Manajemen Investasi Pemerintah**

Manajemen atas Investasi Pemerintah dilaksanakan dengan mengadopsi *best practices* yang telah ada. Dalam pelaksanaannya, proses manajemen atas Investasi Pemerintah meliputi perencanaan, pelaksanaan investasi, penatausahaan, dan pertanggungjawaban investasi, pengawasan, dan divestasi.

1. Perencanaan Investasi Pemerintah

Perencanaan investasi merupakan proses awal yang harus dilakukan oleh Pusat Investasi Pemerintah dengan menganut prinsip kehati-hatian sehingga tujuan investasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Perencanaan Investasi Pemerintah memerlukan suatu koordinasi kelembagaan pada pengelolaan Investasi Pemerintah, termasuk dalam perencanaan kebutuhan dan sumber dana yang diperlukan dalam pelaksanaan Investasi Pemerintah. Hal ini telah diatur

secara teknis dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 180/PMK.05/2008 tentang Tata Cara Penyusunan Perencanaan Investasi Pemerintah.

2. Pelaksanaan Investasi Pemerintah

Pelaksanaan Investasi Pemerintah dilakukan oleh Pusat Investasi Pemerintah berdasarkan persetujuan Menteri Keuangan c.q Komite Investasi Pemerintah Pusat. Pada pelaksanaan investasi surat berharga, inisiatif pelaksanaan investasi dapat berasal dari Pusat Investasi Pemerintah. Sedangkan pada investasi langsung, dilakukan dengan prinsip menitikberatkan pada sumber dana komersial/swasta serta meminimalkan sumber dana pemerintah. Hal ini sesuai dengan konsekuensi logis bahwa peran pemerintah sebenarnya sebatas memberikan dukungan sebagai fasilitator dalam rangka meningkatkan pertumbuhan ekonomi dalam pelaksanaan pembangunan nasional. Proses pelaksanaan Investasi Pemerintah telah diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 181/PMK.05/2008 tentang Pelaksanaan Investasi Pemerintah.

3. Penatausahaan dan Pertanggungjawaban Investasi Pemerintah

Untuk mewujudkan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan Investasi Pemerintah, Pusat Investasi Pemerintah selaku operator investasi harus menyelenggarakan akuntansi atas pelaksanaan Investasi Pemerintah. Akuntansi atas pelaksanaan Investasi Pemerintah mengacu kepada Standar Akuntansi Keuangan (untuk Badan Investasi Pemerintah berbentuk Badan Hukum) dan Standar Akuntansi Pemerintahan (untuk Badan Investasi Pemerintah berbentuk Satuan Kerja). Dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan Investasi Pemerintah, Pusat Investasi Pemerintah wajib menyusun laporan keuangan dan kinerja yang disampaikan kepada Menteri Keuangan. Proses penatausahaan dan pertanggungjawaban tersebut diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 182/PMK.05/2008 tentang Pelaporan atas Pelaksanaan Kegiatan Investasi.

4. Pengawasan atas Pelaksanaan Investasi Pemerintah

Sebagai pelaksanaan mekanisme *check and balance* atas pengelolaan Investasi Pemerintah, perlu pelaksanaan fungsi pengawasan dan evaluasi. Fungsi ini diharapkan dapat membantu menciptakan pelaksanaan prinsip tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*) pada pengelolaan Investasi Pemerintah. Hal ini untuk mencegah agar jangan sampai terjadi penyimpangan sehingga dengan pengawasan tersebut, diharapkan agar pelaksanaan investasi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Proses supervisi investasi dilaksanakan oleh Komite Investasi Pemerintah Pusat sesuai amanat Peraturan Pemerintah Nomor 1 tahun 2008.

5. Divestasi Investasi Pemerintah

Dalam pengelolaan Investasi Pemerintah, peran Pusat Investasi Pemerintah sebagai pelaku investasi mempunyai maksud untuk memfasilitasi terciptanya pertumbuhan ekonomi dalam rangka pembangunan nasional. Pada prinsipnya, investasi yang telah dilaksanakan secara baik akan berakhir melalui divestasi yang juga baik. Proses divestasi yang dilakukan atas investasi surat berharga dapat memperoleh manfaat

ekonomi, sedangkan divestasi atas investasi langsung dimaksudkan dapat diinvestasikan kembali dalam rangka meningkatkan fasilitas infrastruktur dan bidang lainnya guna memacu roda perekonomian masyarakat. Hal ini telah diatur secara tegas dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 183/PMK.05/2008 tentang Persyaratan dan Tata Cara Divestasi terhadap Investasi Pemerintah.

1. Manajemen Risiko Investasi Pemerintah

Dalam rangka mengurangi risiko pelaksanaan Investasi Pemerintah, disamping menargetkan tingkat pendapatan yang diharapkan, hal penting yang harus selalu diperhatikan adalah timbulnya potensi kerugian yang akan berpengaruh, baik terhadap pendapatan maupun modal Pusat Investasi Pemerintah. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko sebagai langkah-langkah antisipasi dan mitigasi munculnya variabel risiko Investasi Pemerintah sangat penting untuk diperhatikan dalam perencanaan maupun pelaksanaan investasi.

Daftar Peraturan terkait Investasi Pemerintah

1. Pengelolaan Investasi Pemerintah.
2. Peraturan Presiden Nomor 13 Tahun 2010 Tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 67 Tahun 2005 Tentang Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 2008 Tentang Investasi Pemerintah.
4. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 38/PMK.01/2006 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengendalian dan Pengolahan Risiko atas Penyediaan Infrastruktur.
5. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 179/PMK.05/2008 Tentang Tata Cara Penyediaan, Pencairan dan Pengelolaan Dana dalam Rekening Induk Investasi.
6. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 180/PMK.05/2008 Tentang Tata Cara Penyusunan Perencanaan Investasi Pemerintah.
7. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 181/PMK.05/2008 Tentang Pelaksanaan Investasi Pemerintah.
8. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 182/PMK.05/2008 Tentang Pelaporan atas Pelaksanaan Investasi.
9. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 183/PMK.05/2008 Tentang Persyaratan dan Tata Cara Divestasi.
10. *Public Private Partnerships Infrastructure Project* in Indonesia.

BAB X

SURVEY IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO ADOPSI MANAJEMEN RISIKO DI INDONESIA

Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko di Indonesia Kerangka Manajemen Risiko di Indonesia Kerangka Manajemen Risiko Berdasarkan Perspektif Industri Saat ini, tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko di Indonesia mayoritas berada pada tingkat kematangan yang Baik (29,78%) dan Menengah (26,78%). Hasil tersebut serupa dengan survei tahun 2016 dan 2017. Sementara itu, sebesar 18,03% perusahaan telah memiliki tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko yang Optimal. Jika ditarik kesimpulan, mayoritas dari perusahaan di Indonesia telah menerapkan prinsip-prinsip, kerangka kerja dan juga proses Manajemen Risiko yang disertai dengan sistem pengawasan serta terintegrasi dengan proses bisnis perusahaan. Kerangka Manajemen Risiko di Indonesia Terdapat beberapa standar yang digunakan sebagai acuan dalam menerapkan Manajemen Risiko di Indonesia. Saat ini, Indonesia telah mengadopsi ISO 31000 sebagai Standar Nasional Indonesia yang dikenal sebagai SNI ISO 31000. Survei kali ini mencoba menggali standar apa yang paling luas digunakan oleh perusahaan di Indonesia.

Standar Manajemen Risiko yang digunakan perusahaan di Indonesia pada umumnya dapat dibagi menjadi dua, yaitu ISO 31000 dan COSO, walaupun pada praktiknya terdapat standar Manajemen Risiko yang lain. Hasil survei kali ini tidak jauh berbeda dengan hasil survei-survei sebelumnya pada tahun 2016 dan 2017. ISO 31000 kembali dipilih sebagai standar yang paling luas digunakan di Indonesia dengan persentase sebagai berikut:

<i>Standar</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
ISO 31000	61,5%	62%	67,5%
COSO ERM	17,84%	19%	15%
Lainnya	20,66%	19%	17,5%

Berdasarkan hasil survei ini, ISO 31000 masih merupakan kerangka yang paling luas digunakan oleh perusahaan (67,5%), diikuti standar COSO (15%). Jika dilihat dari tiga industri yang menjadi sampel terbesar survei ini, ada perbedaan penggunaan kerangka yang cukup signifikan di masing-masing industri. Industri Aktivitas Keuangan dan Asuransi menjadi salah

satu industri yang paling sedikit menggunakan ISO 31000, dengan persentase 57,4%. Di sisi lain, industri Aktivitas Jasa Lainnya dan industri Pengolahan menggunakan ISO 31000 dengan persentase masing-masing 68,8% dan 78,8% secara berurutan. Secara keseluruhan, ISO 31000 dapat digunakan secara luas di industri, hal ini disebabkan oleh sifat ISO 31000 yang tidak ditujukan untuk menyeragamkan Manajemen Risiko lintas perusahaan, tetapi untuk memberikan standar pendukung penerapan Manajemen Risiko yang mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Di sisi lain, luasnya penggunaan ISO 31000 di Indonesia juga tidak lepas dari usaha sosialisasi yang dilakukan berbagai lembaga atau perusahaan di Indonesia

PERGESERAN RISIKO DI TAHUN 2018

Perkembangan era bisnis yang terus berlanjut membawa perubahan pada kompleksitas risiko-risiko yang dihadapi perusahaan. Survei Nasional Manajemen Risiko 2018 berupaya untuk melihat perubahan tren yang terjadi pada risiko-risiko di Indonesia melalui pertanyaan-pertanyaan yang dipaparkan. Pada survei kali ini, terdapat pergeseran tren risiko terbesar yang dihadapi oleh perusahaan. Pada tahun 2017, Risiko Reputasi merupakan risiko terbesar dengan jumlah 43%, disusul dengan Risiko Kegagalan Perencanaan SDM (39%) dan Ketidakpastian Kebijakan Pemerintah (37%). Pada tahun ini, terdapat 2 jenis risiko yang mendapatkan persentase tertinggi (44,8%) sebagai risiko utama yang dihadapi perusahaan Indonesia, yaitu Risiko Reputasi dengan peningkatan sebesar 1,8% dari tahun sebelumnya dan Risiko Perubahan Arah Perusahaan yang hanya menempati posisi ke-4 di tahun 2017. Dua risiko utama ini disusul dengan Risiko Kerja Sama Dengan Pihak Ketiga (40,7%) dan Risiko Ketidakpastian Kebijakan Pemerintah (37,4%) yang menempati posisi ke-3 dan ke-4. Tingginya persentase responden yang memilih Risiko Reputasi dan Risiko Perubahan Arah Perusahaan sebagai risiko terbesar tahun ini tidak lepas dari hadirnya digitalisasi. Dari sisi eksternal, masyarakat semakin mudah mendapatkan akses informasi terutama yang berkaitan dengan bisnis dan perusahaan-perusahaan di Indonesia. Suatu kejadian yang menyangkut perusahaan baik itu positif maupun negatif akan semakin mudah diketahui oleh masyarakat, khususnya pelanggan yang menggunakan produk/jasa perusahaan tersebut. Dengan demikian, reputasi perusahaan penting untuk dijaga agar tetap positif. Di sisi lain, digitalisasi juga memaksa perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan dalam waktu singkat untuk

mempertahankan keunggulan di industri. Risiko lain yang menarik perhatian adalah Risiko Cyber/Keamanan Informasi yang mengalami penurunan apabila dibandingkan dengan tahun lalu. Berbeda dengan risiko tersebut, Risiko Hukum justru mengalami peningkatan pada posisi risiko terbesar yaitu pada posisi ke-5 yang pada tahun lalu hanya menempati posisi ke-7.

Tren Risiko 2018 Berdasarkan Perspektif Industri

Industri keuangan dan asuransi sebagai industri dengan jumlah responden yang paling banyak merupakan salah satu industri yang paling cepat bertumbuh di era digital. Digitalisasi di industri ini paling dirasakan dari proses transaksi yang menjadi semakin mudah dan cepat. Financial technology (fintech) kini menjadi fenomena yang semakin merambah di sektor jasa keuangan. PricewaterhouseCoopers (PwC) dalam laporan “Financial Services Technology 2020 and Beyond: Embracing Disruptions”, menempatkan fintech pada topik teratas. PwC mengungkapkan bahwa fintech akan mengarahkan industri jasa keuangan pada model bisnis baru. Sistem-sistem dan teknologi baru seperti sharing economy, blockchain, cloud-based software, dan artificial intelligence ke depannya akan menghiasi platform industri keuangan dan asuransi dalam memudahkan dan mengoptimalkan aktivitas bisnis mereka. Di satu sisi, kemajuan teknologi ini juga berimbas pada tingginya kekhawatiran industri terhadap risiko siber. Survei menunjukkan bahwa mayoritas responden di industri Aktivitas Keuangan dan Asuransi mempersepsikan Risiko Cyber/Keamanan informasi menjadi risiko terbesar yang industri mereka hadapi dengan besaran 43%. Selaras dengan persepsi keseluruhan industri, mayoritas responden di industri pengolahan dan aktivitas jasa lainnya juga memilih Risiko Perubahan Arah Perusahaan sebagai risiko utama dengan persentase 55%. Menurut majalah Forbes pada tahun 2018, ketangkasan/agility merupakan kunci sukses bagi sebuah bisnis. Dunia berjalan begitu cepat dan perkembangan teknologi menjadi faktor pembeda. Ketangkasan berarti bisnis siap untuk mengubah arah ketika rencana semula tidak berjalan dengan baik. Kecepatan dalam melihat dan memanfaatkan peluang juga menjadi salah satu kunci bagi bisnis pada era digital. Perusahaan yang tanggap terhadap perubahan akan lebih dapat bertahan di kompetisi daripada perusahaan yang masih mengandalkan model bisnis konvensional.

AKUNTABILITAS & KAPABILITAS PEMIMPIN RISIKO

Akuntabilitas Tertinggi Manajemen Risiko

Peran dari kepemimpinan dan komitmen menjadi sangat penting dalam menerapkan Manajemen Risiko. Hal tersebut tertuang dalam pernyataan yang terdapat di ISO 31000:2018. Pada komponen ini, survei ini mencoba untuk mendalami siapa peran yang memiliki tanggung jawab paling tinggi dalam proses Manajemen Risiko di Indonesia. Hasil survei menunjukkan bahwa pemilik tanggung jawab tertinggi dalam penerapan proses Manajemen Risiko adalah Direktur atau Chief Executive Officer (CEO) (71,58%). Hasil ini hampir serupa dengan hasil pada Survei Nasional Manajemen Risiko 2016 dan 2017. Didapat pula hasil yang menunjukan lebih dari 50% responden dengan perannya masing-masing di perusahaan yaitu, para Komisaris, Anggota Komite, Senior Manager, Middle Manager, Staff, bahkan direktur memilih Direktur/ CEO sebagai jabatan dengan akuntabilitas tertinggi dalam penerapan Manajemen Risiko.

Persepsi Terhadap Pemegang Akuntabilitas Tertinggi Risiko Tiga Tahun Terakhir

Kapabilitas Penting Pemimpin Manajemen Risiko dalam Perusahaan

Hasil survei tahun ini menunjukkan bahwa komponen keahlian penanggung jawab tertinggi risiko tidak mengalami perubahan signifikan dari tahun lalu. Analisis Strategis masih dinilai sebagai keahlian yang paling penting untuk dimiliki oleh penanggung jawab tertinggi Manajemen Risiko (75,14%). Sementara itu, posisi terpenting kedua terdapat pada Kemampuan Mengelola Perubahan (65,30%) dan selanjutnya adalah Kemampuan Kepemimpinan (65,03%).

Kapabilitas yang Harus Dimiliki Pemimpin Manajemen Risiko

Keahlian yang Diperlukan Berdasarkan Persepsi Setiap Peran dalam Perusahaan *Persepsi Terhadap Keahlian yang Diperlukan Oleh Pemegang Akuntabilitas Tertinggi Risiko di Setiap Peran* Jika dilihat berdasarkan peran yang dimiliki para karyawan di perusahaan, setiap peran dalam perusahaan memiliki perspektif yang berbeda-beda mengenai keahlian yang perlu dimiliki oleh manajemen puncak dalam penerapan Manajemen Risiko. Survei ini diharapkan mampu mengungkap keahlian apa saja yang dapat diprioritaskan oleh perusahaan yang sesuai dengan pandangan setiap peran yang berada dalam perusahaan. Berdasarkan hasil survei,

jajaran komisaris kebanyakan memilih Fokus kepada Keseluruhan Kepentingan dari Stakeholder (78.6%) sebagai keahlian yang perlu dimiliki oleh manajemen puncak dalam hal penerapan Manajemen Risiko. Serupa dengan hal tersebut, jajaran senior manager juga mayoritas berpendapat bahwa keahlian yang paling diperlukan adalah kemampuan untuk Fokus pada Keseluruhan Kepentingan dari Stakeholder (77.1%). Bagi para direksi, keahlian yang paling penting untuk dimiliki oleh pemimpin tertinggi perusahaan adalah Analisis Strategis (77.8%) dan Kemampuan Memecahkan Masalah (77.8%). Anggota komite juga menjawab bahwa keahlian yang paling diperlukan adalah Kemampuan Memecahkan Masalah (66.7%). Sedangkan jajaran middle manager dan staf berpendapat bahwa keahlian yang paling diperlukan adalah Analisis Strategis (masing-masing 79.1% dan 71.4%). Analisis Strategis merupakan kemampuan yang paling banyak dipilih oleh para responden dengan peran berbeda.

MANFAAT DAN FAKTOR PENENTU EFEKTIVITAS MANAJEMEN RISIKO

Manfaat Implementasi Proses Manajemen Risiko
Manfaat Implementasi Manajemen Risiko Menurut Perspektif Industri Seringkali keberhasilan dari implementasi Manajemen Risiko belum dapat terukur oleh perusahaan karena dampaknya tidak dapat langsung dirasakan saat itu juga. Survei ini membagi dampak dari implementasi Manajemen Risiko menjadi 4 (empat) bagian yang didasarkan pada teori Balanced Scorecard yang dirumuskan oleh Robert Kaplan dan David Norton dalam Harvard Business Review, 1992. Hasil survei menunjukkan bahwa Manajemen Risiko dinilai mampu memberikan manfaat bagi keempat perspektif dalam Balanced Scorecard. Hal ini dapat dilihat dari indikator keempat perspektif yang menempati empat manfaat utama, yaitu Performa Keuangan Secara Keseluruhan (65% perspektif finansial), Efisiensi Penggunaan Sumber Daya (61% perspektif internal bisnis), Peningkatan Kinerja Pekerja (59,6% perspektif pengembangan), dan Peningkatan Kualitas Pelayanan (59,8% perspektif pelanggan).

Manfaat Implementasi Manajemen Risiko Menurut Perspektif Industri

Setiap sektor atau industri memiliki persepsi yang berbeda-beda terhadap fungsi proses Manajemen Risiko dalam perusahaan. Berdasarkan jumlah responden dengan sampel terbanyak pada survei ini, Performa Keuangan Secara Keseluruhan merupakan manfaat utama Manajemen Risiko dengan persentase 75.5%. Dengan demikian, Manajemen Risiko secara

umum dinilai mampu memberikan manfaat finansial yang terukur bagi perusahaan. Selain itu, Industri Pengolahan (72,7%) dan Aktivitas Jasa Lainnya (77,1%) memilih Efisiensi Penggunaan Sumber Daya sebagai manfaat dari implementasi Manajemen Risiko. Berikut manfaat implementasi Manajemen Risiko yang dirasakan oleh perusahaan di tiga industri tersebut.

Manfaat Terbesar di Setiap Tingkat Maturitas

Dalam lima tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko yang digunakan dalam survei ini, terdapat perbedaan persepsi responden terhadap manfaat dari penerapan Manajemen Risiko. Perusahaan pada tingkat maturitas “sangat lemah” mengemukakan bahwa manfaat yang paling dirasakan dengan menerapkan Manajemen Risiko adalah Peningkatan pada Pelayanan (55,6%). Sedangkan perusahaan pada tingkat maturitas “Lemah” dan “Menengah” merasakan bahwa Efisiensi Penggunaan Sumber Daya (70,8% dan 65,3%) adalah manfaat yang paling dirasakan dengan menerapkan Manajemen Risiko. Tidak hanya efisiensi penggunaan sumber daya, perusahaan dengan tingkat kematangan “lemah” juga merasakan adanya Peningkatan Kinerja Pekerja (70,8%). Sedangkan perusahaan dengan tingkat kematangan Manajemen Risiko “baik” dan “optimal” merasakan adanya Peningkatan Performa Keuangan secara Keseluruhan (70,6% dan 66,7%) yang dirasakan dengan menerapkan Manajemen Risiko.

Faktor Penentu Efektivitas Implementasi Manajemen Risiko

Dalam mendukung penerapan Manajemen Risiko dalam perusahaan, penting untuk diketahui faktor-faktor apa saja yang mampu mendukung penerapan tersebut. Secara keseluruhan, mayoritas responden survei mempersepsikan Kepemimpinan dan Komitmen yang Kuat dari Manajemen Puncak (87%) sebagai faktor penentu efektivitas penerapan Manajemen Risiko di perusahaannya. Hal ini didukung dengan pernyataan pada ISO 31000:2018 bahwa kepemimpinan dan komitmen merupakan peran yang sangat penting dalam menerapkan Manajemen Risiko terutama pada bagian penerapan kerangka kerja Manajemen Risiko.

Faktor Penentu Manajemen Risiko Berdasarkan Tingkat Maturitas Perusahaan

Dengan adanya tingkat kematangan yang berbeda-beda, survei juga berusaha melihat hubungan antara tingkat maturitas dengan faktor yang paling berkontribusi terhadap efektivitas Manajemen Risiko.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa secara garis besar, persepsi faktor penentu Manajemen Risiko sangat serupa di setiap tingkat kematangan. Lebih dari 70% responden pada setiap tingkat maturitas implementasi Manajemen Risiko memilih kepemimpinan dan komitmen yang kuat dari manajemen puncak sebagai faktor yang paling berpengaruh dalam implementasi Manajemen Risiko.

Berikut data analisis lengkap masing-masing tingkat kematangan:

Faktor yang tidak kalah penting dalam mendukung penerapan Manajemen Risiko adalah Adanya Manfaat yang Didapatkan Ketika Mengimplementasi Manajemen Risiko (55%) dan Regulasi yang Mengharuskan Mengimplementasi Manajemen Risiko (47%).

PEMBANGUNAN KAPABILITAS MANAJEMEN RISIKO

Kapabilitas didefinisikan sebagai ukuran kemampuan suatu entitas untuk mencapai tujuannya. Dengan demikian, pencapaian sebuah tujuan perusahaan harus disesuaikan dengan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Perusahaan perlu melihat akurasi implementasi dengan tujuan perusahaan agar tidak terdapat kesenjangan antar keduanya. Salah satu komponen untuk

melihat implementasi Manajemen Risiko dalam pengembangan kapabilitasnya adalah sejauh mana pelatihan Manajemen Risiko dilakukan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil survei, terlihat bahwa pelatihan Manajemen Risiko secara garis besar sudah terintegrasi dengan baik oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia. Sebagian besar responden menyebutkan bahwa pelatihan Manajemen Risiko sebagai Bagian dari Budaya Perusahaan (25%) atau Dijalankan Secara Insidental (22%). Hanya 13% responden yang tidak memiliki pelatihan mengenai Manajemen Risiko.

Integrasi Pelatihan Manajemen Risiko dari Perspektif Aset Perusahaan

Terdapat pola yang dapat menunjukkan hubungan antara aset perusahaan dengan pelatihan Manajemen Risiko di perusahaan. Berdasarkan hasil survei, sebagian besar perusahaan dengan jumlah aset lebih dari 1 triliun telah mencapai integrasi Manajemen Risiko tertinggi, yaitu Manajemen Risiko telah menjadi bagian dari budaya perusahaan. Lebih lanjut, kebanyakan perusahaan dengan aset di bawah 500 juta belum melakukan pelatihan Manajemen Risiko.

Survei ini menunjukkan kecenderungan bahwa semakin besar jumlah aset perusahaan, semakin tinggi tingkat integrasi pelatihan Manajemen Risiko yang dilakukan oleh perusahaan. Akan tetapi, jumlah aset perusahaan bukan menjadi faktor penentu utama dalam melakukan pelatihan Manajemen Risiko, tidak menutup kemungkinan perusahaan yang memiliki aset kurang dari 500 juta, dapat menjadikan Manajemen Risiko sebagai bagian dari budaya perusahaan yang ditingkatkan secara berkelanjutan.

BAB XI

STANDAR MANAJEMEN RISIKO SEKTOR PUBLIK

Corporate Governance

Definisi *Corporate Governance* seperti yang dikemukakan oleh *Organization for Economic Co-operation and Development* (OCED) (yang dikutip oleh Sri Fadilah tahun 2011) mendefinisikan *corporate governance* sebagai berikut:

“corporate governance is the system by which business corporation are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in corporation, such as the board, the managers, shareholders and other stakeholders and spells out of the rules and procedures and for making decision on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance”.

Makud yang terkandung dalam definisi tersebut adalah bahwa *corporate governance* adalah suatu sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan bisnis perusahaan. *Corporate governance* mengatur pembagian tugas, hak dan kewajiban mereka yang berkepentingan terhadap kelangsungan perusahaan, termasuk para pemegang saham, dewan pengurus, para manajer, dan semua *stakeholder* non pemegang saham.

Sedangkan berdasarkan Surat keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 (2002:pasal 1), mendefinisikan *Good Corporate Governance* sebagai berikut:

“suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika”.

Menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI), *Good Governance* adalah seperangkat peraturan yang menetapkan hubungan antara pemegang saham, pengurus, kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya

sehubungan dengan hak-hak dan kewajiban mereka, atau dapat dikatakan sebagai suatu sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan (Sari dkk, 2015). Dari beberapa definisi mengenai *Corporate Governance* di atas dapat penulis simpulkan, bahwa *corporate governance* adalah sistem yang mengatur, mengelola dan mengawasi proses pengendalian usaha untuk meningkatkan nilai saham, sekaligus sebagai bentuk perhatian kepada *stakeholder*, karyawan, kreditur dan masyarakat sekitar. *Corporate Governance* berusaha menjaga keseimbangan diantara pencapaian tujuan ekonomi dan tujuan masyarakat.

Bank Indonesia menjelaskan bahwa *Corporate Governance* merupakan tata kelola bank melalui penerapan beberapa prinsip, yaitu:

- a. *Transparency* (Keterbukaan), yaitu prinsip yang menjunjung keterbukaan dalam mengungkapkan segala informasi yang material secara memadai, tepat waktu dan akurat serta keterbukaan perusahaan dalam pengambilan keputusan.
- b. *Accountability* (Akuntabilitas), yaitu prinsip yang menuntut adanya kejelasan fungsi atau pemisahan tugas dan pelaksanaan tanggung jawab setiap bagian dalam perusahaan sehingga perusahaan dapat dikelola dengan baik.
- c. *Responsibility* (Pertanggungjawaban), yaitu prinsip yang mengharuskan agar pengelolaan perusahaan sesuai dan patuh terhadap prinsip korporasi yang sehat dan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
- d. *Independency* (Kemandirian), yaitu prinsip yang mengharuskan pengelolaan perusahaan secara profesional tanpa benturan kepentingan atau tekanan dari pihak manapun.
- e. *Fairness* (Kesetaraan dan Kewajaran), yaitu prinsip yang menuntut pemenuhan hak-hak pemegang saham secara adil dan setara sesuai dengan perjanjian yang disepakati dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Surat keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 tentang penerapan *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara (2002: pasal 3), prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang dimaksud dalam keputusan ini meliputi:

1. Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materil dan relevan mengenai perusahaan,
2. Kemandirian, yaitu suatu keadaan di mana perusahaan dikelola secara professional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat,
3. Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan pemerintahan terlaksana secara efektif,
4. Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat,
5. Kewajaran, yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Moh Wahyudin Zarkasy (2008:38) mengemukakan lima prinsip *Corporate Governance*, yaitu (1) Transparansi, (2) Akuntabilitas, (3) Responsibilitas, (4) Independensi, dan (5) Kesetaraan. Penjelasan dari masing-masing prinsip *Corporate Governance* tersebut sebagai berikut:

a. Transparansi (*Transparency*)

Prinsip dasar, untuk menjaga obyektifitas menjalankan aktivitas pelayanan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Unit kerja pemerintah harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang dapat mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Pemerintah harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang di syaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk mengambil keputusan pemangku kepentingan. Pedoman pokok pelaksanaan: (1) Pemerintah harus menyediakan informasi tepat waktu, memadai, jelas, akurat, lengkap dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan hak nya. (2) Prinsip keterbukaan yang di anut unit kerja pemerintah dengan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan informs pemerintah sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi. (3) Kebijakan pemerintah harus tertulis dan secara proporsional di komunikasikan kepada pemangku kepentingan

b. Akuntabilitas (*Accountability*)

Prinsip dasar, pemerintah harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu pemerintah harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan tugas pokok instansi pemerintah dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemangku kepentingan. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan. Pedoman pokok pelaksanaan: (1) Pemerintah harus menetapkan rincian tugas dan tanggungjawab masing-masing organ dalam unit kerja pemerintah dan semua pegawai secara jelas dan selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi organisasi pemerintah. (2) Pemerintah harus meyakini bahwa semua organ unit kerja pemerintah dan semua pegawai mempunyai kompetensi sesuai dengan tugas dan tanggungjawab dari peranannya dalam pelaksanaan *Corporate Governance*, (3) Pemerintah harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan anggaran dan keuangan pemerintah, (4) Pemerintah harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran organisasi yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi, sasaran utama dan strategis, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*), (5) Setiap organ pemerintah dan semua pegawai harus berpegang pada etika dan nilai-nilai positif organisasi dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati.

c. Responsibilitas (*Responsibility*)

Prinsip dasar, pemerintah harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggungjawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapatkan pengakuan sebagai *good corporate citizen*. Pedoman pokok pelaksanaan: (1) Organ pemerintah harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (*by laws*), (2) Pemerintah harus melaksanakan tanggungjawab sosial dengan antarlain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai

d. Independensi (*Independency*)

Prinsip dasar, untuk melancarkan pelaksanaan *Corporate Governance*, pemerintah harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ pemerintah tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Pedoman pokok pelaksanaan: (1) Masing-masing organ pemerintah harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari kepentingan dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif. (2) Masing-masing organ pemerintah harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi atau melempar tanggungjawab antara satu dengan yang lain sehingga terwujud sistem pengendalian internal yang efektif.

e. Kestaraan dan Kewajaran (*Fairness*)

Prinsip dasar, dalam melaksanakan kegiatannya perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran. Pedoman pokok pelaksanaan: (1) pemerintah memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan organisasi serta membuka akses terhadap informasi dalam lingkup kedudukan masing-masing. (2) Pemerintah harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada pemerintah.

Tujuan Good Corporate Governance

Corporate governance yang baik diakui membantu perusahaan dari kondisi-kondisi yang tidak menguntungkan, dalam banyak hal *corporate governance* yang baik telah terbukti juga meningkatkan kinerja korporat 30% di atas tingkat kembalian (*rate of return*) yang normal. Mewujudkan *Corporate Governance* merupakan cara membuat organisasi menjadi kuat dan kompetitif sesuai dengan postur organisasi dimasa depan. Universalitas konsep *Corporate Governance* telah menjadikan prasyarat menuju investasi dan perdagangan global. Tujuan dari penerapan *Corporate Governance* menurut Agung Adiprasetyo (2004:22) menyatakan bahwa:

1. Mengoptimalkan pemberdayaan sumber daya ekonomis dari sebuah usaha. Pemberdayaan sumber daya ekonomis dalam suatu organisasi dapat dilakukan untuk meningkatkan nilai tambah dengan menggunakan restrukturisasi, kerjasama sehingga akan lebih mudah dalam mendapatkan modal dan meningkatkan kepercayaan pasar dan mendorong arus investasi yang stabil dan berjangka panjang.
2. Memperbesar kemaslahatan secara nasional pemerintah yang dikelola secara baik. Kemaslahatan menjadi salah satu tujuan penerapan *corporate governance* dengan cara meningkatkan kontribusi atau pelayanan kepada masyarakat.
3. Penerapan prestasi yang lebih baik dan penghematan sumber daya dan modal secara ekonomis akan meningkatkan produktivitas domestic ketika bersaing di pasar internasional. Hal ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan daya saing melalui inovasi dan peningkatan efisiensi untuk dapat menyediakan produk barang dan jasa yang berkualitas dengan harga yang kompetitif serta pelayanan yang bermutu tinggi”.

Sedangkan berdasarkan Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 (2002: pasal 4), menyatakan bahwa penerapan *Corporate Governance* pada BUMN bertujuan untuk:

1. Memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggungjawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional.
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara professional, transparan dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ.
3. Mendorong agar organ dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan di landasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggungjawab sosial BUMN terhadap *stakeholders* maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN.
4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.
5. Meningkatkan iklim investasi nasional.
6. Mensukseskan program privatisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan

Corporate Governance

Menurut Mas Achmad Daniri (2005:15) faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan *good corporate governance* adalah sebagai berikut: “Ada dua faktor yang memegang peranan terhadap keberhasilan penerapan *Good Corporate Governance*, yaitu faktor eksternal dan faktor internal.

Kedua faktor tersebut dapat di jelaskan sebagai berikut: (1). Faktor Eksternal adalah berbagai faktor yang berasal dari luar organisasi yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan *corporate governance*. Faktor eksternal tersebut diantaranya adalah: (a) terdapat sistem hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supremasi hukum yang konsisten dan efektif. (b) Adanya dukungan pelaksanaan *corporate governance* dari sektor publik/lembaga pemerintahan yang diharapkan dapat melaksanakan *governance* dan *clean government* menuju *good government governance* yang sebenarnya. (c). Terdapatnya contoh penerapan *corporate governance* yang tepat (*best practices*) yang dapat menjadi standar pelaksanaan *corporate governance* yang efektif dan professional. Dengan kata lain, sejenis *benchmark* (acuan), terbangunnya sistem tata nilai sosial yang mendukung penerapan *corporate governance* di masyarakat. (2) Faktor Internal adalah pendorong keberhasilan praktik *corporate governance* yang berasal dari dalam perusahaan. Faktor internal tersebut diantaranya adalah: (a). Terdapatnya budaya perusahaan (*corporate culture*) yang mendukung penerapan *corporate governance* dalam mekanisme serta sistem kerja manajemen di pemerintahan. (b) Adanya berbagai peraturan dan kebijakna yang dikeluarkan pemerintah mengacu pada penerapan nilai-nilai *corporate governance*. (c). Adanya manajemen pengendalian resiko pemerintah juga di dasarkan pada kaidah-kaidah standar *corporate governance*. (d) Terdapatnya sistem audit (pemeriksaan) yang efektif dalam pemerintah untuk menghindari penyimpangan yang mungkin terjadi. €. Adanya keterbukaan informasi bagi public untuk mampu memahami setiap gerak dan langkah manajemen pemerintah sehingga kalangan publik dapat mengikuti setiap langkah perkembangan dan dinamika organisasi dari waktu ke waktu.

Sistem Pengendalian Internal

Sistem Pengendalian internal merupakan alat yang efektif bagi pimpinan organisasi di dalam tugasnya dengan tujuan melindungi harta kekayaan organisasi serta dapat menjamin kebenaran mengenai informasi yang diberikan oleh bawahannya. Pengendalian suatu organisasi dari suatu satuan usaha terdiri dari kebijakan dan prosedur yang diciptakan untuk memberikan jaminan yang memadai agar tujuan dapat dicapai. Kebijakan adalah pedoman yang dibuat oleh manajemen untuk mencapai tujuan. Suatu kebijakan adalah pedoman umum pengambilan keputusan sedangkan prosedur adalah langkah-langkah yang harus dilakukan dan diamati dalam pelaksanaan suatu kebijakan. Pelaksanaan kebijakan dan prosedur tersebut diharapkan dapat mencapai tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi, pengendalian internal dimaksudkan agar kesalahan dan penyimpangan yang disebabkan oleh faktor manusia baik itu disengaja maupun tidak, akan dapat ditekan sekecil mungkin.

Sistem Pengendalian internal ini tidak hanya menyangkut masalah penelaahan atas catatan tetapi juga meliputi penilaian atas berbagai fungsi operasional dalam suatu organisasi. Untuk itu diperlukan pengendalian internal yang membantu pihak manajemen dalam mengendalikan organisasi. Sistem Pengendalian internal merupakan istilah yang sudah umum terutama bagi usaha-usaha yang bergerak dalam bidang industri, dagang maupun jasa yang berfungsi sebagai pembantu manajemen dalam melakukan pengawasan terhadap kebijaksanaan yang telah ditetapkan. Sistem Pengendalian internal merupakan prioritas dari manajemen, dan bukan hanya bagian dari sistem akuntansi saja. Dengan demikian tanggungjawab dari pengendalian internal tidak hanya berada pada akuntan saja tetapi juga pada manajer.

Sistem Pengendalian Internal menurut James A. Hall (2010:128) adalah: *Internal control system comprises policies, practices, and procedures employed by the organization to achieve four broad objectives: (a) To safeguard assets of the firm, (b) To ensure the accuracy and reliability of accounting records and information, (c) To promote efficiency in the firm's operations, (d) To measure compliance with management's prescribed policies and procedures*".

Berdasarkan terjemahan baku atas pengertian diatas yaitu: Sistem Pengendalian internal memiliki sistem kebijakan, praktek, dan prosedur yang digunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang luas terdiri dari empat tujuan: (a) untuk menjaga aset

organisasi, (b) Untuk menjamin keakuratan dan kewajaran informasi laporan keuangan, (c) Untuk mendorong dan memperbaiki efisiensi operasional organisasi, (d) Untuk mengukur kepatuhan terhadap kebijakan manajerial yang telah ditentukan.

Menurut Romney (2015:216) pengertian dari pengendalian internal (*internal control*) adalah: *Internal control are the process implemented to provide reasonable assurance that the following control objectives are achieved: (a) Safeguard assets—prevent or detect their unauthorized acquisition, use, or disposition. (b) Maintain records in sufficient detail to report company assets accurately and fairly. (c) Provide accurate and reliable information. (d) Prepare financial reports in accordance with established criteria.(e)Promote and improve operational efficiency. (f) Encourage adherence to prescribed managerial policies. (g) Comply with applicable laws and regulations.*”

Berdasarkan terjemahan baku atas pengertian diatas yaitu: Pengendalian internal (*internal control*) adalah proses yang dijalankan untuk menyediakan jaminan memadai bahwa tujuan-tujuan pengendalian berikut telah dicapai: (a) Mengamankan aset—mencegah atau mendeteksi perolehan, penggunaan, atau penempatan yang tidak sah. (b) Mengelola catatan dengan detail yang baik untuk melaporkan aset organisasi secara akurat dan wajar. (c) Memberikan informasi yang akurat dan reliable. (b) Menyiapkan laporan keuangan yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. (c) Mendorong dan memperbaiki efisiensi operasional. (d) Mendorong ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang telah ditentukan. (e) Mematuhi hukum dan aturan yang berlaku. Sedangkan menurut COSO (*Committee Of Sponsoring Organization*) (2013:3) yang mendefinisikan pengendalian internal sebagai berikut: *Internal control is a process, effected by an entity’s board of directors, management,and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance.*” Dapat diartikan pengertian pengendalian internal menurut COSO tersebut, pengendalian internal adalah sebuah proses, yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen dan personil lain, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai berkenaan dengan pencapaian tujuan terkait operasional, pelaporan dan kepatuhan terhadap aturan. Menurut Amin Widjaja Tunggal (2013:24): Pengendalian Internal adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personel lain dari suatu entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian

golongan tujuan berikut ini: (a) Efektifitas dan efisiensi dari pelaksanaan operasi, (b) Laporan keuangan yang dapat dipercaya, (c) Dipatuhinya perangkat hukum dan peraturan. Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan sebelumnya, dijelaskan bahwa pengendalian internal merupakan suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan karyawan untuk memberikan keyakinan bahwa tujuan perusahaan dicapai melalui pengendalian operasional yang efektif dan efisien, keandalan laporan keuangan dan kepatuhan terhadap hukum yang berlaku.

Tujuan Pengendalian Internal

Pengendalian internal berlaku untuk semua tingkatan manajemen, mulai dari tingkatan bawah sampai tingkatan perusahaan. Pimpinan perusahaan secara khusus mempunyai kepentingan dalam merancang sistem pengendalian internal yang memadai. Kepentingan-kepentingan tersebut adalah memperoleh data yang diandalkan, mengamankan harta dan catatan perusahaan serta meningkatkan efisiensi dan mendorong ditaatinya kebijaksanaan yang telah ditetapkan. Tujuan sistem pengendalian internal menurut Arens, yang dialihbahasakan oleh Herman Wibowo (2008:370) terdiri dari tiga tujuan umum yaitu sebagai berikut: (1) Reabilitas pelaporan keuangan, (2) Efisiensi dan efektifitas operasi, (3) Ketaatan pada hukum dan peraturan.

Unsur-unsur Pengendalian Internal

Sistem Pengendalian internal akan sangat efektif bila pengendalian tersebut menyatu dengan infrastruktur dan merupakan bagian penting bagi suatu organisasi perusahaan. COSO dan SAS No. 78 menyatakan bahwa pengendalian internal memiliki lima (5) komponen yang berkaitan dengan struktur, yang dikutip oleh Sawyer (2005:58-59) yaitu sebagai berikut: (a) Lingkungan pengendalian (*Control Environment*), (b) Menilai resiko (*Risk Assessment*), (c) Aktifitas pengendalian (*Control Activities*) (d) Informasi dan komunikasi (*Information and Communication*), (e) Pengawasan (*Monitoring*)”.

Dari beberapa komponen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*) Lingkungan pengendalian adalah bentuk suasana organisasi serta memberikan kesadaran tentang perlunya pengendalian

bagi suatu organisasi. Lingkungan pengendalian merupakan dasar dari semua komponen pengendalian internal lain yang melahirkan hirarki dalam bentuk struktur organisasi. Berikut ini beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan pengendalian:

(a). Integritas dari Nilai Etika, meliputi tujuan organisasi dan bagaimana tersebut didasarkan kepada pilihan dan pertimbangan nilai. Saat dibutuhkan dengan standar perilaku, pilihan dan pertimbangan nilai tersebut dapat dicerminkan integritas dan komitmen manajemen terhadap nilai etika. (b). Komitmen terhadap kompetensi, kompetensi berarti karyawan memiliki pengetahuan dan keahlian untuk melakukan tugasnya. (c). Filosofi dan Gaya Manajemen, yaitu merupakan pendekatan manajemen dalam menghadapi resiko bisnis. (d) Struktur organisasi, merupakan kerangka menyeluruh untuk perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan aktivitas yang dilakukan manajemen. (e). Pemberian wewenang dan tanggungjawab, manajemen memberikan wewenang dan tanggungjawab untuk menjalankan aktivitas serta membuat laporan yang diperlukan berkaitan dengan aktivitas dan metode pemberian wewenang yang dilakukannya. (f) Kebijakan mengenai Sumber Daya Manusia dan Penerapannya, kebijakan mengenai sumber daya manusia memberi pesan kepada semua karyawan tentang apa yang diharapkan organisasi berkaitan dengan masalah integritas, etika dan kompetensi.

2. Menilai resiko (*Risk Assessment*) Penilaian resiko merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manajemen dalam mengidentifikasi dan menganalisis resiko yang menghambat perusahaan dalam pencapaian tujuannya.
3. Aktifitas pengendalian (*Control Activities*) Seorang akuntan mengenali pembagian jenis aktifitas pengendalian diantaranya: (a). Prosedur Otorisasi, prosedur ini dibuat untuk memberikan otorisasi (kewenangan) kepada karyawan untuk melakukan aktivitas tertentu dalam suatu transaksi. (b). Mengamankan *Asset* dan catatannya, manajemen harus menerapkan perlindungan yang baik untuk melindungi *asset* dan catatannya. Perlindungannya meliputi pengamanan *asset* secara fisik dan kepastian tanggungjawabnya. (c). Pemisahan Fungsi, manajemen dalam memberikan wewenang dan tanggungjawab kepada karyawan harus menunjukkan adanya pemisahan yang jelas antara wewenang dan tanggungjawab yang diberikan kepada seseorang dan kepada orang lain. (d). Catatan dan dokumentasi yang memadai, manajemen mengharuskan

penggunaan dokumen dan catatan akuntansi untuk menjamin setiap peristiwa atau transaksi akuntansi yang terjadi telah dicatat dengan tepat.

4. Informasi dan komunikasi (*Information and Communication*) Informasi diperlukan oleh semua tingkatan manajemen organisasi untuk mengambil keputusan, laporan keuangan dan mengetahui kepatuhan terhadap kebijakan yang telah ditentukan.
5. Pengawasan (*Monitoring*), merupakan proses penilaian terhadap kualitas kinerja sistem pengendalian internal.

BAB XII

DETEKSI DAN PENCEGAHAN FRAUD

Definisi *Fraud*

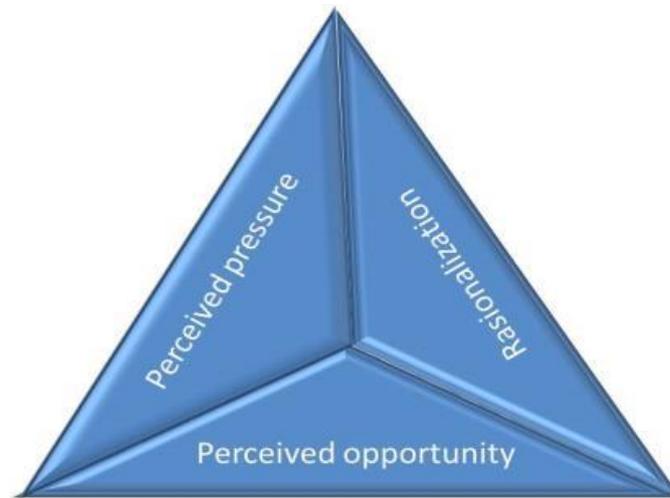
Fraud, merupakan masalah klasik dalam dunia bisnis banyak bentuk dan ragam *fraud* yang terjadi sejak dulu hingga sekarang, bahkan disadari ataupun tidak disadari *fraud* itu terjadi pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa audit dan anti-*fraud* sekalipun. Tindakan *fraud* adalah “manusia” dengan berbagai alasan dari dalam dirinya untuk melakukan tindakan tercela yang dapat merugikan pihak-pihak individu dan organisasi (Valery G. Kumaat, 2011:135). Pengertian *Fraud* menurut Edward J. Mc Milles dalam Amin Widjaja Tunggal (2014:1) adalah sebagai berikut: “*any intentional or deliberate act to deprive another of property or money by guile, deception, or other unfair means*”.

Menurut Association of Certified Fraud Examiner (ACFE) dalam Karyono (2013:3) sebagai berikut: “*Fraud is an intentional untruth or dishonest scheme used to take deliberate and unfair advantage of another person or group of person it included any mean, such cheats another.* (*Fraud* berkenaan dengan kebohongan yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk memperoleh keuntungan dengan menghadirkan sesuatu yang tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Di dalamnya termasuk unsur-unsur tipu daya, licik dan tidak jujur yang merugikan orang lain).” Menurut Hiro Tugiman (2008:3) pengertian *fraud* (kecurangan) adalah sebagai berikut: “Kecurangan didefinisikan sebagai suatu penyimpangan atau perbuatan melanggar hukum yang dilakukan secara sengaja untuk tujuan tertentu. Menipu atau memberikan yang keliru untuk keuntungan pribadi atau kelompok secara tidak *fair*, baik secara langsung maupun tidak langsung merugikan pihak lain.

Kecurangan (*Fraud*)

Menurut *International Standards on Auditing* (ISA) seksi 240 tentang tanggung jawab auditor untuk mempertimbangan *fraud* dalam audit laporan keuangan, *fraud* didefinisikan sebagai perbuatan yang disengaja oleh seseorang atau beberapa orang diantara manajemen, TCWG (*Those Charge With Governance*), pegawai, atau pihak ketiga, dengan menipu untuk

memperoleh keuntungan yang tidak dapat dibenarkan atau yang tidak sah/melawan hukum (Tuanakotta, 2014:308). *Fraud* dapat terjadi karena beberapa faktor. Albrecht *et al.* (2012:34) menjelaskan bahwa *fraud* dapat terjadi karena 3 kondisi (*fraud triangle*), yaitu:



Sumber: Albrecht *et al.* (2012)

Gambar 2.1. *Fraud Triangle*

Tekanan (*Perceived pressure*) akan menyebabkan situasi dimana seseorang atau sekelompok orang terdorong untuk melakukan *fraud*. Tekanan ini bisa disebabkan karena sifat serakah, kebutuhan keluarga yang harus segera terpenuhi, ketidakpuasan karyawan terhadap dunia kerjanya, dll. Motif selanjutnya adalah peluang (*Perceived opportunity*). Peluang adalah kondisi dimana seseorang memiliki kesempatan untuk melakukan *fraud*. Biasanya peluang ini muncul karena lemahnya sistem pengendalian internal perusahaan. Peluang juga bisa berawal dari tekanan atau dorongan dari dalam diri seseorang sehingga mencari peluang untuk melaksanakan kecurangan tersebut. Motif yang terakhir adalah rasionalisasi, yaitu pikiran seseorang yang membenarkan tindakan *fraud* yang dilakukannya. Pikiran ini biasanya muncul karena ia melihat orang lain dalam organisasinya melakukan *fraud* namun mereka tidak mendapat hukuman dari perbuatannya itu. Selain itu, pikiran ini juga dapat muncul karena menurut mereka, aset yang mereka ambil adalah memang hak mereka karena mereka telah memberikan kontribusi atau jasa bagi perusahaan.

Pencegahan *Fraud* (*Fraud Prevention*)

Menurut Sudarmo dkk (2009:37), Pencegahan *fraud* adalah upaya terintegrasi yang dilakukan agar penyebab terjadinya *fraud* (*fraud triangle*) dapat ditekan yaitu melalui upaya dibawah ini: (a). Meminimalisir adanya peluang (*opportunity*) untuk melakukan *fraud*. (b) Menurunkan tekanan (*pressure*) pada setiap organ perusahaan agar ia mampu memenuhi kebutuhannya. (c). Mengeliminasi munculnya rasa rasionalisasi (*rationalization*) yang memunculkan alasan pembenaran atas tindakan kecurangan yang dilakukan. Pada dasarnya *fraud* merupakan tindakan yang melanggar hukum dan bisa merugikan berbagai pihak. *Fraud* merupakan suatu hal yang sangat sulit diberantas, bahkan korupsi di Indonesia sudah dilakukan secara sistematis sehingga perlu penanganan yang sistematis. Akan tetapi kita harus optimis bahwa bisa dicegah atau paling sedikitnya bisa dikurangi dengan menerapkan pengendalian anti *fraud*.

Bentuk-bentuk *Fraud*

Kecurangan pada prinsipnya mempunyai banyak sekali bentuknya. Perkembangan *fraud* adalah sejalan dengan semakin banyaknya aktifitas kehidupan. Bahwa tindakan *fraud* telah merasuki pada berbagai sektor baik *private sector* maupun ruang lingkup aktivitas pemerintahan. Menurut Sukrisno Agoes dalam Irham Fahmi (2013:158) mengatakan bahwa kekeliruan dan kecurangan bisa terjadi dalam berbagai bentuk, yaitu: (a) *Intentional error* (b) *Unintentional error* (c) *Collusion*, (d) *Intentional misrepresentation*, (e) *Negligent misrepresentation*, (f) *False promises* (g) *Employee fraud*, (h) *Management fraud*, (i) *Organized crime*, (j) *Computer crime* and (k) *White collar crime*".

Intentional error kekeliruan bisa disengaja dengan tujuan untuk menguntungkan diri sendiri dalam bentuk *window dressing*, *check kiting*. *Unintentional error* kecurangan yang terjadi secara tidak disengaja. *Collusion* kecurangan yang dilakukan dengan cara bekerjasama dengan tujuan untuk menguntungkan orang-orang tersebut. Kolusi merupakan bentuk kecurangan yang sulit dideteksi, walaupun pengendalian intern perusahaan cukup baik. Salah satu cara pencegahan ada larangan pegawai yang mempunyai hubungan keluarga untuk bekerja di perusahaan yang sama. *Intentional misrepresentation* memberi saran bahwa sesuatu itu benar, padahal itu salah, oleh seseorang yang mengetahui bahwa itu salah. *Negligent misrepresentation* pernyataan bahwa sesuatu itu salah oleh seseorang yang tidak mempunyai dasar yang kuat untuk menyatakan bahwa hal itu benar. *False promises* sesuatu janji yang diberikan tanpa

keinginan untuk memenuhi janji tersebut. *Employee fraud* kecurangan yang dilakukan pegawai untuk menguntungkan dirinya sendiri. *Management fraud* kecurangan yang dilakukan oleh manajemen sehingga merugikan pihak lain, termasuk pemerintahan. Misalnya, manipulasi pajak, manipulasi kredit bank, kontraktor yang menggunakan *cost plus fee*. *Organized crime* kejahatan yang terorganisasi. *Computer crime* kejahatan dengan memanfaatkan teknologi komputer, sehingga si pelaku bisa mentransfer dana dari rekening orang lain ke rekeningnya sendiri. *White collar crime* kejahatan yang dilakukan orang-orang berdasari (kalangan atas), misalnya mafia tanah, paksaan secara halus untuk merger, dan lain-lain. Menurut Assosiation of Certified Fraud Examiners (ACFE) dalam Fitrawansyah (2014:9), mengungkapkan bentuk fraud dalam 3 (tiga) jenis, yaitu: (1). *Fraud* terhadap asset (*Asset Misappropriation*), (2). *Fraud* terhadap laporan keuangan (*Fraudulent Statements*), (3). Korupsi (*Corruption*).

1. *Fraud* terhadap asset (*Asset Misappropriation*), penyalahgunaan asset organisasi dicuri atau digunakan untuk keperluan pribadi tanpa izin. *Asset misappropriation* dikelompokkan menjadi 2 macam: (a) *Cash Misappropriation*, penyelewengan terhadap asset yang berupa kas (b) *Non-Cash Misapropiation*, penyelewengan terhadap asset yang berupa non-kas.
2. *Fraud* terhadap laporan keuangan (*fraudulent statements*), yaitu: (a) Memalsukan bukti transaksi, (b) Mengakui suatu transaksi lebih besar atau lebih kecil dari yang seharusnya, (c) Menerapkan metode pengakuan asset sedemikian rupa sehingga asset nampak lebih besar dibandingkan yang seharusnya, (d) Menerapkan metode akuntansi tertentu secara tidak konsisten untuk menaikkan atau menurunkan laba, (e) Menerapkan metode pengakuan liabilitas sedemikian rupa sehingga liabilitas menjadi nampak lebih kecil dibandingkan yang seharusnya.
3. Korupsi (*Corruption*) terbagi menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu: (a) Konflik kepentingan (*conflict of interest*), merupakan benturan kepentingan yang biasanya berhubungan dengan anggota keluarga, sahabat dekat, dll. (b) Menyuap atau menerima suap, imbal-balik (*briberies and excoiation*), suap apapun jenisnya dan kepada siapapun adalah tindakan fraud. Tindakan lain yang masuk dalam kelompok fraud ini adalah: menerima komisi, membocorkan rahasia organisasi.

Faktor-faktor Penyebab *Fraud*

Karyono (2013:8) menyatakan bahwa ada beberapa kondisi penyebab *fraud*, diantaranya adalah sebagai berikut: (a).Teori $C=N + K$, (b).Teori Segitiga *Fraud* (*fraud triangle theory*), (c).Teori GONE, dan (d).Teori Monopoli (*Klinggard Theory*)”.

Penjelasan dari teori-teori tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:Teori $C=N+K$ dikenal di jajaran atau profesi kepolisian yang menyatakan bahwa Kriminal (C). Teori ini sangat sederhana karena meskipun ada niat melakukan kecurangan, bila tidak ada kesempatan tidak akan terjadi, demikian pula sebaliknya. Kesempatan ada pada orang atau kelompok orang yang memiliki kewenangan otoritas dan akses atas objek kecurangan. Niat perbuatan ditentukan oleh moral dan integritas. Teori Segitiga *Fraud* (*Fraud Triangle Theory*) Dalam teori segitiga, perilaku *fraud* didukung oleh tiga unsur yaitu, (a) adanya tekanan, (b) kesempatan dan (c) pembenaran. Tekanan (*pressure*). Manajemen atau pegawai lain merasakan insentif atau tekanan untuk melakukan *fraud*, Kesempatan (*opportunity*). Kesempatan timbul terutama karena lemahnya pengendalian internal untuk mencegah dan mendeteksi kecurangan. Kesempatan juga dapat terjadi karena lemahnya sanksi, dan ketidakmampuan untuk menilai kualitas kerja, Pembenaran (*razionalization*). Pelaku kecurangan mencari pembenaran antara lain: (a). Pelaku menganggap bahwa yang dilakukan sudah merupakan hal biasa/wajar dilakukan oleh orang lain pula, (b). Pelaku merasa berjasa besar terhadap organisasi dan seharusnya ia menerima lebih banyak dari yang telah diterimanya, (c). Pelaku menganggap tujuannya baik yaitu untuk mengatasi masalah, nanti akan dikembalikan. Dari pernyataan di atas jelas bahwa kondisi penyebab *fraud* itu diantaranya disebabkan oleh adanya intensif/tekanan, kesempatan, dan juga sikap atau rasionalisasi. Insentif yang umum bagi perusahaan untuk memanipulasi laporan keuangan adalah menurunnya prospek keuangan perusahaan. Kesempatan meskipun laporan keuangan semua perusahaan mungkin saja menjadi sasaran manipulasi, risiko bagi perusahaan yang berkecimpung dalam industri yang melibatkan pertimbangan dan estimasi yang signifikan jauh lebih besar. Sikap/rasionalisasi sikap manajemen puncak terhadap pelaporan keuangan merupakan faktor risiko yang sangat penting dalam menilai kemungkinan laporan keuangan yang curang.

c. Teori GONE

Dalam teori ini terdapat empat faktor pendorong seseorang untuk melakukan kecurangan, yaitu: (a). *Greed* (Keserakahan). Berkaitan dengan perilaku serakah yang potensial ada

dalam setiap diri seseorang. (b). *Opportunity* (Kesempatan). Berkaitan dengan keadaan organisasi, instansi, masyarakat yang sedemikian rupa sehingga terbuka bagi seseorang untuk melakukan kecurangan terhadapnya (c). *Need* (Kebutuhan). Berkaitan dengan faktor-faktor yang dibutuhkan oleh individu untuk menunjang hidupnya secara wajar. (d). *Exposure* (Pengungkapan). Berkaitan dengan kemungkinan dapat diungkapnya suatu kecurangan dan sifat serta beratnya hukuman terhadap pelaku kecurangan. Semakin besar kemungkinan suatu kecurangan dapat diungkap/ditemukan, semakin kecil dorongan seseorang untuk melakukan kecurangan tersebut. Semakin berat hukuman kepada pelaku kecurangan akan semakin kurang dorongan seseorang untuk melakukan kecurangan. (d). Teori Monopoli (*Klinggard Theory*)

Menurut teori ini korupsi (C) diartikan sama dengan monopoli (M) ditambah kebijakan (*Decretism*=D) dikurangi pertanggungjawaban (*Accountability*=A). *Fraud*, sangat bergantung pada monopoli kekuasaan yang dipegang oleh yang bersangkutan dan kebijakan yang dibuatnya. Namun kedua faktor itu dipengaruhi pula oleh kondisi akuntabilitas. Pertanggungjawaban yang baik cenderung akan mempersempit peluang atau kesempatan bagi pelakunya.

Pengertian Pencegahan *Fraud*

Kasus kecurangan (*fraud*) yang semakin marak terjadi membuat kerugian yang cukup besar bagi perusahaan. Apabila kecurangan tidak dapat dikurangi atau dicegah, maka anak berakibat fatal bagi perusahaan. Untuk itu, manajemen perusahaan harus mengambil tindakan yang tepat untuk mencegah terjadinya kecurangan. Menurut Amrizal (2004:4) pencegahan *fraud* yaitu: Pencegahan kecurangan adalah usaha untuk menghilangkan atau mengeliminir sebab-sebab akan terjadinya suatu perbuatan curang dan akan lebih mudah daripada mengatasi apabila kecurangan sudah terjadi. Menurut Karyono (2013:47) pencegahan *fraud* adalah: “Mencegah *fraud* merupakan segala upaya untuk menangkal pelaku potensial, mempersempit ruang gerak, dan mengidentifikasi kegiatan yang beresiko tinggi terjadinya kecurangan (*fraud*).” Pencegahan kecurangan menurut Amin Widjaja Tunggal (2012:40) merupakan upaya terintegrasi yang dapat menekan terjadinya faktor penyebab *fraud*, yaitu: (1). Memperkecil peluang terjadinya kesempatan untuk berbuat kecurangan. (2). Menurunkan tekanan pada

pegawai agar ia mampu memenuhi kebutuhannya. (3). Meneliminiasi alasan untuk membuat pembenaran atau rasionalisasi atas tindakan *fraud* yang dilakukan.

Dari pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa dengan adanya upaya pencegahan yang diterapkan oleh perusahaan dapat memperkecil peluang terjadinya *fraud*, karena setiap tindakan *fraud* dapat terdeteksi cepat dan diantisipasi baik oleh perusahaan. Setiap karyawan tidak merasa tertekan lagi dan melakukan pembenaran terhadap tindakan *fraud* yang dapat merugikan banyak pihak.

Tujuan Pencegahan *Fraud*

Adanya penerapan *Good Corporate Governance* membuat sejumlah perusahaan mengeluarkan kebijakan terkait dengan upaya pencegahan *fraud*. Salah satu cara tersebut adalah dengan memberikan kesempatan kepada audit internal untuk mendeteksi dan mencegah *fraud* yang mungkin terjadi dalam lingkungan organisasi. Selain itu, prinsip *Good Corporate Governance* bukan saja mengembangkan kode etik dan prinsip untuk menghindari kejahatan yang bertentangan dengan hukum, tetapi menyangkut pula tentang keterbukaan, tidak diskriminatif, tanggungjawab yang jelas, dan ada media kontrol masyarakat. Apabila teknik pencegahan *fraud* berjalan baik dan efektif akan membuat citra positif bagi perusahaan karena meningkatnya kepercayaan publik.

Menurut Karyono (2013:46) pencegahan *fraud* yang efektif memiliki 5 (lima) tujuan yaitu: (a) *Prevention*, yaitu mencegah terjadinya *fraud* secara nyata pada semua organisasi, (b) *Deference*, yaitu menangkal pelaku potensial, (c) *Description*, yaitu mempersulit gerak langkah pelaku *fraud*, (d) *Recerfication*, mengidentifikasi kegiatan beresiko tinggi dan kelemahan pengendalian internal, (e) *Civil action prosecution*, tuntutan kepada pelaku". *Prevention*, salah satu pengendalian yang dilakukan sebagai upaya untuk mencegah terjadinya penyimpangan, sebagai upaya antisipasi manajemen sebelum terjadi masalah yang tidak di inginkan. Contohnya: pengecekan keandalan dan *accuary check*. *Deference*, menangkal pelaku potensial bahkan tindakan untuk yang bersifat coba-coba. *Description*, mempersulit gerak langkah pelaku *fraud* sedini dan sejauh mungkin agar proses pencegahan dapat berjalan lancar. *Recerfication*, mengidentifikasi kegiatan yang berisiko tinggi dengan menetapkan konteks strategis, mengidentifikasi risiko, menganalisis risiko dan mengevaluasi risiko yang ada dan mengidentifikasi pengendalian intern yang buruk dengan cara menerapkan

pengendalian detektif dan korektif. *Civil action prosecution*, menuntut pelaku dengan aturan yang ditetapkan oleh organisasi. *Fraud* merupakan suatu masalah di dalam perusahaan yang sangat fatal serta sangat beresiko dan harus dicegah sedini mungkin. Arens Alvin (2008:441) mengemukakan bahwa terdapat beberapa tata kelola untuk mencegah *fraud* diantaranya adalah sebagai berikut: (1). Ciptakan iklim budaya jujur, keterbukaan, dan saling membantu. (2). Proses rekrutmen yang jujur. (3) Pelatihan *fraud awareness* (4) 4. Lingkup kerja yang positif (5) Kode etik yang jelas, mudah dimengerti dan ditaati (6). Program bantuan kepada pegawai yang mendapatkan kesulitan (7). Tanamkan kesan bahwa setiap tindak kecurangan akan mendapatkan sanksi setimpal.

Metode Pencegahan *Fraud*

Karyono (2013:48) menyatakan beberapa metode pencegahan yang lazim ditetapkan oleh manajemen, yaitu: (1). Mencegah *fraud* dengan menerapkan kendali Intern yang handal. Pengendalian intern merupakan suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris atau entitas, manajemen dan personil lain yang dirancang untuk menyediakan keyakinan yang memadai berkaitan dengan tujuan beberapa kategori yaitu efektifitas dan efisiensi kegiatan, keandalan pelaporan keuangan, dan ketaatan pada peraturan dan ketentuan yang berlaku. Menurut jenisnya, pengendalian intern terbagi menjadi 5 (lima) bagian, yaitu:

- a. Pengendalian Preventif (*Preventive Controls*) Pengendalian yang dilakukan sebagai upaya untuk mencegah terjadinya penyimpangan, sebagai upaya antisipasi manajemen sebelum terjadinya masalah yang tidak diinginkan.
- b. Pengendalian Detektif (*Detective Controls*) Pengendalian yang menekankan pada upaya penemuan kesalahan yang mungkin terjadi.
- c. Pengendalian Korektif (*Corrective Controls*) Upaya mengoreksi penyebab terjadinya masalah yang diidentifikasi melalui pengendalian detektif, sebagai antisipasi agar kesalahan yang sama tidak berulang kembali. Masalah atau kejadian dimaksud dapat dideteksi oleh manajemen sendiri atau auditor. Bila masalah tersebut diketahui berdasarkan temuan editor, wujud pengendalian korektifnya berupa pengendalian terhadap pelaksanaan tindak lanjut atas rekomendasi auditor.

- d. Pengendalian Langsung (*Directive Controls*) Maksudnya adalah pengendalian yang dilakukan pada saat kegiatan sedang berlangsung, dengan tujuan agar kegiatan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan.
- e. Pengendalian Kompensatif (*Compensative Controls*) Upaya memperkuat pengendalian karena diabaikannya suatu aktivitas pengendalian. Berdasarkan klasifikasi pengendalian intern tersebut, pengendalian yang dirancang secara sistematis dapat mencegah adanya kekeliruan dan ketidakberesan. Pencegahan terjadi apabila pengendalian tersebut dapat mendeteksi adanya *fraud* pada suatu aktivitas tanpa menunggu adanya audit.

Mencegah *fraud* menurut teori *Triangle Fraud* Menurut segitiga *fraud* (*triangle fraud*) faktor pendorong terjadinya *fraud* adalah tekanan, kesempatan, dan pembenaran. Untuk mencegahnya diperlukan langkah-langkah untuk meminimalisir sebab terjadinya yaitu:

- a. Mengurangi *tekanan* situasional yang menimbulkan kecurangan,
- b. Mengurangi *kesempatan* melakukan kecurangan,
- c. Mengurangi *pembenaran* melakukan kecurangan dengan memperkuat integritas pribadi pegawai.

Mencegah *fraud* menurut *Gone Theory*, faktor pendorong terjadinya kecurangan adalah keserakahan, kesempatan, kebutuhan dan pengungkapan.

- a. Keserakahan (*Greeds*) Keserakahan berkaitan dengan moral dan perilaku serakah yang secara potensial ada pada setiap orang. Untuk mencegah agar keserakahan tersebut dapat diminimalisir, antara lain dilakukan dengan cara: (1) Mendorong pelaksanaan umat menjalankan ibadah agama secara benar, (2) Perbaiki sistem pendidikan, (3) Peningkatan fasilitas umum seperti transportasi, (4) Pembinaan atau penerapan secara konsisten kode etik pegawai.
- b. Kesempatan (*Opportunity*) Kesempatan berkaitan dengan keadaan organisasi yang kondisi pengendaliannya lemah dapat saja terjadi tindak kecurangan apapun karena lemahnya struktur pengendalian internalnya. Untuk mencegahnya dengan cara: (1) Peningkatan kualitas pengendalian internal, (2) Peningkatan keteladanan dari semua individu, (3) Mengembangkan kepemimpinan yang tangguh, (4) Menetapkan etika dan aturan perilaku bagi setiap profesi yang merupakan batasan setiap profesi dalam bekerja.

- c.** *Kebutuhan (Needs)* Kebutuhan berkaitan dengan faktor-faktor yang dibutuhkan oleh individu-individu untuk menunjang kehidupan yang layak. Untuk mencegahnya dengan cara: (a) Perbaiki pendapatan gaji yang seimbang untuk memenuhi kebutuhan dengan mempertimbangkan kinerja, (b) Menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, (c) Sistem kinerja dan penghargaan yang wajar sehingga karyawan merasa diperhatikan secara adil.
- d.** *Pengungkapan (Exposure)* Pengungkapan yang dimaksud berkaitan dengan tindakan atau konsekuensi hukum bagi pelaku kecurangan. Agar tercipta konsekuensi hukum yang tegas, antara lain perlu dilakukan: (1) Pelaksanaan sanksi yang tegas dan konsisten terhadap pelaku kecurangan, (2) Bentuk pranata hukum yang tegas, Penyebarluasan produk hukum. Sistem yang dirancang dan dilaksanakan secara kurang baik akan menjadi sumber atau peluang terjadinya *fraud*, yang pada gilirannya menimbulkan kerugian finansial bagi organisasi sehingga diperlukan teknik-teknik pengendalian dan audit yang efektif untuk mengurangi kemungkinan terjadinya *fraud*. Pusdiklatwas BPKP (2008:38) beberapa metode pencegahan yang lazim ditetapkan manajemen: (a) Penetapan kebijakan anti *fraud*, (b) Prosedur pencegahan baku, (3) Organisasi, (4) Teknik pengendalian, (5) Kepekaan terhadap *fraud*.