

Modul Integritas Bisnis

BEST PRACTICE COMPLIANCE/ INTEGRITY DEVELOPMENT

DIREKTORAT PENDIDIKAN DAN PELAYANAN MASYARAKAT
KEDEPUTIAN BIDANG PENCEGAHAN
KOMISI PEMBERANTASAN KORUPSI

JAKARTA, 2016



KOMISI PEMBERANTASAN KORUPSI

***BEST PRACTICE COMPLIANCE/
INTEGRITY DEVELOPMENT***

**DIREKTORAT PENDIDIKAN DAN PELAYANAN MASYARAKAT
KEDEPUTIAN BIDANG PENCEGAHAN**

JAKARTA, 2016

MODUL INTEGRITAS BISNIS

PENGARAH

**Pimpinan Komisi Pemberantasan Korupsi
Deputi Bidang Pencegahan**

PENANGGUNG JAWAB

**Direktur Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat
Sujanarko**

SUPERVISI

**Pauline Arifin
Roro Wide Sulistyowati**

PENULIS

**Dr. Freddy Rangkuti, M.Sc
Dr. Chazali H. Situmorang, Apt, M.Sc**

PELAKSANA

PT. PPA Consultants

Diterbitkan oleh:

**Direktorat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat
Gedung Dwiwarna KPK
Jl. Kuningan Persada Kav. 4, Jakarta Selatan 12920**

Cetakan 1: Jakarta, 2016

Buku ini boleh dikutip dengan menyebutkan sumbernya, diperbanyak untuk tujuan pendidikan dan non-komersial lainnya dan tidak untuk diperjualbelikan.

KATA PENGANTAR

Korupsi yang masih marak terjadi di Indonesia, selain melibatkan mereka yang bertugas di instansi pemerintahan, ternyata juga melibatkan pengusaha atau orang-orang yang bergerak di bisnis swasta. Kedeputan Bidang Pencegahan Komisi Pemberantasan Korupsi menjadikan sektor swasta sebagai salah satu fokus area kerja.

Direktorat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat berperan untuk mendorong: (1) terbangunnya agen perubahan di sektor swasta, (2) terbentuk dan terimplementasinya kebijakan serta regulasi yang dapat memperkuat upaya pemberantasan korupsi di sektor swasta, (3) terwujudnya aksi kolaborasi (*collaborative actions*) pemberantasan korupsi di sektor swasta.

Dalam mendukung upaya tersebut, Direktorat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat menyiapkan modul-modul pembelajaran integritas bisnis (*business integrity*) yang akan diajarkan dan disebarluaskan untuk pihak swasta. Dengan adanya modul ini, diharapkan pemahaman dan kesadaran pihak swasta terkait dengan korupsi serta gerakan antikorupsi dan membangun bisnis berintegritas bisa berjalan lebih efektif, seiring dengan mendorong penurunan korupsi di Indonesia secara umum dan lingkungan swasta pada khususnya.

Modul ***Best Practice Compliance/Integrity Development*** ini dibuat dengan tujuan agar peserta mampu memahami dengan baik dan benar serta menerapkan *best practice compliance/integrity development* pada korporasi.

Atas nama Komisi Pemberantasan Korupsi, kami mengucapkan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah bekerja keras menyiapkan modul ini. Semoga modul ini bermanfaat bagi pembelajaran antikorupsi guna meningkatkan integritas bisnis di kalangan swasta (*business integrity*).

Jakarta, Desember 2016
Direktur Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat

Sujanarko

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR INFORMASI VISUAL	v
PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL.....	vi
RANCANG BANGUN PEMBELAJARAN	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. LATAR BELAKANG.....	1
B. DESKRIPSI UMUM	2
C. TUJUAN PEMBELAJARAN.....	2
D. MATERI POKOK DAN SUBMATERI POKOK.....	3
BAB II COMPLIANCE SYSTEM	4
A. KONSEP COMPLIANCE SYSTEM	4
B. TAHAPAN/LEVEL MEMBANGUN COMPLIANCE SYSTEM.....	12
C. LATIHAN	15
D. RANGKUMAN.....	15
E. EVALUASI MATERI	16
F. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT.....	16
BAB III STRATEGI KEPATUHAN INTERNAL	17
A. KONSEP DAN SISTEM KEPATUHAN INTERNAL.....	17
B. TEKNIK PENGUMPULAN DAN ANALISIS INFORMASI	20
C. MEKANISME PEMERIKSAAN KEPATUHAN INTERNAL	24
D. STRATEGI MENGHINDARI KESALAHAN YANG DAPAT MERUGIKAN KORPORASI.....	31
E. STRATEGI MENINGKATKAN PEMANTAUAN TERHADAP FUNGSI PENGENDALIAN INTERNAL.....	35
F. BEST PRACTICE KEPATUHAN INTERNAL	42
G. LATIHAN.....	44
H. RANGKUMAN.....	44
I. EVALUASI MATERI	45
J. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT	45
BAB IV PENUTUP.....	47
A. EVALUASI KEGIATAN BELAJAR	47
B. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT	47

DAFTAR PUSTAKA.....	49
DAFTAR ISTILAH	50

DAFTAR INFORMASI VISUAL

	Halaman
A. DAFTAR GAMBAR	
Gambar 3.1. Kerangka Pengawasan Kepatuhan Internal.....	19
Gambar 3.2. Alur Proses Pemeriksaan Kepatuhan Internal	24

PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

Agar proses pembelajaran berlangsung dengan lancar dan tujuan pembelajaran tercapai dengan baik, dianjurkan untuk melaksanakan beberapa hal sebagai berikut:

1. Gunakan rancang bangun pembelajaran untuk menuntun proses pembelajaran modul ini.
2. Bacalah secara cermat semua materi yang disajikan dalam modul ini dan pahami dengan baik tujuan pembelajaran yang telah ditentukan.
3. Dalami secara intensif materi pokok dan submateri pokok pada setiap bab dengan memperhatikan indikator keberhasilan yang telah dinyatakan di setiap awal bab.
4. Dalam membaca dan mendalami materi pokok dan submateri pokok pada setiap bab, apabila terdapat hal-hal yang kurang jelas, dapat dilakukan tanya jawab dengan pengajar/fasilitator dalam kegiatan pembelajaran di kelas.
5. Cobalah untuk mengerjakan latihan yang terdapat pada setiap akhir bab dalam modul ini.
6. Bentuklah kelompok diskusi untuk membahas materi tertentu, bermain *game* atau *role playing*, melakukan simulasi dan/atau studi kasus yang diberikan untuk memperdalam pengetahuan, pemahaman dan penerapan materi.
7. Untuk memperluas wawasan, disarankan untuk mempelajari bahan-bahan dari sumber lain seperti yang tertera pada daftar pustaka di akhir modul ini.
8. Kaitkan materi yang diperoleh dengan kondisi lingkungan kerja dan coba rencanakan implementasinya bila diperlukan.

RANCANG BANGUN PEMBELAJARAN

1.	Nama Diklat	:	Integritas Bisnis (<i>Business Integrity</i>).
2.	Mata Diklat	:	<i>Best Practice Compliance / Integrity Development</i> .
3.	Pengajar	:	Pengajar yang mempunyai kualifikasi: a. Berpengalaman dan paham tentang kajian dan permasalahan antikorupsi b. Pengalaman dalam pengembangan integritas bisnis.
4.	Peserta	:	a. Pelaku bisnis: BUMN dan swasta (5 sektor bisnis prioritas, yaitu: kesehatan, infrastruktur, pangan, migas, dan kehutanan). b. Total peserta maksimal 20 orang.
5.	Prasyarat	:	Materi dalam Mata Diklat ini disampaikan setelah Peserta mengikuti Mata Diklat: (1) Dasar Hukum Tentang Korupsi Terkait Sektor Bisnis. (2) Praktik Korupsi Dilihat Dari Sisi Kelembagaan. (3) Dampak Sosial Korupsi. (4) Cara Mencegah Korupsi Pada Korporasi: Strategi Dan Praktik. (5) Insentif Dan Sanksi Pada Korporasi. (6) Elemen Program Antikorupsi Bagi Korporasi. (7) Pengelolaan Konflik Kepentingan. (8) <i>Managing Gift</i> .
6.	Alokasi Waktu	:	4 Jam Pelajaran @45 menit = 180 Menit.
7.	Tempat	:	Ruang kelas ditata dalam bentuk setengah lingkaran.
8.	Deskripsi Umum	:	Mata Diklat ini mencakup <i>compliance system</i> dan strategi kepatuhan internal, yang sesuai dengan regulasi dan nilai-nilai antikorupsi.
9.	<i>Outcome</i>	:	Terbentuknya korporasi berintegritas (antikorupsi, tidak memberi suap/gratifikasi, transparan, dan akuntabel).
10.	Tujuan Pembelajaran		
	a. Kompetensi Dasar	:	Peserta mampu menerapkan <i>best practice compliance/integrity development</i> pada korporasi.
	b. Indikator Keberhasilan	:	1. Mampu menguraikan <i>compliance system</i> dalam perusahaan. 2. Mampu menerapkan strategi kepatuhan internal dalam perusahaan.

NO	INDIKATOR KEBERHASILAN	MATERI POKOK	SUBMATERI POKOK	METODE	ALAT BANTU/ MEDIA	ALOKASI WAKTU	KRITERIA PENILAIAN (INDIKATOR)	BOBOT NILAI (%)	REFERENSI
1.	Mampu menguraikan <i>compliance system</i> dalam perusahaan	<i>Compliance System</i>	1. Konsep <i>Compliance System</i> 2. Tahapan/Level Membangun <i>Compliance System</i>	1. Ceramah interaktif 2. Tanya jawab 3. <i>Small group discussion</i> untuk membahas kasus	1. LCD Projector 2. Laptop 3. Bahan tayang materi 4. Modul 5. Buku referensi 6. <i>Whiteboard</i> + spidol 7. <i>Flipchart</i> 8. Tayangan pendek kasus 9. Lembar kerja <i>Inquiry</i> untuk membahas kasus	1 Jam Pelajaran (45 menit)	Kemampuan Analisis	40	Sesuai Daftar Pustaka pada Modul Best Practice Compliance/ Integrity Development
2.	Mampu menerapkan strategi kepatuhan internal dalam perusahaan	Strategi Kepatuhan Internal	1. Konsep dan Sistem Kepatuhan Internal 2. Teknik Pengumpulan dan Analisis Informasi 3. Mekanisme Pemeriksaan Kepatuhan Internal 4. Strategi Menghindari Kesalahan yang Dapat Merugikan Korporasi 5. Strategi Meningkatkan Pemantauan terhadap Fungsi Pengendalian Internal 6. <i>Best Practice</i> Kepatuhan Internal	1. Ceramah interaktif 2. Tanya jawab 3. <i>Small group discussion</i> untuk membahas kasus	1. LCD Projector 2. Laptop 3. Bahan tayang materi 4. Modul 5. Buku referensi 6. <i>Whiteboard</i> + spidol 7. <i>Flipchart</i> 8. Tayangan pendek kasus 9. Lembar kerja <i>Inquiry</i> untuk membahas kasus	3 Jam Pelajaran (135 menit)	Kemampuan Aplikasi	60	Sesuai Daftar Pustaka pada Modul Best Practice Compliance/ Integrity Development

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Sektor bisnis dewasa ini, agar berkembang dan terus maju ke depan (*sustained*), beradaptasi dengan tuntutan dan perkembangan lingkungan dengan mengadopsi nilai-nilai integritas dan antikorupsi ke dalam budaya perusahaan (*corporate values and culture*). Salah satu yang menjadi komitmen kuat perusahaan adalah membangun integritas perusahaan (*business integrity*) melalui penerapan sistem kepatuhan (*compliance system*).

Konsep kepatuhan yang harusnya dikembangkan adalah bukan hanya dalam konteks *compliance with regulation*, tetapi juga harus meliputi *compliance with law*, seperti, peraturan, standard maupun kode etik perusahaan, semuanya harus mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Artinya risiko kepatuhan harus dimaknai secara lebih luas dari yang sekarang. Oleh karenanya otoritas pengawas harus memberikan ruang yang lebih terhadap pendekatan kepatuhan yang digunakan dalam pengawasan perusahaan di Indonesia.

Pengawasan berdasarkan kepatuhan harus berdiri sendiri dalam struktur perusahaan pengawas eksternal dan fokus pada risiko kepatuhan perusahaan, tidak lagi dicampuradukan dengan pendekatan risiko lainnya. Pengelolaan risiko kepatuhan yang baik dan tepat waktu diharapkan dapat meminimalisir dampak risiko sedini mungkin. Dengan demikian peran dan fungsi kepatuhan maupun satuan kerja kepatuhan ke depan tidak hanya melihat suatu kejadian yang bersifat *ex-ante*, melainkan juga harus mampu mengelola risiko kepatuhan agar sejalan dengan penerapan manajemen risiko yang telah berjalan.

Untuk menghindari kesalahan yang dapat merugikan korporasi, diperlukan audit kepatuhan (*compliance audit*). Audit kepatuhan berkaitan dengan kegiatan memperoleh dan memeriksa bukti-bukti untuk menetapkan apakah kegiatan keuangan atau operasi suatu entitas telah sesuai dengan persyaratan ketentuan atau peraturan tertentu. Audit kepatuhan berfungsi untuk menentukan

sejauhmana peraturan, kebijakan, hukum, perjanjian atau peraturan pemerintah dipatuhi oleh entitas yang sedang diaudit.

Dalam pengujian kepatuhan, auditor melakukan pengujian kepatuhan yang mengkonfirmasi eksistensi, efektivitas, dan kesinambungan operasi pengendalian internal yang diandalkan oleh perusahaan. Pengujian kepatuhan membutuhkan pemahaman atas pengendalian yang akan diuji, jika pengendalian yang akan diuji adalah komponen-komponen sistem informasi perusahaan. Auditor harus memperhatikan teknologi yang harus digunakan oleh sistem informasi. Ini membutuhkan pemahaman teknik-teknik sistem yang umum digunakan untuk mendokumentasikan sistem informasi.

Modul ***Best Practice Compliance/Integrity Development*** ini membahas tentang *compliance system* dan strategi kepatuhan internal, yang sesuai regulasi dan nilai-nilai antikorupsi.

Workshop - Group Discussion

Model pembelajaran dalam modul ini adalah, setiap selesai membahas materi, masing-masing peserta dibagi berdasarkan kelompok untuk mendiskusikan dan merumuskan *best practices* penerapan materi di dalam perusahaan dalam rangka pencegahan korupsi.

Selain itu agar pembahasan materi dalam modul ini lebih fokus, maka peserta Diklat diprioritaskan pada pelaku bisnis BUMN dan Swasta berdasarkan 5 (lima) sektor bisnis prioritas, yaitu: kesehatan, infrastruktur, pangan, migas dan kehutanan.

B. DESKRIPSI UMUM

Modul ***Best Practice Compliance/Integrity Development*** membekali peserta tentang *compliance system* dan strategi kepatuhan internal, yang sesuai dengan regulasi dan nilai-nilai antikorupsi.

C. TUJUAN PEMBELAJARAN

1. Kompetensi Dasar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta mampu menerapkan *best practice compliance/integrity development* pada korporasi.

2. Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti kegiatan pembelajaran ini, peserta:

- a) Mampu menguraikan *compliance system* dalam perusahaan.

- b) Mampu menerapkan strategi kepatuhan internal dalam perusahaan.

D. MATERI POKOK DAN SUBMATERI POKOK

Dengan mengacu pada tujuan pembelajaran di atas, materi pokok dan submateri pokok dalam Modul ***Best Practice Compliance/Integrity Development*** ini adalah:

1.	<i>Compliance System:</i>
	a) Konsep <i>Compliance System</i> . b) Tahapan/Level Membangun <i>Compliance System</i> .
2.	Strategi Kepatuhan Internal:
	a) Konsep dan Sistem Kepatuhan Internal. b) Teknik Pengumpulan dan Analisis Informasi. c) Mekanisme Pemeriksaan Kepatuhan Internal. d) Strategi Menghindari Kesalahan yang Dapat Merugikan Korporasi. e) Strategi Meningkatkan Pemantauan terhadap Fungsi Pengendalian Internal. f) <i>Best Practice</i> Kepatuhan Internal.

Dalam mempelajari materi pokok dan submateri pokok tersebut dapat diajukan pertanyaan-pertanyaan kunci (*key questions*) sebagai berikut:

- ✧ Apakah kepatuhan (*compliance*) itu?
- ✧ Apa pula sistem kepatuhan (*compliance system*)?
- ✧ Mengapa kepatuhan dan sistem kepatuhan penting bagi perusahaan/korporasi?
- ✧ Bagaimana membangun dan menerapkannya di dalam perusahaan/korporasi?

BAB II

COMPLIANCE SYSTEM



Indikator Keberhasilan:

Setelah mengikuti kegiatan pembelajaran ini, peserta mampu menguraikan compliance system dalam perusahaan.

A. KONSEP COMPLIANCE SYSTEM

Definisi Compliance System

Compliance system adalah sistem yang dibangun secara terpadu dan terintegrasi dalam suatu organisasi, yang merupakan sarana bagi para wajib lapor, untuk menyampaikan laporan terkait dengan program-program pelaporan kepatuhan, khususnya dalam hal ini adalah laporan penegakan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Sedangkan GCG adalah prinsip-prinsip yang mendasari proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha.

Konsep *compliance* bertujuan untuk memperbaiki proses pengawasan dalam rangka meningkatkan kesehatan suatu organisasi. *Compliance* selalu terkait dengan materi hukum, konsep audit dan juga risiko serta manajemen. Kejelasan dari hubungan-hubungan tersebut belum tampak jelas dalam pengaturan perusahaan di Indonesia. Untuk mengelola hal tersebut, diperlukan integritas dan reputasi melalui fungsi kepatuhan yang mandiri. Sehingga dapat mendukung proses pengawasan baik internal maupun eksternal, sebagai control atas manajemen risiko dan sebagai sarana dalam mewujudkan *Good Corporate Governance*.

Konsep kepatuhan yang harusnya dikembangkan adalah bukan hanya dalam konteks *compliance with regulation*, tetapi juga harus meliputi *compliance with law*, seperti peraturan, standard maupun kode etik perusahaan. Artinya risiko kepatuhan harus dimaknai secara lebih luas dari yang sekarang. Oleh karenanya

otoritas pengawas harus memberikan ruang yang lebih terhadap pendekatan kepatuhan yang digunakan dalam pengawasan perusahaan di Indonesia.

Pengawasan berdasarkan kepatuhan harus berdiri sendiri dalam struktur organisasi pengawas eksternal dan fokus pada risiko kepatuhan perusahaan, tidak lagi dicampurkan dengan pendekatan risiko lainnya.

Pengelolaan risiko kepatuhan yang baik dan tepat waktu diharapkan dapat meminimalisir dampak risiko sedini mungkin. Dengan demikian peran dan fungsi kepatuhan maupun satuan kerja kepatuhan ke depan tidak hanya melihat suatu kejadian yang bersifat *ex-ante*, melainkan juga harus mampu mengelola risiko kepatuhan agar sejalan dengan penerapan manajemen risiko yang telah berjalan.

Selama ini pengaturan mengenai peran dan fungsi kepatuhan belum memadai dan masih menjadi satu dengan pengaturan fungsi audit intern, sehingga terkesan bahwa pengaturan peran dan fungsi kepatuhan, merupakan bagian dari fungsi audit intern.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, perlu adanya pengaturan tersendiri yang lebih luas dan spesifik mengenai peran dan fungsi kepatuhan yang terpisah dari ketentuan tentang fungsi audit intern. Pengaturan ini diharapkan dapat mengubah peran dan fungsi kepatuhan menjadi lebih *forward looking* dan lebih sensitive terhadap dinamika perubahan yang terjadi. Dengan demikian, terjadi transformasi mengenai peran dan fungsi kepatuhan menuju kearah yang lebih strategis dan lebih berperan dalam mendukung kinerja organisasi yang lebih baik.

Dalam praktek perusahaan, menjalankan kebijakan kepatuhan pada tingkat unit bisnis dan tingkat transaksional perlu dilakukan. Beberapa aktivitas kepatuhan yang perlu dilakukan antara lain adalah:

- a. Mendukung aktivitas organisasi dengan menyediakan *legal advice* melalui penyampaian kajian hukum (*legal opinion*) aatas rencana tindakan manajemen dan permasalahan yang terjadi terkait kesesuaian dengan hukum atau ketentuan yang berlaku (*legal advisor*).
- b. Mendukung aktivitas transaksional organisasi dengan melakukan *review* terhadap setiap *draft* perjanjian kontrak (pengadaan dan non-pengadaan) dengan memastikan lebih dahulu bahwa prosedur pengadaan atau kemitraan yang dilakukan sudah patuh dengan prosedur pengadaan/kemitraan yang ditetapkan organisasi /perusahaan dan regulasi eksternal.

- c. Melakukan evaluasi/kajian (*legal review*) atas rencana inisiatif bisnis organisasi, kebijakan dan rencana kerjasama yang akan dilakukan organisasi.
- d. Menyelesaikan kasus litigasi dan non-litigasi.

Laporan-laporan atas program kepatuhan, harus dibuat dengan memperhatikan hal-hal berikut:

- a. Efisien, berarti pelaporan harus diusahakan untuk mendapatkan hasil yang optimal dan terbaik dalam waktu yang cepat dengan menggunakan dana, daya, dan fasilitas seminimal mungkin.
- b. Efektif, yaitu laporan dibuat dengan dilengkapi data-data yang diminta sehingga tujuan dari pelaporan tersebut terpenuhi dan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan perusahaan.
- c. Akurat, yaitu laporan dibuat dengan diisi data-data yang benar, terkini dan dapat dipertanggungjawabkan.
- d. Tepat waktu, yaitu laporan dibuat sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.
- e. Akuntabel, yaitu data-data yang diisikan dalam laporan yang dibuat harus mencapai sasaran dan dapat dipertanggung-jawabkan kebenarannya.

Mekanisme penyampaian laporan *compliance system* ini dibuat dan dibangun dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Memastikan bahwa proses pembuatan dan penyampaian laporan dilaksanakan dengan mengikuti prinsip dasar, etika dan prosedur perusahaan, serta tidak bertentangan dengan ketentuan perusahaan lainnya yang lebih tinggi.
- b. Mengutamakan penggunaan dan pemanfaatan sumber daya yang ada diperusahaan sepanjang kualitas dan tujuannya dapat dipertanggung-jawabkan.
- c. Mengutamakan sinergi dengan fungsi lain dan/atau anak perusahaan sepanjang kerjasama dan tujuannya dapat dipertanggungjawabkan

Teori Kepatuhan (*Compliance Theory*)

Kepatuhan berasal dari kata patuh. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, patuh berarti suka menurut perintah, taat kepada perintah atau aturan dan berdisiplin. Kepatuhan berarti bersifat patuh, ketaatan, tunduk, patuh pada ajaran dan aturan.

Teori kepatuhan lebih menekankan pada pentingnya proses sosialisasi dalam mempengaruhi perilaku kepatuhan seorang individu. Menurut Tyler (2004), terdapat dua perspektif kepatuhan, yaitu:

- 1) Kepatuhan kepada hukum yang disebut kepatuhan instrumental. Perspektif instrumental mengasumsikan individu secara utuh, didorong oleh kepentingan pribadi dan tanggapan terhadap perubahan-perubahan yang berhubungan dengan perilaku.
- 2) Kepatuhan normatif. Perspektif normatif berhubungan dengan apa yang orang anggap sebagai moral dan berlawanan dengan kepentingan pribadi.

Seorang individu cenderung mematuhi hukum yang mereka anggap sesuai dan konsisten dengan norma-norma internal mereka. Komitmen normatif melalui moralitas personal, berarti mematuhi hukum karena hukum tersebut dianggap sebagai suatu keharusan. Sedangkan komitmen normatif melalui legitimasi, berarti mematuhi peraturan karena otoritas penyusun hukum tersebut memiliki hak untuk mendikte perilaku.

Budaya Kepatuhan

Sebagai upaya berkesinambungan guna memastikan kepatuhan perusahaan terhadap hukum, perundang-undangan dan peraturan yang berlaku serta memitigasi risiko kepatuhan perusahaan senantiasa mengembangkan budaya kepatuhan di seluruh jenjang organisasi perusahaan dan setiap aspek kegiatan usaha maupun operasionalnya.

Langkah-langkah yang diambil dalam rangka pengembangan budaya kepatuhan tercermin antara lain dalam:

1. Penilaian risiko kepatuhan terhadap bidang-bidang usaha dan operasional perusahaan yang memiliki risiko kepatuhan yang cukup signifikan dan memerlukan prioritas pemantauan.
2. Peningkatan pemahaman kepatuhan melalui pelaksanaan program pemantauan kepatuhan tahunan.
3. Pendistribusian peraturan perusahaan terbaru dan/atau perubahannya kepada departemen-departemen terkait dan melakukan pemantauan dan evaluasi dalam rangka memastikan kesesuaian dan keselarasan kebijakan dan prosedur perusahaan terhadap peraturan perusahaan dan peraturan lainnya yang berlaku.

4. Pengkajian ulang terhadap kecukupan dan kesesuaian kebijakan/prosedur dan aktivitas perusahaan dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku oleh unit kajian kepatuhan.
5. Pelaksanaan fungsi konsultasi kepatuhan internal dan pelaporan oleh unit kerja kepatuhan yang telah diterapkan dengan baik, antara lain konsultasi kepatuhan terkait dengan aktivitas-aktivitas di setiap unit operasional dan unit lainnya yang strategis.
6. Tindak lanjut secara bulanan untuk memastikan pemenuhan komitmen perusahaan atas hasil pemeriksaan yang dilakukan pengawas internal.

Fungsi Kepatuhan

Fungsi kepatuhan adalah serangkaian tindakan atau langkah-langkah yang bersifat preventif untuk memastikan bahwa kebijakan, ketentuan, sistem dan prosedur, serta kegiatan usaha yang dilakukan telah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta memastikan kepatuhan organisasi terhadap komitmen yang dibuat oleh otoritas pengawas yang berwenang.

Pelaksanaan fungsi kepatuhan adalah:

- Fungsi kepatuhan merupakan bagian dari pelaksanaan framework manajemen risiko. Fungsi kepatuhan melakukan pengelolaan risiko kepatuhan melalui koordinasi dengan satuan kerja terkait.
- Pelaksanaan fungsi kepatuhan menekankan pada peran aktif dari seluruh elemen organisasi kepatuhan yang terdiri dari direktur yang membawahi fungsi kepatuhan, kepala unit kepatuhan dan satuan kerja kepatuhan untuk mengelola risiko kepatuhan.
- Menekankan pada terwujudnya budaya kepatuhan dalam rangka mengelola risiko kepatuhan.
- Kepatuhan merupakan tanggung jawab personil seluruh bagian dari organisasi dengan arahan dari manajemen puncak.
- Status independensi yang disandang dari elemen organisasi fungsi kepatuhan dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas dan menghindari konflik kepentingan.

Kepatuhan terhadap hukum, norma-norma dan aturan-aturan membantu memelihara reputasi perusahaan, sehingga sesuai dengan harapan dari para pelanggan, pasar dan masyarakat secara keseluruhan. Perusahaan yang lalai

menjalankan peran dan fungsi kepatuhan akan berhadapan langsung dengan apa yang dikenal dengan *compliance risk* yang didefinisikan sebagai risiko hukum atau sanksi-sanksi hukum, kerugian keuangan/materi atau tercemarnya reputasi perusahaan sebagai akibat dari pelanggaran terhadap hukum, regulasi-regulasi, aturan-aturan, dihubungkan dengan norma-norma organisasi yang menjadi aturan internal suatu perusahaan.

Menurut Bank Indonesia, mendefinisikan risiko kepatuhan adalah sebagai risiko yang timbul akibat perusahaan tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.

Secara lebih luas, ketidak patuhan suatu organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap stabilitas perekonomian nasional. Pada umumnya kelalaian perusahaan nasional dalam menjalankan peran dan fungsi kepatuhan yang inheren dengan system peraturan perundang-undangan nasional adalah:

- Pengawasan intern yang kurang memadai
- Pelanggaran oleh pemilik/manajemen
- Kurangnya ketaatan terhadap ketentuan kehati – hatian
- Kecerobohan dalam mengelola bisnis
- Berbagai penyimpangan yang disengaja, semua itu memberikan dampak yang sangat besar terhadap kehancuran perekonomian nasional secara keseluruhan

Penerapan Manajemen Risiko Kepatuhan Nasional

Secara garis besar, fungsi kepatuhan perusahaan meliputi beberapa tindakan sebagai berikut:

- Mewujudkan terlaksananya budaya kepatuhan pada semua tingkatan organisasi dan kegiatan usaha
- Mengelola risiko kepatuhan yang dihadapi oleh perusahaan
- Memastikan agar kebijakan, ketentuan, system dan prosedur serta kegiatan usaha yang dilakukan oleh perusahaan telah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan yang berlaku.
- Memastikan kepatuhan perusahaan terhadap komitmen yang dibuat dan/atau otoritas pengawas lain yang berwenang.

Karakteristik Unit Kepatuhan Internal

- *Objective:*

Pengertian *objective* berarti karyawan yang ditempatkan pada unit kerja kepatuhan internal berkomitmen untuk tidak terlibat dengan kegiatan lain yang mengakibatkan adanya *conflict of interest* di dalam organisasi. Selain itu mereka juga tidak boleh memihak siapapun yang sedang dinilai atau diukur kinerjanya, dan tentu saja tidak boleh menerima sesuatu apapun yang dapat mempengaruhi keputusan profesionalnya.

- *Integrity:*

Pengertian *integrity* adalah karyawan yang ditempatkan pada unit kepatuhan internal harus berkomitmen untuk melaksanakan tugasnya secara jujur, cerdas dan bertanggung jawab. Mereka harus menguasai peraturan dan melakukan penilaian berdasarkan peraturan dan profesinya.

Risiko Kepatuhan

Kepatuhan terhadap hukum, norma-norma dan aturan-aturan membantu memelihara reputasi suatu perusahaan, sehingga sesuai dengan harapan para pelanggan, pasar dan masyarakat, secara keseluruhan. Perusahaan yang lalai menjalankan peran dan fungsi kepatuhan akan berhadapan langsung dengan apa yang dikenal dengan compliance risk atau risiko hukum atau sanksi-sanksi hukum, kerugian keuangan/materi atau tercemarnya reputasi perusahaan sebagai akibat dari pelanggaran terhadap hukum, regulasi-regulasi, aturan-aturan, dihubungkan dengan norma-norma organisasi yang menjadi aturan internal suatu perusahaan.

Risiko kepatuhan sebagai risiko yang timbul akibat perusahaan tidak mematuhi dan/tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.

Kepatuhan yang lahir dari sebuah tekanan yang semata-mata karena regulasi akan menghasilkan kepatuhan semu. Kepatuhan semu adalah kepatuhan berupa pencarian celah-celah untuk rekayasa (tidak patuh), manakalah tekanan dari pengawasan mengendur. Oleh karena itu, kepatuhan harus dibangun menjadi sebuah budaya dan menjadi sebuah mekanisme kerja individual dalam arti terinternalisasi dan terorganisasi secara terintegrasi.

Budaya kepatuhan sebagai nilai, perilaku dan tindakan yang mendukung terciptanya kepatuhan terhadap ketentuan dan perundang-undangan yang

berlaku. Untuk itu harus dibimbing oleh sebuah perangkat aturan yang benar dan cukup. Benar dalam arti peraturan itu dilandasi input-input yang representatif, diproses dan dilahirkan secara benar serta cukup dalam arti telah mempertimbangkan segala segi termasuk sifat-sifat futuristiknya.

Kelalaian perusahaan nasional dalam menjalankan peran dan fungsi kepatuhan yang inheren dengan sistem nasional, adalah:

- Pengawasan intern yang kurang memadai.
- Pelanggaran oleh pemilik/manajemen.
- Kurangnya ketaatan terhadap ketentuan kehati-hatian.
- Kecerobohan dalam mengelola bisnis.
- Berbagai penyimpangan yang disengaja, semua itu memberikan dampak yang sangat besar terhadap kehancuran perekonomian nasional secara keseluruhan.

Fungsi kepatuhan memang berbeda dengan audit internal yang melakukan pemeriksaan setelah kejadian/transaksi dilakukan (ex post), sedangkan kepatuhan adalah fungsi untuk melakukan pengawasan yang terkait dengan ex-ante, yaitu melalui penggunaan hak untuk menolak dan meminta seluruh pengurus/ manajemen untuk tidak melanjutkan suatu kebijakan dan/atau keputusan atas setiap transaksi penting yang akan diambil yang didalamnya mengandung unsur ketidak patuhan.

Ketidakpatuhan terhadap peraturan internal maupun eksternal pada dasarnya disebabkan oleh beberapa faktor sebagai berikut:

- 1) Kurangnya informasi mengenai ketentuan (Peraturan, Surat Edaran Direksi) yang berlaku atau yang baru berlaku. Hal ini dapat disebabkan oleh kurangnya sosialisasi yang dilakukan oleh pihak pembuat ketentuan/kebijakan sebelum mengintrodusir suatu peraturan baru. Masalah lainnya adalah minimnya sumber informasi ketentuan yang dimiliki atau yang dapat diakses oleh pejabat/staf seperti perpustakaan, buku kumpuln peraturan, maupun website resmi yang mengumpulkan seluruh ketentuan yang terkait dengan transaksi yang dilakukan oleh perusahaan.
- 2) Regulasi dipahami atau ditafsirkan secara keliru. Hal ini terjadi disebabkan oleh minimnya pengetahuan hukum atau legal literacy yang dimiliki oleh sumberdaya organisasi, sebagai ekse dari apa yang diuraikan pada butir 1 di

- atas. Selain itu juga pengaruh redaksi dalam suatu peraturan yang kadang tidak jelas atau tidak menjelaskan secara tegas dan bahkan cenderung kabur.
- 3) Bagian operasional di kantor cabang tidak tahu-menahu mengenai persyaratan-persyaratan yang diatur dalam ketentuan/regulasi. Kadang banyak pimpinan cabang dan pimpinan operasional di suatu kantor cabang yang tidak ikut mensosialisasikan atau bahkan mengedarkan suatu ketentuan internal maupun eksternal yang diterima dari kantor pusat.
 - 4) Ketidakpatuhan yang terjadi tidak terdeteksi. Seringkali terjadi suatu pelanggaran dilakukan secara terus menerus tanpa disadari dan tidak pernah diketahui oleh pihak perusahaan, bahwa hal tersebut sebenarnya merupakan pelanggaran. Hal ini terjadi karena pelanggaran tersebut bukan sesuatu yang menonjol dan tidak terkait langsung dengan operasional perusahaan. Hal ini biasanya baru muncul jika dilakukan audit sehubungan dengan adanya rencana suatu *corporate action*. Pada umumnya hal ini terkait dengan masalah perizinan-perizinan atau hal-hal lain terkait dengan dokumen perusahaan. Tidak jarang pula bahwa kelalaian serupa itu akan mengakibatkan sesuatu yang fatal di kemudian hari.
 - 5) Ketidakpatuhan yang terjadi terdeteksi tapi tidak dilaporkan kepada direksi atau *senior management*. Ketidakpatuhan jenis ini terdeteksi bukan karena tidak diketahui, tetapi sengaja ditutupi dan dilaporkan. Sehingga, ketidakpatuhan tersebut baru diketahui direksi jika perusahaan terkena dampak risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi dan risiko kepatuhan.
 - 6) Lalai mematuhi regulasi yang berlaku. Ketidakpatuhan ini terjadi karena pimpinan yang kadang-kadang tidak begitu memperhatikan aspek compliance. Mereka umumnya sudah merasa enak dengan praktiknya sendiri tanpa harus memperhatikan rambu-rambu hukum.

Dalam penjelasan kepatuhan tersebut, dapat disimpulkan bahwa ketidakpatuhan dapat terjadi karena:

- Tidak memahami ketentuan.
- Kelalaian.
- Kesengajaan.

Perusahaan/organisasi harus melakukan identifikasi dan analisis terhadap beberapa faktor yang dapat meningkatkan eksposur risiko kepatuhan, di antaranya:

- Jenis dan kompleksitas kegiatan perusahaan, termasuk produk dan aktivitas baru.
- Jumlah (*volume*) dan materi ketidakpatuhan perusahaan terhadap kebijakan dan prosedur intern, peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku, serta praktik dan standar etika bisnis yang sehat.

Pada tahap identifikasi ini, perusahaan harus memahami seluruh risiko yang sudah ada (*inherent risk*) yang terkait dengan pelaksanaan fungsi kepatuhan termasuk risiko yang bersumber dari cabang-cabang dan anak perusahaan dengan memperhatikan beberapa faktor diatas dengan melakukan identifikasi terhadap semua peraturan yang berkaitan dengan kepatuhan. Karena, pada prakteknya risiko kepatuhan melekat pada risiko perusahaan yang terkait peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku. Contoh dalam perbankan di antaranya ketentuan Kewajiban Pemenuhan Modal Minimum (KPM), Kualitas Aktiva Produktif (KAP), Pembentukan Penyisihan Aktiva Produktif (PPAP), Batas Maksimum Pemberin Kredit (BMPK), resiko pasar terkait dengan ketentuan Posisi Devisa Neto (PDN), risiko strategik terkait dengan ketentuan Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) Bank, pelaksanaan *good corporate governance* (GCG) bagi bank umum, dan risiko lain yang terkait dengan ketentuan tertentu.

Dari sisi lain, yang perlu menjadi perhatian penting bagi manajemen dalam suatu organisasi yaitu dengan mengantisipasi perkembangan lingkungan eksternal dan internal yang terus mengalami perubahan dan perkembangan pesat, sehingga menambah kompleksitas risiko yang pada gilirannya mendorong kebutuhan praktik tata kelola perusahaan yang baik dan sehat (*good corporate governance*). Untuk itu, dalam setiap buku pedoman SOP, harus dimasukkan pedoman pelaksanaan kebijakan pengelolaan risiko pada setiap aktivitas perusahaan, yaitu meliputi:

- Pengawasan aktif pengurus/manajemen yang efektif.
- Kebijakan dan prosedur serta penetapan limit yang memadai.
- Proses identifikasi.
- Pengukuran.
- Pemantauan.
- Sistem informasi yang handal.
- Pemeliharaan risiko yang memadai.

Dalam penetapan kebijakan pengelolaan risiko tersebut mengacu pada ketentuan tentang penerapan Manajemen Risiko. Jadi setiap perusahaan perlu melengkapi Buku Pedoman Kerja Kepatuhan Perusahaan, dengan memasukkan:

- Aspek kebijakan manajemen risiko dalam pelaksanaan fungsi kepatuhan perusahaan.
- Tujuannya agar dapat digunakan sebagai pedoman dalam pengelolaan risiko kepatuhan (*compliance risk*) yaitu risiko yang timbul akibat perusahaan tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.

B. TAHAPAN/LEVEL MEMBANGUN COMPLIANCE SYSTEM

Tujuan utama dari pengendalian kepatuhan manajemen adalah mencapai efektivitas dan efisiensi kinerja manajemen dalam perusahaan. Artinya pengukuran prestasi pelaksanaan kepatuhan manajemen adalah dengan membandingkan hasil kepatuhan manajemen yang sesungguhnya dengan suatu tolok ukur yang telah ditetapkan untuk mencapai efektivitas dalam kepatuhan manajemen.

Pengaturan konsep kepatuhan dalam konteks kelembagaan diwujudkan dalam bentuk fungsi kepatuhan yang berada pada manajemen intern perusahaan, yang berperan dalam memonitor jalannya kepatuhan serta berbagai fungsi check dan balances terhadap pelaksanaan manajemen risiko. Hal inilah yang belum ada dalam pengaturan di Indonesia. Sedangkan pengaturan kepatuhan dalam pengawasan eksternal adalah digunakannya pendekatan pengawasan berdasarkan kepatuhan oleh otoritas pengawas. Namun pendekatan ini belum fokus terhadap kepatuhan organisasi, melainkan masih senantiasa dikaitkan dengan manajemen risiko.

Terdapat kesan “pengenyampingan” terhadap peraturan mengenai kepatuhan dalam suatu perusahaan. Hal ini terlihat ketika ditemukan sangat minimnya peraturan yang mengatur mengenai kepatuhan dan fungsi kepatuhan perusahaan. Hal ini tentu saja tidak seimbang jika kita melihat tujuan penting dan strategisnya kepatuhan dan fungsi kepatuhan dalam menjaga integritas dan kepercayaan masyarakat terhadap ekonomi Indonesia.

Oleh karena itu diperlukan suatu pembagian yang khusus untuk mengawasi dan mengendalikan kinerja manajemen yang disebut dengan audit internal, agar efektivitas kinerja manajemen perusahaan dapat tercapai.

Audit internal akan menilai kepatuhan manajemen apakah telah dilakukan secara benar atau belum. Apabila benar apakah sistem atau metode yang telah ada memungkinkan untuk terjadinya kesalahan dan/atau kecurangan yang dilakukan karyawan. Diharapkan perusahaan dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Audit internal dapat menunjang efektivitas pengendalian kepatuhan manajemen.

Tahapan membangun *compliance system* untuk sektor bisnis terdiri dari tiga tahapan:

Tahap 1: Komitmen untuk tidak memberikan uang pelicin, suap-menyuap, dengan indikator keberhasilan:

- a. Deklarasi antikorupsi diumumkan kepada publik, misalnya di *website*, dokumen kontrak dan sebagainya.
- b. Adanya fungsi/unit *compliance*.
- c. Adanya kebijakan larangan memberikan uang pelicin, suap menyuap, gratifikasi yang berpotensi penyuapan.
- d. Adanya peta risiko terjadinya korupsi.
- e. Adanya *whistleblowing system*.

Keengganan untuk melaporkan pelanggaran yang diketahui, dapat diatasi melalui penerapan *whistleblowing system* yang efektif, transparan, dan bertanggung jawab. Sistem ini diharapkan dapat meningkatkan tingkat partisipasi karyawan dalam melaporkan pelanggaran.

Beberapa manfaat dari penyelenggaraan *whistleblowing system* yang baik adalah:

- Tersedianya cara penyampaian informasi penting dan kritis bagi perusahaan kepada pihak yang harus segera menanganinya secara aman.
- Timbulnya keengganan untuk melakukan pelanggaran, dengan semakin meningkatnya sistem kesediaan untuk melaporkan terjadinya pelanggaran yang baik.
- Tersedianya mekanisme deteksi dini atas kemungkinan terjadinya masalah akibat suatu pelanggaran.
- Tersedianya kesempatan untuk menangani pelanggaran secara internal terlebih dahulu, sebelum meluas menjadi masalah pelanggaran yang bersifat publik.

- Mengurangi risiko yang dihadapi organisasi, akibat dari pelanggaran baik dari aspek keuangan, operasi, hukum, keselamatan kerja, dan reputasi.
- Mengurangi biaya dalam menangani akibat dari terjadinya pelanggaran.
- Meningkatnya reputasi perusahaan di mata pemangku kepentingan (*stakeholders*), regulator, dan masyarakat umum.
- Memberikan masukan kepada organisasi untuk melihat lebih jauh area kritis dan proses kerja yang memiliki kelemahan pengendalian internal, serta untuk merancang tindakan perbaikan yang diperlukan. Bagi organisasi yang tidak menjalankan aktivitas usahanya secara etis, *whistleblowing system* dapat menjadi ancaman.

Tahap 2: Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas perusahaan, dengan indikator keberhasilan:

- a. Hadirnya pusat informasi yang efektif dan mudah diakses publik.
- b. Dipublikasikannya laporan tahunan setiap perusahaan secara terbuka.

Tahap 3: Melaporkan indikasi tindak pidana korupsi, pemerasan, bentuk pungli lainnya yang dilakukan oleh oknum regulator dan penegak hukum, dengan indikator keberhasilan:

- a. Adanya mekanisme pelaporan indikasi tindak pidana korupsi kepada pihak berwenang.
- b. Adanya mekanisme SOP pengaduan di internal perusahaan.
- c. Menerapkan langkah yang harus diambil jika terbukti ada praktik ilegal yang dilakukan oleh pihak internal perusahaan.

Beberapa contoh aktivitas pelanggaran adalah:

1. Melanggar peraturan perundang-undangan, misalnya pemalsuan tanda tangan, korupsi, penggelapan, mark-up, perusakan barang.
2. Melanggar pedoman etika perusahaan, misalnya benturan kepentingan, pelecehan, terlibat dalam kegiatan masyarakat yang dilarang.
3. Melanggar prinsip akuntansi yang berlaku umum.
4. Melanggar kebijakan dan prosedur operasional perusahaan, ataupun kebijakan, prosedur, peraturan lain yang dianggap perlu oleh perusahaan.
5. Tindakan yang membahayakan keselamatan kerja.

Sistem pelaporan pelanggaran yang baik, memberikan fasilitas dan perlindungan sebagai berikut:

1. Fasilitas saluran pelaporan (telepon, surat, email) atau Ombudsman yang dindependen, bebas dan rahasia.
2. Perlindungan kerahasiaan identitas pelapor.
3. Perlindungan atas tindakan balasan dari terlapor atau organisasi, pemecatan, gugatan hukum, harga benda, hingga tindakan fisik. Perlindungan ini tidak hanya untuk pelapor tetapi juga dapat diperluas hingga ke anggota keluarga pelapor.
4. Informasi pelaksanaan tindak lanjut, berupa kapan dan bagaimana serta kepada institusi mana tindak lanjut diserahkan. Informasi ini disampaikan secara rahasia kepada pelapor yang lengkap identitasnya.
5. Pelaporan palsu dan/atau fitnah dapat dikenai sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku atau peraturan internal organisasi (Pedoman Etika Perusahaan, Perjanjian Kerja Bersama).

Berdasarkan tahapan tersebut, perusahaan dapat meningkatkan sistem kepatuhan untuk membangun integritas perusahaan. Perusahaan harus memiliki prinsip, tidak akan berkompromi dalam urusan integritas yang mengatur hubungan bisnis dan praktek profesional sehari-hari. Karena itu perusahaan menekankan pentingnya kualitas moral para pegawai. Seluruh pegawai yang ada di perusahaan dan *stakeholder*, harus sadar bahwa reputasi perusahaan sangat tergantung pada tindakan setiap orang yang ada di perusahaan tersebut. Itu sebabnya semua wajib bertindak dengan benar secara moral dalam setiap situasi dan secara berkelanjutan membantu perkembangan budaya integritas.

Dalam prakteknya, integritas menuntut setiap pegawai untuk menghindari situasi apapun yang mungkin menciptakan konflik antara kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi. Bertindak dengan integritas juga berarti bahwa organisasi – dan semua orang di dalamnya – mempertahankan nilai-nilai fundamental yang mampu menciptakan iklim rasa percaya dan bertindak sebagai perisai terhadap praktek-praktek korupsi yang berisiko tinggi bagi kelangsungan bisnis.

Integritas menentukan bagaimana setiap pegawai bersikap, dimanapun ia berada. Integritas akan membimbing setiap pegawai untuk melakukan hal yang benar bagi kesuksesan jangka panjang dalam menjalankan bisnis yang sehat dan bebas korupsi.

Langkah-langkah berikut ini merupakan pedoman agar sistem kepatuhan dapat dijalankan untuk membangun integritas perusahaan:

1. Menghindari Benturan Kepentingan

Benturan kepentingan dapat membawa dampak negatif yang signifikan terhadap reputasi dan efektivitas perusahaan, bisnis dan pegawai. Perlu dibuat pedoman untuk menetapkan apa yang harus dilakukan pegawai agar dapat mencegah atau menangani benturan kepentingan, baik yang benar terjadi maupun yang dipersepsikan sebagai benturan kepentingan. Hal-hal berikut ini dapat dijadikan acuan dalam menyusun pedoman tersebut di atas:

- a. Memberitahu atasan dengan segera jika merasa ada kegiatan pribadi, finansial, politik yang menimbulkan atau berpotensi menimbulkan benturan kepentingan terkait dengan peran pegawai dalam perusahaan.
- b. Setiap pegawai tidak boleh mengambil kepentingan pribadi atau mengalihkan kepada orang lain, setiap peluang bisnis yang timbul saat melakukan pekerjaan di perusahaan.
- c. Setiap pegawai tidak boleh melakukan kegiatan pribadi, finansial maupun politik sehingga dapat mempengaruhi cara kerja di perusahaan.
- d. Setiap pegawai tidak boleh bekerja atau menyediakan layanan apapun untuk pesaing, pelanggan atau pemasok, kecuali mereka telah memperoleh persetujuan tertulis dari atasan mereka.
- e. Komitmen perusahaan untuk melakukan bisnis dengan integritas membutuhkan konsistensi standar global maupun local, pendekatan tanpa toleransi terhadap suap dan korupsi, berlaku untuk semua usaha, tanpa menghiraukan praktik bisnis lokal maupun internasional.
- f. Memastikan bahwa sebelum mempekerjakan atau menyepakati kontrak dengan pihak ketiga, perusahaan telah melakukan pemeriksaan yang sesuai untuk menilai integritas pihak ketiga tersebut.
- g. Setiap pegawai tidak boleh secara langsung atau tidak langsung (misalnya melalui pemasok, agen, distributor, konsultan, pengacara, perantara atau orang lain untuk:
 - Menawarkan atau memberikan suap atau keuntungan yang tidak pantas, termasuk pemberian fasilitas kepada pejabat public atau pihak individu lain atau pihak ketiga, Sehingga memberikan kesan bahwa tindakan tersebut dimaksudkan untuk mempengaruhi keputusan.
 - Meminta atau menerima suap, meminta keuntungan yang tidak pantas dari pihak ketiga.

- Ketika seorang pegawai menganggap bahwa suatu suap, keuntungan yang tidak pantas atau pemberian fasilitas telah diberikan atau diterima, maka tindakan ini harus segera dilaporkan kepada pihak-pihak yang terkait.

2. Catatan, Pelaporan dan Akuntansi yang Akurat

Laporan keuangan dan informasi lain yang disusun dan disimpan oleh perusahaan secara internal dan informasi keuangan yang disediakan bagi pemegang saham, regulator dan pemangku kepentingan lainnya harus lengkap dan akurat. Prosedur dan proses harus dijalankan untuk memastikan bahwa transaksi yang mendasari benar-benar disetujui dan dicatat secara akurat. Setiap pencatatan transaksi tidak akurat atau memalsukan sehingga dapat menimbulkan informasi yang menyesatkan, sehingga dapat mempengaruhi dalam pengambilan keputusan harus dihindari.

3. Melindungi aset keuangan dan aset fisik, serta kekayaan intelektual.

Setiap pegawai harus menjaga dan memastikan bahwa semua aset fisik/*property* perusahaan, tidak rusak atau disalahgunakan. Aset fisik/*property* termasuk pabrik dan peralatan laboratorium, produk atau komponen, bangunan, komputer, kendaraan serta fasilitas lainnya. Memastikan semua pemeriksaan dan pengajuan yang diperlukan berkaitan dengan paten, desain dan merek dagang atau hak kekayaan intelektual lainnya telah sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

4. Anti Pencucian Uang.

Untuk melindungi reputasi perusahaan dan menghindari tindak pidana, perusahaan dan pegawai harus memastikan bahwa perusahaan tidak menerima hasil dari kegiatan kriminal. Karena hal ini sama dengan tindak pidana pencucian uang. Ciri-ciri adanya pencucian uang, seperti:

- Permintaan pemasok untuk membayar dana ke rekening bank atas nama pihak ketiga yang berbeda atau di luar negara tempat mereka beroperasi.
- Melakukan pembayaran dalam bentuk di luar kebiasaan bisnis normal.
- Memisahkan pembayaran ke beberapa rekening bank.
- Pembayaran pelanggan ke perusahaan, dilakukan secara tunai, pada hal biasanya dilakukan dengan cek atau secara elektronik.

Para manajer keuangan yang mendukung manajemen *supply chain* harus secara teratur memantau dan/atau menelaah pemasok, pelanggan dan pihak ketiga penyedia layanan lainnya untuk mengidentifikasi kegiatan bisnis atau tata kelola yang bisa mengindikasikan sedang berlangsungnya pencucian uang.

Membantu pihak ketiga untuk terlibat dalam kegiatan ilegal dapat merusak reputasi perusahaan dan menimbulkan konsekuensi hukum yang serius bagi pegawai dan perusahaan. Setiap pegawai bertanggung jawab untuk mengenali indikasi adanya keterlibatan pihak ketiga dalam kegiatan yang berpotensi ilegal dan memanfaatkan perusahaan untuk membantu kegiatan tersebut. Apabila pegawai memiliki kekhawatiran atau mencurigai adanya pihak ketiga yang melanggar hukum, maka harus segera melapor kepada atasan maupun pihak-pihak yang terkait.

Bertindak dan berperilaku dengan integritas, berarti menghindari situasi apapun yang mungkin menciptakan konflik antara kepentingan pribadi dan kepentingan perusahaan. Dengan berintegritas, setiap pegawai dapat menciptakan iklim rasa saling percaya yang menjadi perisai terhadap praktik-praktik korupsi yang berisiko tinggi bagi kelangsungan bisnis. Perilaku yang berintegritas adalah:

- Patuh hukum, peraturan dan perundang-undangan, baik yang berlaku pada wilayah setempat, maupun pada tingkat nasional dan internasional, termasuk peraturan internal perusahaan.
- Benturan kepentingan, yaitu memastikan bahwa kepentingan pribadi di luar pekerjaan tidak mengganggu kewajibannya terhadap perusahaan. Setiap pegawai harus menghindari situasi di mana kepentingan pribadi (langsung maupun tidak langsung), aktivitas di luar, atau kepentingan keuangan, berpotensi bertentangan dengan kepentingan perusahaan.
- Menghindari praktik suap dan penyuapan, pelicin bisnis, tidak bisa dijadikan pembenaran untuk melakukan suap atau terlibat dalam bentuk perbuatan korupsi lainnya.
- Hubungan perusahaan dengan pemerintah atau lembaga pemerintah dilandasi dengan komitmen untuk menjaga dan memelihara hubungan baik yang komunikatif. Interaksi hubungan baik ini dilakukan dengan pertimbangan dan akal sehat untuk kepentingan perusahaan tanpa melanggar ketentuan hukum. Perusahaan tidak mendukung pemberian uang/fasilitas/hadiah atau janji kepada petugas pemerintahan atau lembaga pemerintah dengan tujuan memperoleh atau memperpanjang perijinan dan sebagainya.

- Perusahaan harus memastikan bahwa kegiatan bisnisnya patuh pada perundang-undangan anti monopoli dan persaingan sehat di Indonesia dan peraturan setempat dimana perusahaan menjalankan kegiatan bisnis operasionalnya.

Workshop - Group Discussion

Masing-masing peserta dibagi berdasarkan kelompok untuk mendiskusikan dan merumuskan *best practices* penerapan *compliance system* di dalam perusahaan dalam rangka pencegahan korupsi.

C. LATIHAN

Setelah Anda mempelajari materi yang disajikan dalam modul ini, jawablah soal-soal latihan berikut:

1. Apa yang dimaksud dengan sistem kepatuhan (*compliance system*)?
2. Faktor-faktor apa saja yang perlu diperhatikan agar sistem kepatuhan dapat diterapkan dengan baik?
3. Bagaimana tahap membangun sistem kepatuhan yang baik?

D. RANGKUMAN

Konsep *compliance* bertujuan untuk memperbaiki proses pengawasan dalam rangka meningkatkan kesehatan suatu organisasi. *Compliance* selalu terkait dengan materi hukum, konsep audit dan juga risiko serta manajemen. Kejelasan dari hubungan-hubungan tersebut belum tampak jelas dalam pengaturan perusahaan di Indonesia. Untuk mengelola hal tersebut, diperlukan integritas dan reputasi melalui fungsi kepatuhan yang mandiri. Sehingga dapat mendukung proses pengawasan baik internal maupun eksternal, sebagai control atas manajemen risiko dan sebagai sarana dalam mewujudkan *Good Corporate Governance*.

Tujuan utama dari pengendalian kepatuhan manajemen adalah mencapai efektivitas dan efisiensi kinerja manajemen dalam perusahaan. Artinya pengukuran prestasi pelaksanaan kepatuhan manajemen adalah dengan membandingkan hasil kepatuhan manajemen yang sesungguhnya dengan suatu tolok ukur yang telah ditetapkan untuk mencapai efektivitas dalam kepatuhan manajemen.

Tahapan membangun *compliance system* untuk sektor bisnis terdiri dari tiga tahapan:

1. Komitmen untuk tidak memberikan uang pelicin, suap menyuap.
2. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas perusahaan.
3. Melaporkan indikasi tindak pidana korupsi, pemerasan, bentuk pungli lainnya yang dilakukan oleh oknum regulator dan penegak hukum

E. EVALUASI MATERI

Setelah Anda mempelajari materi yang disajikan dalam modul ini, jawablah soal-soal evaluasi berikut:

1. Jelaskan apa yang menjadi pokok perhatian dalam sistem kepatuhan!
2. Jelaskan apa yang menjadi pokok perhatian dalam tahapan membangun sistem kepatuhan!

F. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT

Sejauhmana Anda dapat menyelesaikan Latihan dan Evaluasi Materi yang ada pada Bab ini? Apabila Anda telah mampu menjawab Latihan dan Evaluasi Materi pada Bab ini, berarti Anda telah menguasai materi ini dengan baik dan benar. Akan tetapi, jika Anda masih merasa ragu dengan pemahaman Anda mengenai materi yang terdapat pada Bab ini serta adanya keraguan dan kesalahan dalam menjawab Latihan dan Evaluasi Materi, maka disarankan Anda mempelajari kembali secara lebih intensif dengan membaca ulang materi dalam modul ini, membaca bahan referensi yang dipergunakan, berdiskusi dengan pengajar/fasilitator dan juga dengan sesama peserta Diklat lainnya.

BAB III

STRATEGI KEPATUHAN INTERNAL



Indikator Keberhasilan:

Setelah mengikuti kegiatan pembelajaran ini, peserta mampu menerapkan strategi kepatuhan internal dalam perusahaan.

A. KONSEP DAN SISTEM KEPATUHAN INTERNAL

Konsep dan sistem kepatuhan internal mengacu pada:

- Kerangka kerja penerapan pengendalian intern.
- Pedoman teknis pemantauan pengendalian intern di masing-masing organisasi.

Semua kerangka kerja dan pedoman teknis tersebut di atas, merupakan bentuk implementasi dari Sistem Pengendalian Intern, yang terdiri dari 5 unsur, yaitu:

1. Lingkungan pengendalian.
2. Penilaian risiko.
3. Kegiatan pengendalian.
4. Informasi dan komunikasi.
5. Pemantauan.

Unit kepatuhan internal merupakan sebuah wadah yang dibentuk untuk melaksanakan unsur pemantauan. Tugasnya adalah untuk membantu manajemen dalam melaksanakan pemantauan pengendalian intern. Artinya pemantauan pengendalian intern, bukan dimaksudkan untuk mencari-cari kesalahan para karyawan atau manajemen, untuk kemudian dilaporkan sebagai temuan.

Pengertian kepatuhan internal adalah:

1. Kesesuaian kegiatan unit kerja dalam rangka pelaksanaan tugasnya terhadap tujuan, sasaran, rencana kebijakan, instruksi dan/atau ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam organisasi.

2. Ketaatan atau kesesuaian sikap, perilaku dan perbuatan pegawai terhadap kode etik dan/atau peraturan disiplin pegawai.

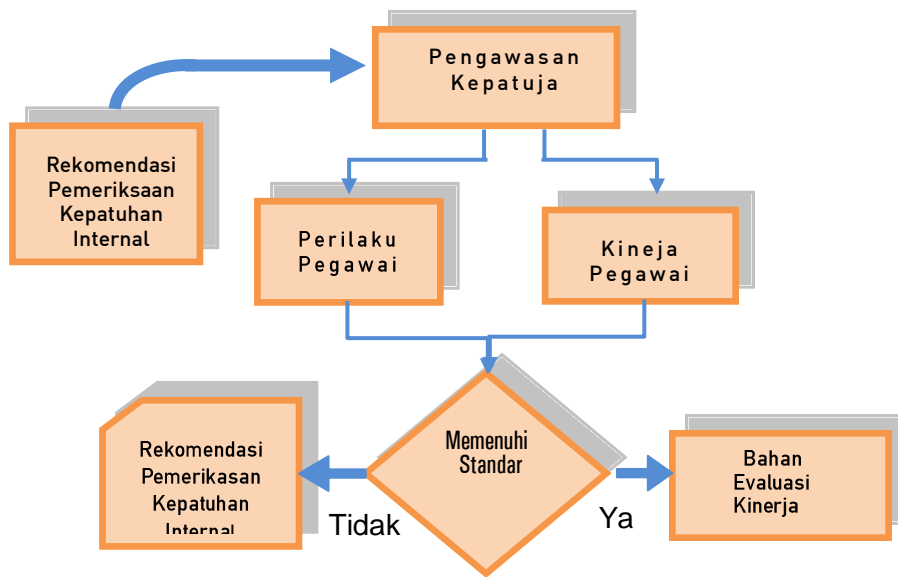
Pengawasan kepatuhan internal adalah pengawasan yang dilakukan oleh unit kepatuhan terhadap kesesuaian kegiatan unit kerja dalam rangka pelaksanaan tugasnya terhadap tujuan, sasaran, rencana kebijakan, instruksi, dan/atau ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam organisasi dan ketaatan atau kesesuaian, perilaku dan perbuatan pegawai terhadap kode etik dan/atau peraturan disiplin pegawai sesuai dengan ruang lingkup kerja berdasarkan struktur organisasi perusahaan yang bersangkutan.

Tujuan dibentuknya unit kerja kepatuhan internal adalah untuk memastikan bahwa seluruh komponen organisasi berjalan dalam tracknya untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi secara efisien dan efektif. Kegiatan pengendalian yang harus dilaksanakan adalah pemantauan dan review terhadap pelaksanaan kinerja organisasi baik secara individu maupun unit kerja serta pembinaan sumber daya manusia.

Fungsi pengendalian tersebut dilaksanakan dan dikelola oleh unit kerja kepatuhan internal bersama-sama dengan pimpinan unit kerja lainnya.

Apabila hasil pemantauan pelaksanaan kinerja maupun pelaksanaan kode etik dan perilaku pegawai ditemukan adanya penyimpangan, maka unit kerja kepatuhan internal berkewajiban meluruskannya. Untuk itu perlu dilakukan suatu kegiatan pemeriksaan dalam rangka membuktikan pelanggaran atau penyimpangan tersebut, menentukan pihak-pihak yang harus bertanggung jawab, termasuk merekomendasikan sanksi apa yang seharusnya dikenakan terhadap pelanggaran tersebut. Dengan demikian, kegiatan pemeriksaan kepatuhan internal merupakan salah satu kegiatan yang sangat diperlukan dalam rangka menjalankan fungsi pengawasan.

Dalam kerangka pengawasan kepatuhan internal, kegiatan pemeriksaan kepatuhan internal menjadi salah satu fungsi pendukung. Secara visual kedudukan pemeriksaan kepatuhan internal dalam kegiatan pengawasan kepatuhan internal ditunjukkan pada **Gambar 3.1**.



Gambar 3.1. Kerangka Pengawasan Kepatuhan Internal

Ruang Lingkup Pemeriksaan Kepatuhan Internal

Dalam melaksanakan pemeriksaan kepatuhan internal, harus memfokuskan kegiatan pemeriksaan kepada hal-hal sebagai berikut:

1. Implementasi KPI, pelaksanaan kode etik dan pelaksanaan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Identifikasi kendala, hambatan dan kelemahan yang terlihat dari implementasi KPI, pelaksanaan kode etik dan pelaksanaan peraturan perundang-undangan yang berlaku sesuai dengan karakteristik perusahaan.
3. Saran konstruktif dalam rangka penyempurnaan KPI, pelaksanaan kode etik dan pelaksanaan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
4. Evaluasi secara obyektif pencapaian kinerja yang telah dilaksanakan oleh pegawai atau unit kerja yang diperiksa.

Kegiatan pemeriksaan kepatuhan internal bukan ditujukan untuk memberikan hukuman kepada pegawai. Apalagi dengan mengkaitkan keberhasilan kinerja unit kerja kepatuhan internal dengan kuantitas kegiatan pemeriksaan terhadap pegawai. Pemeriksaan kepatuhan internal ditujukan untuk membuktikan dan memberikan kesempatan kepada pegawai yang diperiksa untuk mengkonfirmasi tindakan pelanggaran yang telah dilakukan.

B. TEKNIK PENGUMPULAN DAN ANALISIS INFORMASI

Pengendalian terhadap sistem kepatuhan internal ditempuh melalui pemeriksaan dan pemantauan terhadap kepatuhan internal perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan teknik pengumpulan dan analisis informasi sebagai berikut:

1. Sumber Informasi

Kerja kepatuhan internal untuk mengumpulkan data dan informasi mengenai kinerja dan pelaksanaan kode etik, berasal dari sumber-sumber sebagai berikut:

a. Pengaduan dan Pujian Masyarakat

Untuk menampung pengaduan masyarakat secara langsung, maka unit kerja kepatuhan internal wajib menyediakan dan mengelola saluran pengaduan untuk menampung komplain dan pujian masyarakat mengenai kinerja pegawai maupun unit kerja. Penyampaian secara tidak langsung umumnya menggunakan saluran media masa. Oleh karenanya unit kerja kepatuhan internal senantiasa mengupdate berita-berita di media masa, terutama yang berkaitan dengan kinerja organisasi dan pelaksanaan kode etik oleh pegawai.

b. Hasil pengawasan pelaksanaan tugas

Merupakan kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh unit kerja kepatuhan internal terhadap pelaksanaan tugas yang dilaksanakan oleh masing-masing unit kerja. Salah satu tujuan utama, adalah untuk menjamin bahwa seluruh komponen organisasi berada dalam tracknya dalam rangka pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Tugas pokok unit kerja kepatuhan internal adalah melakukan pengawasan baik bersifat langsung maupun tidak langsung terhadap pelaksanaan tugas oleh seluruh unit kerja.

2. Teknik Pengumpulan Informasi

Untuk mengumpulkan informasi yang masuk dari berbagai sumber, unit kerja kepatuhan internal harus memiliki mekanisme penanganan informasi yang baik. Tidak seluruh informasi yang diterima dapat dibuktikan kebenarannya. Perlu dilakukan konfirmasi dan uji silang terhadap pihak-pihak terkait. Dalam penanganan informasi ini, hal yang terpenting yang semestinya menjadi pegangan utama unit kerja kepatuhan internal adalah validitas informasi. Validitas informasi dalam pengertian kebenaran, akurasi dan kelengkapan informasi. Informasi yang tidak valid yang kemudian ditindaklanjuti dengan

pengenaan punishment kepada pegawai dapat memberikan rasa ketidakadilan bagi pegawai yang bersangkutan.

3. Informasi yang Berasal dari Pengawasan Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan pengawasan oleh unit kerja kepatuhan internal dilakukan secara selektif dan berdasarkan prinsip-prinsip manajemen risiko. Berdasarkan prinsip manajemen risiko, berarti bahwa pelaksanaan pengawasan baru dilaksanakan, apabila terdapat informasi awal atau pola yang terindikasi dapat berpotensi menimbulkan suatu pelanggaran, penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang. Untuk melaksanakan tugas pengawasan, kepala unit kerja kepatuhan internal menerbitkan surat tugas kepada pemeriksa kepatuhan internal, baik secara perorangan maupun secara team work. Team pelaksana tugas maupun perorangan dalam pelaksanaan tugasnya harus tunduk pada norma-norma pengendalian internal. Adapun norma-norma yang harus dipegang teguh oleh setiap pemeriksa pada unit kerja kepatuhan internal, adalah:

- a. *Objective*, yaitu tidak berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang dianggap dapat mengurangi hasil penilaian, tidak memihak dan yang terpenting adalah tidak menerima sesuatu apapun yang dapat memengaruhi hasil pengawasan.
- b. *Integrity*, yaitu setiap pemeriksa kepatuhan internal harus bertindak secara jujur, cerdas dan bertanggung jawab.
- c. *Confidentially*, yaitu setiap pemeriksa kepatuhan internal harus mampu melindungi informasi tidak membocorkan fakta dan juga tidak menggunakan informasi untuk kepentingan pribadi atau golongan.
- d. *Competency*, yaitu setiap pemeriksa kepatuhan internal harus memiliki pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang memadai terhadap standar pelayanan dan menguasai tugas dan fungsinya sebagai untuk pengendali internal. Untuk itu setiap pemeriksa pada unit kerja kepatuhan internal, harus senantiasa meningkatkan kemampuan dan pengetahuannya agar pelaksanaan tugas dapat berjalan efisien dan efektif.

Setiap hasil pelaksanaan pengawasan oleh unit kerja kepatuhan internal harus dituangkan dalam suatu laporan tertulis. Laporan ini akan menjadi informasi tambahan yang akan berguna untuk mengukur kinerja pegawai atau unit kerja di bagian lain perusahaan.

Informasi yang diperoleh akan dikompilasi oleh pemeriksaan kepatuhan internal yang bertugas yang bertugas untuk menganalisis informasi. Di samping hal tersebut, apabila dari hasil pengawasan pelaksanaan tugas terindikasi adanya tindakan pelanggaran maupun penyalahgunaan wewenang, maka team pelaksana pengawasan dapat mengusulkan kepada kepala unit kerja kepatuhan internal, untuk dilakukan tindakan pemeriksaan kepatuhan internal.

Pada dasarnya informasi yang dikelola oleh unit kerja kepatuhan internal dapat dibedakan menjadi dua kategori:

1. Informasi yang Berkaitan dengan Tingkat Pencapaian Kinerja.

Analisis informasi yang berkaitan dengan kinerja merupakan tahap awal dari proses evaluasi kinerja. Langkah yang harus dilakukan adalah membandingkan antara tingkat pencapaian kinerja dengan standar kinerja yang lebih dikenal dengan istilah *Key Performance Indicator* (KPI). Pada prinsipnya proses analisis informasi yang dilakukan oleh unit kerja kepatuhan internal yang berkaitan dengan informasi kinerja adalah untuk memantau apakah target pencapaian kinerja yang ditetapkan sesuai KPI dapat dipenuhi oleh masing-masing unit kerja.

Langkah-langkah analisis informasi yang dilakukan oleh pemeriksa unit kerja kepatuhan internal antara lain adalah:

- a. Meneliti kelengkapan laporan. Apakah berkas laporan yang disampaikan telah dilengkapi dengan data-data pendukung. Apabila data pendukung belum tersedia, tindakan actorore apa yang seharusnya dilakukan oleh masing-masing unit kerja.
- b. Meneliti hasil laporan, apakah unsur-unsur yang dilaporkan telah sesuai dengan pedoman pelaporan kinerja atau prosedur perhitungan kinerja telah memenuhi manual actoror kinerja.
- c. Membandingkan hasil pelaksanaan kegiatan (capaian kinerja) dengan target pencapaian yang telah ditetapkan dalam manual kerja.
- d. Menilai hasil kinerja kegiatan, suatu pelaksanaan tugas dianggap mencapai hasil yang optimal apabila tingkat pencapaian kinerja mencapai target yang ditetapkan, dan hasilnya ditandai dengan warna hijau. Hasil pencapaian kinerja yang kurang optimal, apabila angka pencapaian kinerja tidak dapat mencapai target namun tetap pada kisaran pencapian kinerja yang mendekati angka 0% dan ditandai dengan warna merah.

- e. Apabila angka pencapaian kinerja menunjukkan hasil yang tidak optimal dan bahkan hasil yang buruk, hendaknya direview faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat pencapaian kinerja organisasi.
- f. Hasil pencapaian kinerja yang buruk dapat ditindaklanjuti dengan melakukan tindakan pemeriksaan kepatuhan internal.

2. Analisis Informasi Berkaitan dengan Adanya Indikasi Pelanggaran.

Terhadap informasi yang berasal dari pengaduan masyarakat, laporan hasil pengawasan pelaksanaan tugas maupun berdasarkan perintah dari pimpinan unit kepatuhan internal, fokus penanganannya lebih mengarah kepada pelaksanaan kode etik dan peraturan disiplin pegawai. Dalam hal ini pemeriksa pada bidang kepatuhan internal harus dapat menggali informasi awal yang sejelas-jelasnya dan menyusun kejadian atau permasalahan.

Langkah yang paling mudah dalam menganalisis dan mengembangkan informasi awal ini adalah dengan menggunakan rumus sederhana sebagai berikut: 5 W + 1 H. Resume kasus atau permasalahan harus disusun sedemikian rupa sehingga dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan yang mengandung unsur 5W + 1 H, yaitu:

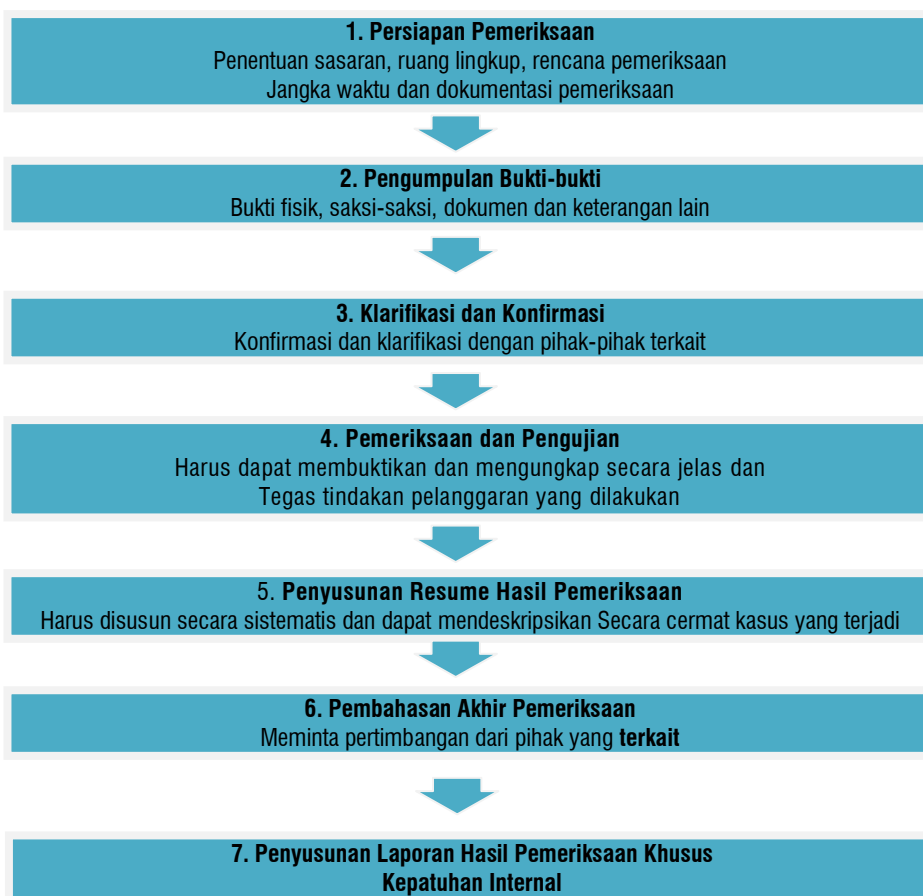
- a. Apa yang terjadi (*What*). Pertanyaan ini untuk mendeskripsikan kasus atau permasalahan yang disangkakan atau diindikasikan dilakukan oleh pegawai.
- b. Kapan terjadi (*When*). Kapan peristiwa yang disangkakan terjadi. Hal ini akan dipakai sebagai dasar untuk cross check kepada unsur-unsur yang terkait. Apakah benar pegawai yang bersangkutan sedang melaksanakan tugas pada waktu yang disangkakan.
- c. Dimana terjadi (*Where*). Lokasi atau tempat terjadinya kasus yang disangkakan. Informasi ini cukup penting untuk mengetahui apakah peristiwa yang disangkakan benar-benar dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan.
- d. Mengapa terjadi (*Why*). Jawaban pertanyaan ini merupakan salah satu konten penting untuk menilai apakah tindakan yang dilakukan pegawai betul-betul melanggar kode etik atau hanya sekedar salah persepsi dari si pelapor. Tindakan yang telah memenuhi standar pelayanan atau sesuai dengan peraturan yang berlaku yang mungkin saja dapat merugikan si pelapor, tidak dapat dikatakan melanggar kode etik.
- e. Siapa yang melakukan (*Who*). Informasi awal yang dilaporkan harus memuat jawaban terhadap unsur pertanyaan ini. Pertanyaan “siapa” disini,

bukan hanya menunjuk kepada subyek yang menjadi target saja, akan tetapi dapat pula dikembangkan terhadap siapa saja saksi-saksinya.

- f. Bagaimana terjadi (*How*). Sama halnya dengan pertanyaan “mengapa”, unsur pertanyaan ini juga memiliki makna penting, dalam menentukan apakah tindakan yang dilakukan oleh pegawai terindikasi melanggar kode etik.

C. MEKANISME PEMERIKSAAN KEPATUHAN INTERNAL

Alur proses pemeriksaan kepatuhan internal menempuh langkah-langkah sebagaimana ditunjukkan pada **Gambar 3.2**.



Gambar 3.2. Alur Proses Pemeriksaan Kepatuhan Internal

Alur proses pemeriksaan kepatuhan internal pada **Gambar 3.2** di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Persiapan Pemeriksaan

Persiapan pemeriksaan merupakan langkah pertama yang harus dilakukan oleh unit kerja kepatuhan internal. Sebelum melaksanakan pemeriksaan, tim pelaksana tugas harus menyusun rencana pemeriksaan yang mencakup:

a. Sasaran dan ruang lingkup pemeriksaan

Memuat uraian masalah pokok yang akan dibuktikan kebenarannya. Tim pemeriksa harus memetakan kasus pelanggaran yang terjadi, dengan membuat ikhtisar kejadian, dugaan terhadap pegawai yang terlibat, pelanggaran berat apa yang telah dilakukan, dampak pelanggaran tersebut kepada organisasi, kapan dan bagaimana terjadinya, serta dugaan lainnya yang perlu diperiksa lebih lanjut. Menyusun kronologis kasus pelanggaran dan memetakan pihak mana saja yang dapat dikonfirmasi.

b. Penyusunan program kerja pemeriksaan

Langkah-langkah tindakan dalam proses pemeriksaan harus terencana dengan baik dan harus disusun menjadi program kerja yang fleksibel. Langkah dan tindakan dalam program kerja pemeriksaan diharapkan akan menjadi pedoman bagi tim pemeriksa. Apabila situasi memerlukan langkah dan tindakan yang tidak sesuai dengan program kerja yang disusun, hal ini tidak boleh menjadi kendala sehingga program kerja dapat menyesuaikan. Tujuan program kerja pemeriksaan untuk mengungkapkan hal-hal sebagai berikut:

- Unsur perbuatan pelanggaran yang dilakukan.
- Alat bukti yang cukup.
- Kronologis atau proses terjadinya pelanggaran.
- Pihak-pihak yang terlibat dan/atau pihak yang harus bertanggung jawab.

c. Jangka waktu pemeriksaan

Harus disesuaikan dengan kebutuhan dan estimasi waktu yang diperlukan untuk proses pemeriksaan kepatuhan internal. Dalam hal ini jangka waktu pemeriksaan harus secara tegas dicantumkan dalam surat tugas pemeriksaan. Apabila menjelang berakhirnya masa tugas, proses pemeriksaan masih belum selesai, maka ketua tim harus mengajukan permohonan perpanjangan jangka waktu pemeriksaan.

d. Dokumentasi pemeriksaan

Adalah persiapan untuk mendokumentasikan segala sesuatu yang berkaitan dengan proses kelengkapan administrasi pemeriksaan. Beberapa dokumentasi yang harus disiapkan dalam rangka pelaksanaan pemeriksaan kepatuhan internal, antara lain:

- Surat tugas penunjukkan sebagai tim pelaksana tugas pemeriksaan.
- Program kerja pemeriksaan kepatuhan internal.
- Surat panggilan dan surat permintaan konfirmasi kepada pihak-pihak terkait.

2. Pengumpulan Bukti-Bukti

Tugas utama tim pemeriksaan kepatuhan internal adalah untuk membuat terang dan jelas kasus pelanggaran. Apa permasalahannya, siapa saja pihak yang harus bertanggung jawab, pelanggaran kode etik yang bagaimana yang telah dilakukan, apa motif pelaku dan bagaimana dampak yang ditimbulkannya. Pertanyaan-pertanyaan tersebut harus terjawab dalam proses pemeriksaan kepatuhan internal. Tujuannya adalah untuk memberikan referensi yang sah dan valid yang akan digunakan sebagai bahan penyusunan rekomendasi hukuman disiplin yang seadil-adilnya bagi pegawai yang melanggar, tentu saja harus dalam kerangka pembinaan pegawai. Tim pemeriksa harus secara profesional mengumpulkan bukti-bukti yang dapat mendukung dugaan pelanggaran yang dilakukan oleh seorang terperiksa. Pembuktian suatu kasus pelanggaran kode etik harus memiliki dua alat bukti yang sah.

Metode pengumpulan bukti-bukti dalam rangka pemeriksaan kepatuhan internal adalah:

- a. Observasi (pengamatan langsung).
- b. Pemeriksaan (melakukan tanya-jawab).
- c. Konfirmasi (proses pengumpulan bukti-bukti).
- d. Pengujian (memeriksa kebenaran suatu informasi).
- e. Analisis (menguraikan dan menyusun kembali secara sistematis informasi yang ada).
- f. Tinjauan (memeriksa keaslian bukti-bukti).
- g. Rekonsiliasi (penyesuaian antara dua kelompok data yang berhubungan, akan tetapi masing-masing dibuat oleh pihak yang independen).
- h. Rekomputasi (perhitungan ulang terhadap kalkulasi yang telah ada dalam rangka memastikan kebenaran dan kecermatannya).

Sedangkan dalam rangka mengumpulkan bukti-bukti atas suatu tindak pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai, tim pemeriksa dapat meminjam dokumen, formulir ataupun barang-barang lainnya kepada pihak yang terkait. Prosedur pengumpulan barang bukti dapat ditempuh dengan cara sebagai berikut:

- Meminjam bukti-bukti asli dengan disertai Berita Acara Peminjaman barang bukti.
- Apabila bukti-bukti asli tidak memungkinkan untuk dipinjam, tim pemeriksa dapat meminta fotocopi dari bukti-bukti tersebut.
- Apabila bukti asli tidak memungkinkan untuk di-*fotocopy*, tim pemeriksa dapat melakukan upaya lainnya antara lain, mencatat secara lengkap nomor, tanggal, nomor halaman buku atau laporan dan catatan lainnya yang dianggap perlu.

3. Klarifikasi dan Konfirmasi

Tahapan ini dibutuhkan untuk memperoleh tambahan informasi yang akan memperjelas, menambah dan mengkonfirmasi bukti-bukti yang telah dikumpulkan.

4. Pemeriksaan dan Pengujian

Tujuannya adalah untuk mengungkap permasalahan secara jelas dan tegas mengenai perbuatan pelanggaran kode etik dan/atau peraturan disiplin pegawai yang dilakukan oleh seorang pegawai. Untuk memperoleh pengakuan baik secara langsung maupun dengan proses pembuktian. Dalam melakukan pemeriksaan terhadap pegawai terperiksa dan saksi-saksi, tim pemeriksa dapat menggunakan beberapa alternative teknik pemeriksaan, yaitu interview (melakukan wawancara secara sopan), introgasi (melakukan wawancara secara lebih keras yaitu dengan mengajukan pertanyaan yang jawabannya pendek dan bersifat mempersempit focus pemeriksaan), konfrontasi (adalah menghadapkan secara langsung antara terperiksa dengan saksi atau membawa langsung terperiksa kepada situasi dan keadaan yang diceritakannya), dan elisitasi (cara bertanya yang disampaikan kepada seseorang, tetapi orang yang ditanya tersebut tidak merasa bahwa dirinya sedang ditanya misalnya dengan menanyakan kepada keluarganya atau pihak lain yang mengetahui). Pemilihan teknis yang akan digunakan harus disesuaikan dengan karakter orang yang diperiksa. Proses pemeriksaan dan pengujian juga dimaksudkan untuk mengkaji faktor-faktor penyebab penyimpangan atau pelanggaran wewenang yang terjadi. Beberapa

penyimpangan dapat saja terjadi karena adanya kelemahan sistem dan prosedur. Hal ini sangat berguna untuk perbaikan sistem ke depannya.

5. Penyusunan Resume Hasil Pemeriksaan

Berisi secara lengkap mengenai kejadian pelanggaran, pihak-pihak yang diperiksa, pihak-pihak yang dimintai keterangan dan hasil pemeriksaan kepada pihak-pihak terkait tersebut. Resume hasil pemeriksaan harus dibuat secara sistematis dan sekurang-kurangnya harus memuat:

- a. Latar belakang dilakukannya pemeriksaan kepatuhan internal.
- b. Proses terjadinya penyimpangan dan dilengkapi dengan bagan prosesnya.
- c. Pemeriksaan dan pengujian yang dilakukan.
- d. Bukti-bukti yang dikumpulkan.
- e. Penyebab terjadinya penyimpangan.
- f. Dampak yang ditimbulkan.

6. Pembahasan Akhir Pemeriksaan

Pada akhir pelaksanaan pemeriksaan kepatuhan internal, tim pemeriksa melakukan pembahasan akhir bersama-sama dengan pimpinan dan pihak-pihak yang terkait lainnya. Tujuannya adalah untuk merumuskan dan mengambil kesepakatan mengenai rekomendasi pengenaan sanksi terhadap pegawai yang terlibat dan harus bertanggung jawab.

7. Penyusunan Laporan Hasil Pemeriksaan Kepatuhan Internal

Laporan harus menyajikan informasi tentang simpulan, bukti-bukti temuan, dan yang terpenting adalah rekomendasi hasil pemeriksaan kepatuhan internal. Laporan harus dilaporkan kepada pimpinan dan tembusan kepada atasan langsung pegawai yang diperiksa. Unit kerja kepatuhan internal masih memiliki kewajiban untuk memantau lebih lanjut pelaksanaan rekomendasi tersebut. Apabila hingga batas waktu tertentu belum ditindaklanjuti, maka unit kerja kepatuhan internal mengirimkan surat penegasan kepada pimpinan unit terkait.

Output dari kegiatan pemeriksaan kepatuhan internal adalah menghasilkan suatu simpulan yang sekaligus memberikan rekomendasi atas tindak pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai. Rekomendasi tersebut tercantum dalam laporan hasil pemeriksaan kepatuhan internal yang akan disampaikan kepada pimpinan. Berkaitan dengan hasil pemeriksaan kepatuhan internal, bentuk-bentuk rekomendasi dapat berupa:

- a. Rekomendasi untuk dilakukan pembinaan dan pengarahan oleh atasan langsung agar pelaksanaan tugas sesuai dengan standard yang telah ditetapkan.
- b. Rekomendasi untuk dilakukan tindakan retraining kepada pegawai.
- c. Rekomendasi untuk dilakukan langkah-langkah perbaikan terhadap sistem atau SOP yang bermasalah.
- d. Rekomendasi penjatuhan sanksi hukuman disiplin.
- e. Rekomendasi untuk dilakukan tuntutan ganti rugi.
- f. Rekomendasi untuk dilakukan tuntutan perdata.
- g. Rekomendasi untuk dilakukan tuntutan pidana.
- h. Rekomendasi untuk dilakukan mutasi pegawai.

Pemantauan pengendalian intern merupakan implementasi dari konsep tiga lini pertahanan tigal lapis yang ada di dalam sistem pengendalian intern, yaitu:

1. Lini pertahanan pertama adalah manajemen dan seluruh pegawai yang melaksanakan proses bisnis. Lini pertahanan ini merupakan lini pertahanan terpenting dalam mencegah kesalahan, mendeteksi kecurangan, serta mengidentifikasi kelemahan dan kerentanan pengendalian. Dengan demikian, seluruh pimpinan dan karyawan harus memahami dan melaksanakan dengan sungguh-sungguh tugas dan tanggung jawab pengendalian kegiatan masing-masing.
2. Lini pertahanan kedua merupakan fungsi pemantauan. Dalam konteks pengendalian internal ini bertugas memantau pengendalian internal di setiap tingkatan manajemen. Unit pemantauan ini harus memperingatkan lini pertahanan pertama apabila dijumpai kelemahan pengendalian intern baik dari segi tahapan rancangan sampai dengan tahapan pelaksanaannya.
3. Lini pertahanan ketiga adalah fungsi auditor internal. Dalam konteks pengendalian internal dalam suatu organisasi. Dengan demikian, seluruh organisasi harus memperhatikan dengan seksama untuk peningkatan pengendalian internal dan memperbaiki kekurangan.

Dengan demikian sistem pengendalian intern berfungsi sebagai pengingat apabila ditemukan kelemahan dalam sistem pengendalian intern di dalam suatu organisasi. Hal ini sangat bermanfaat untuk menghindari organisasi dari hal-hal yang dapat mengakibatkan tidak tercapainya tujuan. Diharapkan peringatan awal ini menjadi langkah preventif untuk menyelamatkan organisasi dari kemungkinan melakukan kesalahan yang lebih besar.

Untuk menjalankan fungsi di atas, disyaratkan memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap proses bisnis. Pemahaman proses bisnis diperlukan untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai urutan proses, penanggung jawab, waktu pelaksanaan, dan keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Gambaran ini kemudian digunakan untuk pemetaan proses bisnis yang sesuai dengan tahapan yang ada pada SOP dan/atau peraturan, kebijakan tertulis lainnya. Selanjutnya dilakukan pengelompokan tahapan sehingga tidak terjadi indentifikasi kesalahan dan pengendalian yang berlebihan.

Untuk melaksanakan tugas pemantauan pengendalian intern, terlebih dahulu disusun rencana pemantauan yaitu pemilihan kegiatan yang akan dipantau, karena tidak semua kegiatan dalam suatu organisasi menjadi obyek pemantauan. Dengan pertimbangan keterbatasan sumber daya, kegiatan yang akan dipantau dipilih berdasarkan faktor risiko sebagai berikut:

1. Keterkatiannya dengan pencapaian sasaran strategis yang tercantum dalam rencana strategis perusahaan.
2. Kompleksitas dan karakteristik atau sifat suatu kegiatan, volume, beban pekerjaan yang melekat dalam kegiatan, dampak bila terjadi kesalahan, faktor subyektivitas yang tinggi dalam pelaksanaan pekerjaan, perubahan operasi atau lingkungan, kerentanan terhadap kerugian/fraud, kecukupan pengendalian, dan hasil audit oleh auditor internal/eksternal terhadap kegiatan tersebut.
3. Kegiatan yang menjadi perhatian organisasi.
4. Kegiatan yang berpengaruh langsung terhadap KPI.
5. Hasil penilaian risiko dari proses manajemen risiko.

Pemantauan pengendalian intern meliputi:

1. Pemantauan pengendalian, yaitu kegiatan untuk memastikn bahwa pengendalian utama yang ditetapkan dalam suatu kegiatan telah berjalan dengan menggunakan perangkat pemantauan yang telah disusun. Pemantauan ini diterapkan pada level kegiatan dengan memilih kegiatan tertentu berdasarkan pertimbangan faktor risiko.
2. Pemantauan efektivitas implementasi dan kecukupan rancangan pengendalian intern, yaitu kegiatan untuk memastikan efektivitas pelaksanaan dan kecukupan rancangan pengendalian dalam mendukung pencapaian tujuan kegiatan. Pemantauan ini diterapkan terhadap penerapan unsur-unsur pengendalian intern, yaitu:
 - a. Evaluasi pengendalian.

- b. Pemantauan efektivitas implementasi pengendalian intern, dilaksanakan sekali dalam setahun.
- c. Evaluasi kecukupan rancangan pengendalian intern, dilakukan minimal sekali dalam setahun atau dilakukan sewaktu-waktu apabila terdapat perubahan proses bisnis, perubahan ketentuan, dan/atau hasil pemantauan pengendalian utama merekomendasikan perlu perbaikan segera.
- d. Perumusan kesimpulan keseluruhan.

Hasil pemantauan pengendalian intern ini, kemudian disusun dalam bentuk laporan dan disampaikan kepada pimpinan. Ada beberapa bentuk laporan yang disampaikan, yaitu:

- 1. Laporan pemantauan pengendalian utama, disusun dan disampaikan minimal dua kali dalam sebulan.
 - a. Laporan temuan segera, yaitu laporan mengenai temuan yang perlu segera ditindaklanjuti, karena ada pengendalian utama yang sering tidak dilaksanakan dan berpengaruh tinggi terhadap strategi/aktivitas operasi dan/atau terhadap kepentingan para pemangku kepentingan (*stakeholders*).
 - b. Laporan temuan berindikasi fraud, yakni laporan mengenai adanya indikasi fraud yang dilakukan secara sengaja oleh orang-orang intern, dengan maksud untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau kelompok sehingga merugikan organisasi.
 - c. Laporan akhir triwulan adalah laporan yang disusun setiap periode tiga bulanan yang berisi kompilasi hasil pemantauan pengendalian utama sampai dengan akhir triwulan tertentu.
- 2. Laporan pemantauan efektivitas implementasi dan kecukupan rancangan pengendalian.
 - a. Laporan hasil pemantauan efektivitas implementasi pengendalian intern.
 - b. Kerangka kerja penerapan pengendalian intern.
 - c. Pedoman teknis pemantauan pengendalian intern.

D. STRATEGI MENGHINDARI KESALAHAN YANG DAPAT MERUGIKAN KORPORASI

Untuk menghindari kesalahan yang dapat merugikan korporasi, diperlukan audit kepatuhan (*compliance audit*). Audit kepatuhan berkaitan dengan kegiatan memperoleh dan memeriksa bukti-bukti untuk menetapkan apakah kegiatan keuangan atau operasi suatu entitas telah sesuai dengan persyaratan ketentuan atau peraturan tertentu. Audit kepatuhan berfungsi untuk menentukan sejauh

mana peraturan, kebijakan, hukum, perjanjian atau peraturan pemerintah dipatuhi oleh entitas yang sedang diaudit.

Dalam pengujian kepatuhan, auditor melakukan pengujian kepatuhan yang mengkonfirmasi eksistensi, efektivitas, dan kesinambungan operasi pengendalian internal yang diandalkan oleh perusahaan. Pengujian kepatuhan membutuhkan pemahaman atas pengendalian yang akan diuji, jika pengendalian yang akan diuji adalah komponen-komponen sistem informasi perusahaan. Auditor harus memperhatikan teknologi yang harus digunakan oleh sistem informasi. Ini membutuhkan pemahaman teknik-teknik sistem yang umum digunakan untuk mendokumentasikan sistem informasi.

Dengan demikian, auditor harus mempunyai pemahaman mendasar mengenai teknik-teknik yang digunakan dalam menganalisis dan merancang sistem. Bagian masukan proses keluaran/*input-process-output* (IPO) dan hirarki plus – masukan – proses – keluaran (HIPO), tabel keputusan dan metode matriks adalah contoh-contoh teknik sistem yang umum digunakan dalam menganalisis dan merancang sistem.

Identifikasi Area Kunci

Tujuan: Menentukan Area Kunci

Langkah-langkah terdiri dari:

1. Analisis untuk menentukan area audit dengan menggunakan pendekatan pada faktor tugas utama KPK:
 - Penyusunan kebijakan teknis, rencana dan program pendidikan dan pelatihan di bidang keuangan.
 - Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di bidang keuangan.
 - Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di bidang keuangan.
 - Pelaksanaan administrasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.
 - Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan pemeringkatan atas area audit potensial adalah sebagai berikut:
 - Risiko manajemen.
 - Signifikansi.
 - Dampak potensial dari audit kinerja.
 - Auditabilitas.

- Tim audit menggunakan matrik pembobotan untuk menyeleksi area audit potensial, misalnya dengan menggunakan sistem skor: tinggi: skor 4, sedang: skor 3, rendah: skor 2
2. Analisis untuk menentukan area kunci berdasarkan area dengan memperhatikan beberapa factor sebagai berikut:
- Risiko manajemen, yaitu risiko manajemen atas tidak tercapainya 3E (ekonomis, efisien, efektivitas).
 - Signifikansi yaitu menilai apakah suatu kegiatan dalam area audit secara komprehensif memiliki pengaruh yang besar terhadap kegiatan lainnya dalam obyek audit secara keseluruhan.
 - Dampak hasil pemeriksaan yaitu pengaruh hasil audit terhadap area audit yang diperiksa. Bagaimana kualitas dan kompetensi KPK dalam menyelenggarakan pendidikan.
 - Audibilitas, berkaitan dengan kemampuan tim audit dalam mengaudit.

Unit Kepatuhan Internal

Manajemen membutuhkan perangkat yang melakukan penilaian atas kegiatan yang dilakukan dalam rangka menghindari kesalahan yang dapat merugikan organisasi dengan meningkatkan pemantauan terhadap fungsi pengendalian intern dan mengacu pada *best practice konsep three lines of defense*.

Pengendalian organisasi dilakukan melalui tiga lapis pertahanan, yaitu:

1. Manajemen operasional, menjalankan pengendalian intern secara terus menerus dalam seluruh tahapan kegiatan.
2. *Oversight unit* atau Unit Kepatuhan Internal, untuk membantu efektivitas manajemen, bertugas memantau pelaksanaan pengendalian intern pada waktu-waktu yang ditentukan (misalnya, *unit control system*, unit kepatuhan, unit manajemen risiko, unit legal dan sebagainya), sebagai bagian dari Manajemen Unit Kerja.
3. Auditor Internal, bertugas untuk membantu organisasi dalam penilaian independen, apakah kegiatan manajemen operasional telah dilakukan secara patuh terhadap aturan, ekonomis, efisien dan efektif.

Strategi menghindari kesalahan dilakukan dengan cara:

1. Menciptakan budaya jujur dan etika yang tinggi.
Cara yang paling efektif untuk mencegah dan menghalangi tindakan kecurangan (*fraud*) adalah mengimplementasikan program serta

pengendalian anti kecurangan, yang didasarkan pada nilai-nilai inti yang dianut perusahaan. Nilai-nilai semacam itu menciptakan lingkungan yang mendukung perilaku dan ekspektasi yang dapat diterima, bahwa karyawan dapat menggunakan nilai itu untuk mengarahkan tindakan mereka. Nilai-nilai itu membantu menciptakan budaya jujur dan etika yang menjadi dasar bagi tanggung jawab pekerjaan para karyawan. Menciptakan budaya jujur dan etika yang tinggi mencakup lima unsur, yaitu:

- Menetapkan kejujuran dan integritas manajemen.

Dewan direksi dan manajemen bertanggung jawab untuk memberi contoh mengenai perilaku etis dalam perusahaan. Kejujuran dan integritas manajemen akan memperkuat kejujuran serta integritas karyawan di seluruh organisasi. Semua ini menjadi dasar bagi kode etik perilaku yang lebih rinci, sebagai pedoman mengenai etika perilaku.

- Menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Pada umumnya pelanggaran jarang terjadi apabila karyawan mempunyai perasaan positif tentang atasan mereka, ketimbang bila mereka merasa diperalat, diancam atau diabaikan. Tempat kerja yang positif dapat mendongkrak semangat karyawan, sehingga dapat mengurangi kemungkinan karyawan melakukan tindakan kecurangan terhadap perusahaan.

- Memperkerjakan dan mempromosikan pegawai yang tepat.

Perusahaan yang dikelola dengan baik mengimplementasikan kebijakan penyingkapan yang efektif untuk mengurangi kemungkinan memperkerjakan dan mempromosikan orang-orang yang tingkat kejujurannya rendah, terutama yang akan menduduki jabatan penting. Setelah seorang karyawan diangkat, evaluasi yang berkelanjutan terhadap kepatuhan karyawan sesuai dengan etika perilaku diharapkan dapat mengurangi terjadinya kecurangan.

- Pelatihan.

Semua karyawan baru harus dilatih mengenai ekspektasi perusahaan tentang etika perilaku. Karyawan harus diberi tahu tentang tugasnya untuk menyampaikan kecurangan aktual atau yang dicurigai serta cara yang tepat untuk menyampaikannya. Selain itu, pelatihan kewaspadaan terhadap kecurangan juga harus disesuaikan dengan tanggung jawab pekerjaan khusus karyawan tersebut. Misalnya pelatihan yang berbeda untuk jabatan yang berbeda.

- Etika Perilaku.

Mengharuskan setiap karyawan untuk secara periodik mematuhi etika perilaku. Hal ini akan membantu meningkatkan kebijakan etika perilaku dan juga membantu menghalangi karyawan melakukan tindakan kecurangan atau pelanggaran etika lainnya.

2. Tanggung jawab manajemen untuk mengevaluasi pencegahan kecurangan (*fraud*).

Tindakan kecurangan terjadi karena adanya kesempatan untuk melakukannya. Manajemen bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan mencegah kecurangan, mengambil langkah-langkah untuk mencegah kecurangan, serta memantau melalui pengendalian internal.

3. Pengawasan oleh komite audit.

Komite audit bertanggung jawab untuk mengawasi pelaporan keuangan serta proses pengendalian internal organisasi. Dalam memenuhi tanggung jawab ini, komite audit memperhitungkan potensi diabaikannya pengendalian internal oleh manajemen, serta mengawasi proses pencegahan kecurangan oleh manajemen.

E. STRATEGI MENINGKATKAN PEMANTAUAN TERHADAP FUNGSI PENGENDALIAN INTERNAL

Aktivitas pengendalian intern merupakan salah satu kegiatan yang penting dalam suatu organisasi. Pengendalian intern adalah proses yang dirancang untuk memberikan kepastian yang layak mengenai pencapaian tujuan organisasi tentang reliabilitas pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan. Hal ini merupakan proses integral pada tingkatan tindakan dan kegiatan yang dilaksanakan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh karyawan.

Untuk itu pemantauan terhadap fungsi pengendalian intern perlu dilakukan secara: sistematis, terstruktur dan terdokumentasi dengan baik. Penerapannya memerlukan strategi agar pengendalian intern tidak hanya berhenti pada tataran konsep, tetapi langsung dapat diterapkan. Secara umum, implementasi sistem pengendalian intern dilaksanakan melalui tahap perencanaan, internalisasi dan pelaksanaan, serta pengujian dan pemantauan. Ketiga tahapan tersebut merupakan proses yang dijalankan secara terus menerus dan berulang.

Tujuan merancang sistem pengendalian internal, yaitu:

1. Reliabilitas pelaporan keuangan.

Manajemen bertanggung jawab untuk menyiapkan laporan bagi para investor, kreditor dan pemakai lainnya. Manajemen memikul tanggung jawab hukum maupun profesional untuk memastikan bahwa informasi telah disajikan secara wajar sesuai dengan persyaratan pelaporan seperti prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum. Tujuan pengendalian intern yang efektif terhadap pelaporan keuangan adalah memenuhi tanggung jawab pelaporan keuangan tersebut.

2. Efisiensi dan efektivitas operasi.

Pengendalian dalam perusahaan akan mendorong pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif untuk mengoptimalkan sasaran-sasaran perusahaan. Tujuan yang penting dari pengendalian ini adalah memperoleh informasi keuangan dan non keuangan yang akurat tentang operasi perusahaan untuk keperluan pengambilan keputusan.

3. Kepatuhan pada peraturan perundang-undangan.

Selain memenuhi ketentuan hukum, organisasi publik, non publik, nirlaba, diwajibkan mentaati berbagai peraturan perundang-undangan. Beberapa hanya berhubungan secara langsung dengan akuntansi seperti UU Perlindungan lingkungan dan hak sipil, sementara yang lainnya berkaitan erat dengan akuntansi seperti peraturan perpajakan dan kecurangan.

Lima komponen pengendalian intern adalah: (1) *Control environment*, (2) *Risk assessment*, (3) *Information and communication*, (4) *Control activities*, (5) *Monitoring*.

Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian merupakan dasar dari empat komponen lainnya. Tanpa lingkungan pengendalian yang efektif, keempat komponen lainnya tidak akan menghasilkan pengendalian intern yang efektif.

Lingkungan pengendalian terdiri atas tindakan, kebijakan dan prosedur yang mencerminkan sikap manajemen puncak, para direktur dan pemilik entitas secara keseluruhan mengenai pengendalian intern.

Berbagai faktor yang membentuk lingkungan pengendalian dalam suatu entitas yaitu:

- Komitmen atas integritas dan nilai-nilai etika.

- Merupakan hal yang penting bagi pihak manajemen untuk menciptakan struktur organisasi yang menekankan pada integritas sebagai prinsip dasar operasi, dengan cara secara aktif mengajarkan dan mempraktikannya.
- Dewan direksi dan komite audit.
Kesadaran pengendalian dapat tercermin dari reaksi yang ditunjukkan oleh manajemen dari berbagai jenjang organisasi, terutama dari pihak dewan direksi dan komite audit atas kelemahan pengendalian. Jika manajemen segera melakukan tindakan koreksi atas temuan kelemahan pengendalian, hal ini merupakan petunjuk adanya komitmen manajemen terhadap penciptaan lingkungan pengendalian yang baik.
 - Filosofi dan gaya operasi manajemen.
Melalui aktivitasnya, manajemen memberikan isyarat mengenai betapa pentingnya pengendalian internal.
 - Struktur organisasi.
Struktur organisasi perusahaan menggambarkan alur tanggung jawab dan wewenang. Dengan memahami struktur organisasi auditor dapat memahami elemen-elemen manajemen dan fungsional dari suatu bisnis dan dapat menilai bagaimana pengendalian yang dilaksanakan.
 - Kebijakan dan praktik sumber daya manusia.
Hal yang paling penting dalam pengendalian internal adalah sumber daya manusia yang melaksanakannya. Jika seluruh karyawan berkompeten dan dapat dipercaya, maka pengendalian lainnya dapat dikurangi.

Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Penilaian risiko merupakan identifikasi dan analisis terhadap risiko yang relevan untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Selain itu penilaian risiko dapat membentuk suatu dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola. Terdapat empat faktor yang mempengaruhi penilaian risiko, yaitu:

- Perubahan dalam lingkungan bisnis.
Perubahan dalam lingkungan bisnis dan peraturan, dapat mengakibatkan perubahan dalam tekanan persaingan dan risiko yang berbeda secara signifikan.
- Personil baru.
Personil baru kemungkinan besar dapat memengaruhi pengendalian internal, karena memiliki pemahaman yang berbeda.
- Sistem informasi yang baru atau dimodifikasi.
Perubahan signifikan dan cepat dalam sistem informasi dapat mengubah risiko berkaitan dengan pengendalian internal.

- Restrukturisasi perusahaan.

Restrukturisasi dapat disertai dengan pengurangan staf dan perubahan dalam supervisi, serta pemisahan tugas yang dapat mengubah risiko yang berkaitan dengan pengendalian internal.

Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Di sekitar aktivitas pengendalian terdapat sistem informasi dan komunikasi. Hal ini memungkinkan orang-orang dalam organisasi untuk mendapat dan bertukar informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan, dan mengendalikan operasinya.

Manajemen harus memahami bagaimana: (1) transaksi diawali, (2) data di dapat dalam bentuk yang dibaca oleh mesin, (3) file komputer diakses dan diperbaharui, (4) data diproses untuk mempersiapkan sebuah informasi, dan (5) informasi dilaporkan ke para pemakai internal dan pihak eksternal.

Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Aktivitas pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan bahwa tindakan yang diperlukan telah diambil untuk menanggulangi risiko, guna mencapai tujuan entitas. Aktivitas pengendalian umumnya dibagi menjadi:

- Pemisahan tugas.
Agar dapat mengurangi kesalahan dan kecurangan, diperlukan pemisahan tugas, yaitu:
 - Pemisahan pengawasan aset dari fungsi akuntansi.
 - Pemisahan otorisasi transaksi dengan fungsi pengawasan dari aset yang bersangkutan.
 - Pemisahan tanggung jawab operasi dan pencatatan.
 - Pemisahan bagian *information technology* dengan penggunaanya
- Otorisasi yang sesuai atas transaksi dan aktivitas.
Setiap transaksi harus diotorisasi dengan benar untuk memenuhi tujuan pengendalian
- Dokumen dan catatan yang memadai.
Dokumen dan pencatatan merupakan catatan yang memuat transaksi serta mengkhitisarkannya. Termasuk di dalamnya tagihan penjualan, purchase order, jurnal penjualan dan lain – lain.
- Pengendalian fisik atas aktiva dan catatan.

Untuk melaksanakan pengendalian yang baik, aset dan pencatatan harus diawasi. Aset yang tidak terjaga dapat dicuri. Pencatatan yang tidak diawasi dapat diubah, dihancurkan atau hilang yang mengganggu proses akuntansi dan operasi bisnis.

Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan merupakan proses pengawasan dan penetapan kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu. Pemantauan mencakup penentuan desain dan operasi pengendalian tepat waktu, serta tindakan perbaikan yang dilakukan. Proses ini dilaksanakan melalui aktivitas pemantauan secara terus-menerus, evaluasi secara terpisah atau kombinasi di antara keduanya.

Keterbatasan Struktur Pengendalian Intern

Struktur pengendalian intern mempunyai keterbatasan. Keterbatasan struktur pengendalian intern mencakup tiga hal, yaitu:

- **Kekeliruan-kekeliruan (*Errors*).**
Setiap karyawan kadang-kadang kurang perhatian pada tugasnya, akibat kelalaian dan terlalu banyak pekerjaan. Perhatian yang kurang akan mengakibatkan karyawan tersebut melakukan kesalahan, bahkan karyawan yang kompeten masih membuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- **Persekongkolan (*Collusion*).**
Persekongkolan terjadi apabila dua orang atau lebih karyawan bekerja sama untuk membuat perjanjian antara mereka, misalnya seorang pelaksana penjualan bekerja sama dengan penyedia penjualan sepakat untuk menggelapkan uang kas register dan menutupnya dengan rekonsiliasi kas register yang palsu.
- **Penolakan manajemen (*Management Override*).**
Penolakan manajemen hampir sama dengan persekongkolan, akan tetapi pada berbagai situasi. Diperlukan struktur pengendalian intern yang mampu mencegah penolakan manajemen.

Faktor lain yang membatasi pengendalian intern adalah biaya pengendalian intern tidak boleh melebihi manfaatnya yang diharapkan dari pengendalian tersebut. Meskipun hubungan manfaat biaya merupakan kriteria utama yang harus dipertimbangkan dalam mendesain pengeendalian intern.

Gejala Adanya Kecurangan

Kecurangan yang dilakukan oleh manajemen umumnya lebih sulit ditemukan dibandingkan dengan yang dilakukan oleh karyawan. Oleh karena itu, perlu diketahui gejala yang menunjukkan adanya kecurangan tersebut, adapun gejala tersebut adalah:

- Gejala kecurangan pada manajemen
 - Ketidakcocokan diantara manajemen puncak.
 - Moral dan motivasi karyawan rendah.
 - Departemen akuntansi kekurangan staf.
 - Tingkat komplain yang tinggi terhadap organisasi dari pihak konsumen, pemasok atau badan otoritas.
 - Kekurangan kas secara tidak teratur dan tidak terantisipasi.
 - Penjualan/laba menurun sementara itu utang dan piutang dagang meningkat.
 - Perusahaan mengambil kredit sampai batas maksimal untuk jangka waktu yang lama.
 - Terdapat kelebihan persediaan yang signifikan.
 - Terdapat peningkatan jumlah ayat jurnal penyesuaian pada akhir tahun buku.
- Gejala kecurangan pada karyawan
 - Pembuatan ayat jurnal penyesuaian tanpa otorisasi manajemen dan tanpa perincian/penjelasan pendukung.
 - Pengeluaran tanpa dokumen pendukung.
 - Pencatatan yang salah/tidak akurat pada buku jurnal.
 - Penghancuran, penghilangan, pengrusakan dokumen pendukung pembayaran.
 - Kekurangan barang yang diterima.
 - Kemahalan harga barang yang dibeli.
 - Faktur ganda.
 - Penggantian mutu barang.

Metode Pencegahan Pelanggaran dan Penyimpangan serta Penyalahgunaan Wewenang

Beberapa metode pencegahan yang lazim diterapkan oleh manajemen mencakup beberapa langkah berikut:

1. Penetapan kebijakan anti kecurangan.

Kebijakan unit organisasi harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mencegah tindakan-tindakan kecurangan dan kejahatan

ekonomi lainnya. Seluruh jajaran manajemen dan karyawan harus mempunyai komitmen yang sama untuk menjalankannya, sehingga kebijakan yang ada akan dilaksanakan dengan baik.

2. Prosedur pencegahan.

Komitmen manajemen dan kebijakan suatu organisasi merupakan kunci utama dalam mencegah terjadinya tindakan kecurangan. Namun demikian, harus pula dilengkapi dengan prosedur penanganan pencegahan secara tertulis dan ditetapkan secara baku.

3. Organisasi.

Adanya komite audit yang independen menjadi keharusan, karena unit audit internal mempunyai tanggung jawab untuk melakukan evaluasi secara berkala terhadap aktivitas organisasi secara berkesinambungan.

4. Teknik Pengendalian.

Sistem yang dirancang dan dilaksanakan secara kurang baik akan menjadi sumber atau peluang terjadinya tindakan kecurangan, sehingga dapat menimbulkan kerugian finansial bagi organisasi. Untuk itu diperlukan teknik-teknik pengendalian dan audit yang efektif untuk mengurangi kemungkinan terjadinya kecurangan. Kerugian dan kecurangan dapat dicegah apabila organisasi mempunyai staf yang berpengalaman, sehingga mereka mengetahui gejala adanya kecurangan.

5. Kepekaan terhadap kecurangan.

Standar audit pada dasarnya mampu mengetahui adanya kesalahan yang disengaja atau tidak disengaja. Syarat penemuan kecurangan terdiri dari:

a) Penemuan kecurangan.

Audit internal diharapkan dapat menemukan kelemahan atas kecurangan yang terjadi dalam perusahaan, sehingga semua aktivitas yang bertentangan dengan prosedur atau kebijakan perusahaan dapat dicegah dan diatasi. Temuan-temuan hasil audit harus berdasarkan pada:

- Kriteria standar, ukuran atau harapan dalam melakukan evaluasi.
- Bukti nyata yang ditemukan oleh auditor internal
- Alasan yang dikemukakan atas terjadinya perbedaan antara kondisi yang diharapkan dan kondisi sesungguhnya.
- Berbagai risiko atau kerugian yang dihadapi oleh organisasi, karena terdapatnya kondisi yang tidak sesuai dengan kriteria standar yang sudah ditetapkan.
- Dalam laporan tentang berbagai temuan, dapat pula dicantumkan berbagai rekomendasi atau langkah-langkah yang harus dilakukan.

b) Bukti yang cukup kompeten.

Bukti yang kompeten dan faktual serta meyakinkan dapat diperoleh dengan menggunakan teknik audit yang tepat.

Penerapan pengendalian intern secara sistematis, terstruktur dan terdokumentasi, merupakan upaya yang perlu dilaksanakan secara sungguh-sungguh agar dapat menekan terjadinya pelanggaran dan penyimpangan serta penyalahgunaan wewenang.

F. BEST PRACTICE KEPATUHAN INTERNAL

Contoh berikut ini adalah *best practice* penerapan risiko kepatuhan pada sebuah perusahaan swasta di Indonesia. Semakin meningkatnya kompleksitas kegiatan usaha suatu perusahaan, dapat memberikan dampak yang besar terhadap risiko yang dihadapi oleh perusahaan tersebut, salah satunya adalah risiko kepatuhan. Untuk mengelola dan memitigasi risiko kepatuhan tersebut perusahaan telah menunjuk salah satu anggota direksi sebagai direktur yang membawahi fungsi kepatuhan. Untuk membantu pelaksanaan tugas direktur yang membawahi fungsi kepatuhan tersebut, telah dibentuk Satuan Kerja Kepatuhan.

Kedudukan Satuan Kerja Kepatuhan adalah setingkat divisi di kantor pusat dan bertanggung jawab langsung kepada direktur yang membawahi fungsi kepatuhan. Satuan Kerja Kepatuhan bersifat independen, yaitu dibentuk secara tersendiri dan bebas dari pengaruh satuan kerja lainnya, serta memiliki akses langsung kepada direktur yang membawahi fungsi kepatuhan. Dalam rangka memastikan pelaksanaan fungsi kepatuhan, dewan komisaris dan direksi telah melakukan pengawasan secara aktif. Pengawasan aktif tersebut dilakukan dalam bentuk antara lain, persetujuan atas kebijakan dan prosedur, pelaporan secara periodik, permintaan penjelasan dan pertemuan.

Kegiatan Fungsi Kepatuhan, antara lain:

- 1) Melakukan langkah-langkah untuk mendorong terciptanya budaya kepatuhan, seperti:
 - Melakukan sosialisasi peraturan.
 - Melaksanakan fungsi konsultatif terkait dengan penerapan peraturan yang berlaku.
 - Menyediakan informasi peraturan perundang – undangan dalam situs perusahaan yang dapat diakses oleh seluruh karyawan.

- Memastikan penyesuaian ketentuan internal dengan peraturan yang berlaku.
- 2) Melakukan *gap analysis* dan dampaknya atas ketentuan baru terhadap operasional perusahaan dan penyesuaian atas manual, kebijakan dan prosedur internal yang diperlukan.
- 3) Melakukan penilaian risiko kepatuhan dan menyusun laporan profil risiko kepatuhan setiap triwulan, dalam rangka mengelola risiko kepatuhan.
- 4) Melakukan review dan memberikan pendapat atas rencana produk dan aktivitas baru, untuk memastikan bahwa produk yang akan dibuat dan aktivitas baru yang akan dilakukan telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 5) Memberikan persetujuan atas rancangan ketentuan internal yang akan diterbitkan.
- 6) Melakukan kajian kepatuhan yang berkaitan dengan dugaan pelanggaran terhadap pelanggaran perundang-undangan yang berlaku.
- 7) Melakukan uji kepatuhan terhadap pelaksanaan ketentuan di kantor cabang, bekerja sama dengan Pengawas Internal Cabang.
- 8) Menindaklanjuti komitmen perusahaan kepada instansi atau lembaga serta regulator lainnya.
- 9) Melakukan koordinasi dalam rangka melakukan penilaian terhadap tingkat kesehatan perusahaan.

Penerapan Manajemen Risiko

Perusahaan menerapkan manajemen risiko dan system pengendalian internal secara efektif, disesuaikan dengan tujuan dan kebijakan usaha, ukuran dan kompleksitas kegiatan usaha perusahaan, melalui tindakan-tindakan sebagai berikut:

- 1) Melakukan identifikasi dan pengendalian seluruh risiko termasuk yang berasal dari produk baru dan aktivitas baru.
- 2) Memiliki Komite Pemantau Risiko, yang bertujuan untuk memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko yang ada telah memberikan perlindungan yang memadai terhadap seluruh risiko perusahaan dan mempunyai tugas pokok untuk memberikan rekomendasi serta pendapat secara professional yang independen mengenai kesesuaian antara kebijakan dengan pelaksanaan kebijakan manajemen risiko kepada dewan komisaris, serta memantau dan mengevaluasi pelaksanaan tugas Komite Manajemen Risiko dan Satuan Kerja Manajemen Risiko.
- 3) Memiliki Komite Manajemen Risiko yang mempunyai tugas pokok menyusun

- kebijakan, strategi dan pedoman penerapan manajemen risiko, menyempurnakan pelaksanaan manajemen risiko berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan proses dan system manajemen risiko yang efektif, serta menetapkan hal – hal yang terkait dengan keputusan bisnis yang menyimpang dari prosedur normal.
- 4) Memiliki Satuan Kerja Manajemen Risiko yang bertujuan untuk menyakinkan, bahwa risiko yang dihadapi perusahaan dapat diidentifikasi, diukur, dipantau, dikendalikan, dan dilaporkan dengan benar melalui penerapan kerangka kerja manajemen risiko yang sesuai.
 - 5) Mengelola risiko dan memastikan tersedianya kebijakan dan penetapan risiko yang didukung oleh prosedur, laporan dan system informasi yang menyediakan informasi dan analisis secara akurat dan tepat waktu kepada manajemen. Termasuk menetapkan langkah menghadapi perubahan kondisi pasar.
 - 6) Memastikan bahwa penyusunan system dan prosedur kerja yang ada telah memperhatikan sisi operasional maupun bisnis serta tingkat risiko yang mungkin terjadi dalam suatu unit kerja.

Perusahaan berkomitmen untuk mengembangkan budaya kepatuhan secara berkesinambungan untuk mencapai keberhasilan dan kinerja dengan reputasi yang baik.

Workshop - Group Discussion

Masing-masing peserta dibagi berdasarkan kelompok untuk mendiskusikan dan merumuskan *best practices* penerapan strategi kepatuhan internal di dalam perusahaan dalam rangka pencegahan korupsi.

G. LATIHAN

Setelah Anda mempelajari materi yang disajikan dalam modul ini, jawablah soal-soal latihan berikut:

1. Apa yang dimaksud dengan sistem kepatuhan internal?
2. Faktor-faktor apa saja yang perlu diperhatikan agar menghindari kesalahan yang dapat merugikan organisasi?
3. Bagaimana strategi meningkatkan pemantauan terhadap fungsi pengendalian internal?

H. RANGKUMAN

Tugas unit kepatuhan adalah untuk membantu manajemen dalam melaksanakan pemantauan pengendalian intern. Artinya pemantauan pengendalian intern, bukan dimaksudkan untuk mencari-cari kesalahan para karyawan atau manajemen, untuk kemudian dilaporkan sebagai temuan.

Pemantauan pengendalian intern merupakan implementasi dari konsep lini pertahanan tiga lapis yang ada di dalam sistem pengendalian intern, yaitu:

1. Lini pertahanan pertama adalah manajemen dan seluruh pegawai yang melaksanakan proses bisnis.
2. Lini pertahanan kedua adalah fungsi pemantauan dalam konteks pengendalian internal. Bertugas memantau pengendalian internal di setiap tingkatan manajemen.
3. Lini pertahanan ketiga adalah fungsi auditor internal.

Dengan demikian sistem pengendalian internal berfungsi sebagai pengingat apabila ditemukan kelemahan dalam sistem pengendalian internal di dalam suatu organisasi. Hal ini sangat bermanfaat untuk menghindari organisasi dari hal-hal yang dapat mengakibatkan tidak tercapainya tujuan. Diharapkan peringatan awal ini menjadi langkah preventif untuk menyelamatkan organisasi dari kemungkinan melakukan kesalahan yang lebih besar.

Metode pencegahan pelanggaran dan penyimpangan serta penyalahgunaan wewenang, adalah:

1. Penetapan kebijakan anti kecurangan.
2. Prosedur pencegahan.
3. Organisasi melalui komite audit yang independen.
4. Teknik pengendalian.
5. Kepekaan terhadap kecurangan.

I. EVALUASI MATERI

Setelah Anda mempelajari materi yang disajikan dalam modul ini, jawablah soal-soal evaluasi berikut:

1. Jelaskan apa yang menjadi pokok perhatian dalam konsep dan sistem kepatuhan internal!
2. Jelaskan apa yang menjadi pokok perhatian dalam strategi menghindari kesalahan yang dapat merugikan korporasi!

3. Jelaskan apa yang menjadi pokok perhatian dalam strategi meningkatkan pemantauan terhadap fungsi pengendalian internal!

J. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT

Sejauhmana Anda dapat menyelesaikan Latihan dan Evaluasi Materi yang ada pada Bab ini? Apabila Anda telah mampu menjawab Latihan dan Evaluasi Materi pada Bab ini, berarti Anda telah menguasai materi ini dengan baik dan benar. Akan tetapi, jika Anda masih merasa ragu dengan pemahaman Anda mengenai materi yang terdapat pada Bab ini serta adanya keraguan dan kesalahan dalam menjawab Latihan dan Evaluasi Materi, maka disarankan Anda mempelajari kembali secara lebih intensif dengan membaca ulang materi dalam modul ini, membaca bahan referensi yang dipergunakan, berdiskusi dengan pengajar/fasilitator dan juga dengan sesama peserta Diklat lainnya.

BAB IV

PENUTUP

A. EVALUASI KEGIATAN BELAJAR

Dalam mengikuti kegiatan pembelajaran Modul ***Best Practice Compliance/ Integrity Development*** ini, peserta Diklat diharapkan mengerjakan soal-soal evaluasi kegiatan belajar untuk mengukur tercapainya tujuan pembelajaran.

Soal-soal evaluasi dapat diberikan kepada peserta Diklat sebelum (*pre-test*) dan setelah (*post-test*) mempelajari materi yang disajikan dalam modul ini. *Pre-test* dijadikan sebagai *baseline*, sedangkan *post-test* bertujuan untuk mengukur peningkatan kemampuan pembelajaran peserta. Jawablah soal-soal berikut:

1. Faktor-faktor apa saja yang perlu diperhatikan agar sistem kepatuhan dapat diterapkan dengan baik?
2. Bagaimana tahap membangun sistem kepatuhan yang baik?
3. Faktor-faktor apa saja yang perlu diperhatikan agar menghindari kesalahan yang dapat merugikan organisasi?
4. Apabila Anda diperintahkan untuk melakukan pemeriksaan terhadap seorang terperiksa, apa saja langkah persiapan yang harus Anda lakukan? Jelaskan.
5. Jelaskan apa yang menjadi pokok perhatian dalam strategi meningkatkan pemantauan terhadap fungsi pengendalian internal.

B. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT

Pemahaman peserta Diklat terhadap keseluruhan konten materi modul dinilai berdasarkan jawaban-jawaban yang diberikan terhadap soal-soal evaluasi kegiatan belajar dalam modul. Penilaian mengacu pada kategori sebagai berikut:

Rentang Nilai Jawaban yang Benar	Kategori	Keterangan
90,1 - 100	A	Sangat Baik
80,1 - 90	B	Baik
< 80	C	Cukup

Dengan rumus penentuan nilai sebagai berikut:

$$\text{Nilai} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100$$

Apabila memperoleh nilai A dan B, maka peserta Diklat dapat melanjutkan kegiatan pembelajaran ke modul berikutnya.

Sedangkan peserta Diklat yang mendapatkan nilai C disarankan untuk melakukan hal-hal berikut:

- 1) Membaca ulang materi modul.
- 2) Memperkaya pemahaman dengan mempelajari referensi yang tertera pada daftar pustaka dalam modul.
- 3) Mendiskusikan dengan instruktur/fasilitator dan juga dengan sesama peserta Diklat lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Chandler. 2016. *Strategic Corporate Social Responsibility*. California: Sage Publications, Inc.

Rangkuti, Freddy. 2016. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

..... 2016. *Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Vakkur and Herrera. 2013. *Corporate Governance Regulation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Peraturan Perundang-undangan:

Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.

Peraturan Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia Nomor 01 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Komisi Pemberantasan Korupsi.

Dokumen:

Rencana Strategis Komisi Pemberantasan Korupsi 2015-2018.

DAFTAR ISTILAH

Budaya Ketauhan	: Nilai, perilaku dan tindakan yang mendukung terciptanya ketauhan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Langkah-langkah dalam rangka mendukung terciptanya budaya ketauhan antara lain: pembuatan sistem, program, kerangka pikir, <i>compliance charter</i> , kode etik ketauhan (<i>compliance code of conduct</i> , atau kebijakan ketauhan (<i>compliance policy</i>).
Fungsi Ketauhan	: Serangkaian tindakan atau langkah-langkah yang bersifat <i>ex-ante</i> (preventif) untuk memastikan bahwa kebijakan, ketentuan, sistem, dan prosedur, serta kegiatan usaha yang dilakukan oleh suatu organisasi telah sesuai dengan ketentuan, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
Kecurangan (<i>Fraud</i>)	: Perbuatan tidak jujur yang menimbulkan potensi kerugian ataupun kerugian nyata terhadap perusahaan atau karyawan perusahaan atau orang lain, tetapi tidak terbatas pada pencurian uang, pencurian barang, penipuan, pemalsuan. Juga termasuk dalam perbuatan ini adalah pemalsuan, menyembunyian atau penghancuran dokumen/laporan, atau penggunaan dokumen palsu untuk keperluan bisnis, atau membocorkan informasi perusahaan kepada pihak di luar perusahaan.
Korupsi	: Perbuatan yang dilakukan secara curang atau melawan hukum, oleh anggota direksi, anggota dewan komisaris, pengurus perusahaan, manajer ataupun karyawan perusahaan, yang bertentangan dengan kepentingan perusahaan, atau penyalahgunaan wewenang jabatan, kepercayaan yang diberikan kepadanya dengan tujuan memperkaya diri sendiri atau orang lain atau korporasi.
Perbuatan yang Dapat Dilaporkan (Pelanggaran)	: Perbuatan yang dalam pandangan pelapor dengan itikad baik adalah perbuatan sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none">• Korupsi.

- Kecurangan.
- Ketidakjujuran.
- Perbuatan melanggar hukum.
- Pelanggaran ketentuan perpajakan, atau peraturan perundang-undangan lainnya (lingkungan hidup, *mark-up*, ketenagakerjaan dan sebagainya).
- Pelanggaran Pedoman Etika Perusahaan atau pelanggaran norma-norma kesopanan pada umumnya.
- Perbuatan yang dapat menimbulkan kerugian finansial atau non finansial terhadap perusahaan atau merugikan kepentingan perusahaan.
- Pelanggaran prosedur operasi standar (SOP) perusahaan, terutama terkait dengan pengadaan barang dan jasa, pemberian manfaat dan remunerasi.

Risiko Kepatuhan : Risiko yang timbul akibat suatu organisasi tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan ketentuan, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.



Komisi Pemberantasan Korupsi

Direktorat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat

Gedung Dwiwarna KPK

Jl. Kuningan Persada Kav. 4, Jakarta Selatan 12920