

# kriteria

Volume 1, Nomor 1, Agustus 2023



”

TRANSFORMASI  
DIBUTUHKAN  
KARENA ADANYA  
PERUBAHAN  
YANG CEPAT



**TRANSFORMASI**

**PORSI** (Pojo Redaksi)

**4 / Transformasi**

Memang, dalam perjalanan zaman, tidak ada yang statis, perubahan adalah keniscayaan. Itu pula yang terjadi dengan Buletin Pengawasan Inspektorat Jenderal Kementerian LHK, atau yang selama ini kita akrab dengan sebutan Bulwas. Majalah yang ada di tangan Anda ini adalah transformasi dari Bulwas.  
**Oleh: Arfizon**

**KISAH**

**18 / Mari Kita Lihat, Pak!**

Dialog dan situasi yang saya ceritakan di bawah ini terjadi tahun 2021. Ketika saya dan tim melakukan pendampingan kegiatan Padat Karya Percepatan Rehabilitasi Mangrove di salah satu kabupaten di Provinsi Sumatera Utara.  
**Oleh: Arfizon**

**LEKAT** (Lebih Dekat)

**20 / Transformasi Inspektorat Jenderal menuju Pengawasan yang Andal**

Tim KRITERIA melakukan wawancara eksklusif dengan Ir. Laksmi Wijayanti, M.CP., CGCAE, Inspektur Jenderal pada Inspektorat Jenderal (Itjen) Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK), Berbagai hal Beliau kupas tuntas, mulai dari apa misi besar Itjen saat ini, alasan apa yang menjadikan Itjen harus berbenah dan bertransformasi.  
**Oleh: Tim Redaksi**

**ARTIKEL**

**6 / Sosok Agen**

**Transformer yang Tokcer**

Menjadikan pengelolaan risiko sebagai budaya organisasi merupakan misi utama sosok transformer, sehingga klien pengawasan aware dengan pentingnya identifikasi dan mitigasi risiko, bukan takut jika risiko berhasil diidentifikasi  
**Oleh: Joko Yuniato & Najihatur Rejki**

**12 / Mengulik Wells Fargo, Skandal Fraud**

**Terbesar yang Telah Sirna**

Wells Fargo, lembaga perbankan yang telah lama berdiri dan melakukan manipulasi keuangan nasabah selama beberapa tahun lamanya demi keuntungan mereka. Mengapa skandal ini telah sirna?  
**Oleh: Malik Nur Isyam Maulana**

**28 / Analisis Fraud, Belajar dari Kasus**

**Valeant Pharmaceuticals**

Belajar dari kasus fraud yang dialami oleh Valeant, memang fraud memiliki sifat yang tersembunyi artinya tidak ada audit investigatif yang dapat mengungkapkan fakta sebenarnya atas kecurangan tersebut, namun fraud pasti meninggalkan jejak  
**Oleh: Maharani Dyah Wulandari**

**RESIK** (Reportase Asik)

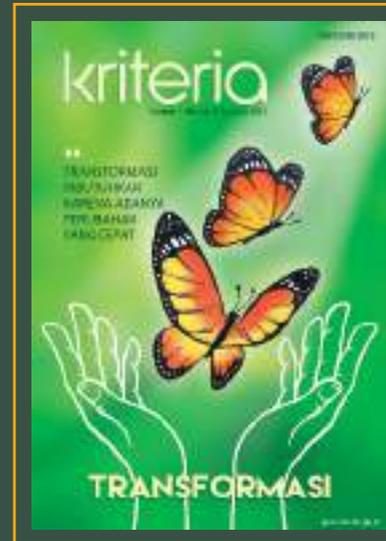
**26 / Jalan Panjang Menuju Predikat Zona Integritas**

Catatan Sosialisasi Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) lingkup Provinsi Jawa Timur dan Bali.  
**Oleh: Wira Fitria & Ninik Nurwijayanti**

**SOLUSI**

**34 / Rubik SOLUSI Volume 1**

Merupakan rubrik tanya jawab antara pembaca dengan tim redaksi. Pertanyaan Edisi 1: 1. Perjalanan Dinas, 2. Swakelola Tipe II, dan 3. Swakelola Tipe IV.  
**Oleh: Tim Redaksi**



Cover oleh Rudi Patta

"Saya menangkap transformasi yang diinginkan KLHK adalah keterbukaan dan kebebasan".

Sehingga di masa datang, KLHK menjadi sebuah lembaga yang bisa dikenal luas di masyarakat yang selama ini awam. Desain Cover ini menggambarkan proses transformasi, pelepasan, dan keterbukaan.

**PENGARAH**  
 Inspektur Jenderal

**PENANGGUNG JAWAB**  
 Sekretaris Inspektorat Jenderal

**PEMIMPIN REDAKSI**  
 Inspektur Wilayah III

**WAKIL PIMPINAN REDAKSI**  
 • Kepala Bagian UKI  
 • Arfizon, S.Sos., M.Hum.

**PENYUNTING / EDITOR**  
 • Eru Feriana, S.Hut.  
 • Eka Rosnawati, S.Hut., M.M.  
 • Wiharjanto, S.H., M.Hum.  
 • Widya Hastuti, S.Hut., M.SE.  
 • Indra Febriana, S.Hut., M.Si.  
 • Wira Fitria, S.Hut., M.Si.

**DESAIN GRAFIS**  
 Azmi Amin, A.Md.

**STAF REDAKSI**  
 • Samuel Romulo S, S.Hut., M.Si.  
 • Ninik Nur Wijayanti, S.Hut.  
 • Nurul Chotimah, A.Md.  
 • Isna Aulia Lahidzul Ilmi, A.Md.  
 • Melsi Yulia Sari, A.Md.  
 • Happy Esther Dolorosa, A.Md.A.P  
 • Putri Nikiya, A.Md.

**Kontak:**  
 Inspektorat Jenderal  
 Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan

**Alamat:**  
 Gedung Pusat Kehutanan -  
 Jalan Gatot Subroto, Jakarta Pusat

Telepon: (021) 5705087, 5730343,  
 Fax: (021) 5705087  
 Telex: 48228 PRX IA

Jika anda memerlukan informasi lebih lanjut atau memiliki pertanyaan tentang Majalah Kami, jangan ragu untuk menghubungi Kami melalui email di [official.majalahitjenklhk@gmail.com](mailto:official.majalahitjenklhk@gmail.com).

kriteria

ISSN  
 2988 - 2672

**Disclaimer:**

Semua informasi dalam Majalah ini diterbitkan dengan itikad baik dan untuk tujuan informasi umum saja. Kami tidak membuat jaminan apapun tentang kelengkapan, realita dan akurasi dari informasi pada Majalah ini. Penulis bertanggungjawab sepenuhnya atas kebenaran isi tulisan. Setiap kutipan yang ada di dalam Majalah ini akan dicantumkan sumbernya dan redaksi tidak bertanggung jawab terhadap isi dari kutipan tersebut. Kebenaran keakuratan isi kutipan tetap menjadi tanggungjawab dan hak penulis dan pemilik asli.

Copyright © 2023 Inspektorat Jenderal KLHK

# TRANSFORMASI

Penulis  
Arfizon

Ilustrasi  
Canva

Perubahan adalah keniscayaan. Itu pula yang terjadi dengan Buletin Pengawasan Inspektorat Jenderal Kementerian LHK, atau yang selama ini kita akrab dengan sebutan Bulwas. Majalah yang ada di tangan Anda ini adalah transformasi dari Bulwas.

Kenapa Bulwas berubah? Berawal dari arahan Inspektur Jenderal 'Ibu Laksmi Wijayanti' yang ingin Bulwas lebih optimal perannya dalam membangun citra Inspektorat Jenderal sebagai APIP yang memiliki visi "bersih, melayani, dan memberi solusi."

Beliau ingin Bulwas setidaknya mengemban tiga misi. Pertama, menjadi *media sharing* penyebarluasan *best practice* pengawasan internal. Kedua, menjadi sarana penyebarluasan ilmu/ pengetahuan baru terkait pengawasan internal. Dan ketiga, menjadi salah satu faktor pendorong peningkatan profesionalisme auditor dan jabatan fungsional pendukung pengawasan.

Untuk mendukung optimalnya pencapaian misi itu lah Bulwas perlu bertransformasi. Lantas, apa yang berubah?

## Pertama, nama.

Bulwas berganti nama menjadi Majalah KRITERIA. Dengan pergantian dari bentuk buletin menjadi majalah, diharapkan konten menjadi lebih variatif dan menarik serta lebih luas cakupannya, namun tanpa meninggalkan karakteristik sebagai media pengawasan internal instansi pemerintah.

KRITERIA berasal dari akronim "Kritis, Tepat, dan Risk Aware." Ketiga kata dan frasa tersebut memiliki kelekatan makna dengan dunia pengawasan internal.

## Perubahan kedua, konten.

Majalah KRITERIA memiliki beberapa rubrik unggulan yang sebelumnya tidak ada pada Bulwas. Antara lain rubrik LEKAT (Lebih Dekat). Rubrik ini berisi wawancara/bincang-bincang dengan tokoh/praktisi/pakar seputar dunia pengawasan maupun isu terkini terkait audit internal maupun penegakan hukum secara umum.

Selanjutnya, ada rubrik lain yang tak kalah menarik. RESIK (Reportase Asik), berisi berbagai liputan aktivitas lingkup Itjen. INSPIRASI, berisi praktik baik klien pengawasan yang berawal dari hasil pengawasan APIP. Dan SOLUSI, berisi pembahasan atas pertanyaan/konsultasi dari klien pengawasan atas permasalahan yang memiliki risiko signifikan bagi organisasi.

Tak lupa, juga disediakan rubrik KISAH. Rubrik ini berisi cerita pengalaman atau kisah-kisah *human interest* yang melibatkan keluarga besar Itjen, baik secara pribadi maupun dalam kapasitas melaksanakan tugas-tugas pengawasan. Dengan dua perubahan mayor tersebut

serta wajah baru yang lebih segar, redaksi berharap majalah ini bisa diterima oleh pembaca serta memberi manfaat optimal, khususnya dalam rangka ikut serta menjadi penggerak transformasi Itjen KLHK menuju APIP level 4 yang semakin bersih, melayani, memberi solusi.

Meski demikian, sebagai sebuah media penerbitan, majalah ini tentunya masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, redaksi dengan tangan terbuka menerima segala bentuk kritik dan saran membangun dari seluruh pembaca.

-Salam dari Pojok Redaksi-

“

Tidak ada yang tidak berubah kecuali perubahan itu sendiri.”

- Heraclitus -



**T**ransformers adalah sebuah film *Box office* tentang alien fiksi ciptaan Takara.corp. Mereka berasal dari planet Cybertron, dan mempunyai dua grup utama. Pertama adalah grup heroik *Autobots* yang dipimpin oleh *Optimus Prime/Rodimus Prime* dan grup penjahat *Decepticons* yang dipimpin oleh *Megatron/Galvatron*. Mereka semua memiliki kemampuan untuk berubah dan menyesuaikan bentuk tubuh mereka dengan beragam model benda-benda yang ada di Bumi, seperti kendaraan darat, pesawat terbang, hewan, dan alat-alat elektronik modern. Kita para Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah agen – agen *transformer* di lingkup birokrasi, apalagi bagi para agen atau sosok *transformer* yang berkecimpung di dunia pengawasan intern atau dikenal istilah Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) merupakan figur sentral sebagai mata dan telinga *top management* (baca menteri) dalam mengawal transformasi organisasi.

# SOSOK AGEN TRANSFORMER YANG TOKCER

Penulis  
Joko Yudianto & Najihatur Rejki  
Ilustrasi  
Freepik

## Prolog

Penulis yang “lahir dari rahim” Inspektorat Jenderal (Itjen) dan “dibesarkan” di dunia pengawasan intern merasakan bahwa notabene saat ini Itjen (bisa dibaca dunia pengawasan intern) berbeda dengan Itjen lima tahun lalu, termasuk Itjen lima tahun lalu berbeda dengan Itjen sepuluh tahun sebelumnya. Perbedaan ini muncul karena adanya kebutuhan yang berbeda di setiap perkembangan zaman, di mana saat ini ditandai dengan berkembangnya *internet of thing*, *artificial intelegence*, *blockchain*, dan sebagainya. Perkembangan yang menuntut organisasi untuk ikut bertransformasi. Justru akan berbahaya jika organisasi berada di kondisi stagnan. Ia hanya akan tertinggal dan tergantikan seiring zaman berkembang. Investasi Itjen hari ini akan dituai lima hingga sepuluh tahun mendatang. Investasi yang telah dibangun antara lain dengan membangun infrastruktur pengendalian intern sehingga menumbuhkan pengelolaan risiko menjadi sebuah budaya organisasi. Itjen terus mengupayakan “*Vibes positif*” untuk peningkatan tata kelola, manajemen risiko dan pengendalian intern atau saat ini lebih dikenal dengan GRC (*governance, risk, control*) yang *sustainable*.

## Sosok transformer dalam membangun infrastruktur pengendalian

Secara gamblang tugas sosok *transformer* dalam membangun infrastruktur pengendalian intern disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang selanjutnya disebut PP Nomor 60 Tahun 2008. Karena sebagai sebuah sistem berarti pengendalian intern merupakan suatu proses yang dilakukan secara terus menerus. Nah, lalu siapa yang menjalankan sistem tersebut dalam sebuah organisasi? Tentunya semua pihak terlibat untuk menggerakkan “mesin” SPIP, dimulai dari pimpinan dan didukung oleh seluruh pegawai dengan kewenangannya masing-masing. Ibarat sebuah mesin, agar sistem tersebut berjalan dengan baik harus didukung komponen suku cadang atau di dalam pengendalian intern dikenal sebagai lima unsur yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan. Tugas utama APIP selaku *transformer* di sini adalah melakukan pengawasan intern guna memastikan bahwa kelima unsur SPIP telah diterapkan oleh pimpinan dan manajemen secara efektif. Ibarat seorang petani, unsur SPIP sebagai upaya pengendalian yaitu memasti-

kan lahan bersih, menyeleksi bibit, dan menyemprotkan herbisida. Selanjutnya seorang transformer harus mampu melakukan pengujian atas pengendalian yang telah dilakukan. Apakah identifikasi risiko sesuai pemetaan wilayah risiko sudah cukup? Apakah risiko sudah dimitigasi dengan baik?

## Best practices pengendalian intern di KLHK

Kurun waktu 15 tahun praktik penyelenggaraan pengendalian intern pasca diterbitkannya PP Nomor 60 tahun 2008 bukan sebuah perjalanan yang singkat. Pasti ditemukan lika-liku termasuk “kerikil” maupun bagaimana *best practices* penyelenggaraan SPIP di lingkup KLHK. Setidaknya terdapat 3 fase atau tahapan dalam penyelenggaraan SPIP di lingkup KLHK.

Fase pertama adalah pemahaman (*knowing*) yang merupakan fase prakondisi untuk membangun kesadaran (*awareness*) dan persamaan persepsi mengenai SPIP yang dilaksanakan di seluruh tahapan penyelenggaraan SPIP baik di tingkat entitas maupun tingkat aktivitas. Fase ini dimulai setelah terbitnya PP Nomor 60 Tahun 2008, dimana Kementerian Kehutanan langsung menerbitkan Instruksi

Menteri Kehutanan Nomor INS.5 Tahun 2008 tentang Implementasi PP Nomor 60 Tahun 2008. Instruksi ini berisi dasar-dasar pemikiran penting yang wajib dipedomani seluruh jajaran kementerian, meliputi:

1. SPIP sebagai proses yang integral dan menyatu dengan instansi pemerintah baik pusat maupun daerah dan satuan kerja di lingkungannya serta kegiatan secara terus menerus;
2. SPIP dipengaruhi oleh manusia;
3. SPIP memberikan keyakinan yang memadai, bukan keyakinan yang mutlak.
4. Pengembangan SPIP harus memperhatikan manfaat biaya pengembangan SPIP, sifat kekhususan desain penyelenggaraan SPIP, dan keterbatasan kompetensi auditor internal dalam menguatkan penyelenggaraan SPIP

Perkembangan fase prakondisi ini berakhir di tahun 2010, yang selanjutnya beralih ke fase kedua yaitu fase inisiasi. Pada fase ini, prasyarat mutlak yang harus dipenuhi adalah pembangunan infrastruktur penyelenggaraan SPIP dan untuk menjawab hal tersebut, maka dilakukan inisiasi kebijakan dengan terbitnya Peraturan Menteri Kehutanan Nomor 27 Tahun 2010 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan SPIP. Arahan kebijakan dari peraturan tersebut berfokus pada pembangunan infrastruktur berupa implementasi pada unsur lingkungan pengendalian. Kebijakan pengendalian intern yang disusun berdasarkan peraturan menteri

tersebut dibuat berdasarkan pertimbangan sebagai berikut:

1. Ukuran, kompleksitas, sifat dari tugas dan fungsi unit organisasi;
2. Aspek biaya-manfaat (*cost and benefit*), sumber daya manusia, kejelasan kriteria pengukuran efektivitas, dan perkembangan teknologi informasi serta dilakukan secara komprehensif.

Untuk lebih menjawab dinamika tantangan zaman, maka kebijakan pengendalian intern masuk di fase ketiga yaitu fase akselerasi. Pada fase ini dibangun kesadaran dan menyamakan persepsi sebagai upaya meningkatkan pemahaman mengenai SPIP dengan melibatkan seluruh tingkatan pejabat dan pegawai.

Perubahan kebijakan tersebut diformalkan melalui terbitnya Peraturan Menteri Kehutanan Nomor 32 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan SPIP, sebagai *area of improvement* dari kebijakan sebelumnya yaitu dengan memperkuat tata kelola SPIP melalui penguatan kelembagaan yang terstruktur dalam bentuk satuan tugas SPIP di segala lini mulai dari satker pusat sampai level tapak yaitu Unit Pelaksana Teknis di daerah. Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 38 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan SPIP Lingkup KLHK terbit dengan fokus pada risiko operasional (belanja RKA-K/L) serta adanya implementasi SPIP *online*. Terbitnya peraturan ini menguatkan posisi Itjen yang mempunyai kewenangan pertama melakukan pembinaan penyelenggaraan SPIP pada tingkat Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, melalui sosialisasi, konsultasi, bimbingan teknis dan

penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan; dan kedua melakukan penilaian mandiri atas penyelenggaraan SPIP pada seluruh satker lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Salah satu upaya untuk dapat menyelenggarakan SPIP secara efektif, efisien dan terarah adalah dengan menyusun suatu rencana kerja atau desain penyelenggaraan SPIP. Selain itu, penyelenggaraan SPIP harus disesuaikan dengan karakteristik, fungsi, sifat, tujuan dan kompleksitas masing-masing instansi. Karakteristik tugas dan wewenang satker pusat berbeda dengan satker unit pelaksana teknis (UPT).

Dalam perjalanannya telah dilakukan evaluasi terhadap penyelenggaraan SPIP baik secara internal maupun eksternal. Nah kira-kira muatan substansi apa saja yang perlu mendapatkan perhatian? Evaluasi eksternal dilakukan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dengan terbitnya Peraturan Kepala BPKP Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah yang mengatur "TRIO pengukuran profil kematangan organisasi" yaitu penilaian maturitas SPIP, pengukuran indeks Efektivitas Pengendalian Korupsi (IEPK). Sedangkan Evaluasi internal dilakukan oleh Itjen untuk menemukan *gap* antara implementasi pelaksanaan di lapangan dengan

desain penyelenggaraan SPIP yang telah disusun (bersifat *document based*). Kedua, adanya diskontinuitas informasi saat terjadi *rolling/mutasi* personal serta risiko *fraud* dinilai dan/atau dikelola secara silo yaitu mementingkan tujuan lembaganya sendiri atau ego-sektoral yang seringkali menjadi hambatan terbesar dalam pencapaian program. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut maka muncul kebijakan *new* SPIP dengan terbitnya Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 1 Tahun 2023 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

### Epilog

Menjadikan pengelolaan risiko sebagai budaya organisasi merupakan misi utama sosok *transformer*, sehingga klien pengawasan lebih *aware* dengan pentingnya identifikasi dan mitigasi risiko, bukan malah takut jika risiko berhasil diidentifikasi. Klien pengawasan juga dapat memahami bahwa pengendalian internal saat ini dikembangkan dengan mekanisme *3 lines model*. Dimulai dari lini pertama yaitu satker pusat maupun UPT, lini kedua yaitu para Sekditjen/Sekbadan/Kepala Biro Perencanaan, serta APIP selaku lini ketiga. *Call for duty* untuk seluruh jajaran Itjen KLHK bahwa kita yang lahir dan dibesarkan di Itjen sudah saatnya membesarkan organisasi yang kita cintai ini.

### Daftar Pustaka

- ....., Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
- ....., Peraturan Menteri Kehutanan Nomor 27 Tahun 2010 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan SPIP
- ....., Peraturan Menteri Kehutanan Nomor 32 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan SPIP di Lingkungan Kementerian Kehutanan
- ....., Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 38 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan SPIP di Lingkungan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan
- ....., Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 1 Tahun 2023 tentang Penyelenggaraan SPIP Lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan



Foto  
Azmi Amin

*"You can't undo what you've  
already done, but you can  
face up to it"* - Frank Coleridge

Lokasi: BTN Rawa Aopa Watumohai



# MENGULIK WELLS FARGO, SKANDAL FRAUD TERBESAR YANG TELAH SIRNA

## Penulis

Malik Nur Isyam Maulana

## Foto

Unsplash

**A**pakah terlalu berlebihan jika menganggap *fraud* yang dilakukan Wells Fargo kejam? Adalah Wells Fargo, lembaga perbankan yang telah lama berdiri dan melakukan manipulasi keuangan nasabahnya selama beberapa tahun lamanya demi keuntungan mereka. Mengapa skandal ini telah sirna? Bacalah hingga akhir dan Anda dapat mengetahui bagaimana lembaga ini melakukan *fraud* dan mari membahas *fraud* ini lebih dalam melalui kacamata investigasi.



## Sekilas tentang Wells Fargo

*Dirty Money*, film dokumenter tentang skandal kecurangan dalam organisasi, perusahaan, dan pemerintahan yang bertujuan untuk memperkaya diri sendiri maupun golongan tertentu. Setiap episode menyajikan kasus dan *fraud* yang berbeda dan di tempat yang berbeda pula. Dari keseluruhan episode *Dirty Money*, saya akan membahas tentang praktik kecurangan yang dilakukan oleh Bank Wells Fargo, merupakan bank yang

pernah menjadi bank terbesar di Amerika Serikat (AS), dan telah berada di level dunia pada masanya. Semua pesaingnya berada di rangking yang sangat jauh dibanding Wells Fargo.

Tahun 2016, diketahui Wells Fargo dikenakan denda oleh salah satu badan pemerintahan di AS dan pada akhir tahun 2018, perusahaan menghadapi gugatan perdata dan tuntutan pidana. Menonton episode ini membuat saya tahu bagaimana cara licik mereka dalam meningkatkan laba, dengan cara illegal tentunya, dan bagaimana praktik *fraud* di dunia perbankan bekerja. Apa dan bagaimana Wells Fargo melakukan *fraud*? Mari kita bahas bersama.

## Mengapa Wells Fargo?

Wells Fargo memiliki beberapa produk perbankan yang ditawarkan kepada nasabah bank, yaitu *banking/savings, mortgages, investment, business services, insurances, retirement, checking credit card* (rekening tabungan, hipotek, investasi, layanan bisnis, asuransi, pensiunan, rekening cek, dan kartu kredit). Total keseluruhan produk perbankannya adalah 8 produk.

Keseluruhan produk tersebut memiliki biaya layanan per bulannya tersendiri. Di antara praktik *fraud* yang dilakukan oleh Wells Fargo, *fraud* yang sangat terkenal ialah pembukaan rekening tanpa sepengetahuan/izin dari nasabah yang bersangkutan. Nasabah yang awalnya memiliki 1-2 jenis rekening, malah memiliki rekening yang lebih banyak dibanding dengan yang mereka inginkan. Dengan adanya rekening tambahan tersebut, membuat para nasabah harus menanggung biaya administrasi bank/ layanan lainnya yang tidak diinginkan dan nasabah pun merasa dirugikan.

Pembukaan banyak rekening pada 1 nasabah ini merupakan turunan dari penerapan strategi *cross-selling*, namun *cross-selling* bukanlah *fraud*. Secara umum, arti *cross-selling* merupakan konsep penjualan banyak produk kepada konsumen. Produk yang ditawarkan kepada konsumen biasanya berkaitan satu sama lain. Konsep inilah yang diterapkan Wells Fargo untuk meningkatkan penjualan. Pun mereka menilai bahwa kesuksesan suatu bank dinilai melalui banyaknya produk perbankan yang dimiliki oleh tiap nasabahnya. Nasabah akan diberikan penjelasan terkait 8 produk perbankan agar mereka tertarik untuk melakukan pembukaan rekening tersebut.

Nasabah yang berhasil tergaet dengan strategi ini akan membuka rekening baru pada salah satu produk tersebut. Penerapan *cross-selling* pada awalnya masih sesuai dengan aturan dan mengantongi perizinan nasabah setiap pembukaan rekening.

Permasalahan terjadi ketika mereka telah kehabisan masyarakat untuk diajak membuat rekening baru. Pada tahun 2013, beredar rumor bahwa *teller* bank Wells Fargo di cabang California Selatan terlibat dalam pembukaan rekening yang tidak dibutuhkan oleh nasabah. Mereka menggunakan data diri nasabah dan memalsukan tanda tangan mereka dalam membuka rekening. Adanya rumor yang beredar tersebut membuat Wells Fargo memecat 30 karyawan yang terlibat dalam pembuatan rekening tanpa izin nasabah tersebut.

Loh berarti yang bermasalah *teller* bank nya ditambah karyawan yang bersangkutan dong, bukan Wells Fargo nya? *Ohhh.... Belum selesai.*

Secara teknis, memang para *teller* bank lah yang memiliki kuasa untuk membuka rekening secara langsung. Namun, ini tak lepas dari tekanan target perusahaan yang tak wajar. Jadi, *teller* bank hanya menjadi 'alat cuci tangan' bagi perusahaan. Masih banyak kasus *fraud* yang diungkapkan berdasarkan hasil investigasi internal dan lembaga eksternal. Pada hasil investigasi internal independen, terdapat temuan bahwa Wells Fargo memiliki kesalahan besar dalam manajemennya, terutama terkait dengan kepemimpinan bank, sistem kinerja, budaya organisasi, dan tekanan atasan.

Adapun temuan pada lembaga eksternal, yaitu CFPB (*Consumer Financial Protection Bureau*, yaitu Biro Perlindungan Keuangan Konsumen, semacam OJK di Indonesia) mengungkapkan Wells Fargo memiliki kesalahan dalam pencatatan hipotek yang mengakibatkan nasabah kehilangan rumahnya, pencatatan peminjaman gadai yang mengakibatkan nasabah kehilangan mobilnya, dan pembekuan rekening nasabah secara *illegal*. Ketiga hal ini ditambah pembuatan rekening *illegal* membuat Wells Fargo meningkatkan labanya dengan tak wajar. Mari kita membahas bagaimana ilmu investigasi membuka tabir *fraud* ini!

### Bagaimana Ilmu Investigatif Menangani Fraud

Menurut SAIPI (Standar Audit Internal Pemerintah Indonesia), audit investigasi merupakan proses mencari, menemukan dan mengumpulkan bukti secara sistematis yang bertujuan mengungkap-kan terjadi atau tidaknya suatu perbuatan dan pelakunya guna dilakukan tindakan hukum selanjutnya. Maka, audit investigasi secara umum bertujuan untuk mencari kesalahan atau kecurangan yang menguntungkan pribadi atau golongan dengan merugikan pihak lain. Dalam kasus Wells Fargo, *fraud* dilakukan untuk menguntungkan perusahaan dengan merugikan nasabah.

Nah, karena kita ngobrolin tentang investigasi, rasanya kurang kalau belum membahas ciri khas dari audit investigasi. Menurut Tommie W. Singleton dan Aaron J. Singleton di bukunya yang berjudul *Fraud Auditing and Forensic Accounting* tahun 2010 halaman 30-31, ciri khas dari audit investigasi adalah:

- Audit investigasi berbeda dengan audit keuangan. Audit investigasi lebih menggunakan pola pikir dibanding metodologi dalam melakukan auditnya;
- Audit investigasi memiliki pendekatan yang berbeda dengan audit keuangan. Audit investigasi berfokus pada pengecualian, keanehan/kecurangan, penyimpangan aturan, dan pola perilaku individu yang terduga melakukan penyelewengan, sedangkan audit keuangan berfokus pada jejak audit dan salah saji material;
- Audit investigasi dipelajari melalui pengalaman yang banyak, bukan dari buku teks audit atau kertas kerja audit tahun lalu.

Fraud cenderung terstruktur atas motif, kesempatan, dan rasionalisasi (*Fraud Triangle*); dan Secara umum, fraud tidak langsung besar, tapi berawal dari yang kecil lalu tumbuh menjadi besar. Oleh karena itu, sebisa mungkin audit investigasi mendeteksi adanya *Redflag* sebelum *fraud* makin membengkak dan memperbesar dampak kerugiannya;

Selain hal yang disebutkan di atas, audit investigasi juga mencari subjek/individu

yang terlibat dalam *fraud* atau mencari dalang dibalik terjadinya *fraud*. Melakukan *proffiling of fraudster* (membuat profil pelaku kecurangan) pada setiap kasus kecurangan untuk memfokuskan penyelidikan. Sebelum itu, *fraud* pertama-tama harus diidentifikasi apakah rekan kerja di instansinya menjadi pihak yang dirugikan atau diuntungkan.

Loh, maksudnya gimana kok rekan kerja dirugikan / diuntungkan?

Rekan kerja akan dirugikan jika pelaku *fraud* dan orang yang berkompromi dengan *fraudster* tersebut memiliki jenjang karier dan mendapat perhatian yang lebih baik dibanding yang berintegritas. Sebaliknya, diuntungkan apabila rekan kerja pelaku *fraud* mendapat bagian/jatah hasil dari kecurangan tersebut. Identifikasi kedua hal ini bisa memfokuskan tipe penyelidikan. Jika kebanyakan rekan kerjanya dirugikan, maka *fraud* akan lebih mudah diungkap lantaran banyak sumber informasi/saksi yang berkemungkinan dapat mengungkap praktik *fraud* di instansi tersebut. Bahkan kemungkinan ada seseorang yang akan menjadi *whistleblower* untuk menghentikan kecurangan tersebut.

Nah, yang menjadi masalah ialah ketika hampir semuanya diuntungkan. Mereka yang menikmati hasil dari kecurangan akan memilih tutup mulut dibanding ikut bersaksi atas kecurangan di kantornya, atau bahkan memberikan kesaksian palsu. Jika menemukan kasus seperti ini, sangat penting untuk mencari otak/dalang dari *fraud* ini, bukan hanya orang-orang yang berkompromi saja. Pemahaman *proffiling of fraudster* ini dapat digunakan untuk mengetahui profil para pelaku *fraud*, berdasarkan tipe *fraud* nya. Jadi, kunci utama dalam mencegah dan mendeteksi *fraud* adalah mengerti profil dari *fraudster*.

*Fraud* bisa saja dilakukan oleh orang yang bahkan tidak dicurigai sama sekali. Lantaran *fraud* ini merupakan *white-collar crime*, yaitu tindakan kriminal yang dilakukan oleh para pemegang

“  
Menjadi auditor investigasi berarti belajar menemukan kelemahan dalam kontrol internal dan mencari ‘lubang’ aturan yang meloloskan para *fraudster*.”

jabatan yang memanfaatkan posisinya untuk melakukan tindakan menguntungkan diri sendiri/golongan dengan merugikan pihak lain. Kejahatan ini merupakan kejahatan non fisik yang dilakukan dengan sembunyi-sembunyi atau tipu muslihat.

Oleh karena itu, *fraud* sulit dideteksi karena kejahatan yang sangat tersembunyi. Pelaku *fraud* yang lihai akan membungkus kejahatannya dengan rapi hingga sangat minim kemungkinan ketahuan. Namun, sulit bukan berarti tidak bisa, ini adalah salah satu alasan pentingnya mempelajari ilmu investigasi. Gwynn Nettler, di bukunya yang berjudul “*Lying, Cheating and Stealing*” memberikan pandangannya tentang profil orang yang berisiko melakukan *fraud*, secara umum sebagai berikut.

1. Seseorang yang selalu gagal akan cenderung melakukan kecurangan, baik di lingkup pekerjaan maupun di luarnya;
2. Seseorang yang tidak disukai atau tidak menyukai dirinya sendiri berisiko melakukan kecurangan;
3. Orang yang impulsif dan tidak dapat menolak gratifikasi lebih mungkin untuk terlibat dalam kecurangan;

4. Orang yang memiliki hati nurani dan memiliki kesadaran akan hukum lebih tahan terhadap godaan untuk melakukan *fraud*. Orang yang sebaliknya akan dengan mudah melakukannya tanpa adanya tekanan batin;
5. Orang pintar (dalam artian yang benar-benar pintar) cenderung lebih jujur dibanding dengan orang yang abai dengan lingkungan dan peraturan;
6. Semakin mudah melakukan *fraud* dan mencuri (kesempatannya luas), semakin banyak orang yang akan melakukannya;
7. Faktor kebutuhan masing-masing individu. Kebutuhan tersebut memotivasi seseorang untuk berbuat kecurangan demi memenuhi kebutuhannya; dan
8. Seseorang yang kesulitan dalam bertahan hidup dan mencukupi kebutuhannya.

Kedelapan kelompok ini merupakan *profile of fraudster*, orang yang berisiko melakukan *fraud*. Namun, tidak menutup kemungkinan bila orang di luar kelompok tersebut bisa melakukan *fraud*. Setidaknya kelompok inilah yang bisa diprioritaskan untuk dilakukan pemeriksaan. Pada poin h di atas, ini merupakan salah satu unsur pada teori GONE. Apa itu GONE? Seperti bahasa Inggris pergi. Ya, tapi bukan, sebenarnya tulisan nya ialah “G One” namun berubah menjadi GONE agar memudahkan pengucapan. Mengutip dari Buku Konsep Audit Investigatif Pusdiklatwas BPKP, GONE merupakan singkatan dari *Greeds, Opportunities, Needs, and Exposures*. Merupakan teori *fraud* yang dicetuskan oleh Jack Bologne dalam bukunya “*The Accountant Handbook of Fraud and Commercial Crime*”. Merupakan teori tentang faktor penyebab *fraud*. Keempat poin ini saling berhubungan satu sama lain.

**Greeds**, merupakan perilaku serakah potensial yang ada di dalam diri seseorang. Perilaku ini sulit dideteksi, mungkin hanya dapat diketahui oleh beberapa rekan kerjanya. Keserakahan bisa muncul kapan saja.

**Opportunities**, merupakan kesempatan bagi seseorang untuk melakukan *fraud*. Kejahatan selalu muncul setiap ada kesempatan, termasuk *fraud*. Menyebabkan seseorang merasa bisa lolos setelah melakukan *fraud*.

**Needs**, merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi seseorang dalam kehidupannya. Ketika seseorang merasa pendapatannya tidak dapat memenuhi kebutuhannya, mereka bisa saja melakukan *fraud* demi mencukupi kebutuhannya.

**Exposures**, berkaitan dengan konsekuensi yang dihadapi oleh pelaku *fraud*.



Dari keempat hal di atas, ada hal yang saya soroti, yaitu *Needs*. Ada pendapat bahwa gaji kecil membuat orang lebih berpotensi melakukan korupsi, sedangkan gaji besar membuat orang tidak melakukan korupsi. Jadi, seseorang dengan pendapatan yang kecil berisiko mencari celah untuk *fraud* sedangkan orang yang berpendapatan besar tidak. Menurut saya ini salah, tidak ada korelasi antara besar kecilnya pendapatan dengan korupsi, yang paling tepat adalah semakin besar pasak dan kecilnya tiang, maka semakin besar pula risiko seseorang melakukan korupsi. Apa

buktinya? Para terpidana dan terduga korupsi selalu hidup bergelimang harta bukan? Jadi bukan karena besar kecilnya pendapatan, melainkan ialah besar kecilnya gaya hidup seseorang yang mendorong untuk korupsi. Jika keempat unsur GONE terpenuhi, maka perbuatan *fraud* berpotensi muncul.

Tahapan investigasi bisa dibagi menjadi 4 bagian, yaitu pra perencanaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan. Kali ini, saya tidak akan membahas hal tersebut, saya akan membahasnya dari sisi lainnya, yaitu risiko audit.

Risiko audit merupakan risiko atas salah saji material yang lolos dari pemeriksaan auditor dan auditor salah dalam menyatakan pendapatnya. Pada dasarnya, ilmu ini merupakan ilmu audit komersial, tetapi bukan tidak mungkin jika ini diterapkan di sektor pemerintahan, ataupun investigasi. Saya akan mengaitkan risiko ini dengan pemeriksaan di sektor pemerintahan.

Ada 4 risiko audit, yaitu *inherent risk, control risk, planned detection risk, dan acceptable audit risk*. *Inherent risk* merupakan risiko yang berasal dari pengendalian internal instansi, sedangkan *planned detection risk* dan *acceptable audit risk* berasal dari eksternal.

*Inherent risk* merupakan risiko bawaan yang berasal dari satker tertentu sebelum dilakukan pengendalian, sedangkan *control risk* merupakan risiko audit yang masih lolos dari pemeriksaan pengendalian internal. Adapun *planned detection risk* adalah risiko bahwa bukti audit tidak dapat mendeteksi temuan, temuan ini berisiko lolos dari pemeriksaan auditor, sedangkan *acceptable audit risk* adalah ukuran ketersediaan auditor untuk menerima bahwa laporan keuangan salah saji secara material walau audit telah selesai dan pendapat wajar tanpa pengecualian telah diberikan. Semua risiko ini tidak bisa dihilangkan hingga 0%, hanya bisa diperkecil angka kemungkinannya.

Sebagai bagian dari Pengawas Internal,  
apa yang bisa kita lakukan?

# WELLS FARGO

WELLS  
FARGO

## Lalu bagaimana menerapkan risiko audit di Inspektorat Jenderal?

Sedikit bercerita tentang pengalaman saya, sewaktu PKL di Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), saya menemukan ilmu penting saat membuat laporan rapat BPK RI. Dalam sebuah rapat tanggal 22 Januari 2022, narasumber bernama Harry Purwaka S.E., MSF, Ak., CA, CSFA selaku Ketua BPK Perwakilan Sumatra Selatan antara lain menyatakan, "Bahwa BPK itu sebagai *Forth Level Defense*. Pertahanan pertama adalah di masing-masing Pejabat Pelaksanaan Teknis Kegiatan (PPTK). Pertahanan kedua adalah Pejabat Pelaksanaan Keuangan (PPK), yang memverifikasi. Kemudian, *Third Level Defense*, Inspektorat Jenderal. Baru yang terakhir BPK." Sebagai pertahanan level ketiga, Inspektorat Jenderal bertugas untuk memperkecil risiko yang muncul dan mengurangi salah saji yang lolos, atau bahkan temuan yang mengandung tindak pidana korupsi. Maka, audit atas laporan keuangan dan audit investigasi merupakan satu kesatuan yang berkesinambungan. Karena temuan salah saji dalam audit keuangan bisa disebabkan oleh berbagai kemungkinan,

yaitu *human error*, kurang pemahaman dalam akuntansi, dan *fraud*. Maka, audit investigasi bertindak sebagai tindakan lanjutan atas laporan temuan *fraud* selama audit, atau laporan dari masyarakat.

Lebih baik *fraud* terdeteksi oleh Inspektorat Jenderal dari pada ditemukan oleh BPKP atau BPK. Satker yang terkait juga harus bekerja sama untuk melakukan tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan. Jadi, ada kerjasama antara Inspektorat Jenderal dan satker terkait untuk menyelesaikan masalah *fraud* yang ditemukan. Memang benar jika terdapat temuan yang lolos, masih bisa ada kemungkinan dapat terdeteksi oleh BPKP dan BPK.

Namun, pemeriksaan yang dilakukan BPK setiap tahun tersebut sebatas pemeriksaan keuangan. Pemeriksaan yang lebih mendalam tetap menjadi domain Inspektorat Jenderal KLHK sebagai garda terdepan untuk mendeteksi dan melakukan pencegahan *fraud* di lingkungan KLHK. Semakin baik kinerja Inspektorat Jenderal, maka semakin kecil pula *control risk* yang lolos dari pemeriksaan.

Bagaimana jika terdapat *fraud* yang lolos dari pemeriksaan Inspektorat Jenderal? *Fraud* akan tumbuh makin besar, dan masih ada risiko tidak terdeteksinya oleh BPKP dan BPK. BPK memiliki 3 jenis pemeriksaan, pemeriksaan laporan keuangan, pemeriksaan kinerja, dan pemeriksaan dengan tujuan tertentu.

Pemeriksaan BPK yang menyelidiki *fraud* di Kementerian/Lembaga pemerintah adalah pemeriksaan dengan tujuan tertentu (PDTT). PDTT ini cakupannya luas, seluruh Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Dengan luasnya cakupan tersebut, membuat BPK hanya melakukan PDTT pada satker tertentu saja, sehingga masih ada risiko *fraud* di lingkup KLHK tidak terdeteksi oleh BPK.

Oleh karena itu, sangat penting mengecilkkan *control risk* pada satker KLHK dan menghentikan *fraud* sedini mungkin agar tidak tumbuh subur sehingga terus merugikan keuangan negara tanpa adanya konsekuensi.

## Penutup

Semua temuan pada audit investigasi selalu merujuk kepada peraturan apa yang dilanggar oleh para pelaku kecurangan. Sangat penting melakukan *profiling of fraudster* untuk menentukan pelaku *fraud* dan memberikan rekomendasi penjatuhan hukuman pada yang bersangkutan. Semoga tulisan ini menjadi manfaat bagi para pembaca. Akhir kata saya ucapkan terima kasih.

## Referensi

- CFPB. (2022, December 20). CFPB orders Wells Fargo to pay \$3.7 billion for widespread mismanagement of auto loans, mortgages, and deposit accounts. Consumer Financial Protection Bureau.
- Jigsaw Productions. (2020, March 11). Dirty Money Season 2 Episode 1 "The Wagon Wheel" [Video]. Netflix.
- Singleton, T. W., & Singleton, A. J. (2010). Fraud Auditing and Forensic Accounting (4th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Setiawan A. (2018). Konsepsi Audit Investigatif Edisi Revisi. Pusdiklatwas BPKP
- Nettler G. (1982). Lying, Cheating, and Stealing (1st ed.). Cincinnati: Anderson Publishing.

# Mari Kita Lihat, Pak!

Penulis  
Arfizon

Foto  
Azmi Amin

**D**ialog dan situasi yang saya ceritakan di bawah ini terjadi tahun 2021. Ketika saya dan tim melakukan pendampingan kegiatan Padat Karya Percepatan Rehabilitasi Mangrove di salah satu kabupaten di Provinsi Sumatera Utara.

“Ayo, Pak ... kita nyebrang. Bapak harus lihat tanaman kami,” ajak seorang ketua Kelompok Masyarakat penuh semangat.

Ia sangat ingin kami melihat hasil pekerjaan kelompok yang ia ketuai pada lokasi pesisir yang hanya bisa didatangi dengan perahu karena tak ada akses jalan darat menuju ke sana.

Karena memang ingin melihat dan tak ingin mengecewakan sang ketua yang begitu bersemangat, kami penuh ajakan itu. Kami pun berperahu mengarungi laut menuju lokasi penanaman. Pada kelompok masyarakat lainnya.

“Mari, Pak ... kita periksa tanaman kami. Luasnya 42 hektar. Kita susuri dari ujung sana sampai ke sana,” ujar ketua kelompok sambil menunjuk dua arah berlawanan bergantian. Ia juga sangat antusias ingin memamerkan hasil pekerjaan penanaman mangrove kelompoknya yang telah rampung kepada kami.

Kembali, kami tak mau mengecewakan. Kami iyaikan ajakan itu lalu berjalan menyusuri lokasi penanaman.

Selama perjalanan, Pak Ketua dan beberapa anggota kelompok yang ikut mendampingi, tak henti-henti menceritakan bagaimana mereka telah mengerjakan program dari pemerintah tersebut seoptimal mungkin.

Demikianlah jika program pemerintah dilaksanakan oleh masyarakat dengan penuh kesadaran. Mereka bekerja sepenuh hati dan tak ragu memperlihatkan hasilnya kepada pihak manapun yang datang ingin melihat hasil tersebut. Tak ada yang ditutup-tutupi. Mereka malah kecewa jika pekerjaan mereka tidak diperiksa.

Tinggal kami yang mengalami dilema karena harus sedapat mungkin memenuhi ajakan itu, padahal kami memiliki keterbatasan waktu dan kemampuan fisik. Apalagi banyak lokasi yang sangat jauh dan harus melalui medan yang berat, bahkan ekstrim.

Kadang harus menyusuri sungai, mengarungi laut, atau melewati jalanan *off-road* yang berlumpur, kemudian dilanjutkan dengan berjalan kaki di bawah terik matahari, tak jarang hingga berkilometer. Sangat melelahkan tentunya, namun semua terbayar lunas. Karena selalu menyenangkan beraktivitas dan bercengkrama dengan masyarakat di lapangan. Terlebih setelah melihat sendiri bahwa pekerjaan mereka memang sudah dilaksanakan sebaik yang mereka bisa. Akan lebih membahagiakan lagi jika hasil kegiatan kelak mencapai hasil sebagaimana yang diharapkan, yakni terpulihkannya ekosistem mangrove sekaligus membantu pemulihan ekonomi masyarakat pelaksanaannya.

Sejak terbitnya Peraturan Kepala Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pedoman Swakelola, kegiatan Rehabilitasi Hutan dan Lahan (RHL) Mangrove memang didorong untuk dilaksanakan oleh kelompok masyarakat dengan pola swakelola tipe IV.

Swakelola tipe IV bisa mengoptimalkan peran serta masyarakat untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya sederhana, yang tidak butuh keahlian kompleks, sekaligus membantu perekonomian masyarakat pelaksanaannya.

Selain itu, juga ada dampak positif lain, antara lain dari aspek sosial. Jika diterapkan dengan baik, bisa membangun mentalitas masyarakat agar memiliki tanggung jawab moral dalam melaksanakan program pemerintah. Tidak berorientasi “proyek” semata. Sekelumit cerita di atas adalah bukti dampak positif ketika pekerjaan PJB dilaksanakan oleh masyarakat. Ada kejujuran, rasa memiliki, dan tanggungjawab dari kelompok masyarakat pelaksanaannya.

Meski demikian, juga terdapat risiko dalam pelaksanaan swakelola tipe IV bagi kelompok masyarakat pelaksanaannya, khususnya potensi permasalahan hukum dan tuntutan ganti rugi keuangan negara.

Persoalan hukum terjadi ketika kelompok masyarakat dilaporkan oleh pihak-pihak tertentu kepada Aparat Penegak Hukum (APH) dengan tuduhan menyelewengkan uang negara pada kegiatan swakelola yang dilaksanakan. Sedangkan tuntutan ganti rugi terjadi ketika hasil pemeriksaan (internal/eksternal) membuktikan pekerjaan yang telah dilaksanakan ternyata tidak sesuai dengan yang seharusnya.

Terus terang, saya merasa prihatin mendapatkan informasi bahwa sepanjang tahun 2021 – 2022, beberapa kelompok masyarakat mengalami persoalan hukum dan menghadapi tuntutan ganti rugi keuangan negara. Khusus hal terakhir, tentunya menjadi ironi. Swakelola Tipe IV harusnya memberi manfaat bagi ekonomi masyarakat, akan tetapi karena tidak dilaksanakan dengan baik, yang terjadi justru sebaliknya, masyarakat malah harus membayar kerugian negara.

\*\*\*

# TRANSFORMASI INSPEKTORAT JENDERAL MENUJU PENGAWASAN YANG ANDAL

Oleh  
Tim Redaksi  
Ilustrasi  
Carva



Senin, 10 April 2023, tim KRITERIA melakukan wawancara eksklusif dengan Ir. Laksmi Wijayanti, MCP, CGCAE., QIA, Inspektur Jenderal pada Inspektorat Jenderal (Itjen) Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK). Ibu Laksmi Wijayanti atau yang akrab disapa Bu Yanti adalah Inspektur Jenderal perempuan pertama dalam sejarah KLHK maupun Departemen/Kementerian Kehutanan sebelum bergabung dengan Kementerian Lingkungan Hidup tahun 2015 silam.

Bu Yanti mengenyam Pendidikan S1 di jurusan Teknik Planologi Institut Teknologi Bandung (ITB). Kemudian meraih gelar master dari Massachusetts Institute of Technology (MIT) di Amerika Serikat. Menurut Beliau, kuliah di luar negeri memberi banyak pengalaman berharga, antara lain menjadikannya berpikiran terbuka karena bertemu dengan banyak orang dari berbagai negara dengan budaya dan pola pikir yang beragam.

Wawancara berlangsung di ruangan kerja Beliau dalam suasana santai dan akrab. Bu Yanti berbicara banyak tentang Itjen KLHK yang saat ini sedang bertransformasi dan berbenah menuju Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) level 4. Berbagai hal Beliau kupas tuntas, mulai dari apa misi besar Itjen saat ini, alasan apa yang menjadikan Itjen harus bebenah dan bertransformasi, strategi apa yang harus ditempuh Itjen untuk menuju Kapabilitas APIP level 4, hingga seberapa penting penerapan konsep the Three Lines Model dalam penerapan manajemen risiko di KLHK.

## 1 KLHK memiliki tugas dan tanggungjawab yang sangat besar dalam mengawal visi dan misi Presiden. Itjen sebagai unit pengawasan di KLHK apa misi besar Itjen saat ini dalam mengawal visi misi Presiden tersebut?

Misi terbesar Itjen adalah mengawal. Perubahan terjadi cepat sekali. Yang ingin kita capai sangat ambisius di tengah perubahan yang kuat, baik teknologi, iklim, dan lain-lain. Dari konteks tersebut, apabila digabungkan antara tekanan global yang besar dan kebutuhan mendasar yang kuat serta target yang tinggi, maka KLHK harus melakukan kegiatan yang sifatnya melompat namun tidak boleh kaku, tidak boleh statis, tapi terus berkembang sehingga dinamika-nya tinggi. Dengan kondisi yang berubah dengan cepat tersebut muncul kebutuhan bekerja yang kita sebut dengan *agile*, yaitu gampang menyesuaikan diri, beradaptasi dan lain sebagainya.

Akan tetapi, hal tersebut tentu tidak minim risiko. Dengan kata lain sesuatu yang tidak sesuai rencana akan banyak terjadi risiko. Hal ini juga banyak terjadi di KLHK. Maka peran kontrol atau pengendalian menjadi sangat penting. Karena pada saat kita harus dinamis, justru kebutuhan dikendalikan juga semakin kuat. Itulah peran Itjen saat ini yaitu mengawasi. Namun, menurut saya kata-kata mengawasi terlalu sempit. Yang lebih pas adalah mengawal.

Itjen misinya mengawal dengan mengedepankan pengelolaan risiko. Itulah kata-kata yang cocok dalam situasi saat ini.

## 2 Mengapa Itjen harus berbenah dan bertransformasi?

Itjen harus bertransformasi karena adanya tuntutan perubahan yang cepat. Kondisi saat ini menyebabkan Itjen mau tidak mau harus berubah. Bukan hanya berubah tapi harus *transforming*. Level APIP terbagi menjadi 5 level. Saat ini kita berada di level 3. Setiap peningkatan level butuh perjuangan yang sangat besar. Dengan kata lain, setiap kenaikan level harus diiringi dengan adanya perubahan kerja yang cukup drastis. Apabila kita ingin naik menjadi APIP level 4, maka tidak bisa lagi menggunakan budaya organisasi di level 3. Artinya kita (Itjen) memang harus bertransformasi, kita harus berubah dengan melompat.

## 3 Menurut pandangan Ibu, terkait Transformasi Itjen, perubahan atau transformasi yang seperti apakah yang diharapkan?

Itjen harus bertransformasi. Bertransformasi dalam arti harus berubah. Berubah sampai ke budaya. Jadi, tuntutannya yang mengharuskan kita untuk berubah. Berubah secara keseluruhan.

## 4 Saat ini Itjen KLHK sedang menuju level 4, level yang menggambarkan telah terintegrasinya semua informasi di seluruh organisasi untuk memperbaiki tata kelola dan manajemen risiko, menurut pandangan Ibu bagaimana langkah atau strategi yang harus ditempuh sejalan dengan transformasi ini?

Satu hal yang membuat saya sedikit khawatir dengan ramainya orang menggunakan jargon kata-kata revolusi industri atau yang dikenal dengan *Government 4.0*.

*Government 4.0* adalah memotong kompas proses-proses bisnis dan informasi dengan kemajuan teknologi. Hal ini sebenarnya bukan tentang teknologi, namun tentang manusia. Teknologi hadir untuk memudahkan manusia. Teknologi harus membuat kita semakin mengerti dan memudahkan kita dalam bekerja bukan membuat kita semakin bingung.

Hal ini tentu sangat relevan dengan KLHK. Peninggalan birokrasi masa lalu adalah organisasi yang semakin besar, semakin banyak orangnya, semakin banyak unitnya, maka bekerjanya harus semakin terspesialisasi juga. Hal ini akan membuat fragmentasi informasi. KLHK memiliki responsibilitas yang besar. Jadi persoalan terbesar saat ini adalah bagaimana

kecenderungan organisasi yang semakin besar mengatasi fragmentasi. Jawabannya sebetulnya sudah dipahami seluruh dunia yaitu dengan digitalisasi. Digitalisasi membuat semua *effort* dalam bekerja jauh lebih mudah. Maka praksi pertama kita harus merengkuh digitalisasi birokrasi.

Namun hal itu tentu tidak cukup. Digitalisasi itu hanya *means* (cara). Pada akhirnya yang bekerja adalah manusia bukan robot. Birokrasi atau pemerintah itu sulit digantikan dengan robot karena keputusan birokrasi tersebut harus subjektif. Oleh sebab itu, apa bila praksi telah terpenuhi, Langkah selanjutnya adalah buat infrastrukturnya, penuhi fasilitasnya. Dengan begitu Sumber Daya Manusia (SDM) lah yang memegang peran penting di sini. Organisasi yang baik harus memiliki *effort* lebih untuk investasi terhadap SDM-nya. Sebagai apapun teknologi dan kantornya dan sekeren apapun proses bisnis-nya, SDM-nya harus manusiawi. SDM merupakan investasi utama yang sangat penting untuk *Government 4.0*. saat ini sehingga perlu adanya peningkatan kualitas SDM.

Semakin modern sebuah peradaban, semakin *digital*-nya kehidupan, maka kita akan semakin membutuhkan manusia pada hakikatnya. Manusia itu hidup dari sebuah lingkungan, baik lingkungan alam, tetangga, maupun sosial. Jadi, semakin maju Indonesia maka harusnya semakin tetap manusiawi.

**5** Terkait dengan reformasi birokrasi, publik masih mendambakan terwujudnya pemerintahan bersih, efektif dan efisien, kebijakan yang tepat, dan layanan publik yang berkualitas, namun disaat yang sama publik masih mendapati birokrasi yang lamban, boros, berbelit-belit, dan penuh dengan intrik. Terjadi *gap* antara kondisi riil dengan harapan, menurut ibu bagaimana langkah dan strategi APIP dalam meminimalisir celah tersebut?

Konteks reformasi birokrasi sudah dicanangkan dari 20 tahun yang lalu. Birokrasi kita ibaratkan sebagai gajah yang massa atau volumenya sangat besar sehingga ketika ingin bergerak besar sekali usahanya. Birokrasi merupakan representasi dari jutaan orang dan jutaan proses bisnis di Indonesia. Saat ini, PNS di Indonesia kurang lebih ada 4 juta, maka bisa dibayangkan ini adalah satu entitas yang sangat besar. Ketika dia mau berubah dengan cepat tentu saja akan berantakan dan ketika berpindah pun harus keangkuat semua. Maka bisa dibayangkan ketika menyuruh gajah pindah, kita mendorongnya setengah mati susahnyanya dan harus sabar.

Permasalahan saat ini tentu berbeda. Dulu ketika kita mendesain transformasi proses bisnis birokrasi itu harus melewati tahap a b c d e dan seterusnya. Tetapi di tengah jalan kondisi sudah berubah, *demand* berubah, situasi politik berpengaruh, dan segala macam. Maka bisa saja kadang kita harus berjalan dengan kecepatan 10km/jam, kadang dengan kecepatan 5km/jam, bahkan kadang harus berhenti dulu, atau harus dengan kecepatan 20km/jam, jadi itu konteksnya. Bicara berubah dalam waktu yang panjang itulah reformasi birokrasi, dia umurnya panjang.

Contohnya, ketika saya masuk menjadi pegawai negeri pada akhir orde baru. Ketika itu bisa disimpulkan bahwa yang namanya birokrasi itu *given*. Bahwa dia ada untuk mengadministrasikan. Makanya kalo di Amerika, misalnya era Presiden Clinton dan Presiden Obama, maka timnya itu disebut dengan Clinton administration atau Obama administration, karena itu *rules* sebenarnya, tugasnya mengadministrasikan.

Saat saya awal masuk kerja, kami diminta membuat sistem untuk mengadministrasi. Sampai akhirnya kami tidak selalu fokus dan tidak selalu efisien, lalu reformasi birokrasi itu dicanangkan. Seiring jalannya

waktu, di sisi anggaran diperkenalkan konsep *money follows program*. Kemudian semua Biro Perencanaan setiap kementerian/lembaga berupaya mencari cara bagaimana *me-lobby* Kementerian Keuangan supaya anggarannya naik. Jadi prestasi jaman dulu adalah jika anggaran suatu kementerian atau lembaga naik. Kemudian berubah menjadi harus menghasilkan sesuatu. Kementerian/lembaga dipaksa untuk menghasilkan sesuatu barulah diberi uang (anggaran). Nah, pada saat tahap itu saya kebetulan sudah mulai aktif di biro perencanaan. Ketika konsep *money follows program* diterapkan, terjadilah efek ikutan. Pertama, ternyata banyak unit kerja yang tidak dibutuhkan. Mulailah terjadi

perampangan, ketika terjadi perampangan mulailah terjadi perubahan dan itu bergulir terus. Lalu, setelah jalan kira-kira 10 tahun, muncul tuntutan ke tahap berikutnya, bahwa anggaran harus berorientasi pelayanan. Maka ukurannya menjadi kepuasan masyarakat. Nah, selalu berubah.

Kita dituntut pemenuhan 8 area perubahan. Bagaimana cara supaya proses bisnismu jadi efisien? Apakah manusianya kapabel? Apakah organisasinya ramping? Apakah ada pengendalian dan pengawasan? Di pengendalian pengawasan ini lah peran APIP.

Setelah tahun 2024 sudah tidak ada lagi area perubahan, yang diukur adalah kepuasan publik. Jadi reformasi birokrasi pasca 2024 itu sudah tematik. Misalnya, untuk KLHK mendapatkan tema kemudahan perizinan atau pengentasan kemiskinan ekstrim. Maka KemenpanRB sudah tidak melihat lagi apakah 8 area perubahan dipenuhi atau tidak. Tetapi melihat apakah kita secara efisien bisa berkontribusi menurunkan angka kemiskinan. Jadi harus ada *direct measurement* langsung ke capaian.

Mereka sudah tidak lagi bertanya kepada kita, apakah kita sudah memenuhi atau belum. KemenpanRB bertanya kepada publik. Orientasi kita *full* dinilai oleh publik dan ini merupakan era birokrasi *modern*. Saat ini hal tersebut mungkin hanya terjadi di beberapa negara maju. Dimana orang takut sekali kalau mengecewakan publik. Takut kalau publik nuntut, "Kamu jangan main-main sama uang pajak yang saya bayar." Nah kita akan masuk ke area itu di RB berikutnya.

Jadi bisa dibayangkan teman-teman ini berada di area yang seperti itu. Menurut saya itu sangat *challenging* dan sebetulnya bisa didengarkan kemana-mana bahwa *sooner or later* kualitas birokrasi kita pasti akan sama seperti korporat. Kalau sudah orientasi pelanggan, itu cara terbaik untuk mengubah *mindset* dari saya ini penguasa dunia, saya nggak peduli apa omongan anda dan cuma masuk kerja aja. Jadi seperti itulah gambaran sebetulnya reformasi birokrasi.

**6** Seberapa pentingnya transformasi pengawasan intern melalui perubahan ke the Three Lines Model terhadap manajemen risiko?

*Three lines model* pada dasarnya merupakan perkenalan konsep *self control* di setiap unit organisasi lalu kemudian disupervisi, di *oversee*, oleh yang lebih tinggi, kemudian ada referensi akuntabilitas oleh level yang independen. Inilah intinya.

Siapa yang disebut dengan lini satu? Lini satu adalah unit organisasi itu sendiri. Dia harus punya konsep untuk bisa mengendalikan dirinya sendiri. Ketika mengerjakan sesuatu yang berisiko maka harus punya sistem supaya kalau ada kejadian yang tidak diinginkan bisa langsung mengatasinya. Itu prinsipnya yang pertama.

Kemudian, yang disebut lini kedua siapa? Ia adalah unit eselon satu yang memayunginya. Ia harus punya prinsip kemampuan untuk *oversee*, untuk mengawasi bahwa unit-unit organisasi di dalam satuannya itu mempunyai kapasitas untuk *self control* dan bisa memitigasi risiko yang muncul agar cepat teratasi.

Nah yang ketiga itulah posisi yang namanya APIP atau Itjen. APIP atau Itjen ini kemudian memiliki banyak peran sebetulnya. Selain dia *oversee* semuanya, lini satu maupun lini 2, juga menjadi salah satu penanggung jawab garansi akuntabilitas yang disebut *assurance*.

Tugas kita adalah mengawasi sistem organisasi agar berjalan sesuai dengan prinsip-prinsipnya. SOP-nya benar, ada mitigasinya, lalu kita ngomong ke publik, "Saya jamin yang Mereka kerjakan benar. Itu prinsip *assurance*-nya itjen. Jadi ada pembagian tanggung jawab akuntabilitas. Mengapa itu penting? Karena seharusnya Itjen itu menjadi bagian unit organisasi KLHK yang independen. Lini 1 dan lini 2 masih punya garis langsung baik dalam hal tanggung jawab maupun hal lainnya. Sementara lini 3 (Itjen), harusnya independen, walaupun tetep di dalam wadah organisasi itu sendiri. Nah, kalau misalnya sekarang lini 1 dan lini 2 sudah mampu memitigasi risikonya sendiri, sementara Itjen masih memakai gaya

lama, lalu apa yang bisa dilakukan Itjen? Jadi, ketika *three lines model* digalakkan dengan prinsip dasar menguatkan mitigasi risiko di masing-masing unit, maka Itjennya juga harus berubah. Itjen tidak bisa lagi menjadi orang yang "Ehh kamu salah harus dibenerin." Karena peran ini nantinya tidak di Itjen lagi. Peran itu dilakukan di lini 1 dan lini 2. Hal ini yang kemudian harus diubah.

Cara yang paling benar transformasi Itjen untuk bisa mengisi itu seperti apa? Pertama adalah mau tidak mau Itjen harus naik kelas dari sekedar mengawasi, bahkan kemudian menjadi sok tau, misal "Kamu harus kaya gini, tidak harus begitu," menjadi ikut mendorong untuk *men-support* perubahan-perubahan yang dibutuhkan.

**"Itjen harus naik kelas, selain menjadi pengawas harus bisa menjadi mitra."**

Oleh karena itu, Itjen harus berperan dua hal. Harus bisa menjadi mitra selain hanya menjadi pengawas. Kita menjadi rekan bagi lini 1 dan 2.

Gambarannya kira-kira seperti ini. Ada sebuah perusahaan menjual sabun. Dia jual sabun tapi kemudian kalah di *market*. Lalu dia memutuskan tidak hanya menjual sabun tetapi juga menjual parfum. Maka harus ada yang mengarahkan tentang ketika menjual parfum dia akan menghadapi kendala seperti apa saja, seberapa banyak *resource*-nya, kalau lingkup *market*-nya hanya segini ia akan mempunyai *problem* di *cost production* dan akan punya banyak *variable cost*, ia harus reinvestasi, dan lain-lain. Nah, tidak semua lini 1 dan 2 paham soal itu. Di sinilah peran Itjen, karena Itjen yang melakukan *auditing*, *assurance*, dan tau *resources*.

Itjen sudah harus berada pada level yang bisa bilang, "Gini lo *assurance*-nya." "Oh, organisasimu nggak efisien." "Proses bisnis organisasinya harus dirombak." *Market* yang kita sebut publik di luar itu sudah seperti itu tuntutannya. Makanya, mari kita berubah. Itulah kenapa setiap Rakorwas akhir tahun saya selalu memberikan *profile* kepada seluruh unit eselon 1 di hadapan Bu Menteri. Saya bilang begini, unit eselon I A, misalnya Ditjen KSDAE, dia punya problem memenuhi targetnya karena *unit cost* yang dia keluarkan itu sebetulnya jauh di atas *capacity resources* yang dia punya. Nah, itu saya yang bisa ngasih tau, Itjen yang bisa ngasih tau. Apa alasan saya bisa bicara seperti itu? Karena peran-peran yang menjadi mandatnya itu tidak dibiayai dari biaya-biaya belanja yang disediakan APBN, tapi harus mengambil dari kerja sama dengan pihak luar, maka kemudian saya bisa menilai bahwa mereka sangat kurang biaya operasional *cost*-nya.

Maka kemudian bisa disimpulkan bahwa mereka masih *below performance* dalam memenuhi mandat undang-undang. Jadi begitu, masih belum memenuhi kondisi normal. Nggak usah ngomong kinerja dulu lah, kalau prakondisi belum bisa terpenuhi.

Lalu kemudian saya misalnya mencontohkan lagi kenapa kita *care* sekali dengan yang namanya Barang Milik Negara (BMN)? Karena BMN di KLHK itukan nilainya belasan triliun. Anggappah kita ini perusahaan, apa sih gunanya BMN? Aset kan peralatan, fasilitas, yang dipakai untuk membuat kita bisa bekerja dengan lebih baik. Nah, kalau ini sudah diawur-awuran, nggak dipelihara, mangkrak, ilang, segala macam, trus gimana bisa bermanfaat dengan baik? Lalu bagaimana juga kalau barang ada tapi nggak pernah dicatat, kemudian beli lagi? Kan nggak efisien belanjanya, jadi boros. Nah, itulah tugasnya Itjen, *capacity*-nya justru sudah naik level ketika *three line model* ini dijalankan. Itu alasannya kenapa perlu bertransformasi.

## 7 Menurut Ibu, apa 3 hal penting yang seharusnya dilakukan untuk mendukung keberhasilan transformasi di Itjen menuju tercapainya tujuan organisasi?

Pertama, personal SDM harus memiliki kapasitas dan kapabilitas yang tinggi. Sudah dikatakan berkali-kali bahwa Itjen tidak sama dengan Ditjen lain yang “menjual” program kegiatan, Itjen “menjual” orangnya.

Kedua, *leadership* dan lingkungan bekerja. *Leadership* dan lingkungan bekerja tidak bisa dipisahkan karena dua hal ini saling terkait satu sama lain. Lingkungan bekerja yang nyaman terbentuk ketika *leadership*-nya juga bagus. Sementara *leadership* yang bagus juga terbentuk ketika memiliki lingkungan kerja yang kondusif. Maka dari itu, dua hal ini penting dan tidak bisa dipisahkan. Ketika orang pintar tetapi memiliki manajemen yang tidak kondusif akhirnya juga rentan terjadinya perilaku korup.

Ketiga, faktor fasilitas atau *resources* selain manusia, yaitu fasilitas, *method*, *money*, dan *machine*.

## 8 Kita tahu bahwa Ibu merupakan salah satu alumni universitas di luar negeri, Master dari Massachusetts Institute of Technology (MIT), Amerika Serikat. Apakah pemikiran dari luar ini menjadi satu faktor yang mendorong ibu menginginkan transformasi di Itjen?

Saya sering bilang kalau pegawai Itjen harus ada yang punya *plan* melanjutkan pendidikan sampai pasca sarjana bahkan doktor, dan kalau bisa melanjutkan kuliah harus ke luar negeri. Bagi saya hal ini prinsip. Kalian tidak akan berkembang kalau menjadi katak dalam tempurung. Saya sangat sedih jika mendengar cita-cita kalian di 5 - 10 tahun lagi hanya melihat situasi saja.

Saya ingin pegawai Itjen punya target, karena jalannya akan terbuka sendiri. KLHK akan memberikan fasilitas dengan catatan orang tersebut memang mempunyai niat belajar tinggi bukan karena malas bekerja dan ingin jalan-jalan ke luar negeri.

Kadang ada pernyataan “Untuk apa sekolah tinggi-tinggi kalau nantinya di sini hanya menjadi auditor saja?” Saya heran, kenapa rendah sekali orang-orang memandang Itjen. Menurut saya, kalau mau berkembang, dirinya sendiri juga harus berubah menjadi lebih maju dan naikkan sendiri levelmu.

Saya merasakan sekali bahwa melanjutkan pendidikan S2 ke luar negeri membuat pemikiran saya terbuka akan banyak hal. Kebetulan saat itu saya melanjutkan pendidikan ke Amerika. Sekolah di sana selalu *the best in the world*, karena banyak mahasiswa internasionalnya. Mereka saling membawa pengetahuannya yang diperoleh dari berbagai pengalaman masing-masing.

## 9 Itjen sudah punya *logo check mark*, slogan baru, bahkan *jingle*. Apakah ini merupakan salah satu perwujudan transformasi itjen?

Iya. Saya menginginkan Itjen mempunyai *brand* sendiri. *Rebranding* harus total. Kalau kamu merasa hidupmu membosankan, lakukan hal kecil seperti merenovasi rumah. Percayalah, pasti ada sesuatu yang berubah. Nah, inilah yang saya konsepkan sebagai *rebranding*. Bukan hanya sekedar merenovasi ruangan tetapi tentang cara anda merepresentasikan diri, seperti membuat seragam sendiri, membuat logo lalu menghayati. Inilah filosofinya.

## 10 Terakhir Bu, apa arti *logo check mark* Itjen serta mengapa slogan Itjen “Bersih, Melayani, Memberi Solusi”?

Kita akan naik level 4 dan menjadi visioner, oleh karenanya kita harus “bersih” sesuai dengan tujuan Reformasi Birokrasi. Peran kita sebagai pengawas adalah memantau apakah Reformasi Birokrasi ini dapat berjalan atau tidak, maka kita perlu memiliki filosofi yang sesuai. Oleh karena itu, dipakailah slogan bersih, melayani, dan memberi solusi.

Naik ke level 4 artinya kita tidak hanya berperan menjadi *assurance* saja, tetapi menjadi mitra juga. Logo *checklist* tandanya betul, namun bukan hanya itu, ada filosofinya. Orang memberikan *checklist* artinya ada *positive approval*. Untuk arti warna kuning dan hijau karena kita memang KLHK warnanya hijau, temanya tidak jauh-jauh dari KLHK.

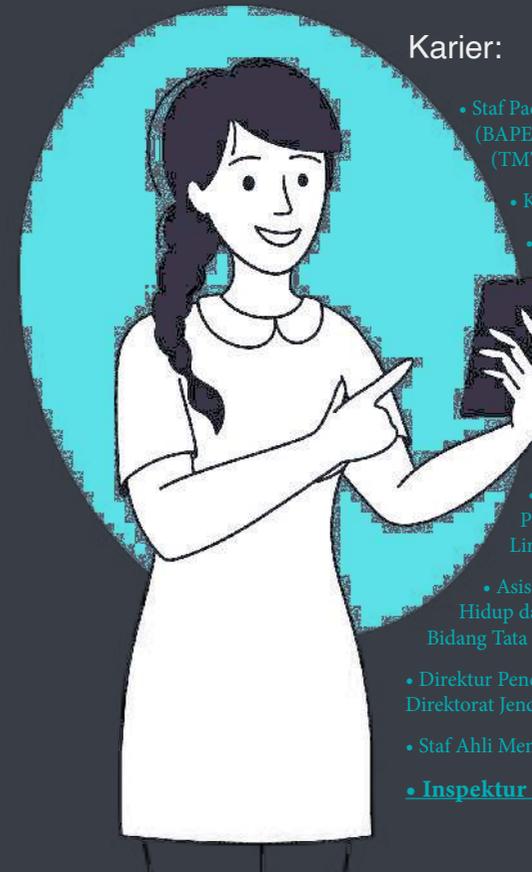


## Pendidikan Formal:

- S2 : Massachusetts Institute of Technology (1998)
- S1 : Teknik Planologi ITB
- SMA : SMA Negeri 3 Jakarta
- SMP : SMP Negeri I Menteng Jakarta
- SD : Yayasan Perguruan Cikini

## Karier:

- Staf Pada Direktorat AMDAL pada Badan Pengendalian Dampak Lingkungan (BAPEDAL) (TMT 01 Maret 1995)
- Kasubid Publikasi dan Pelaporan, KLH (TMT 21 Maret 2002)
- Kasubid Valuasi Ekonomi Ruang pada Bidang Perubahan Fungsi, Asisten Deputi Urusan Perencanaan Lingkungan, Deputi I MENLH (TMT 22 Agustus 2005)
- Kabid Ruang Daratan, Lautan dan Udara, Asisten Deputi Urusan Perencanaan Lingkungan, Deputi I MENLH (TMT 19 Desember 2006)
- Kabid Perubahan Fungsi pada Asisten Deputi Urusan Perencanaan Lingkungan, Deputi I MENLH (TMT 23 Januari 2009)
- Kabag Penyusunan Rencana Program dan Anggaran pada Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri Sekretariat Kementerian Lingkungan Hidup (TMT 21 Oktober 2010)
- Asisten Deputi Perencanaan Pemanfaatan Sumberdaya Alam dan Lingkungan Hidup dan Kajian Kebijakan Lingkungan Hidup Wilayah Dan Se Pada Deputi Bidang Tata Lingkungan, Kementerian Lingkungan Hidup (KLH) (TMT 06 Mei 2011)
- Direktur Pencegahan Dampak Lingkungan Kebijakan Wilayah dan Sektor Pada Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan (TMT 16 Juni 2015)
- Staf Ahli Menteri Bidang Ekonomi Sumberdaya Alam (TMT 10 Juli 2018)
- Inspektur Jenderal (TMT 08 Desember 2020 - sekarang)



# JALAN PANJANG MENUJU PREDIKAT ZONA INTEGRITAS

Catatan Sosialisasi Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) lingkup Provinsi Jawa Timur dan Bali

Suasana di aula Balai Besar Taman Nasional Bromo Tengger Semeru cukup riuh pada siang itu, Kamis 16 Februari 2023 pada kegiatan bertajuk Sosialisasi Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) lingkup Provinsi Jawa Timur dan Bali. Kegiatan yang dihadiri oleh seluruh Kepala Satker KLHK Provinsi Jawa Timur secara *offline* dan penggiat Zona Integritas menjadi ajang konfirmasi oleh Satker yang telah mengajukan usulan penilaian ZI menuju WBK/WBBM. Pada Provinsi Jawa Timur terdapat 3 satker yang telah mengajukan usulan, yaitu BPDASHL Brantas Sampean, BTN Meru Betiri dan BTN Alas Purwo, sedangkan lingkup Provinsi Bali terdapat satker BPKH Wilayah VIII Denpasar, BPSKL Bali, PPPE Bali serta BPPI Jawa Bali dan Nusa Tenggara.

“Kurang jelasnya hal yang perlu diperbaiki membuat kami dan jajaran pegawai yang telah berjuang sejak tahun 2016 bertanya-tanya bentuk *improvement* apa yang tepat untuk dilakukan. Walaupun sedikit kecewa dengan hasil penilaian, komitmen untuk membangun Zona Integritas ini akan tetap kami jaga.” Demikian disampaikan oleh Kepala Balai TN Alas Purwo, Novita Kusuma Wardani. BTN Alas Purwo sendiri telah mengajukan usulan sejak tahun 2016, 2018, 2019, 2020 hingga terakhir pada tahun 2021. Namun, predikat WBK/WBBM masih belum berhasil diraih.

Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Balai Taman Nasional Meru Betiri, Nuryadi, S.Hut.MP, yang lolos untuk diusulkan pada tahun 2022. “Info yang kami terima adalah kami tidak lolos pada tahapan terkait dengan survei eksternal, namun belum jelas apakah terkait jumlah responden yang tidak memenuhi ataukah terkait hasil dari survei-nya sendiri.”

“**komitmen untuk membangun Zona Integritas ini akan tetap kami jaga.**”

-Novita Kusuma Wardani, Kepala Balai TN Alas Purwo.

## Perubahan Kebijakan dari Pemenuhan Dokumen menjadi ZI Berdampak

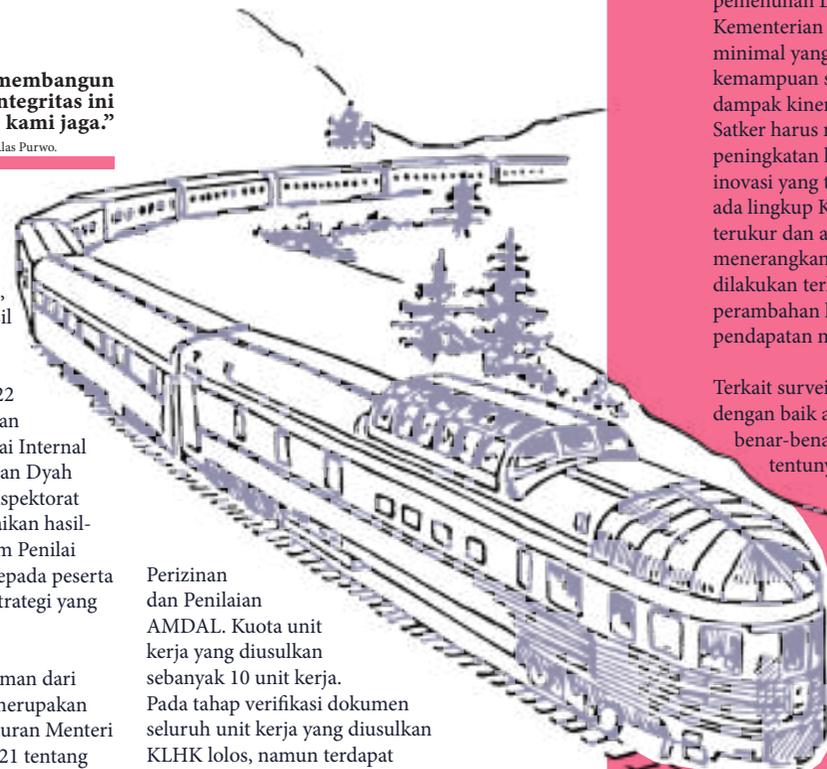
Saat sosialisasi dilaksanakan, KLHK belum menerima hasil evaluasi pelaksanaan pembangunan ZI menuju WBK dan WBBM tahun 2022 secara resmi dari Kementerian PAN RB. Namun, Tim Penilai Internal (TPI) yaitu Eka Rosnawati dan Dyah Pujihastuti (Auditor pada Inspektorat Investigasi) telah menyampaikan hasil-hasil komunikasi dengan Tim Penilai Nasional secara terperinci kepada peserta yang hadir berikut dengan strategi yang harus dilakukan.

TPI menyampaikan pengalaman dari penilaian tahun 2022 yang merupakan periode diterapkannya Peraturan Menteri PANRB Nomor 90 tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah. Pada tahun 2022 terdapat edaran dari Deputi Bidang RB, Akuntabilitas Aparatur dan Pengawasan tentang jenis layanan yang dapat diusulkan untuk KLHK yaitu Layanan Bidang Konservasi Hutan, Layanan Penegakan Hukum Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Layanan Perizinan Penggunaan Hutan dan Ekosistemnya, serta Layanan

Perizinan dan Penilaian AMDAL. Kuota unit kerja yang diusulkan sebanyak 10 unit kerja. Pada tahap verifikasi dokumen seluruh unit kerja yang diusulkan KLHK lolos, namun terdapat pemenuhan bukti dukung yang tidak memadai, terutama pada bagian *reform*. Pemenuhan indikator kegiatan masih pada *output*, belum berupa *outcome*, belum ada inovasi, *monitoring* dan evaluasi serta manajemen media belum optimal.

Catatan penting pada tahap wawancara adalah beberapa paparan tidak dilakukan oleh Kepala Unit Kerja, adanya indikasi *copy paste* antar unit kerja, masih membicarakan pemenuhan dokumen, belum

Penulis  
Wira Fitria & Ninik Nurwijayanti  
Foto  
Tim Redaksi  
Ilustrasi  
Canva



Sosialisasi Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) lingkup Provinsi Jawa Timur dan Bali

menjual inovasi serta beberapa inovasi tidak berdampak signifikan terhadap budaya integritas. Sementara itu pada tahap verifikasi lapangan beberapa link aplikasi tidak dapat dibuka, *hotline call* tidak efektif serta belum terbentuk budaya integritas dan melayani. Selanjutnya pada tahap verifikasi responden terdapat responden yang tidak membalas dan responden yang bukan penerima / pengguna layanan satker.

Disampaikan oleh TPI bahwa pemenuhan LKE pada peraturan Kementerian PANRB adalah syarat minimal yang harus didukung oleh kemampuan satker untuk menyampaikan dampak kinerja terhadap masyarakat. Satker harus mampu “menjual” peningkatan kinerja yang terjadi dengan inovasi yang telah dilakukan. “Misalnya, ada lingkup KSDAE dengan data yang terukur dan akurat satker mampu menerangkan keberhasilan inovasi yang dilakukan terhadap penurunan laju perambahan hutan dan peningkatan pendapatan masyarakat”.

Terkait survei perlu lebih di-*manage* dengan baik agar survei yang dikirimkan benar-benar diisi oleh responden, tentunya tanpa mengorbankan jawaban. Harus dipastikan bahwa responden yang disurvei adalah yang pernah mendapatkan layanan dari unit kerja. TPI mengingatkan selain survei juga ada “*mystery shopper*” dari TPN dan untuk melihat pelayanan riil yang diberikan oleh satker serta adanya konfirmasi dari pihak lain seperti Aparat Penegak Hukum (APH) dan Ombudsman. Hal ini menyebabkan pentingnya pelayanan maksimal diberikan tanpa pandang bulu, jangan sampai ada petugas unit kerja yang menawarkan proses “jalur cepat” yang tentunya berbeda dengan tujuan ZI.

TPI juga menegaskan peran TPI yang selalu siap sedia membantu satker. “Kegagalan Unit Kerja (meraih predikat



ZI) adalah kegagalan TPI juga,” tegas Eka Rosnawati. Untuk tahun 2022 diakui bahwa sosialisasi masih pada lingkup Eselon I, sehingga TPI berterimakasih atas upaya Inspektorat Wilayah melakukan sosialisasi pada tingkat satker sejak tahun 2023 ini.

Tantangan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Tantangan pembangunan Zona Integritas Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan sebagaimana disampaikan oleh Inspektur Wilayah II pada pembukaan acara sosialisasi adalah terkait perbaikan kinerja, integritas dan layanan. Pembangunan ZI tidak hanya berupa pembangunan integritas tapi juga diikuti oleh peningkatan Kinerja dan Layanan. Layanan harus dapat dirasakan *outcome*-nya oleh masyarakat. Hal penting sebelum ketiga hal tersebut adalah perlu adanya perubahan *mindset* dan *culture set* seluruh jajaran KLHK. “Mari kita samakan persepsi terhadap pentingnya hal ini, jangan ada persepsi pembangunan Zona Integritas hanya menambah kerjaan pada UPT.” Demikian diingatkan oleh Inspektur Joko Yunianto.

Sementara itu pertanyaan dari Kepala Balai Meru Betiri terjawab secara lengkap pada penyampaian Hasil Evaluasi Pelaksanaan Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM Tahun 2022 tertanggal 6 Desember 2022, namun baru diterima jauh setelah tanggal tersebut. Beberapa hal yang menjadi catatan adalah:

1 hasil Indeks Persepsi Anti Korupsi (IPAK) masih dibawah nilai minimal yang dipersyaratkan (3,6);

2 penyusunan Rencana aksi yang berkelanjutan atas pembangunan ZI belum komprehensif, dilihat dari belum adanya keterukuran target, *milestone* tahunan, dan kondisi akhir yang diharapkan untuk mengawal sasaran dari reformasi birokrasi pada unit kerja;

3 belum sepenuhnya memahami definisi dan target kinerja yang telah diperjanjikan dalam dokumen perjanjian kinerja. Hal tersebut mengakibatkan strategi yang dilakukan belum sepenuhnya mendukung unit kerja dalam mencapai kinerja yang lebih baik;

4 pengelolaan pengaduan masyarakat dan *whistleblowing system* belum terpisah;

5 Masih ada risiko *fraud* maupun potensi benturan kepentingan yang belum terpetakan dengan baik; dan

6 Inovasi yang meningkatkan kemudahan dan kualitas layanan telah dilakukan oleh unit kerja seperti Simbiosis dan *Locus Map*, meskipun belum seluruhnya unggul menjadi percontohan, berdampak pada kualitas pelayanan dan peningkatan kinerjanya.

Pada tahun 2023 target KLHK adalah sebanyak 18 Satuan Kerja meraih predikat Zona Integritas menuju WBK/WBBM, sementara saat ini baru tercapai sebanyak 7 Satuan Kerja. Pembangunan ZI merupakan salah satu target yang ditetapkan dalam renstra KLHK. Untuk mencapai target itu, Menteri telah menginstruksikan agar seluruh satker membangun ZI. Pembangunan ZI juga menjadi isu politik yang disuarakan anggota DPR dalam Rapat Dengar Pendapat (RDP) dengan KLHK.

# Analisis Fraud, Belajar dari Kasus Valeant Pharmaceuticals

*Greed (Keserakahan) merupakan perilaku yang secara potensial ada di dalam diri setiap orang. Greed menjadi salah satu faktor yang mendorong seseorang berperilaku menyimpang (fraud) berdasar GONE teori (Suhartanto, Ak., M.M:2018). Keserakahan ditambah dengan adanya privilege kekuasaan menjadi kombinasi yang pas untuk berlaku curang dan menguntungkan diri sendiri.*

*"Power tends to corrupt, and absolute power corrupts absolutely. Great man are almost always bad man, even when they exercise influence and not authority, still more when you superadd the tendency or the certainty of corruption by authority" kutipan pendapat Lord Acton dalam sebuah surat kepada Bishop Mandell Creighton pada tahun 1887 (Suhartanto, Ak., M.M:2018).*

Sedikit menjelaskan bahwa kutipan di atas mengartikan kekuasaan memiliki kecenderungan untuk korup, apalagi untuk kekuasaan secara absolut. Orang hebat kebanyakan adalah orang jahat, kutipan yang perlu disaring namun cukup membuat kita bertanya. Kutipan ini selaras dengan J.Michael Pearson. Seorang CEO yang mampu mengubah perusahaan obat biasa menjadi perusahaan bernilai miliaran dolar dalam kurun waktu lima tahun, hal ini diceritakan lebih lanjut pada Serial Netflix *Dirty Money* Season I dengan Judul *Drug Short*. Mari kita ulas pembahasannya sebagai berikut:

## 1 Sepak Terjang Valeant Pharmaceuticals di dunia Farmasi

Valeant Pharmaceuticals merupakan perusahaan farmasi multinational yang berkedudukan di Laval, Quebec. Dahulu perusahaan tersebut bernama ICN (Internation Chemical & Nuclear) setelah beberapa kali merger perusahaan tersebut berubah nama menjadi Valeant Pharmaceuticals pada tahun 2003. Valeant adalah perusahaan publik yang mana sahamnya diperjualbelikan di New York Stock Exchanges dengan nama VRX. Pada tahun 2010 Valeant melakukan merger dengan perusahaan obat asal Kanada yaitu Biovali dengan tetap mempertahankan nama Valeant. Setelah merger Valeant melakukan transaksi akuisisi secara agresif, pada tahun 2013 mengakuisisi Bausch and Lomb, perusahaan yang bergerak pada industri *contact lenses*.

J.Michael Pearson CEO Valeant Pharmaceuticals yang diangkat pada tahun 2008 memang memiliki strategi bisnis di luar perusahaan farmasi biasa. Umumnya perusahaan farmasi akan menggunakan 18% dari pendapatannya digunakan untuk R&D (*Research and Development*) terhadap produknya, namun J.Michael Pearson beranggapan R&D hanya memberikan *return* yang kecil dan rawan kegagalan. J.Michael Pearson lebih memilih untuk melakukan akuisisi farmasi yang sudah memiliki produk berstandar dengan begitu biaya akan terkoreksi. Langkah ini memang langkah seorang pebisnis (biaya seminimal mungkin dan return semaksimal mungkin) bukan sebagai fungsi farmasi (pengembangan obat baru).

Selama 2008 s.d. 2015 Valeant melakukan lebih dari 100 transaksi akuisisi, dengan begitu memungkinkan Valeant untuk memonopoli harga obat, dengan alur setelah mengakuisisi perusahaan obat kemudian menaikkan harga obat. Berikut merupakan daftar beberapa obat sebelum akuisisi dan sesudah akuisisi dilansir dari artikel *Valeant's Drug Price Strategy Enriches It, but Infuriates Patients and Lawmakers* di *The New York Times*.



J. Michael Pearson  
CEO Valeant Pharmaceuticals

Naiknya obat ini bukan lah suatu hal yang dilarang dan bukan suatu perbuatan melanggar hukum, karena masih ada jenis obat substitusinya, namun terlihat janggal dengan Valeant tetap melaporkan laporan pendapatan yang bagus. Ketika harga mahal tentunya konsumen akan beralih ke produk lain yang merupakan substitusinya. Kejanggalan ini terus berlanjut sampai dengan harga saham Valeant naik 4000%.

Penulis

Maharani Dyah Wulandari

Foto

Unsplash

## 2 Telisik Kejanggalan pada Laporan Keuangan Valeant

Dilansir dari *Press Release Securities and Exchange Commission* menyatakan Valeant secara tidak benar mengakui pendapatan terkait dengan penjualan ke Philidor, dan tidak mengungkapkan hubungan uniknya dalam presentasi investor, yang kemudian membuat Valeant menyajikan kembali laporan keuangan 2014 pada April 2016. Permasalahan ini terkuak berawal dari *Short Seller*, Andrew Left yang menuliskan "*Valeant was pharmaceutical Enron*". Enron yang dulu membangun perusahaan cangkang untuk menggembungkan neracanya, sedangkan Valeant yang membentuk hubungan *ghost ship pharmacies* yang didesain untuk membeli produknya sendiri yang sebenarnya tidak dipesan oleh siapapun.

Kecurangan ini disebut dengan *Channel Stuffing* (Jesse Baron : 2017). *Channel Stuffing* merupakan praktik kecurangan yang digunakan perusahaan untuk menggembungkan angka penjualan dan pendapatannya dengan sengaja mengirim pengecer lebih banyak produk daripada yang dapat mereka jual. Roddy Boyd seorang jurnalis keuangan menyampaikan bahwa sebanyak 40% pendapatan Valeant berasal dari apotek khusus seperti Philidor.

Mari kita telisik sebenarnya apa yang terjadi di balik hubungan khusus Valeant dan Philidor. Valeant merupakan perusahaan induk. KGA (King's Gambit Accepted) merupakan perusahaan cabang Valeant. Madicis (berubah nama menjadi Philidor) diakuisisi oleh Valeant melalui KGA di tahun 2012. Namun dibalik transaksi akuisisi tersebut ada permainan. Gary Tanner Direktur Senior Valeant dan Andrew Davenport merupakan seorang CEO perusahaan Philidor, perusahaan yang bergerak pada bidang *start-up-mail-order pharmacy*. Gary Tanner mendapatkan tawaran dari Andrew, apabila Philidor dibeli oleh Valeant maka Andrew Davenport akan memberikan bonus kepadanya. Kemudian Gary Tanner mengarahkan penjualan Valeant melalui Philidor, diam-diam Gary Tanner juga menyingkirkan pesaing Philidor. Kecurangan yang dilakukan Gary Tanner yang lain adalah menyampaikan informasi intern perusahaan kepada Andrew Davenport sebagai bentuk usaha dukungan kepada Philidor.

Berdasar uraian di atas dapat disimpulkan terdapat tiga fraud yang dilakukan Valeant. Pertama, *Channel Stuffing* praktik kecurangan yang digunakan perusahaan untuk menggembungkan angka penjualan dan pendapatannya dengan sengaja mengirim pengecer lebih banyak produk daripada yang dapat mereka jual. Kedua, *windows dressing* yaitu dengan mempercantik laporan keuangan dengan tidak menjelaskan secara jelas hubungan Valeant dengan jaringan apotek khususnya. Ketiga, *bribery* dan pengaturan akuisisi yang dilakukan Andrew Davenport dan Gary Tanner. Berdasarkan *Occupational Fraud 2022: A Report to The Nations* yang diterbitkan oleh ACFE (*Association of Certified Fraud Examiners*) fraud diklasifikasikan menjadi tiga bagian yaitu korupsi (*corruption*), penyalahgunaan aset (*asset misappropriation*), dan kecurangan laporan keuangan (*financial statement fraud*).



Klasifikasi tersebut disebut juga sebagai *The Fraud Tree*. Kecurangan laporan keuangan terbagi menjadi dua bagian yaitu kekayaan/pendapatan lebih saji (*net worth/net income overstatements*) dan kekayaan/pendapatan kurang saji (*net worth/net income understatements*). Untuk lebih jelasnya berikut merupakan gambaran dari *the fraud tree* menurut *Association of Certified Fraud Examiners*.

Kembali lagi kepada pembahasan *fraud* yang terjadi pada Valeant, menurut *the fraud tree*, fraud yang terjadi pada Valeant termasuk pada bagian korupsi dan kecurangan laporan keuangan. Korupsi kaitannya dengan penyuapan (*bribery*) dan pengaturan akuisisi (*bid rigging*) yang dilakukan oleh Andrew Davenport dan Gary Tanner. Kecurangan laporan keuangan kaitannya dengan adanya *channel stuffing* dan *windows dressing* di Valeant dengan melaporkan penjualan yang berlebihan dan tidak mengungkapkan secara memadai hubungan Valeant dengan jaringan apotek khususnya.

**3 Gone Teory** dicetuskan oleh Bologna (1993), terdiri dari empat faktor yang mendorong seseorang berperilaku menyimpang dalam hal berperilaku fraud.

**Greed** atau keserakahan, berkaitan dengan adanya perilaku serakah yang secara potensial ada di dalam diri setiap orang. Faktor ini sangat kental pada kasus Valeant. *Greed* yang merupakan *one of the most common features of human nature* tentunya ada pada diri Gary Tanner dan Andrew Left. Gary Tanner yang menerima suap dari Andrew Davenport didorong oleh faktor ini karena menerima dan menginginkan lebih dari apa yang seharusnya diterima serta menghalalkan segala cara untuk mendapatkannya. Selain itu, J.Michael Pearson dalang di balik kenaikan harga obat tidak wajar sebagai taktik mengeruk keuntungan sebanyak mungkin demi kepentingan investor.

## Opportunity

atau kesempatan, berkaitan dengan keadaan organisasi atau instansi atau masyarakat yang sedemikian rupa sehingga terbuka kesempatan bagi seseorang untuk melakukan kecurangan terhadapnya. Kesempatan datang pada Valeant ketika perusahaan tersebut seringkali mengakuisisi perusahaan apotek lain. Sehingga garis kepemilikan apotek semakin kompleks dan samar. Dengan mengakuisisi banyak perusahaan, Valeant mampu menyamaran data penjualannya. Valeant memiliki 40% transaksi penjualan kepada apotek khusus, yang mana apotek khusus tersebut memiliki hubungan unik dengan Valeant. Contohnya adalah Philidor, perusahaan apotek pinggir yang pendanaannya dibantu oleh Valeant. Selanjutnya kasus *bribery*, Gary Tanner yang memiliki latar belakang sebagai Direktur Senior Valeant memberikan

kesempatan baginya untuk mengarahkan Valeant untuk mengakuisisi Philidor. Terdapat penyalahgunaan wewenang yang dilakukan oleh Gary Tanner, dengan jabatannya ia mampu memberikan informasi penting kepada pihak luar, supaya tujuan pribadinya tercapai.

**Needs** atau kebutuhan, berkaitan dengan faktor-faktor yang dibutuhkan individu untuk menunjang kehidupan yang menurutnya wajar. Strategi bisnis Valeant yang terus-terusan melakukan akuisisi membuat hutang valeant semakin membesar. Untuk pendanaan perusahaan, Valeant perlu menjaga reputasi perusahaannya supaya tetap mengantongi kepercayaan investor.

Untuk memperlihatkan kondisi fundamental yang baik, bisa dikatakan valeant melakukan *windows dressing* pada laporan keuangannya dengan memanfaatkan transaksi penjualan pada apotek khususnya. Selama 4 (empat) kuartal Valeant salah dalam mencatatkan pendapatannya. Faktor ini pun juga mempengaruhi tindakan yang dilakukan oleh Gary Tanner dan Andrew Left mengingat kebutuhan adalah hal yang selalu ada pada diri manusia.

## Exposure

atau pengungkapan, berkaitan dengan tindakan atau konsekuensi yang dihadapi oleh pelaku kecurangan apabila pelaku ditemukan melakukan kecurangan. Kaitannya terhadap kecurangan yang dilakukan oleh Gary Tanner dan Andrew Left faktor ini tidak berpengaruh, karena pada kenyataannya kedua pihak tersebut telah diakui

bersalah oleh pemerintahan Amerika Serikat. Namun terhadap kenaikan harga obat faktor ini berpengaruh.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari artikel *Valeant's Drug Price Strategy Enriches It, but Infuriates Patients and Lawmakers* di *The New York Times* menyatakan bahwa Amerika Serikat tidak seperti negara lainya, Amerika Serikat tidak mengontrol harga obatnya, hal ini yang menyebabkan perusahaan farmasi sangat tergantung pada kenaikan harga untuk meningkatkan pendapatan dan keuntungan mereka. J.Michael Pearson juga menjelaskan bahwa kenaikan harga obatnya dipengaruhi beberapa faktor termasuk di dalamnya adalah manfaat klinis, manfaat untuk pasien, *payers*, dan masyarakat.

Ditambahkan olehnya juga bahwa sebagian besar pasien telah dilindungi oleh asuransi kesehatan dan program bantuan keuangan yang ditawarkan oleh perusahaan sehingga pasien tidak menerima dampak kenaikan obat tersebut. Namun pada kenyataannya pasien tetap menderita akibat kejadian itu, karena dasar penentuan tarif asuransi kesehatan salah satunya juga dari harga obat.

#### 4 Kaitan Kasus Valeant Pharmaceuticals dengan Pemerintahan

Belajar dari kasus *fraud* yang dialami oleh Valeant, memang *fraud* memiliki sifat yang tersembunyi artinya tidak ada audit investigatif yang dapat mengungkapkan fakta sebenarnya atas kecurangan tersebut, namun *fraud* pasti meninggalkan jejak. Maknanya *fraud* dapat diidentifikasi dari tanda-tanda kemunculannya. Tanda-tanda tersebut lah yang dijadikan sebagai *Red Flag* atau sinyal bahwa terjadi kejadian di luar kebiasaan dan membutuhkan investigasi lebih lanjut (Suhartanto, Ak., M.M.:2018).

Berdasarkan analisa dari penulis *red flag* kasus Valeant adalah ketika nilai penjualan dan harga saham perusahaan terus meningkat dikala harga obat yang membumbung tinggi kemudian terkuak sebanyak 40% penjualan perusahaan bersumber dari penjualan kepada apotek khusus. Mari kita pilah kembali *fraud* yang ada dikasus Valeant, apakah *fraud* tersebut dapat terjadi di lingkungan pemerintahan?

#### Channel Stuffing

*Fraud* ini kaitannya dengan penjualan berlebih kepada pemasok. *Fraud* ini memiliki dua objek yang saling mempengaruhi yaitu persediaan barang dagang dan penjualan. Dua objek ini tidak ada dalam proses bisnis pemerintah kecuali badan layanan umum (BLU). Mengingat pemerintah juga bukan *profit oriented* maka *fraud* ini berisiko rendah terjadi pada instansi pemerintahan.

**W**indows Dressing *Windows dressing* merupakan *fraud* terhadap laporan keuangan. Saat ini pemerintah dalam penyusunan laporan keuangan sudah menggunakan sistem informasi yaitu Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI). Penggunaan SAKTI membuat risiko atas *fraud* ini kecil. Namun, ancaman terjadinya *fraud* tetap ada, bukan pada saat pembuatan laporan keuangan namun pada saat penyusunan pertanggungjawaban yang merupakan *input* pada Aplikasi SAKTI yang pada akhirnya menjadi *output* berupa Laporan Keuangan.

*Fraud* ini masuk ke dalam golongan penyalahgunaan kekayaan negara. *Fraud* yang termasuk ke dalam penyalahgunaan kekayaan negara diantaranya adalah kegiatan fiktif (*fictitious expense*), kekurangan bayar Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), dan pengeluaran berlebih atau kekurangan volume (*overstated expenses*).

*Fraud* ini akan dapat dicegah jika para pengelola anggaran (Pokja, Pejabat Pengadaan, Bendahara, Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), dan Kuasa Pengguna Anggaran (KPA)) menjalankan tanggungjawabnya secara teknis ataupun supervisi dengan baik.

#### Bribery dan pengaturan pemenang akuisisi (tender)

Banyak instansi yang dapat terkena *fraud* ini. Tentu saja pemerintah masuk ke dalamnya. Kedua *fraud* sengaja disandingkan karena saling berkaitan erat. Jika pada kasus Valeant merupakan pengaturan pemenang akuisisi maka di pemerintah merupakan pengaturan pemenang tender.

Dari ketiga *fraud* tersebut yang mungkin terjadi di lingkungan pemerintahan adalah penyalahgunaan kekayaan negara, penyusunan, dan pengaturan tender. Sudah sangat jelas jika *fraud* ini terjadi langkah yang dilakukan adalah kegiatan *assurance*. Lalu bagaimana cara mencegah supaya *fraud* ini tidak terjadi? Di sini dibutuhkan fungsi auditor internal yaitu sebagai *anticipate/foresight*. Auditor internal dituntut memiliki peran *risk sensing* dan *risk learning*. Peran ini telah ditunjukkan oleh Inspektorat Investigasi yang diawali dengan penyusunan *Audit Universe*.

Audit Universe Inspektorat Investigasi menggunakan data Audit Investigasi dari tahun 2017 hingga 2022 dan mempertimbangkan hasil SPI (Survei Penilaian Integritas) Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (Kementerian LHK) tahun 2022 yang diidentifikasi berdasarkan proses bisnis dan jenis *fraud*. Hasil dari *Audit Universe* Inspektorat Investigasi menunjukkan risiko sangat tinggi pada bisnis proses pengadaan barang/jasa dengan jenis *fraud bid rigging*, dan risiko tinggi pada proses bisnis pengelolaan APBN dengan jenis *fraud fictitious expense* dan *overstated expense* (keduanya masuk kedalam jenis *fraud* pengelolaan anggaran). Risiko sangat tinggi yang selanjutnya akan diambil langkah *foresight*.

Andai saja auditor internal Valeant sedari awal melakukan *risk sensing* terhadap proses bisnis yang ada di perusahaannya, bisa jadi kecurangan tersebut bisa dicegah. Fokusnya adalah pada transaksi akuisisi yang masif dilakukan perusahaan dan dampak turunannya. Langkah *foresight* yang dilakukan adalah dengan *continuous auditing*. *Continuous auditing*, dalam *Global Technology Audit Guide No.3 (GTAG 3)* diartikan sebagai metode audit yang melakukan penilaian terhadap risiko dan pengendalian (*risk and control*) secara otomatis dan terus menerus (Heryana:2021). Metode ini tentunya membutuhkan teknologi informasi yang memungkinkan proses penilaian dapat berlangsung secara otomatis. Dalam konteks *bid rigging* aplikasi yang dapat dimanfaatkan adalah Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) dan SAKTI. Selain hak akses pada aplikasi, diperlukan juga persiapan metode dan prosedur dalam pelaksanaan *continuous auditing*.

Penggunaan metode *continuous auditing* ini akan mengatasi kelemahan audit konvensional yang dilakukan jauh setelah transaksi terjadi. *Gap* efektivitas yang timbul setelah pelaksanaan audit konvensional juga teratasi.

\*\*\*

#### Referensi:

- (ACFE), A. o. (2022). Occupational Fraud 2022: A Report To The Nations. United State: ACFE.
- Baron, J. (2017, Juni 8). The Bounty Hunter of Wall Street. Retrieved from The New York Times Magazine: <https://www.nytimes.com/2017/06/08/magazine/the-bounty-hunter-of-wall-street.html>
- Carr, E. L. (Director). (2018). Drug Short - Dirty Money Season 1 [Motion Picture]. EmploymentLawAcademy.com. (2016, April 06). Drug Companies Use "Captive Pharmacies" to Circumvent Generic Drugs". Retrieved from WorkersCompensation.com: [https://www.workerscompensation.com/news\\_read.php?id=23647#:~:text=Sacramento%2C%20CA%20%2D%20In%202015%2C,%2D-cost%2C%20equally%20effective%20medications](https://www.workerscompensation.com/news_read.php?id=23647#:~:text=Sacramento%2C%20CA%20%2D%20In%202015%2C,%2D-cost%2C%20equally%20effective%20medications)
- Heryana. (2021). Continuous Auditing & Continuous Monitoring Solusi Mempertahankan Opini WTP. Buletin Pengawasan Edisi September 2021, 18.
- Inspektorat Investigasi, Inspektorat Jenderal, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. (2023). Audit Universe Tahun 2022. Lingkup Inspektorat Investigasi. Jakarta: Inspektorat Investigasi.
- Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). (2022). Survei Penilaian Integritas Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Tahun 2022. Jakarta: Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK).
- Pollack, A., & Tavernise, s. (2015, Oktober 4). Valeant's Drug Price Strategy Enriches It, but Infuriates Patients and Lawmakers. Retrieved from The New York Times: <https://www.nytimes.com/2015/10/05/business/valeants-drug-price-strategy-enriches-it-but-infuriates-patients-and-lawmakers.html>
- Suhartanto, A. (2018). Konsep Audit Investigatif. Bogor: Pusdiklatwas BPKP.
- Surowiecki, J. (2016, April 4). The Roll-Up Racket. Retrieved from The New Yorker: <https://www.newyorker.com/magazine/2016/04/04/inside-the-valeant-scandal>
- U.S. Securities and Exchange Commission. (2020, Juli 31). Pharmaceutical Company and Former Executives Charged With Misleading Financial Disclosures. Washington D.C.: U.S. Securities and Exchange Commission.



Pertanyaan dikirimkan secara elektronik dengan subjek sesuai judul melalui email: [official.majalahitjenklhk@gmail.com](mailto:official.majalahitjenklhk@gmail.com)

**Q** Terkait biaya transport DL khususnya yang menggunakan pesawat terbang. Apakah biaya transport selama di tempat tujuan (mulai dari bandara sampai kembali lagi ke bandara) harus *at cost* juga atau bisa menggunakan DPR? Apalagi jika tujuan terdiri dari beberapa tempat.

Daftar Pengeluaran Riil Apabila bukti pengeluaran transportasi dan/atau penginapan tidak diperoleh maka pertanggungjawaban biaya Perjalanan Dinas Jabatan dapat hanya menggunakan Daftar Pengeluaran Riil sebagaimana Lampiran IX PMK Nomor 113/PMK.05/2012. a)

Biaya Taksi Bandara Untuk satuan biaya taksi perjalanan dinas dalam negeri merupakan satuan biaya yang digunakan untuk kebutuhan biaya satu kali perjalanan taksi dari tempat kedudukan menuju bandara/ pelabuhan/ terminal/ stasiun keberangkatan atau dari bandara/ pelabuhan/ terminal/ stasiun kedatangan menuju tempat tujuan di kota bandara/ pelabuhan/ terminal/ stasiun kedatangan dan sebaliknya. Dalam pelaksanaan anggaran, satuan biaya taksi perjalanan dinas dalam negeri menggunakan metode *at cost* (sesuai pengeluaran) b).

Biaya Transpor Kegiatan dalam Kabuapten/ Kotac) 1) Biaya transpor kegiatan dalam kabupaten/kota pergi pulang (PP) senilai Rp150.000,00. 2) Biaya transpor diluar huruf a menggunakan metode pembayaran *at cost* (sesuai pengeluaran) dengan tetap mempertimbangkan prinsip efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kegiatan.

**Q** Di balai kami melakukan swakelola type 2 untuk pengadaan barang jasa yaitu bahan dan bibit KPH ada yang bersedia dan tidak bersedia melakukan PBJ. Apabila KPH bersedia melakukan PBJ bagaimana prosesnya sedangkan PPK nya ada di BPDAS?

Dalam ketentuan pengadaan barang/ jasa pemerintah, tidak diatur secara jelas mengenai batasan nilai pengadaan yang diperbolehkan dilaksanakan melalui cara swakelola, namun ditegaskan bahwa pemilihan metode pengadaan merupakan bagian dari tahapan perencanaan pengadaan yang harus dilaksanakan dengan bertujuan pada peningkatan kualitas perencanaan pengadaan barang/ jasa untuk mendukung tercapainya tujuan pengadaan yang menghasilkan *value for money*, peningkatan penggunaan produk dalam negeri, meningkatkan peran usaha mikro, kecil dan koperasi, meningkatkan peran pelaku usaha nasional, mendukung pelaksanaan penelitian dan pemanfaatan barang/ jasa hasil penelitian, meningkatkan keikutsertaan industri kreatif, mewujudkan pemerataan ekonomi dan perluasan kesempatan usaha dan meningkatkan pengadaan yang berkelanjutan.

Apabila terdapat kebutuhan pengadaan barang/ jasa melalui penyedia dalam swakelola tipe II (misalnya bahan dan bibit), maka untuk K/L/PD pelaksanaan swakelola yang menerapkan tarif berdasarkan PNB, maka semua kebutuhan pengadaan barang/ jasa sudah dimasukkan dalam kontrak swakelola, sedangkan untuk K/L/PD yang belum/tidak menerapkan tarif berdasarkan PNB, maka pengadaan barang/ jasa: 1) dapat dimasukkan kedalam kontrak swakelola, dilaksanakan oleh Tim Pelaksana dengan berpedoman pada prinsip dan etika pengadaan barang/ jasa pemerintah; atau 2) dilakukan melalui kontrak terpisah oleh PPK, apabila pelaksana swakelola tidak bersedia/tidak mampu/tidak efektif dan/atau tidak efisien untuk melaksanakan PBJ.

**Q** Untuk swakelola type 4 pengadaan bahan dan bibitnya jika dilihat dari nilai adalah lelang karena diatas 200 juta. Apakah untuk bahan dan bibit bisa dilakukan PBJ nya di BPDAS atau wajib oleh kelompok?

Apabila terdapat kebutuhan pengadaan barang/ jasa melalui penyedia pada swakelola tipe IV, maka: 1) dimasukkan kedalam kontrak swakelola, dilaksanakan oleh Tim Pelaksana dengan berpedoman pada prinsip dan etika pengadaan barang/ jasa; atau 2) dilakukan melalui kontrak terpisah oleh PPK, apabila pelaksana swakelola tidak bersedia/tidak mampu untuk melaksanakan PBJ. Pelaksanaan pengadaan barang/ jasa melalui penyedia dilaksanakan oleh PA/ KPA/ PPK/ Pejabat Pengadaan/ Pokja Pemilihan sesuai dengan kewenangannya masing-masing sebagaimana diatur dalam ketentuan PBJ.



◀ Kunjungan DPD ke Inspektorat Jenderal KLHK dalam rangka Benchmarking



▲ Penandatanganan Nota Kesepahaman Inspektorat Jenderal KLHK dengan Yayasan Pendidikan Internal Audit



◀ Kunjungan Inspektorat Kab. Tasikmalaya ke Inspektorat Jenderal KLHK dalam rangka Benchmarking



# KETENTUAN NASKAH MAJALAH KRITERIA

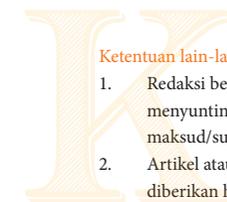


## Kriteria Penulis: (Artikel)

1. Seluruh pimpinan dan staf itjen
2. BPK, BPKP, APIP K/L
3. Eselon 1 lingkup KLHK
4. Professional (Tenaga Ahli, Praktisi, Akademisi, Jurnalis)
5. Tulisan bersama maksimal ditulis oleh 3 orang, nama penulis utama diletakkan di depan
6. Penulis mencantumkan identitas diri (minimal: nama, asal instansi, jabatan)

## Kriteria Penulis: (Inspirasi)

1. Seluruh pimpinan dan staf itjen
2. Eselon 1 lingkup KLHK
3. Tulisan bersama maksimal ditulis oleh 3 orang, nama penulis utama diletakkan di depan
4. Penulis mencantumkan identitas diri (minimal: nama, asal instansi, jabatan)



## Ketentuan lain-lain:

1. Redaksi berhak menolak dan atau menyunting artikel tanpa mengubah maksud/substansi.
2. Artikel atau tulisan yang dimuat akan diberikan honor sesuai standar biaya yang berlaku (pembayaran honor berdasarkan hasil penyuntingan akhir Redaksi yang dicetak dalam kertas ukuran A4 dan bukan berdasarkan jumlah halaman yang dimuat cetak di Buletin).



## Kriteria Materi: (Artikel)

1. Terkait aspek pengawasan umum: (*Assurance, Consulting, Foresight* dan *GRC*)
2. Karya Orisinal (Bebas Plagiarisme)
  - Kutipan langsung maks 30%
  - Mencantumkan Sumber Kutipan
  - Belum pernah dimuat/dipublish di media lain.
3. Struktur karya tulis sesuai standar/kaidah penulisan ilmiah/ilmiah populer
4. Tulisan tidak mengandung isu SARA, Politik, Hoaks, dan hal-hal yang melawan hukum lainnya
5. Dalam hal karya tulis yang mengandung daftar informasi yang dikecualikan berdasarkan UU KIP (informasi sensitif/rahasia negara), penulis harus menyamarkan data/identitas subjek tulisan.

## Kriteria Materi: (Inspirasi)

1. Praktik baik (*Best Practice*) terkait dampak hasil pengawasan terhadap pencapaian/peningkatan kinerja organisasi KLHK
2. Karya Orisinal (Bebas Plagiarisme)
  - Kutipan langsung maks 30%
  - Mencantumkan Sumber Kutipan
  - Belum pernah dimuat/dipublish di media lain.
3. Struktur karya tulis sesuai standar/kaidah penulisan reportase
4. Tulisan tidak mengandung isu SARA, Politik, Hoaks, dan hal-hal yang melawan hukum lainnya
5. Penulis bertanggung jawab sepenuhnya atas kebenaran isi tulisan.



## Format Tulisan:

1. Format A4 (21x29,7 cm)
2. Ukuran margin : atas 2,5 cm; bawah 2,5 cm; kanan 2,5 cm dan kiri 3 cm.
3. Jenis huruf Times New Roman ukuran 12 pt.
4. Diketik dengan spasi satu setengah (1,5)
5. Penggunaan Ilustrasi baik berupa gambar, grafik, skema, diagram maupun table dicantumkan ke dalam naskah dan wajib diberi identitas berupa penomoran dan keterangan secara berurutan.
6. Setiap halaman diberi nomor secara berurutan dari halaman pertama hingga halaman terakhir.
7. Naskah dalam bentuk softfile (format: docx. & pdf).
8. Data pendukung lain berupa audio, visual (jika ada) dikirimkan dalam file secara terpisah.
9. Naskah dikirimkan secara elektronik dengan subjek sesuai judul melalui email: [official.majalahitjenklhk@gmail.com](mailto:official.majalahitjenklhk@gmail.com)



kriteria



2988-2672



@itjenklhk



Itjen KLHK