

MEMBANGUN KULTUR dan ETIKA INTERNAL ORGANISASI YANG ANTI KECURANGAN

Oleh : Amrizal, SE, Ak. MM, CFE.

Pendahuluan

Setiap organisasi bertanggungjawab untuk berusaha mengembangkan suatu perilaku organisasi yang mencerminkan kejujuran dan etika yang dikomunikasikan secara tertulis dan dapat dijadikan pegangan oleh seluruh pegawai. Kultur tersebut harus memiliki akar dan memiliki nilai-nilai luhur yang menjadi dasar bagi etika pengelolaan suatu organisasi atau suatu entitas. Dalam instansi pemerintah misalnya BPKP telah menghimpun nilai-nilai luhur dari seluruh lapisan karyawan BPKP yang harus selalu dijadikan pedoman dalam segala kegiatan yang dilakukan yaitu:

- Profesionalisme,
- Kerjasama
- Keserasian,keselarasan dan keseimbangan
- Kesejahteraan

Berkaitan dengan itu Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dengan SK Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002 tanggal 25 April 2002 telah menetapkan 17 pasang nilai-nilai dasar budaya kerja bagi aparatur negara yaitu :

1	Komitmen & Kosisten	10.	Keteguhan & Ketegasan
2	Wewenang & tanggungjawab	11	Disiplin & Keteraturan kerja
3	Keikhlasan & Kejujuran	12	Keberaniab & Kearifan
4	Integritas & Profesionalisme	13	Dedikasi & Loyalitas
5	Kreatifitas & Kepekaan	14	Semangat & Motivasi
6	Kepemimpinan & Keteladanan	15	Ketekunan & Kesabaran
7	Kebersamaan & Dinamika kelompok kerja	16	Keadilan & Keterbukaan
8	Ketepatan & Kecepatan	17	Penguasaan ilmu Pengetahuan & teknologi
9	Rasionalitas dan Kecerdasan Emosi		

Implementasi Nilai-nilai yang terdapat dalam Budaya Kerja tersebut dalam suatu organisasi sangat erat hubungannya dengan kemauan manajemen untuk membangun suatu etika perilaku dan kultur organisasi yang anti kecurangan, sehingga dapat mengurangi atau menghindari terjadinya 3 (tiga) kecurangan pokok seperti (1) kecurangan dalam laporan keuangan (2) kecurangan penggelapan asset dan (3) kecurangan tindak pidana korupsi.

Faktor-faktor penentu keberhasilan

Keberhasilan pembangunan suatu etika perilaku dan kultur organisasi yang anti kecurangan yang akan mendukung secara efektif penerapan nilai-nilai budaya kerja, sangat erat hubungan dengan hal-hal atau faktor-faktor penentu keberhasilannya yang saling terkait satu dengan yang lainnya sebagai berikut :

1. Komitmen dari Top Manajemen Dalam Organisasi

Manajemen harus memberikan tauladan dan kemauan yang kuat untuk membangun suatu kultur yang kuat dalam organisasi yang dipimpinnya. Peranan moral/kepribadian yang baik dari seorang pimpinan dan komitmennya yang kuat sangat mendorong tegaknya suatu etika perilaku dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan dasar bertindak dan suri tauladan bagi seluruh pegawai. Pimpinan tidak bisa menginginkan suatu etika dan perilaku yang tinggi dari suatu organisasi sementara pimpinan itu sendiri tidak sungguh-sungguh untuk mewujudkannya.

Dalam suatu unit organisasi, terutama unit organisasi yang besar, dari manajemen sangat dibutuhkan dua hal yaitu komitmen moral dan keterbukaan dalam komunikasi. Kedua hal tersebut dapat mewujudkan harapan munculnya **etika perilaku** yang kuat, karena banyak pegawai yang tidak menyukai perbuatan pimpinan yang kurang bermoral dan kurang terbuka dalam berkomunikasi. Manajemen harus

memperlihatkan kepada karyawan tentang adanya kesesuaian antara kata dengan perbuatan dan tidak memberikan toleransi terhadap perbuatan-perbuatan yang melanggar kaedah-kaedah etika organisasi yaitu dengan diberikan sanksi hukuman yang jelas dan demikian pula sebaliknya terhadap pegawai yang berprestasi dan bermoral baik diberikan penghargaan yang proporsional. Adanya pelaksanaan hukuman dan penghargaan yang konsisten akan memberikan nilai tambah bagi terciptanya suatu etika perilaku dan struktur organisasi yang kuat. Pegawai akan merasakan diperlakukan secara adil dan merasa bersyukur atas posisi yang diraihinya bilamana etika organisasi dapat ditegakkan secara konsisten oleh manajemen.

Pimpinan hendaknya menjadi sponsor utama dalam upaya terciptanya semangat anti kecurangan yaitu dengan membangun suatu kultur organisasi yang mengandung sistem nilai yang kuat dan berdasarkan profesionalisme, integritas, kejujuran dan loyalitas yang tinggi untuk mewujudkan visi dan misi organisasi

Kultur dan etika perilaku organisasi yang dimiliki harus dapat mencerminkan nilai utama dari organisasi (misi organisasi) dan tuntunan bagi pegawai dalam membuat keputusan sesuai dengan kewenangan yang mereka miliki dalam bekerja. Untuk lebih efektifnya etika dan aturan perilaku dalam suatu organisasi harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan dan dimengerti dengan baik. Secara bersama-sama manajemen dan karyawan harus membangun suatu hal yang positif untuk berkembangnya rasa memiliki akan suatu organisasi yang sehat yang ditopang oleh kultur yang kuat. Manajemen harus membuat pernyataan yang jelas mengenai harapannya terhadap semua pegawai, bagaimana harusnya bertingkah laku dan pemahaman terhadap visi dan misi organisasi. Pimpinan organisasi harus menunjuk salah satu manajer senior untuk bertanggungjawab atas perubahan yang akan dilakukan. Dan manager tersebut akan berbicara atas nama

pimpinan mengenai permasalahan yang berkaitan dengan etika dan aturan perilaku. Manajer ini tidak melakukan kegiatan operasional di bagian lain organisasi dan bukan sebagai bagian dari pengambil keputusan. Akhirnya suatu etika dan aturan perilaku bisa merupakan buku pegangan atau buku petunjuk kebijakan atau dalam bentuk nama lainnya tergantung jenis organisasinya.

2. Membangun Lingkungan Organisasi Yang Kondusif

Banyak hasil penelitian memberikan indikasi perbuatan salah atau perbuatan curang seperti tindak pidana korupsi terjadi dalam suatu organisasi karena kurangnya kepedulian positif karyawan terhadap perbuatan salah tersebut bahkan dipandang sudah hal yang biasa atau pura-pura tidak mengetahuinya. Kepedulian positif dari lingkungan kerja sangat diperlukan dalam membangun suatu etika perilaku dan kultur organisasi yang kuat. Rendahnya kepedulian dan rendahnya moral akan menyuburkan tindakan kecurangan yang pada akhirnya akan merusak bahkan dapat menghancurkan organisasi.

Faktor-faktor ketidakpedulian tersebut antara lain disebabkan oleh :

- a. Top manajemen kurang peduli tentang hukuman dan penghargaan
- b. Umpan balik yang negatif yang dirasakan oleh pegawai yang bermoral atau bermental baik dan penempatan kerja yang tidak adil atau tidak berbasis kinerja dan tidak sesuai dengan kemampuan pegawai.
- c. Berkembangnya rasa ketidakpedulian akan organisasi
- d. Pimpinan lebih bersifat otoriter dan kurang menghargai partisipasi karyawan
- e. Rendahnya loyalitas dan rasa memiliki organisasi
- f. Anggaran yang tidak rasional dan adanya pemaksaan pencapaian target yang tidak rasional tersebut.

- g. Kurangnya pelatihan pegawai dan kurangnya kesempatan promosi
- h. Tidak jelasnya pertanggungjawaban organisasi
- i. Kurangnya komunikasi dan metode kerja organisasi yang tidak jelas

Bagian Personalia suatu organisasi hendaknya membantu dalam menciptakan instrumen yang mengarahkan kepada adanya kultur organisasi dan lingkungan kerja yang mendukung . Unit pengelola Sumber Daya Manusia yang profesional bertanggungjawab terhadap implementasi program, berinisiatif dan konsisten dengan strategi manajemen.

Berikut ini hal-hal yang dapat membantu terwujudnya lingkungan kerja yang positif dalam mengurangi resiko kecurangan yaitu :

- a. Memperkenalkan *reward system* yang berkaitan dengan pencapaian tujuan dan hasil
- b. Memiliki kesempatan yang sama bagi seluruh karyawan
- c. Adanya tim orientik , kerjasama dalam mengambil suatu keputusan
- d. Program kompensasi administrasi yang profesional
- e. Program pelatihan yang profesional dan prioritas dalam pembinaan karir.

Pemberdayaan karyawan dalam mengembangkan lingkungan kerja yang positif sangat membantu dalam membentuk suatu etika dan aturan perilaku internal organisasi yang anti kecurangan. Mereka dapat memberikan pandangan-pandangan dalam pengembangan dan memperbarui etika dan aturan perilaku (*code of conduct*) yang berlaku dalam suatu organisasi, Karyawan juga memperlihatkan kontribusinya yang signifikan dalam berperilaku yang sesuai dengan *code of conduct* tersebut.

Karyawan juga dapat memberikan masukan kepada pimpinan sebelum mengambil keputusan penting atau yang berhubungan dengan masalah hukum dan implementasinya terhadap pelaksanaan sanksi pelanggaran etika dan aturan perilaku organisasi. Masukan juga bisa melalui saluran informasi resmi atau kotak saran serta surat pengaduan tanpa nama terutama telah terjadinya suatu kecurangan yang dilakukan oleh karyawan. Banyak organisasi menggunakan *hotline* atau menggunakan petugas untuk mencegah terjadinya kecurangan, internal auditor dan bentuk lainnya yang memungkinkan manajemen dapat mengetahui terjadinya tindakan kecurangan secara dini. Untuk menjamin efektifitas hasil kerja suatu internal investigasi maka Internal investigasi harus siap dan memiliki akses yang jelas ke pimpinan.

Membangun/membuat pernyataan nilai dan etika perilaku mesti yang pantas dan dapat dilaksanakan, disusun dari prinsip-prinsip yang dapat diterima tidak hanya kata-kata mengenai hukum/peraturan, tetapi juga diikuti dengan penjiwaan atas maksudnya. Seharusnya aturan perilaku bukan hanya aturan yang keras, bukan dibuat seperti peraturan yang kaku yang mana tidak dapat untuk menjawab atau diterapkan pada semua unit dalam organisasi namun perlu dilakukan observasi mengenai prinsip-prinsip yang dipakai agar dapat dipahami bukan sekedar peraturan, namun memiliki jiwa yang mencerminkan sifat-sifat profesionalitas, kejujuran, integritas, dan loyalitas yang tinggi dalam membentuk organisasi yang bermoral.

Disamping itu organisasi yang suatu unit kerja yang memiliki otoritas harus berniat membantu dengan sikap mental/ pendirian yang kokoh dan konsekuen serta memiliki kemampuan untuk menghilangkan timbulnya perilaku curang, melalui proses penegakan kedisiplinan dan adanya kepatuhan dari para manajer dan staf, Proses harus transparan dan dapat dinilai dengan aturan perilaku yang ada, bebas dari pengaruh

pertentangan kepentingan (*conflict of interest*).

Kemudian organisasi harus mempublikasikan hasil kegiatan dan menunjukkan perubahan-perubahan yang dilakukan dan mau untuk memperbaiki apa ada kesalahan.

Selain itu manajer harus bertanggungjawab atas budaya etika dan perilaku pegawainya. Manajer harus bisa merasakan sakit maupun enak nya tanggungjawab. Mereka harus menjadi contoh untuk berperilaku dan menjalani hukuman atas perilaku yang menyimpang.. Demikian juga ketika pegawai diketahui melakukan perbuatan yang tidak sesuai etika atau terlibat perbuatan curang, investigator harus juga mengetahui peran yang dilakukan manajer. Bisa saja terjadi manajer yang jelek akan menyebabkan pegawai melakukan perbuatan yang menyimpang dari etika dan aturan perilaku.

3. Perekrutan dan Promosi Pegawai

Setiap pegawai memiliki masing-masing seperangkat nilai-nilai kejujuran, integritas dan kode etik personal. Ketika suatu organisasi atau entitas berhasil dalam pencegahan kecurangan, dipastikan organisasi tersebut sudah memiliki kebijakan2 yang efektif yang dapat meminimalkan kemungkinan adanya merekrut atau mempromosikan pegawai yang memiliki tingkat kejujuran yang rendah , terutama untuk posisi yang memerlukan tingkat kepercayaan.

Prosedur rekrut dan promosi yang dapat meminimalkan atau mengurangi terjadi perbuatan curang dikemudian hari antara meliputi :

- a. Melakukan Investigasi latar belakang dari individu/ pegawai yang dipertimbangkan untuk dipekerjakan atau dipromosikan untuk posisi yang memerlukan tingkat kepercayaan tertentu.

- b. Melakukan cek atas pendidikan , pengalaman kerja dan referensi pribadi dari calon pegawai.
- c. Melakukan pelatihan secara periodik bagi seluruh pegawai tentang nilai-nilai organisasi atau entitas dan standar-standar pelaksanaan (*code of conduct*).
- d. Sejalan dengan Review Kinerja Rutin, penilaian bagi setiap indivindu telah memberikan kontribusi untuk menciptakan lingkungan kerja yang tepat sesuai/ sejalan dengan nilai-niali entitas dan standar pelaksanaannya.
- e. Penilaian yang objektif dan terus menerus atas ketaatan terhadap nilai- nilai-niali entitas dan standar pelaksanaan, dengan pengungkapan penyimpangan-penyimpangan sesegera mungkin.

4. Pelatihan Yang Berkesinambungan

Pegawai baru sebaiknya diberi pelatihan tentang nilai-nilai organisasi atau entitas dan standar-standar pelaksanaan pada saat perekrutan. Pelatihan ini sebaiknya secara ekplisit dapat mengadopsi harapan-harapan dari seluruh pegawai menyangkut :

- a. Kewajiban-kewajiban mengkomunikasikan masalah-masalah tertentu yang dijumpai.
- b. Membuat Daftar jenis-jenis masalah, termasuk kecurangan yang terjadi atau yang dicurigai untuk dikomunikasikan secara jelas dan spesifik ; dan
- c. Informasi bagaimana mengkomunikasikan masalah2 tersebut. Dan juga sebaiknya ada kepastian dari Manajemen Senior mengenai harapan-harapan pegawai dan tanggung jawab2 komunikasi tersebut. Pelatihan semacam itu sebaiknya meliputi suatu elemen “ Sadar akan adanya Kecurangan (“ *fraud awareness*”), yang positif tapi tidak ditekankan pada bahwa kecurangan dapat menjadi mahal

bagi entitas dan para pegawainya.

Komitmen untuk pendidikan yang berkelanjutan dan kesadaran bagi pegawai atas permasalahan yang berkaitan dengan etika dan anti korupsi. Program pendidikan harus disusun untuk kepentingan organisasi dan relevan dengan keinginan pegawai.

Sebagai tambahan dalam memberikan pelatihan pada saat perekrutan, para pegawai sebaiknya memperoleh pelatihan secara periodik sesudahnya. Beberapa perusahaan dapat mempertimbangkan pelatihan berkelanjutan untuk posisi tertentu, seperti karyawan bagian pembelian atau pegawai yang terkait dengan tanggung jawab keuangan. Pelatihan sebaiknya dibuat spesifik bagi pegawai sesuai dengan dengan masing-masing tingkatan dalam organisasi, lokasi geografi, dan tanggung jawab-tanggungjawab penugasan. Sebagai contoh, pelatihan untuk manajer senior secara normal akan berbeda dari pegawai biasa, dan pelatihan untuk pegawai bagian pembelian akan berbeda dengan pegawai bagian penjualan, pegawai bagian internal audit dan lain sebagainya.

5. Menciptakan Saluran Komunikasi Yang Efektif

Manajemen membutuhkan informasi mengenai pelaksanaan dan pertanggungjawaban pekerjaan apakah sudah sesuai dengan kode etik atau tidak dari masing-masing pegawai. Masing-masing pegawai harus dapat menginformasikan tentang pelaksanaan kode etik tersebut mulai dari pemegang posisi tertinggi sampai yang terendah. Permintaan konfirmasi tersebut minimal dilakukan setahun sekali, hal ini bukan hanya formalitas saja tetapi laporan tersebut betul-betul dapat digunakan sebagai pencegahan dan pendektaksian bila terjadinya perbuatan curang dalam organisasi. Laporan yang jujur dari karyawan sangat dibutuhkan dan bukan atas dasar sakit hati atau irihati pada seseorang.

Demikian juga laporan internal auditor harus ditindaklanjuti oleh manajemen sesuai dengan aturan kode etik yang sudah disepakati. Pegawai harus diberi kesempatan untuk melaporkan perbuatan tidak baik yang dilakukan pegawai, manajer atau kliennya. Sistem ini harus harus menjamin dan menjaga kerahasiaan pegawai agar tidak diketahui namanya dan kelangsungan pekerjaannya. Sistem juga hendaknya dapat meningkatkan rasa percaya diri pegawai terhadap sistem yang ada dan mereka merasa terlindung dari penuntutan. Sistem yang terbaik mungkin bisa menggunakan saluran khusus untuk pengaduan dengan menggunakan *answering machine*. Tak kalah pula pentingnya adanya sistem pelaporan yang dapat digunakan oleh pegawai untuk mendapatkan nasehat masalah dilema etika yang dialaminya setiap saat.

6. Penegakan kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan suatu kunci penting keberhasilan dalam menerapkan dan memelihara kode etik dalam suatu organisasi. Tindakan disiplin akan dapat mengurangi perbuatan curang yang dilakukan pegawai.

Hal-hal berikut ini dapat mengurangi tindakan kecurangan :

- a. Investigasi terhadap suatu insiden dilakukan selalu dalam kerangka menegakan kode etik atau terhadap yang melanggar kode etik secara konsekuen.
- b. Perlakuan atas suatu kasus harus proporsional dan konsisten.
- c. Pengendalian yang relevan atas penugasan dan pengembangannya.
- d. Komunikasi dan pelatihan harus sesuai dengan nilai-nilai organisasi, kebutuhan dan sesuai kode etik dan harapan.

Pandangan terhadap konsekuensi kecurangan harus secara nyata disebarluaskan kepada seluruh pegawai. Pegawai harus disiplin dengan waktu dan sumber daya. Setiap perbuatan melanggar disiplin organisasi akan dikenakan sanksi. Pegawai yang disiplin akan dapat meningkatkan kultur organisasi.

Daftar Kepustakaan

1. *Statement on Auditing Standards No.99 “ Considerations of Fraud in a Financial Statement Audit .*
2. *Manual Investigation, Association of Certified Fraud Examiners 2000*

Jakarta, 27 Mei 2004

Penulis :

***Pengendali Teknis pada Direktorat Investigasi BUMN dan BUMD
Deputi Bidang Investigasi***

Kasus

1. Manajemen mengisyratkan dalam rapat bahwa perusahaan tidak boleh gagal dalam mencapai target keuangan dan kinerja. Untuk mencapai target keuangan atau kinerja perusahaan tersebut, manajemen mentolerir perilaku curang. Kegagalan dalam pencapaian target akan membawa risiko buruk bagi pegawai Setting seperti ini akan memberikan pilihan yang sulit bagi pegawai apabila masih terdapat pegawai yang memiliki nilai-nilai kejujuran dan integritas terhadap kebenaran. Pegawai akan berusaha untuk mencapai target walaupun akan dilakukan dengan cara-cara curang dalam pelaporan keuangannya seperti melakukan *window dressing*

Pertanyaan :

- a. Diskusikan kasus di atas apakah terjadi pelanggaran etika
 - b. Diskusikan bagaimana cara untuk mengatasinya
-
2. A dan B bersahabat karib sejak SMA. Persahabatan mereka terjalin sampai saat kuliah, tinggal ditempat kos yang sama. Rasa setia kawan, saling bantu antara keduanya berjalan dengan baik sampai mereka tamat kuliah. Namun selesai kuliah mereka terpaksa berpisah dalam waktu yang cukup lama dan komunikasi antara keduanya juga sempat terputus . Dua puluh tahun kemudian A dan B tanpa disenggaja bertemu di kota Makmur Bahagia . A bercerita bahwa ia sekarang menduduki jabatan penting dalam pembangunan prasarana kota Makmur Bahagia sejak 4 tahun yang lalu. Sedangkan B menjadi pengusaha yang sukses di kota Elok (

berbeda provinsi dengan kota Makmur Bahagia) . Enam bulan kemudian perusahaan milik B mengikuti tender pengadaan sarana dan prasarana di kota Makmur Bahagia dengan nilai proyek Rp 25 miliar. Kebetulan pada saat proses tender berlangsung A berencana menikahkan anak perempuannya yang pertama. dan berencana mengundang walikota, ketua DPRD, anggota DPRD dan pejabat-pejabat negara serta beberapa pengusaha di kota Makmur Bahagia Berita ini sampai pada B. Mengetahui berita bahagia ini B menelepon temannya A serta menawarkan jasa baiknya untuk menyelenggarakan pesta pernikahan anak sahabat karibnya itu di hotel bintang lima plus biaya bulan madu keliling Eropah dengan total biaya kurang lebih Rp 150.000.000..

Pertanyaan :

- a. Diskusikan kasus di atas, bagaimana hubungan perilaku A dengan kode etik organisasi yang sehat dan perilaku curang.
- b. Bagaimana pula penilaian saudara dengan rencana B memberikan hadiah pada A senilai Rp 150.000.000 tersebut
- c. Jika A menerima tawaran tersebut, akankah berpengaruh terhadap proses tender yang berlangsung dimana dalam pengambilan keputusan tender A mempunyai pranan yang sangat penting

Tim penyusun Buku Modus Operandi TPK

1	Penanggungjawab	Muhammad Yusuf	IV
2	Wk. Penanggungjawab	Amrizal	IV
3	Sekretaris	Agustina Arumsari	III
4	Ketua Tim	Tuppal Pakpahan	III
5	Anggota	Juliver Sinaga	III
6	Anggota	Jus Marfinnoor	III
7	Anggota	Muhammad Risbyantoro	III
8	Anggota	Irham	III