



## **MEKANISME DAN IMPLEMENTASI FRAUD CONTROL PLAN: STUDI KASUS PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH**

Alharis Tagora  
Fakultas Ekonomi, Universitas Andalas, Padang  
alharistagora@gmail.com

Vima Tista Putriana\*  
Fakultas Ekonomi, Universitas Andalas, Padang  
vimaputriana@eb.unand.ac.id

\*Alamat Korespondensi: vimaputriana@eb.unand.ac.id

### **ABSTRACT**

*Fraud can take different forms, one of them is known as 'corruption'. Corruption is still high in Indonesia up until now. This indicates that repressive strategies should be accompanied by preventive strategies in tackling fraud. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, in its role as an internal auditor of the government has attempted to develop 'Fraud Control Plan' (FCP). FCP has ten attributes: anti-fraud policies, accountability structures, standards of behavior and discipline, fraud risk management, employee awareness, fraud reporting system, whistleblower protection, customer and community awareness, investigative procedures, and disclosure to external parties. This study aims to explore and understand the fraud control mechanism and how it has been implemented in local hospital XYZ and to assess the level of consistency of the existing fraud control mechanism with the ten FCP attributes. The research was designed as a qualitative research, with data collection methods involved interviews and documentary analysis. The results showed that local hospital XYZ already has a fraud control mechanism in place at the moment: the local hospital has formed a team in charge of fraud handling and an anti-fraud policy has been formulated. However, the mechanism has not meet the ten FCP attributes yet.*

*Keywords: Corruption, Fraud Control Plan, Preventive Strategies, Repressive Strategies.*

### **ABSTRAK**

Tindakan *fraud* bisa beragam bentuknya, salah satunya adalah korupsi. Sampai saat ini, Indonesia termasuk negara dengan kasus korupsi yang tinggi di dunia. Hal ini mengindikasikan bahwa upaya represif dalam penanganan *fraud* perlu dibarengi dengan upaya preventif. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) sebagai auditor internal pemerintah, telah mengembangkan *Fraud Control Plan* (FCP). FCP terdiri dari 10 atribut pengendalian, yaitu: kebijakan anti *fraud*, struktur pertanggungjawaban, standar perilaku dan disiplin, manajemen risiko *fraud*, kepedulian pegawai, sistem pelaporan *fraud*, perlindungan pelapor, kepedulian pelanggan dan masyarakat, prosedur investigasi, dan pengungkapan kepada pihak eksternal. Penelitian ini bertujuan untuk melihat mekanisme yang telah dirancang dan diterapkan oleh RSUD XYZ dalam mencegah terjadinya *fraud* dan mengetahui sejauh mana mekanisme pengendalian *fraud* yang telah diterapkan tersebut konsisten dengan atribut-atribut FCP yang dikembangkan oleh BPKP. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan analisa dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa RSUD XYZ telah merancang dan menerapkan strategi pencegahan melalui pembentukan tim yang bertanggungjawab untuk penanganan *fraud* dan menyusun kebijakan anti *fraud*. Namun, tingkat pemenuhan atribut FCP terhadap kebijakan tersebut masih belum memadai karena terdapat beberapa atribut pengendalian yang belum diimplementasikan karena teknis pelaksanaan dari atribut-atribut tersebut belum ditetapkan.

Kata kunci: *Fraud Control Plan*, Korupsi, Tindakan Preventif, Tindakan Represif

KLASIFIKASI JEL:  
H71

### **CARA MENGUTIP:**

Tagora, A. & Putriana, V. T. (2022). Mekanisme dan implementasi *fraud control plan*: Studi kasus pada rumah sakit umum daerah. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 7(2), 133-144.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

*Fraud* adalah perbuatan curang (tidak jujur) yang dilakukan dengan sengaja untuk memperoleh keuntungan dengan cara merugikan pihak lain (BPKP, 2019). *Fraud* memiliki dampak destruktif pada setiap aspek kehidupan masyarakat yang dapat dirasakan seketika ataupun perlahan-lahan namun pasti. Akumulasi dampak *fraud* pada tingkat tertentu dapat mengancam kelangsungan suatu negara, dan bagi suatu organisasi dapat menimbulkan kerugian finansial yang menghambat tercapainya tujuan organisasi (BPKP, 2017). Oleh sebab itu keberadaan *fraud* menjadi perhatian penting bagi seluruh negara di dunia saat ini.

Secara umum, *fraud* diklasifikasikan menjadi tiga bentuk, yaitu *corruption* (korupsi), *asset misappropriation* (penyalahgunaan aset), dan *fraudulent statement* (pernyataan curang). Di Indonesia sendiri, korupsi termasuk pada jenis *fraud* yang sering terjadi dibanding jenis *fraud* lainnya. Hal ini didukung oleh hasil survei yang dilakukan oleh *Transparency International*, yang menemukan bahwa skor *Corruption Perception Index* (CPI) Indonesia tahun 2020 hanya 37 (dari skor maksimum 100). Kondisi ini telah menempatkan Indonesia pada peringkat 102 dari 180 negara yang disurvei (TI, 2021). Temuan *Indonesia Corruption Watch* juga konsisten dengan hasil dari *Transparency International* di atas, di mana pada semester I tahun 2020 ditemukan sebanyak 169 kasus korupsi yang ditangani oleh aparat penegak hukum di Indonesia. Jumlah ini meningkat sebanyak 47 kasus dibandingkan dengan tahun 2019 yang hanya 122 kasus (Alamsyah, 2020). Peningkatan kasus korupsi di Indonesia mengindikasikan bahwa upaya represif belum efektif untuk mencegah timbulnya korupsi di Indonesia.

Ketidakefektifan upaya represif dalam mencegah timbulnya kasus korupsi di Indonesia menimbulkan ketertarikan terhadap upaya lain yang tergolong pada upaya pencegahan (preventif). Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) sebagai aparat pengawasan intern pemerintah yang mempunyai tugas untuk memberikan konsultansi dalam upaya pencegahan korupsi misalnya telah mencoba mengembangkan sebuah instrumen pengendalian yang bisa digolongkan sebagai upaya preventif tindakan korupsi. Instrumen tersebut di namakan *Fraud Control Plan* (FCP) yang dirancang untuk melindungi organisasi dari risiko terjadinya *fraud*. FCP terdiri dari sepuluh atribut pengendalian, yaitu: kebijakan anti *fraud*, struktur pertanggungjawaban, standar perilaku dan disiplin, manajemen risiko *fraud*, kepedulian pegawai, sistem pelaporan *fraud*, perlindungan pelapor, kepedulian pelanggan, dan

### PENERAPAN DALAM PRAKTIK

- Sebagai organisasi yang bergerak dalam bidang kesehatan, RSUD XYZ mempunyai potensi yang tinggi untuk terjadinya *fraud*. Oleh sebab itu, penting bagi RSUD XYZ untuk menerapkan upaya pencegahan *fraud* sebagai langkah dalam mengantisipasi hambatan dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.
- RSUD XYZ belum sepenuhnya mengimplementasikan atribut *fraud control plan*. Untuk itu direkomendasikan kepada direktur agar menerapkan atribut *fraud control plan* sebagai upaya pengendalian *fraud* di lingkungan RSUD XYZ.

masyarakat, prosedur investigasi, dan pengungkapan kepada pihak eksternal.

Penelitian ini diinspirasi oleh laporan *Association of Certified Fraud Examiners* yang menyebutkan bahwa kasus *fraud* di bidang kesehatan menempati urutan keempat terbanyak di Kawasan Asia Pasifik (ACFE, 2018). Fakta ini senada dengan yang disampaikan oleh *Indonesia Corruption Watch* (ICW). Berdasarkan hasil pemantauan ICW (2017) terdapat 219 kasus korupsi di sektor kesehatan dalam rentang tahun 2010 – 2016. Nilai kerugian negara dan suap dari kasus-kasus tersebut masing-masing mencapai Rp890 Miliar dan Rp1,6 Miliar dengan jumlah tersangka yang ditetapkan sebanyak 519 orang. Objek korupsi diantaranya adalah dana alat kesehatan (alkes), dana jaminan kesehatan, dan pengadaan obat-obatan. Modus terbanyak yang dilakukan adalah *markup* kemudian disusul oleh penyalahgunaan anggaran dan penggelapan. Lembaga yang menjadi lokus korupsi adalah dinas kesehatan, rumah sakit, Kementerian Kesehatan, Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Daerah (BKKBD), dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Dari kelima lembaga tersebut, rumah sakit menempati urutan kedua dengan jumlah kasus terbanyak, yaitu 89 kasus.

*Fraud* pada layanan kesehatan merupakan jenis kejahatan yang berkembang dengan skema baru yang muncul secara teratur. Terdapat 18 skema *fraud* yang telah teridentifikasi dalam bidang kesehatan. Tiga dari delapan belas skema tersebut merupakan jenis *fraud* yang paling banyak didiskusikan, yaitu penagihan layanan yang lebih mahal dari pada yang dilakukan (*upcoding*), klaim palsu (*phantom billing*), dan suap (*kickback schemes*) (Thornton et al., 2015). Layanan kesehatan menjadi target yang sangat rentan terjadi *fraud* dan dapat menimbulkan kerugian yang sangat signifikan. Hal ini disebabkan pemerintah belum memiliki sistem pengendalian *fraud* yang canggih. Sistem saat ini statis dan kurang dapat mendeteksi

pola perilaku yang mencurigakan (Thornton et al., 2013). Djasri et al. (2016) menjelaskan bahwa *fraud* memiliki potensi merugikan dana kesehatan negara dan memperburuk mutu pelayanan kesehatan. Di Indonesia, sampai dengan pertengahan tahun 2015 terdeteksi potensi *fraud* senilai Rp440 miliar yang berasal dari 175.774 klaim rumah sakit/Fasilitas Kesehatan Rujukan Tingkat Lanjut (FKRTL). Potensi *fraud* ini berasal dari penyedia layanan kesehatan, belum termasuk *fraud* yang dilakukan oleh pemasok alat kesehatan dan obat-obatan, staf BPJS Kesehatan, dan pasien.

Dampak negatif *fraud* di bidang kesehatan sangat luas karena sumber daya yang seharusnya dimaksudkan untuk merawat pasien yang membutuhkan dialihkan untuk kepentingan pelaku *fraud*. *Fraud* meningkatkan biaya layanan perawatan kesehatan vital dan berpotensi membahayakan pasien. Misalnya, pasien yang seharusnya menerima perawatan medis namun karena adanya kecurangan (*fraud*) pasien tersebut tidak menerima perawatan medis selayaknya sehingga dapat menaikkan tingkat kematian yang lebih tinggi secara signifikan (Chen et al., 2020). Merancang program pengendalian *fraud* dan penyalahgunaan yang efektif dapat meningkatkan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada pasien (Kang et al., 2010). Sebagai organisasi pemerintah yang memiliki peran penting dalam pemberian pelayanan kesehatan kepada masyarakat di Kabupaten XYZ, RSUD XYZ perlu menerapkan strategi pencegahan untuk menghindari timbulnya tindakan yang tergolong pada *fraud*.

Paper ini bertujuan untuk menerangkan mekanisme yang telah dirancang dan diterapkan oleh RSUD XYZ dalam mencegah *fraud* dan menganalisis berbagai atribut FCP di RSUD XYZ. Ruang lingkup penelitian adalah RSUD XYZ sebagai instansi pemerintah yang bergerak dalam bidang pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan berupa strategi yang sistematis dalam upaya pencegahan *fraud*. Kejadian *fraud* dapat menghambat tujuan organisasi sehingga hasil penelitian ini sangat dibutuhkan oleh pimpinan organisasi dan jajarannya untuk merancang dan mengimplementasikan praktik-praktik yang dapat melindungi organisasi dari *fraud*. Penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai referensi bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan pencegahan *fraud*.

## STUDI LITERATUR

Soudijn & Zhang (2016) menjelaskan bahwa ketidaksempurnaan pengetahuan prinsipal mengenai perbuatan agen disebut asimetri informasi (*information asymmetry*). Semakin besar asimetri informasi dan/atau semakin banyak

perbedaan kepentingan antara prinsipal dan agen maka semakin serius masalah keagenan (*agency problem*). Sebagai contoh, ketika seorang agen dibayar per jam untuk suatu pekerjaan maka kepentingan terbaik agen adalah menyelesaikan pekerjaan tersebut dalam waktu yang lebih lama agar memperoleh pembayaran yang lebih banyak. Pada kondisi ini, agen cenderung untuk tidak menunjukkan kemampuannya sehingga prinsipal memahami bahwa agen membutuhkan waktu yang lebih banyak. Semua penyimpangan yang dilakukan oleh agen terhadap kepentingan prinsipal disebut biaya agensi (*agency costs*). Keterbatasan informasi yang dimiliki oleh prinsipal mengenai apa yang dilakukan oleh agen, membuat agen memiliki kesempatan untuk berbuat curang (*fraud*).

### Pengertian *Fraud*

*Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) mendefinisikan *fraud* sebagai perbuatan yang dilakukan untuk mendapatkan keuntungan pribadi secara sengaja melalui penyalahgunaan wewenang/jabatan atau pencurian sumber daya/aset milik organisasi. ACFE (2014) mengklasifikasikan *fraud* menjadi tiga kategori yang dikenal dengan istilah *Fraud Tree*, yaitu *corruption* (korupsi), *asset misappropriation* (penyalahgunaan aset), dan *fraudulent statement* (pernyataan curang).

*Corruption* terdiri dari empat ranting, yaitu *conflicts of interest*, *bribery*, *illegal gratuities*, dan *economic extortion*. *Conflicts of interest* atau benturan kepentingan sering dijumpai dalam bentuk, misalnya bisnis pejabat dan keluarga serta kroni mereka yang menjadi pemasok atau rekanan di lembaga-lembaga pemerintah/dunia bisnis. *Bribery* atau penyuaipan merupakan bagian yang akrab dalam kehidupan bisnis dan politik di Indonesia. *Illegal gratuities* adalah pemberian atau hadiah yang merupakan bentuk terselubung dari penyuaipan. *Economic extortion* adalah pemerasan dalam bentuk ancaman baik terselubung maupun terang-terangan. Indikasinya adalah rekanan (penyedia barang/jasa) terancam 'tidak terpakai' lagi walaupun dalam kebanyakan hal ia lebih unggul dari rekanan yang lain (Tuanakotta, 2012).

*Asset misappropriation* adalah pengambilan aset secara ilegal (penjarahan). *Asset misappropriation* dalam bentuk penjarahan kas dilakukan dalam tiga bentuk, yaitu *skimming*, *larceny*, dan *fraudulent disbursement*. Dalam *skimming*, uang dijarah sebelum uang tersebut secara fisik masuk ke perusahaan, contohnya *lapping*. Apabila uang telah masuk ke perusahaan dan kemudian baru dijarah maka disebut *larceny* atau pencurian. Ketika arus uang sudah terekam/masuk ke sistem, maka penjarahan ini disebut *fraudulent disbursement* (penggelapan). Modus operandi dalam penjarahan aset non kas

adalah *misuse* dan *larceny*. *Misuse* adalah penyalahgunaan, misalnya penggunaan kendaraan bermotor perusahaan atau aset tetap lainnya untuk kepentingan pribadi. Apabila seseorang yang memegang jabatan tidak mengembalikan aset yang digunakannya setelah ia tidak lagi menjabat disebut *larceny* atau pencurian (Tuanakotta, 2012).

*Fraudulent statement* terdiri dari dua cabang, yaitu *fraud* dalam menyusun laporan keuangan (*financial*) dan non keuangan (*non financial*). *Fraud* dalam menyusun laporan keuangan terdiri dari menyajikan aset atau pendapatan lebih tinggi dari yang sebenarnya (*asset/revenue overstatement*) dan menyajikan aset atau pendapatan lebih rendah dari yang sebenarnya (*asset/revenue understatement*). *Fraud* dalam menyusun laporan non-keuangan berupa penyampaian laporan non-keuangan secara menyesatkan, lebih bagus dari keadaan yang sebenarnya, dan sering kali merupakan pemalsuan atau pemutarbalikan keadaan (Tuanakotta, 2012).

### Fenomena Gunung Es dan Hukum Pareto

Tjahjono et al. (2013) mengungkapkan bahwa fenomena gunung es (*iceberg*) banyak diterapkan dalam berbagai bidang ilmu, termasuk dalam *fraud*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh para ahli dijelaskan bahwa hanya sekitar 20% *fraud* yang dapat diselesaikan dan diinvestigasi, sisanya sekitar 40% dapat diidentifikasi namun tidak dapat terselesaikan, dan 40% *fraud* tidak terdeteksi, sehingga terdapat 80% *fraud* yang tidak terungkap yang menjadi masalah organisasi. Dengan demikian, masalah *fraud* yang terungkap hanya sebagian kecil dari berbagai masalah *fraud* yang terjadi.

Hukum Pareto sudah lama dikenal dalam ilmu bisnis dan manajemen. Hukum Pareto menyatakan bahwa dari 80% akibat, sebenarnya berasal dari 20% penyebab utama, sehingga perlu untuk fokus pada 20% penyebab utama yang mengakibatkan 80% hasil. Hukum ini diperkenalkan pada tahun 1895 oleh seorang ekonom Italia bernama Vilfredo Pareto (Tjahjono et al., 2013). Berdasarkan penjelasan mengenai fenomena gunung es dan Hukum Pareto di atas, maka untuk mengendalikan *fraud* dalam suatu organisasi tidak cukup dengan upaya represif (penindakan), melainkan dibutuhkan upaya preventif (pencegahan) yang sistematis.

### Fraud Control Plan

*Fraud Control Plan* (FCP) adalah pengendalian yang dirancang secara spesifik untuk mencegah, menangkal, mendeteksi, dan memudahkan pengungkapan kasus penyimpangan yang berindikasi merugikan keuangan negara. FCP terdiri atas atribut-atribut spesifik yang memperkuat sistem pengendalian intern dan tata kelola organisasi (BPKP, 2017). Pengendalian diperlukan untuk meningkatkan potensi

tercapainya tujuan dan sasaran organisasi dengan merencanakan, mengatur, dan mengarahkan tindakan yang dibutuhkan untuk memastikan bahwa tujuan dan sasaran tersebut dapat dicapai. Pencapaian tujuan organisasi dapat terhambat dengan adanya risiko terjadinya *fraud*. Untuk mengurangi risiko *fraud* tersebut perlu melibatkan upaya pendeteksian dan pencegahan (Jans et al., 2010). Organisasi yang memiliki pengendalian akan lebih kuat dibandingkan dengan organisasi yang tidak memiliki pengendalian. Kasus *fraud* terjadi ketika terdapat pengendalian internal yang lemah sehingga dibutuhkan pemahaman yang komprehensif mengenai tanggungjawab untuk mengendalikan *fraud* tersebut (Mohamed & Handley-Schachler, 2015). Pendirian organisasi yang kuat dan fokus pada alasan seseorang terlibat korupsi merupakan upaya untuk mencegah terjadinya korupsi (García, 2019).

BPKP (2017) menjelaskan bahwa FCP terdiri dari sepuluh atribut pengendalian yang terdiri atas kebijakan anti *fraud*, struktur pertanggungjawaban, standar perilaku dan disiplin, manajemen risiko *fraud*, kepedulian pegawai, sistem pelaporan *fraud*, perlindungan pelapor, kepedulian pelanggan dan masyarakat, prosedur investigasi, dan pengungkapan kepada pihak eksternal.

### METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pemilihan metode ini didasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian dilakukan pada objek alamiah yang berkembang apa adanya, tidak ada manipulasi yang dilakukan oleh peneliti. Yin (2014) menyatakan bahwa studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok apabila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *how* atau *why*, peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa yang akan diselidiki, dan jika fokus penelitian terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata.

Subjek penelitian adalah RSUD XYZ. Pemilihan ini dilakukan karena RSUD XYZ bergerak dalam bidang kesehatan yang rawan terjadi *fraud*. Di samping itu, berdasarkan laporan hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) pada 4 tahun terakhir (2017 s.d. 2020) ditemukan kelemahan sistem pengendalian internal dan ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan pada RSUD XYZ yang akan meningkatkan potensi terjadinya *fraud*.

Jenis/sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari hasil wawancara terhadap informan, sedangkan data sekunder berupa bukti/catatan dokumentasi yang

diperoleh dari RSUD XYZ baik berupa laporan, surat keputusan, maupun peraturan-peraturan terkait. Data sekunder digunakan untuk mendukung keterangan yang diperoleh dari hasil wawancara dan sebaliknya.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan dokumentasi. Wawancara yang digunakan merupakan gabungan dari wawancara terstruktur (*structured interview*) dan wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview*). Wawancara terstruktur bertujuan untuk menjawab poin-poin pertanyaan yang menjadi indikator penilaian masing-masing atribut FCP, sedangkan wawancara tidak terstruktur digunakan untuk menyampaikan pertanyaan tambahan untuk meyakinkan bahwa jawaban pada pertanyaan wawancara terstruktur telah sesuai dengan yang sebenarnya.

Dalam rangka memudahkan proses penelitian dan memahami lebih mendalam mengenai subjek yang diteliti, peneliti terlebih dahulu melakukan wawancara baik terstruktur maupun tidak terstruktur terhadap *top management* RSUD XYZ (direktur). Berdasarkan hasil wawancara dan pertimbangan tertentu peneliti, kemudian ditentukan informan selanjutnya yang diwawancarai. Wawancara dilakukan secara langsung satu per satu (*offline*). Informan yang diwawancarai berkembang sesuai hasil di lapangan. Hasil wawancara terhadap satu informan membuka pintu untuk mendapatkan informasi dari informan yang lain. Jumlah informan yang diwawancarai sebanyak tujuh orang. Adapun informan dalam penelitian ini adalah Direktur RSUD XYZ, Kepala Bagian Tata Usaha (Kabag TU), Ketua Satuan Tugas Pengendalian *Fraud*, Ketua Tim Anti *Fraud*, Sekretaris Satuan Pengawas Internal (SPI), Kepala Seksi (Kasi) Peningkatan Mutu dan SDM, dan petugas pengaduan. Dasar pemilihan informan pada penelitian ini adalah pihak yang dinilai terlibat dalam merancang dan menerapkan mekanisme pencegahan *fraud* di lingkungan RSUD XYZ.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman. Proses analisis dimulai dengan menelaah seluruh data/informasi yang didapatkan dari hasil wawancara dan telaah dokumen. Kemudian, dilakukan reduksi data (*data reduction*) dengan jalan merangkum dan memilih hal-hal yang pokok (penting). Langkah selanjutnya adalah penyajian data (*data display*) yaitu menyajikan data dalam bentuk uraian singkat yang menunjukkan hubungan antar kategori. Langkah terakhir adalah menarik kesimpulan (*conclusion drawing/verification*) untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### 1. Mekanisme yang Dirancang dan Diterapkan oleh RSUD XYZ dalam Mencegah *Fraud*

Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur dan informan yang lain serta didukung oleh bukti dokumen, diketahui bahwa RSUD XYZ telah merancang dan menerapkan mekanisme pencegahan *fraud*, diantaranya dengan membentuk dua tim berbeda yang diberikan tanggungjawab untuk mencegah dan menangani kejadian *fraud*, yaitu Tim Anti *Fraud* dan Satuan Tugas Pengendalian *Fraud*. Satuan Tugas Pengendalian *Fraud* mempunyai tanggung jawab untuk menangani kejadian *fraud* terkait dengan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). Sementara itu, Satuan Tugas Pengendalian *Fraud* bertugas untuk menangani kejadian *fraud* di luar JKN. Pembentukan kedua tim tersebut ditetapkan melalui Keputusan Direktur Nomor 815/11/SK-DIR/RS/2020 tanggal 24 Januari 2020 tentang Pembentukan Tim Anti *Fraud* dan Keputusan Direktur Nomor 815/298/SK-DIR/RS-2021 tanggal 12 April 2021 tentang Satuan Tugas Pengendalian *Fraud*.

Mekanisme lainnya yang diterapkan oleh RSUD XYZ untuk mencegah terjadinya *fraud* adalah dengan merancang dan merumuskan kebijakan anti *fraud*, sistem pelaporan *fraud*, dan perlindungan pelapor. Kebijakan anti *fraud* RSUD XYZ disusun sebagai wadah untuk menampung strategi-strategi pencegahan *fraud* secara garis besar. Direktur RSUD XYZ menyatakan bahwa:

*"Kebijakan anti fraud ditetapkan sebagai kerangka hukum yang mengumpulkan strategi-strategi pencegahan fraud RSUD XYZ ke dalam satu kebijakan umum."*

Beberapa strategi pencegahan yang ditetapkan dalam kebijakan tersebut akan diatur lebih lanjut teknis pelaksanaannya di dalam Keputusan Direktur secara terpisah. Sistem pelaporan dan perlindungan pelapor merupakan contoh strategi pencegahan *fraud* yang ada dalam kebijakan anti *fraud*, dimana teknis pelaksanaannya telah diatur dalam Keputusan Direktur tersendiri.

Sistem pelaporan *fraud* merupakan media bagi pegawai RSUD XYZ maupun masyarakat untuk melaporkan indikasi kejadian *fraud* kepada Satuan Tugas Pengendalian *Fraud* yang telah dibentuk. RSUD XYZ menyediakan beberapa alternatif media pengaduan, yaitu *email*, *short message service* (sms), *whatsapp*, kotak pengaduan dan pengaduan langsung. Untuk memberikan rasa aman bagi pelapor, RSUD XYZ memberikan jaminan perlindungan dan kerahasiaan bagi pelapor yang menyampaikan informasi kejadian *fraud* dari

tindakan/kejadian yang mengancam atau tidak menguntungkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur diketahui bahwa tidak semua strategi pencegahan *fraud* dalam Kebijakan Anti *Fraud* tersebut telah diatur teknis pelaksanaannya melalui Keputusan Direktur tersendiri. Kondisi ini disebabkan karena Kebijakan Anti *Fraud* relatif masih baru sehingga masih terdapat beberapa ketentuan yang harus disempurnakan. Hal ini tercermin dari pernyataan direktur berikut:

*"Kami menyadari bahwa kebijakan ini masih baru sehingga masih banyak yang harus dibenahi dan dilengkapi agar strategi pencegahan fraud dapat dilaksanakan dengan optimal."*

Pernyataan di atas juga didukung oleh hasil telaah dokumen yang menunjukkan bahwa beberapa strategi pencegahan yang disebutkan dalam kebijakan anti *fraud* belum ada keputusan direktur yang mengatur teknis pelaksanaannya. Strategi-strategi yang belum diatur tersebut adalah standar perilaku dan disiplin pegawai, manajemen risiko *fraud*, prosedur investigasi, dan pengungkapan kepada pihak eksternal.

## 2. Analisis Berbagai Atribut FCP di RSUD XYZ

FCP merupakan pengendalian yang dirancang secara spesifik untuk mencegah, menangkal, mendeteksi, dan memudahkan pengungkapan kasus penyimpangan yang berindikasi merugikan keuangan negara yang terdiri dari atribut-atribut spesifik yang memperkuat sistem pengendalian intern dan tata kelola organisasi (BPKP, 2017). Atribut tersebut berjumlah 10 yang terdiri atas kebijakan anti *fraud*, struktur pertanggungjawaban, standar perilaku dan disiplin, manajemen risiko *fraud*, kepedulian pegawai, sistem pelaporan *fraud*, perlindungan pelapor, kepedulian pelanggan dan masyarakat, prosedur investigasi, dan pengungkapan kepada pihak eksternal. Perbandingan atribut FCP dan implementasi pengendalian *fraud* di RSUD XYZ dapat dilihat pada Tabel 1. Uraian hasil analisis 10 atribut FCP tersebut pada RSUD XYZ dijelaskan sebagai berikut:

### a. Kebijakan Anti *Fraud*

Kebijakan anti *fraud* RSUD XYZ dituangkan dalam Keputusan Direktur Nomor 815/299/ SK-DIR/RS-2021 tanggal 19 Mei 2021. Kebijakan tersebut dijadikan sebagai kerangka hukum atau landasan penerapan FCP di lingkungan RSUD XYZ yang meliputi strategi pencegahan dan tangkal, deteksi dini dan respon terhadap kejadian *fraud*. Penyusunan kebijakan anti *fraud* RSUD XYZ dilakukan dengan memperhatikan keberadaan peraturan terkait, seperti Undang-Undang (UU) Tipikor, UU Perlindungan Saksi dan Korban, dan lain-lain. Hal ini dilakukan agar kebijakan tersebut

tidak bertentangan dengan ketentuan yang telah ada. Kebijakan anti *fraud* tersebut telah disosialisasikan kepada seluruh pegawai RSUD XYZ melalui grup telegram pegawai. Mengingat lingkungan organisasi terus berubah dan modus operandi dari pelaku *fraud* berkembang dari waktu ke waktu maka dibutuhkan reviu terhadap kebijakan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan wawancara dengan Direktur tanggal 20 Mei 2021, kebijakan anti *fraud* RSUD XYZ belum ada dilakukan reviu maupun revisi karena kebijakan tersebut masih baru. Efektivitas kebijakan yang telah ditetapkan sangat tergantung pada dukungan dan komitmen pimpinan organisasi. Keberadaan pemimpin dengan integritas dan kompetensi antikorupsi merupakan hal yang sangat penting dalam mencegah terjadinya korupsi pada sektor kesehatan (Ayuningtyas et al., 2018).

Direktur RSUD XYZ dalam keterangannya menjelaskan bahwa dia berkomitmen untuk memasukkan kebijakan anti *fraud* ke dalam dokumen perencanaan (rencana strategis) dan menuangkannya dalam dokumen anggaran untuk mendukung pelaksanaan kebijakan tersebut seperti tergambar pada pernyataan berikut:

*"Kita berkomitmen untuk menuangkan kebijakan anti fraud ini ke dalam dokumen perencanaan dan penganggaran guna untuk meningkatkan efektivitas pencegahan fraud di lingkungan RSUD XYZ. Namun, untuk saat ini komitmen tersebut belum dapat diimplementasikan karena teknis pelaksanaannya harus melalui proses diskusi internal manajemen terlebih dahulu."*

Selain komitmen pimpinan, komitmen pegawai juga tidak kalah penting untuk meningkatkan efektivitas pencegahan *fraud*. Berdasarkan wawancara dengan Kabag TU tanggal 6 Mei 2021 dan didukung dengan dokumen Pakta Integritas, seluruh pegawai RSUD XYZ menyatakan komitmennya untuk berperan secara pro aktif dalam upaya pencegahan dan pemberantasan korupsi, kolusi, dan nepotisme serta tidak melibatkan diri dalam perbuatan tercela. Komitmen tersebut dituangkan dalam dokumen Pakta Integritas yang ditandatangani oleh seluruh pegawai. Kabag TU dalam keterangannya menyatakan bahwa:

*"Kami pegawai RSUD XYZ telah menyatakan komitmen untuk tidak terlibat fraud, komitmen tersebut kami tuangkan dalam bentuk pakta integritas dan ditandatangani oleh semua pegawai."*

Keterangan ini sejalan dengan penjelasan dari Kasi Peningkatan Mutu dan SDM tanggal 6 Mei 2021 yang menjelaskan bahwa:

“Seluruh pegawai telah berkomitmen untuk tidak terlibat KKN, komitmen tersebut diformalkan dalam dokumen pakta integritas, semua pegawai tanda tangan di situ.”

b. Struktur Pertanggungjawaban

Struktur pertanggungjawaban merupakan pembentukan unit/bagian yang disertai tanggung jawab untuk mengendalikan *fraud*. Hal ini dibutuhkan agar ada kejelasan terkait siapa yang bertanggung jawab, apa dan bagaimana melaksanakan tanggungjawab pengendalian *fraud* tersebut. RSUD XYZ telah membentuk Satuan Pengawas Internal (SPI), tetapi berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris SPI dijelaskan bahwa pelaksanaan tugas pokok dan fungsi SPI belum berjalan sebagaimana mestinya sehingga keberadaan SPI tersebut seperti mati suri. Kondisi

ini disebabkan personil yang ditunjuk sebagai ketua, sekretaris, dan anggota SPI sebagian besar berprofesi sebagai dokter dengan tingkat kesibukan yang tinggi sehingga perhatian terhadap tugas SPI kurang maksimal dan Direktur sebagai atasan langsung SPI juga tidak melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas SPI.

RSUD XYZ membentuk 2 tim yang berbeda untuk menangani kejadian *fraud* yaitu tim anti *fraud* untuk kasus *fraud* terkait JKN dan satuan tugas (satgas) pengendalian *fraud* untuk kasus *fraud* di luar JKN. Tim anti *fraud* terbaru dibentuk melalui Keputusan Direktur Nomor 815/11/SK-DIR/RS/2020 tanggal 24 Januari 2020. Pembentukan tim ini merupakan amanat Permenkes Nomor 36 Tahun 2015 tentang Pencegahan *Fraud* dalam Pelaksanaan Program Jaminan Kesehatan pada Sistem Jaminan Sosial

Tabel 1. Perbandingan Atribut FCP dan Implementasi Pengendalian *Fraud* di RSUD XYZ

No	Atribut FCP	Implementasi di RSUD XYZ	Komentar
1	Kebijakan anti <i>fraud</i>	Telah dituangkan dalam keputusan Direktur. Meliputi strategi pencegahan dan tangkal, deteksi dini, dan respon terhadap <i>fraud</i> . Tidak bertentangan dengan ketentuan yang telah ada. Telah disosialisasikan kepada seluruh pegawai. Belum dilakukan reviu/revisi karena baru ditetapkan. Belum dimasukkan dalam dokumen perencanaan dan anggaran. Adanya dukungan komitmen dari pimpinan dan pegawai. Terdapat beberapa strategi yang belum ada ketentuan teknisnya.	Belum sepenuhnya diimplementasikan
2	Struktur pertanggungjawaban	Telah dibentuk 2 tim, yaitu tim anti <i>fraud</i> dan satgas pengendalian <i>fraud</i> . Tim belum secara aktif mencari dan mendeteksi <i>fraud</i> . Pemahaman satgas terhadap penanganan <i>fraud</i> masih perlu ditingkatkan. Belum ada pelatihan keinvestigasian.	Tim telah dibentuk, namun kemampuan tim perlu ditingkatkan.
3	Standar perilaku dan disiplin	Belum ditetapkan standar perilaku dan disiplin pegawai.	Belum diimplementasikan
4	Manajemen risiko <i>fraud</i>	Belum ada SOP manajemen risiko <i>fraud</i> .	Belum diimplementasikan
5	Kepedulian pegawai	Adanya kegiatan penanaman nilai-nilai integritas melalui doa pagi. Belum ada laporan pengaduan <i>fraud</i> . Belum dilakukan kegiatan peningkatan pemahaman pegawai terhadap <i>fraud</i> .	Kepedulian pegawai terhadap <i>fraud</i> perlu ditingkatkan.
6	Sistem pelaporan <i>fraud</i>	Telah ditetapkan melalui keputusan Direktur.	Telah diimplementasikan
7	Perlindungan pelapor	Telah ditetapkan melalui keputusan Direktur.	Telah diimplementasikan.
8	Kepedulian pelanggan dan masyarakat	Belum ada sosialisasi nilai-nilai organisasi, sistem pelaporan <i>fraud</i> , dan perlindungan pelapor kepada pelanggan dan masyarakat. Belum dilakukan survei kepuasan pelanggan.	Kepedulian pelanggan dan masyarakat perlu ditingkatkan.
9	Prosedur investigasi	Belum ada SOP prosedur investigasi.	Belum diimplementasikan.
10	Pengungkapan kepada pihak eksternal	Belum ada SOP pengungkapan kepada pihak eksternal.	Belum diimplementasikan.

Sumber: diolah penulis

Nasional, sehingga ruang lingkup tugasnya terbatas pada penanganan kecurangan yang terkait dengan JKN. Untuk menangani *fraud* di luar JKN, RSUD XYZ kemudian membentuk satgas pengendalian *fraud* melalui Keputusan Direktur Nomor 815/298/SK-DIR/RS-2021 tanggal 12 April 2021. Dalam pelaksanaannya kedua tim tersebut bertanggung jawab langsung kepada Direktur. Ketua tim anti *fraud* dalam keterangannya menjelaskan bahwa tim anti *fraud* belum secara aktif melakukan analisis untuk mencari dan mendeteksi *fraud* JKN atas klaim yang diajukan oleh RSUD XYZ kepada BPJS. Tim tersebut melakukan penanganan *fraud* ketika ada laporan indikasi *fraud* sehingga upaya pencegahannya belum optimal. Di samping itu, berdasarkan wawancara dengan ketua tim satgas pengendalian *fraud*, tugas-tugas yang telah diamanatkan kepada satgas belum sepenuhnya dilaksanakan karena pembentukan satgas tersebut masih baru. Selain itu, pemahaman satgas terhadap *fraud* dan upaya pengendaliannya termasuk teknik investigasi masih perlu ditingkatkan karena latar belakang pendidikan satgas bukan auditor melainkan tenaga kesehatan. Untuk mengatasi kondisi ini, RSUD XYZ berkomitmen untuk meningkatkan kemampuan satgas. Direktur dalam keterangannya tanggal 20 Mei 2021 menyatakan bahwa:

*"Kami berkomitmen untuk meningkatkan kemampuan Satgas Pengendalian Fraud dalam menerapkan strategi anti fraud di lingkungan RSUD XYZ. Kemampuan mereka dapat ditingkatkan dengan memberikan pendidikan atau pelatihan yang memadai tentang keinvestigasian."*

#### c. Standar Perilaku dan Disiplin

Standar perilaku dan disiplin merupakan atribut FCP ketiga yang menguraikan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh pegawai termasuk sanksi apabila terjadi pelanggaran. Hasil wawancara dengan Direktur dan Kabag TU menunjukkan bahwa RSUD XYZ belum memiliki standar perilaku dan disiplin pegawai. Standar yang selama ini digunakan adalah Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS. Sedangkan berdasarkan data kepegawaian per April 2021, jumlah pegawai PNS/CPNS hanya 39,21% (169 dari 431 orang). Dengan demikian, PP Nomor 53 Tahun 2010 tersebut tidak dapat dijadikan sebagai standar perilaku dan disiplin seluruh pegawai RSUD XYZ. Di samping itu, PP Nomor 53 Tahun 2010 belum menjelaskan mengenai area khusus seputar *fraud*, seperti korupsi, benturan kepentingan, gratifikasi dan lain-lain. Berdasarkan dokumen kebijakan anti *fraud* dan didukung oleh hasil wawancara, Direktur menyatakan sikap tidak memberikan toleransi (*zero tolerance*) terhadap segala bentuk perbuatan *fraud* yang terjadi di lingkungan rumah sakit. Namun, komitmen

tersebut belum didukung dengan ketentuan sanksi bagi pegawai yang terbukti melakukan *fraud*. Hal ini tercermin dari keterangan Direktur berikut:

*"Walaupun kami sudah menyatakan sikap zero tolerance terhadap fraud, namun untuk mengimplementasikannya perlu ditetapkan ketentuan tentang sanksi atau hukuman bagi pegawai yang terbukti melakukan fraud. Untuk saat ini ketentuan sanksi tersebut belum dirumuskan."*

#### d. Manajemen Risiko Fraud

Manajemen risiko *fraud* adalah atribut FCP keempat yang merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi risiko *fraud*, menilai kemungkinan terjadi dan dampak yang ditimbulkan serta menyusun aktivitas pengendalian untuk mencegah terjadinya risiko tersebut. Tujuannya adalah untuk memberikan gambaran mengenai kemungkinan terjadinya risiko *fraud* sehingga organisasi lebih terarah dan efisien dalam menggunakan sumber daya yang dimilikinya. Berdasarkan kebijakan anti *fraud* RSUD XYZ, unit/bagian yang bertugas melaksanakan kegiatan manajemen risiko *fraud* adalah satgas pengendalian *fraud*. Namun, satgas belum melaksanakan kegiatan tersebut. Ketua satgas dalam keterangannya tanggal 20 Mei 2021 menyatakan bahwa:

*"Kami belum memiliki SOP yang mengatur tentang teknis pelaksanaan kegiatan manajemen risiko fraud sehingga tugas kami untuk melaksanakan kegiatan tersebut belum dapat dilaksanakan."*

Hal ini sejalan dengan keterangan ketua tim anti *fraud* yang menyatakan bahwa tim tersebut juga belum melaksanakan proses manajemen risiko *fraud*. Tim bekerja ketika ada indikasi *fraud* sehingga proses penanganannya dimulai ketika *fraud* telah terjadi (*respon*), bukan sebelum terjadi (*preventif*).

#### e. Kepedulian Pegawai

Kepedulian pegawai merupakan atribut FCP yang kelima. Atribut ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman pegawai terhadap *fraud* dan partisipasi mereka untuk menyampaikan informasi *fraud* yang terjadi pada organisasi. Berdasarkan wawancara dengan Kabag TU, RSUD XYZ telah melakukan kegiatan penanaman nilai-nilai integritas dan etika pegawai melalui kegiatan doa pagi rutin setiap hari Senin. Namun, sejak pandemi Covid-19 kegiatan tersebut tidak dilakukan lagi. Penyampaian arahan setiap hari Senin pagi tersebut belum secara spesifik memberikan pemahaman kepada pegawai mengenai *fraud*. Di samping waktunya terbatas, hal-hal yang disampaikan pada kegiatan doa pagi tersebut masih bersifat umum dan belum menjurus pada *fraud* sehingga RSUD XYZ belum secara aktif

melibatkan pegawainya dalam upaya pencegahan dan deteksi dini tindakan *fraud*. Rendahnya kepedulian pegawai terhadap perilaku *fraud* ini sejalan dengan keterangan yang diberikan oleh Petugas Pengaduan yang menyatakan bahwa:

*"Kami belum ada menerima laporan pengaduan terkait fraud yang disampaikan oleh pegawai maupun masyarakat. Pengaduan yang masuk selama ini adalah pengaduan yang berhubungan dengan keluhan pasien terhadap pelayanan rumah sakit, seperti sikap perawat yang kasar, air mati, dan lain-lain."*

Satgas pengendalian *fraud* yang diberikan tanggung jawab untuk meningkatkan pemahaman pegawai melalui kegiatan seminar, *workshop* dan lain-lain juga belum melaksanakan tugasnya. Selain karena masih baru, pemahaman satgas terhadap *fraud* juga belum memadai. Untuk mengetahui seberapa besar perhatian dan kepedulian pegawai terhadap kejadian *fraud*, perlu dilakukan survei kepuasan pegawai yang memasukkan unsur persepsi dan kepedulian pegawai terhadap *fraud*. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasi Peningkatan Mutu dan SDM diketahui bahwa RSUD XYZ belum pernah melakukan survei kepuasan pegawai tersebut.

#### f. Sistem Pelaporan *Fraud*

Sistem Pelaporan *Fraud* adalah atribut FCP keenam yang merupakan sistem untuk menerima dan menyikapi informasi kejadian *fraud*. Othman et al., (2015) menjelaskan bahwa kebijakan pelaporan *fraud* merupakan salah satu upaya deteksi *fraud*. Erisnanto & Perdana (2017) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa penerapan sistem pelaporan pelanggaran dengan baik dapat membantu mencegah terjadinya *fraud*.

RSUD XYZ telah memiliki sistem pelaporan *fraud* yang dituangkan melalui Keputusan Direktur Nomor 815/300/SK-DIR/RS-2021 tanggal 19 Mei 2021. Sistem tersebut mengatur tentang kejadian *fraud* yang dapat dilaporkan, cara penyampaian laporan pengaduan, kewenangan penanganan informasi kejadian *fraud*, komunikasi dengan pelapor, pengadministrasian dan pengelolaan informasi kejadian *fraud*, dan penghargaan (*reward*). RSUD XYZ menyediakan lima media pelaporan yang dapat digunakan oleh pelapor untuk menyampaikan informasi kejadian *fraud*, yaitu *email*, *sms*, *whatsapp*, kotak pengaduan, dan pengaduan langsung. Unit yang bertanggungjawab mengelola sistem pelaporan tersebut adalah Satgas Pengendalian *Fraud*. Satgas Pengendalian *Fraud* menjadi tempat pengaduan kejadian *fraud* dan bertugas untuk melakukan telaah terhadap informasi pengaduan yang diterimanya sebagai bahan masukan kepada Direktur tentang informasi kejadian *fraud* yang perlu ditindaklanjuti dengan

investigasi. Sistem pelaporan *fraud* RSUD XYZ juga mengatur tentang kewajiban untuk mengadministrasikan informasi kejadian *fraud* yang diterimanya serta tindak lanjut penanganan atas informasi tersebut. Selain itu, penghargaan (*reward*) juga akan diberikan kepada pelapor apabila laporan pengaduannya terbukti benar. Namun, teknis pemberian penghargaan tersebut belum ditetapkan. Direktur dalam keterangannya menjelaskan bahwa:

*"Pemberian reward ini penting untuk meningkatkan partisipasi pegawai maupun masyarakat untuk mengungkap fraud, namun karena sistem pelaporan ini masih baru sehingga teknis pemberian reward-nya belum ditetapkan."*

#### g. Perlindungan Pelapor

Atribut perlindungan pelapor bertujuan untuk memberikan jaminan bahwa pelapor akan dilindungi dari tindakan yang tidak adil sehingga meningkatkan rasa kepercayaan mereka untuk melakukan pengaduan. Kesadaran terhadap ketentuan *whistleblower law* dan adanya perlindungan terhadap pelapor memainkan peran penting dalam mencegah terjadinya *fraud* organisasi (Cordis & Lambert, 2017). Berdasarkan hasil wawancara, Direktur menyatakan bahwa:

*"Kami memberikan jaminan perlindungan bagi pelapor atas pengaduan yang disampainya. Dengan adanya jaminan tersebut diharapkan pegawai atau masyarakat tidak ragu untuk menyampaikan fraud yang terjadi di RSUD XYZ."*

Keterangan ini sejalan dengan hasil telaah dokumen yang menjelaskan bahwa kebijakan pemberian jaminan perlindungan tersebut dituangkan dalam Keputusan Direktur Nomor 815/300/SK-DIR/RS-2021 tanggal 19 Mei 2021. Adapun bentuk perlindungan pelapor yang diberikan berupa perlindungan kerahasiaan atas identitas pelapor, perlindungan atas tindakan balasan dari terlapor, perlindungan dari mutasi (pemindahan), pemecatan, penurunan pangkat dan jabatan, penundaan kenaikan pangkat, tekanan dan tindakan fisik, serta perlindungan catatan yang merugikan dalam file data pribadinya (*personal file record*). Untuk meningkatkan upaya perlindungan pelapor, Direktur RSUD XYZ atau satgas pengendalian *fraud* jika diperlukan dapat meminta bantuan pada Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban (LPSK).

#### h. Kepedulian Pelanggan dan Masyarakat

Atribut kepedulian pelanggan dan masyarakat bertujuan untuk menginformasikan nilai-nilai dan komitmen organisasi untuk tidak menoleransi apapun tindakan *fraud* yang terjadi serta

meningkatkan partisipasi masyarakat dalam menyampaikan pengaduannya. Untuk meningkatkan kepedulian tersebut, Direktur RSUD XYZ melalui kebijakan anti *fraud* yang telah ditetapkan memberikan tugas kepada satgas pengendalian *fraud* untuk melakukan sosialisasi nilai-nilai organisasi, sistem pelaporan *fraud* dan perlindungan pelapor kepada pelanggan dan masyarakat, menerima dan menyikapi informasi kejadian *fraud* yang disampaikan oleh pelanggan dan masyarakat, serta melakukan survei kepuasan pelanggan. Berdasarkan hasil wawancara, ketua satgas menyatakan bahwa:

*"Kami telah membuat rancangan standing banner yang akan di letakkan di titik-titik keramaian RSUD XYZ. Pembuatan standing banner tersebut merupakan upaya untuk mensosialisasikan sistem pelaporan fraud dan perlindungan pelapor kepada masyarakat."*

Namun, untuk survei kepuasan pelanggan, satgas belum melaksanakan kegiatan tersebut.

#### i. Prosedur Investigasi

Prosedur investigasi merupakan atribut FCP kesembilan yang bertujuan untuk menjamin bahwa *fraud* yang terdeteksi ditangani dan diinvestigasi secara sistematis dan profesional. Ghazali et al., (2014) menjelaskan bahwa salah satu upaya pencegahan *fraud* yang efektif adalah adanya kebijakan investigasi *fraud*. Petraşcu & Tleanu (2014) menyatakan bahwa audit internal dapat mencegah dan mendeteksi tindakan *fraud*. Mamahit (2018) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa upaya yang efektif untuk mendeteksi *fraud* adalah melalui audit forensik dan audit investigasi.

Pada tanggal 12 April 2021 RSUD XYZ telah membentuk Satgas Pengendalian *Fraud* yang disertai tugas untuk melakukan investigasi terhadap dugaan *fraud* yang terjadi. Satgas Pengendalian *Fraud* memiliki akses langsung terhadap media pengaduan karena yang disertai tugas untuk menerima dan menangani informasi pengaduan adalah satgas itu sendiri. Dengan adanya akses tersebut, maka setiap informasi kejadian *fraud* yang disampaikan oleh pegawai maupun masyarakat dapat diterima dan dilakukan prosedur investigasi. Untuk melaksanakannya, dibutuhkan pedoman audit investigatif atau audit khusus yang menguraikan tahapan yang harus dilakukan ketika melakukan investigasi, pengumpulan bukti, dan pelaporan hasil investigasi atas dugaan *fraud*. RSUD XYZ belum memiliki pedoman audit tersebut. Ketua satgas dalam keterangannya menjelaskan bahwa:

*"Kami belum memiliki pedoman audit investigatif. Di samping itu, kami juga belum mendapatkan pelatihan berkenaan dengan audit investigatif tersebut."*

Ketiadaan pedoman dan pelatihan audit investigatif tersebut membuat satgas pengendalian *fraud* belum dapat mengimplementasikan atribut prosedur investigasi. Hal ini disebabkan kebijakan anti *fraud* yang disusun oleh RSUD XYZ masih baru sehingga terdapat beberapa ketentuan teknis yang belum dirumuskan dan dilaksanakan, salah satunya adalah pedoman dan pelatihan audit investigatif.

#### j. Pengungkapan kepada Pihak Eksternal

Pengungkapan kepada pihak eksternal merupakan atribut FCP yang bertujuan untuk menyampaikan kasus-kasus *fraud* tertentu, seperti korupsi yang terjadi di lingkungan organisasi kepada instansi yang berwenang di luar organisasi (aparatus penegak hukum) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Keberadaan atribut ini diharapkan dapat meningkatkan rasa kepercayaan pegawai dan masyarakat terkait kesungguhan organisasi dalam mengatasi *fraud* sehingga pegawai akan menjadi lebih berhati-hati dalam bertindak dan lebih percaya untuk melakukan pengaduan kepada organisasi. RSUD XYZ melalui kebijakan anti *fraud* yang telah ditetapkan menjadikan pengungkapan kepada pihak eksternal ini sebagai strategi penanganan *fraud*. Berdasarkan Keputusan Direktur RSUD XYZ Nomor 815/299/SK-DIR/RS-2021 tanggal 19 Mei 2021 dijelaskan bahwa pengungkapan kepada pihak eksternal merupakan pengungkapan hasil investigasi yang menyimpulkan adanya indikasi *fraud* di lingkungan RSUD XYZ kepada pihak yang berwenang (aparatus penegak hukum). Untuk melaksanakannya, dibutuhkan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang mengatur tentang kriteria dan proses pelaporan kepada pihak eksternal tersebut yang ditetapkan melalui Keputusan Direktur RSUD XYZ. Namun, RSUD XYZ belum menyusun dan menetapkan SOP tersebut, sehingga belum ada penerapannya. Kondisi ini disebabkan kebijakan anti *fraud* yang disusun masih baru sehingga masih terdapat aturan-aturan teknis yang belum ditetapkan. Direktur dalam keterangannya menyatakan bahwa:

*"Untuk SOP pengungkapan kepada pihak eksternal belum kita tetapkan. Kita perlu merumuskan terlebih dahulu kriteria fraud yang akan disampaikan dan bagaimana mekanisme pelaporannya."*

Dengan memperhatikan penjabaran sepuluh atribut FCP di atas, dapat dinyatakan bahwa tingkat pemenuhan atribut FCP pada RSUD XYZ belum sepenuhnya memadai karena masih terdapat beberapa atribut yang teknis pelaksanaannya belum diatur sehingga implementasi atribut tersebut belum dapat direalisasikan. Adapun atribut yang belum diatur teknis pelaksanaannya adalah standar perilaku dan disiplin pegawai, manajemen risiko *fraud*, prosedur investigasi, dan

pengungkapan kepada pihak eksternal. Hal ini karena kebijakan anti *fraud* yang disusun masih tergolong baru dan masih perlu waktu untuk penyempurnaannya. Di samping itu, ada juga kebijakan yang telah dibuat namun belum diterapkan karena menunggu proses diskusi internal manajemen, seperti kebijakan anti *fraud* belum dituangkan dalam dokumen rencana strategis dan dokumen anggaran. Berdasarkan wawancara dengan Direktur tanggal 20 Mei 2021, Direktur menyatakan bahwa:

*"Kita menyusun strategi pencegahan ini secara bertahap, satu per satu strategi akan kita susun teknis pelaksanaannya. Karena kebijakan ini masih baru sehingga masih ada beberapa strategi yang belum diatur ketentuan teknis pelaksanaannya, yaitu standar perilaku dan disiplin pegawai, manajemen risiko fraud, prosedur investigasi, dan pengungkapan kepada pihak eksternal."*

Direktur menjelaskan bahwa strategi RSUD XYZ dalam melengkapi atribut FCP yang belum terlaksana tersebut adalah dengan melakukan koordinasi dengan Inspektorat maupun BPKP dalam rangka memperoleh saran masukan terkait upaya pencegahan *fraud*. Kegiatan tersebut salah satunya dapat dilaksanakan dengan meminta BPKP melakukan bimbingan teknis atau pendampingan terhadap penerapan FCP di lingkungan RSUD XYZ. Strategi lainnya adalah melaksanakan kerja sama dengan Inspektorat atau BPKP untuk melakukan audit investigatif sebagai tindak lanjut atas terdeteksinya *fraud* di lingkungan RSUD XYZ. Diharapkan dengan adanya kerja sama tersebut, Satgas pengendalian *fraud* RSUD XYZ secara perlahan dapat menyerap ilmu audit dari Inspektorat atau BPKP hingga tiba saatnya Satgas Pengendalian *Fraud* dapat melaksanakan audit investigatif secara mandiri.

## KESIMPULAN

RSUD XYZ telah merancang dan menerapkan suatu mekanisme yang bertujuan untuk mencegah terjadinya *fraud*, yaitu dengan membentuk Tim Anti *Fraud* dan Satgas Pengendalian *Fraud*, merumuskan kebijakan anti *fraud*, serta menetapkan sistem pelaporan *fraud* dan perlindungan pelapor. Hasil analisis terhadap atribut FCP di RSUD XYZ menunjukkan bahwa tingkat pemenuhan atribut FCP di RSUD XYZ belum sepenuhnya memadai karena masih terdapat beberapa atribut yang belum diimplementasikan yaitu standar perilaku dan disiplin pegawai, manajemen risiko *fraud*, prosedur investigasi dan pengungkapan kepada pihak eksternal. RSUD XYZ disarankan agar melakukan koordinasi dengan pihak Inspektorat atau BPKP untuk merumuskan atribut yang belum diimplementasikan tersebut. Keterbatasan

penelitian ini adalah penelitian ini belum menilai seberapa efektif instrumen FCP dapat mencegah terjadinya *fraud*. Oleh karena itu, saran riset untuk penelitian selanjutnya adalah melakukan analisis mengenai tingkat efektivitas penerapan FCP dalam upaya pencegahan *fraud*.

## REFERENSI

- ACFE. (2014). *Report to the nations on occupational fraud and abuse*. Austin: Association of Certified Fraud Examiners.
- ACFE. (2018). *Report to the nations 2018 global study on occupational fraud and abuse Asia-Pacific Edition*. Austin: Association of Certified Fraud Examiners.
- Alamsyah, W. (2020). *Laporan pemantauan tren penindakan kasus korupsi semester I 2020*. Jakarta: Divisi Hukum Monitoring Peradilan Indonesian Corruption Watch.
- Ayuningtyas, D., Parinduri, S. K., & Susanti, F. A. (2018). Integritas kepemimpinan antikorupsi di sektor kesehatan. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, 4(01), 1-28.
- BPKP. (2017). *Pedoman teknis fraud control plan*. Jakarta: Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.
- BPKP. (2019). *Peraturan Deputi Kepala BPKP Bidang Investigasi Nomor 1 Tahun 2019 tentang Pedoman Penilaian Risiko Kecurangan*. Jakarta: Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.
- Chen, Z. X., Hohmann, L., Banjara, B., Zhao, Y., Diggs, K., & Westrick, S. C. (2020). Recommendations to protect patients and health care practices from medicare and medicaid fraud. *Journal of the American Pharmacists Association*, 60(6), 60-65.
- Cordis, A. S., & Lambert, E. M. (2017). Whistleblower laws and corporate fraud: Evidence from the United States. *Accounting Forum*, 41(4), 289-299.
- Djasri, H., Rahma, P. A., & Hasri, E. T. (2016). Korupsi dalam pelayanan kesehatan di era jaminan kesehatan nasional: kajian besarnya potensi dan sistem pengendalian fraud. *Integritas*, 2(1), 113-133.
- Erisnanto, M., & Perdana, H. D. (2017). Violation reporting systems as the implementation of fraud control plan in the public sector (a study at Dr. Moewardi Hospital). *Asia Pacific Fraud Journal*, 3(2), 307-318.
- García, P. J. (2019). Corruption in global health: the open secret. *The Lancet*, 394(10214), 2119-2124.
- Ghazali, M. Z., Rahim, M. S., Ali, A., & Abidin, S. (2014). A preliminary study on fraud prevention and detection at the state and local

- government entities in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 437 – 444.
- ICW. (2017). *Tren korupsi kesehatan periode 2010-2015*. Jakarta: Indonesian Corruption Watch.
- Jans, M., Lybaert, N., & Vanhoof, K. (2010). Internal fraud risk reduction: results of a data mining case study. *International Journal of Accounting Information Systems*, 11 (2010), 17-41.
- Kang, H., Hong, J., Lee, K., & Kim, S. (2010). The effects of the fraud and abuse enforcement program under the national health insurance program in Korea. *Health Policy*, 95 (2010), 41-49.
- Mamahit, A. I. (2018). *Deteksi fraud pada sektor pemerintahan*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Mohamed, N., & Handley-Schachler, M. (2015). Roots of responsibilities to financial statement fraud control. *Procedia Economics and Finance*, 28(2015), 46-52.
- Othman, R., Aris, N. A., Mardiyah, A., Zainan, N., & Amin, N. M. (2015). Fraud detection and prevention methods in the Malaysian public sector: accountants' and internal auditors' perceptions. *Procedia Economics and Finance*, 28(2015), 59-67.
- Petraşcu, D., & Tieanu, A. (2014). The role of internal audit in fraud prevention and detection. *Procedia Economics and Finance*, 16, 489 – 497.
- Soudijn, M. R. J., & Zhang, S. X. (2016). Principal-agency theory in illegal markets: cooperation and conflict among chinese loansharks. *Asian Journal of Criminology*, 11(3), 231-247.
- Thornton, D., Brinkhuis, M., Amrit, C., & Aly, R. (2015). Categorizing and describing the types of fraud in healthcare. *Procedia Computer Science*, 64(2015), 713-720.
- Thornton, D., Mueller, R. M., Schoutsen, P., & Hillegersberg, J. v. (2013). Predicting healthcare fraud in medicaid: a multidimensional data model and analysis techniques for fraud detection. *Procedia Technology*, 9(2013), 1252 – 1264.
- TI. (2021). Corruption Perceptions Index 2020. Retrieved from <https://riset.ti.or.id/index-persepsi-korupsi-2020-korupsi-respons-covid-19-dan-kemunduran-demokrasi/?preview=true>
- Tjahjono, S., Tarigan, J., Untung, B., Efendi, J., & Hardjanti, Y. (2013). *Business crimes ethics: konsep dan studi kasus fraud di Indonesia dan Global*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Tuanakotta, T. M. (2012). *Akuntansi forensik dan audit investigatif*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yin, R. K. (2014). *Studi kasus: desain & metode*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.