

## Analisis ketidakefektifan *good corporate governance* dalam pencegahan korupsi di BUMN

Prianto Budi Saptono \*<sup>1,a</sup>, Dwi Purwanto<sup>2b</sup>

<sup>1</sup> Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Gedung Prajudi Atmosudirdjo Lantai 2, FIA UI Depok, 16424 Indonesia.

<sup>2</sup> Pratama-Kreston Tax Research Institute, Jl. T.B. Simatupang No.1 Jakarta Selatan, Indonesia.

<sup>a</sup> [prianto.saptono@ui.ac.id](mailto:prianto.saptono@ui.ac.id); <sup>b</sup> [dwiwr4tama@gmail.com](mailto:dwiwr4tama@gmail.com)

\* Corresponding Author

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk memberikan laporan singkat dan menganalisis ketidakefektifan *Good Corporate Governance* (GCG) dalam pencegahan korupsi pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam. Temuan kami menunjukkan bahwa Faktor Komunikasi, Faktor Sumber Daya, Faktor Disposisi (sikap), dan Faktor Birokrasi mempengaruhi ketidakefektifan GCG dalam pencegahan korupsi di BUMN. BUMN melaksanakan program pengendalian gratifikasi untuk mencegah korupsi dengan membentuk Unit Pengendalian Gratifikasi (UPG) yang berfungsi sebagai unit pelayanan dan informasi (*help desk*) untuk pengendalian gratifikasi. Selain itu, perusahaan juga menyediakan *whistleblowing system*. Pegawai/pejabat BUMN dan masyarakat yang ingin melaporkan suatu tindakan yang menunjukkan pelanggaran di lingkungan BUMN dapat melaporkannya melalui sistem ini. Namun, program tersebut belum efektif dalam mengurangi dan menghilangkan perilaku korupsi pegawai/pejabat BUMN karena kurangnya kepemimpinan, integritas, dan nilai-nilai dari pegawai/pejabat BUMN dalam mencegah korupsi. UPG juga tidak fokus pada pencegahan korupsi. Selain itu, para pelaksana kebijakan seringkali gagal dalam menjalankan tugasnya karena sungkan dan takut menerapkan kebijakan pengendalian korupsi.

**Keywords:** Good Corporate Governance; Korupsi; Badan Usaha Milik Negara

**How to Cite:** Saptono, P. B. & Purwanto, D. (2022). Analisis Ketidakefektifan *Good Corporate Governance* dalam Pencegahan Korupsi di BUMN. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, 8 (1), 77-94. <https://doi.org/10.32697/integritas.v8i1.870>



### Pendahuluan

Indonesia menghadapi masalah yang menghabiskan banyak uang, waktu, pikiran, tenaga, dan emosi, yaitu korupsi. Hampir setiap hari pemberitaan di media massa menyajikan informasi tentang korupsi yang dilakukan oleh penyelenggara negara (Natalia, 2019). Indonesia masih dipandang dunia internasional sebagai negara yang bermasalah dengan korupsi. Menurut survei Transparency International (TI), Indonesia memiliki Indeks Persepsi Korupsi (IPK) terendah. Indeks ini menilai sejauh mana persepsi korupsi secara umum, yaitu kejahatan yang dilakukan oleh pemangku kepentingan pemerintah dan politisi. Pada tahun 2020, Indonesia menduduki peringkat IPK yaitu 102 dengan skor 37. Skor ini menurun dari tahun-tahun sebelumnya yaitu 40 (tahun 2019) dan 38 (tahun 2018). Posisi Indonesia berada di bawah negara sesama ASEAN, Singapura (Posisi 3, skor 85), Brunei (Posisi 35, skor 60), Malaysia (Posisi 57, skor 51), dan Timor Leste (Posisi 86, skor 40). Penurunan skor Indeks Persepsi Korupsi Indonesia pada tahun 2020 menjadi 37 menunjukkan bahwa upaya pemberantasan korupsi masih jauh dari tujuan dan harapan bersama (Suyatmiko, 2021).

Kondisi ini diperparah, antara lain, dengan perilaku korup para pimpinan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang juga dikenal sebagai perusahaan milik negara. Hikam (2020) menyebutkan kasus-kasus korupsi yang melibatkan Dewan Direksi dan Direktur Utama (Dirut) BUMN yang termasuk dalam penyalahgunaan wewenang atau penerimaan suap, yaitu: (1) Sofyan Basir (Dirut PT PLN Persero) ditetapkan sebagai tersangka suap kasus PLTU Riau-1; (2) Andra Y Agussalam (Direktur Keuangan PT Angkasa Pura II Persero) diduga menerima suap dari PT INTI (Persero); (3) Risyanto Suanda (Dirut Perum Perindo) diduga menerima suap terkait kuota ikan; (4) Dolly Pulungan (Direktur Utama PT Perkebunan Nusantara III) dan I Kadek Kertha Laksana (Direktur

Pemasaran PT Perkebunan Nusantara III Persero) yang menjadi tersangka dalam kasus dugaan suap distribusi gula; (5) Karen Agustiawan (Mantan Direktur PT Pertamina Persero), diduga berpartisipasi dalam kasus dugaan korupsi pendanaan PT Pertamina di Blok Basker Manta Gummy (BMG) Australia, namun Mahkamah Agung (MA) membebaskan Karen Agustiawan dalam kasus ini; (6) Emirsyah Satar (Mantan Direktur PT Garuda Indonesia Persero) ditetapkan sebagai tersangka dalam kasus suap pengadaan pesawat dan mesin pesawat; dan (7) RJ Lino (Mantan Direktur PT Pelindo II Persero) diduga melakukan korupsi dalam pengadaan *crane*.

Kata “korupsi” berasal dari kata latin *corruptio, corruptus*, atau *corrumpere*, yang berarti busuk atau rusak. Istilah “korupsi” memiliki banyak arti, dan tidak ada definisi korupsi yang diterima secara umum (Gould & Amaro-Reyes, 1983). Para peneliti telah berusaha untuk mendefinisikan korupsi, tetapi masing-masing memiliki masalah karena perilaku yang dianggap korup oleh beberapa orang belum tentu korupsi bagi orang lain (Lancaster & Montinola, 1997). Sementara itu, Bullock & Jenkins (2020) mengutip definisi dari Transparency International tentang korupsi sebagai penyalahgunaan kekuasaan yang dipercayakan kepadanya demi keuntungan pribadi. Istilah penyalahgunaan, kekuasaan yang dipercayakan, dan keuntungan pribadi mengacu pada penyalahgunaan atau perlakuan buruk terhadap wewenang yang diberikan oleh seseorang untuk menguntungkan diri sendiri atau orang lain (secara finansial, material, politik, atau sosial) dengan mengorbankan masyarakat secara umum. Manor et. al. (2021) meneliti korupsi dengan menggunakan psikologi sosial, ilmu politik, dan teori komunikasi. Penekanannya pada efek langsung dan gabungan dari hal yang diperantarai terhadap korupsi yang signifikan dan insentif moneter pada perilaku tidak jujur masyarakat. Manor et. al. (2021) lebih lanjut mendefinisikan korupsi sebagai fenomena yang rumit dan meluas dengan pengaruh ekonomi dan sosial yang berbahaya.

Istilah korupsi mulai dikenal di Indonesia pada tahun 1957 melalui Peraturan Pemerintah Nomor PRT-PM-06/1957 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. Otoritas militer, yaitu Angkatan Darat dan Angkatan Laut, mengeluarkan peraturan ini untuk mengatasi korupsi yang merajalela. Dan untuk pertama kalinya, istilah korupsi hanya dikenal secara yuridis dalam ranah perundang-undangan nasional karena Kitab Undang-undang Hukum Pidana (KUHP) sudah tidak mampu lagi menangani penyebaran korupsi (Syauket, 2021).

Banyak ahli coba mendefinisikan istilah korupsi, salah satunya adalah peristiwa yang terjadi ketika seseorang mencari keuntungan ilegal dari suatu institusi dengan cara yang dapat membahayakan kepercayaan publik terhadap institusi tersebut (Mistree & Dibley, 2018). Menurut Bratu dan Kazoka (2018), korupsi adalah fakta yang rumit dengan makna yang tidak jelas, diwakili oleh seperangkat kiasan yang membuka dan menutupi beberapa karakteristiknya. Sementara itu, Deniozos et. al. (2018) mendefinisikan korupsi sebagai konfigurasi kejahatan ekonomi yang menyebabkan masalah keamanan global terkait dengan pembangunan ekonomi dan sosial. Namun, Duri (2021) menolak untuk mendefinisikan korupsi sebagai kejahatan ekonomi dan berpendapat bahwa fenomenanya berbeda. Kejahatan ekonomi adalah istilah yang lebih luas yang mencakup berbagai pelanggaran, banyak di antaranya tidak mengandung unsur penyalahgunaan wewenang yang merupakan bagian inti dari definisi korupsi.

Berdasarkan penjelasan yang peneliti berikan, dapat kita simpulkan bahwa setiap tindakan korupsi adalah perilaku curang. Dengan begitu banyaknya definisi korupsi, peneliti menyimpulkan bahwa korupsi adalah penyalahgunaan wewenang sebagai pejabat publik melalui berbagai skema penipuan dan digunakan demi keuntungan pribadi.

Kasus korupsi yang terjadi di Indonesia menunjukkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) belum tercapai secara optimal (Aslam, 2021). Faktanya, sejak krisis keuangan Asia tahun 1998, Kementerian BUMN telah melakukan beberapa inisiatif untuk memperkuat GCG. Salah satu upaya memperkuat GCG adalah dengan terbitnya Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-117/MBU/2002 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan GCG di BUMN.

Seperti terlihat pada Tabel 1, rata-rata skor GCG perusahaan-perusahaan BUMN berada di atas 75 dalam kategori Baik dan Sangat Baik. Namun, kepercayaan publik itu hilang dengan terungkapnya kasus korupsi di BUMN. Kredo GCG hanyalah “lipstik” bagi sebagian BUMN. Mereka menyatakan kepatuhan terhadap aturan ini dengan menetapkan pedoman GCG di setiap BUMN. Namun, ketentuan tersebut hanya sebatas dicatat tanpa perlu dilaksanakan (Pranoto, 2019).

*Good Corporate Governance* (GCG) adalah seperangkat aturan yang terkait dengan proses pengendalian perusahaan yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan untuk memastikan terlaksananya kinerja perusahaan dalam mencapai visi dan misi organisasi (Marciano, Syam, Suyanto, Ahmar, & Gayatri, 2018). Penerapan GCG merupakan suatu keharusan bagi setiap perusahaan untuk mencapai kinerja perusahaan yang sehat. Hal ini penting karena tujuan penerapan GCG adalah untuk mengurangi perilaku oportunistik manajer dan dapat meningkatkan nilai atau kinerja perusahaan (Putri I. A., 2012).

**Tabel 1.** Rata-rata Skor GCG BUMN

Tahun	Jumlah BUMN yang dinilai	Rata-rata Skor	Kategori
2018	48 BUMN	86,11	Sangat Baik
2017	58 BUMN	85,36	Sangat Baik
2016	92 BUMN	84,83	Baik
2015	97 BUMN	79,91	Baik
2014	83 BUMN	80,99	Baik

**Sumber:** Laporan Kinerja Kementerian BUMN 2019

Dalam penerapan tata kelola perusahaan, tujuh fungsi menjadi elemen penting: fungsi pengawasan, fungsi manajerial, fungsi kepatuhan, fungsi audit internal, fungsi hukum, fungsi penasihat keuangan, fungsi audit eksternal, dan fungsi pemantauan (Rezaee, 2009). Fungsi-fungsi ini merupakan elemen penting dari struktur tata kelola perusahaan. Implementasi yang seimbang dari ketujuh fungsi tata kelola yang saling terkait ini dapat menghasilkan tata kelola perusahaan yang bertanggung jawab, laporan keuangan yang andal, dan layanan audit yang kredibel. Pendekatan terpadu ini menegaskan kembali dan menekankan kembali tujuan utama perusahaan, yaitu menciptakan nilai bagi pemegang saham dengan tetap menjaga hak dan kepentingan pemangku kepentingan lainnya (Anugerah, 2014).

Penelitian Prastika (2020) menunjukkan bahwa GCG dapat efektif mencegah korupsi di PT Kereta Api Indonesia (Persero). Tidak adanya tindak pidana korupsi yang melibatkan seluruh elemen perusahaan selama tiga tahun terakhir menjadi bukti dari pernyataan tersebut. Suatu kesatuan sistem yang terdiri dari substansi, struktur, dan budaya hukum dapat memaksimalkan kontribusi dalam menjalankan sistem GCG perusahaan. Kendala yang dihadapi dalam penerapan GCG mungkin tidak ada, karena GCG telah menjadi suatu sistem yang berjalan dan menjangkau seluruh elemen perusahaan untuk menciptakan tata kelola perusahaan yang lebih baik dari tahun ke tahun.

Namun, semua tujuan pasti memiliki kendala dalam proses realisasinya. Demikian pula dalam penerapan GCG, beberapa kendala terjadi. PT Nindya Karya (NK) masih terjerat kasus korupsi, meski perusahaan telah menerapkan GCG dan mengungkapkannya di situs resminya. KPK telah menetapkan PT NK sebagai tersangka korporasi dalam kasus dugaan korupsi pembangunan dermaga di kawasan perdagangan bebas dan pelabuhan bebas Sabang, Aceh, untuk tahun anggaran 2006-2011. PT NK melalui Heru Sulaksono, selaku Kepala Cabang PT NK Cabang Sumatera Utara dan Nanggroe Aceh Darussalam juga merangkap sebagai Kepala *Joint Operation* Nindya Sejati, diduga melawan hukum untuk memperkaya diri sendiri, orang lain, atau korporasi dalam pengerjaan proyek senilai Rp 793 miliar dari Anggaran Negara 2006-2011 dengan kerugian keuangan negara sekitar Rp 313 miliar. Hal tersebut membuktikan bahwa penerapan GCG di PT NK belum efektif dalam pencegahan korupsi (Susanti, Sarah, & Hilimi, 2018).

Sejalan dengan latar belakang penelitian dan belum efektifnya GCG dalam pencegahan korupsi di BUMN, terlihat bahwa pencapaian perusahaan dalam menerapkan prinsip GCG belum optimal. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan laporan singkat dan menganalisis ketidakefektifan GCG dalam pencegahan korupsi di BUMN. Penulis tertarik menulis artikel ini untuk memberikan masukan bagi BUMN dalam hal kebijakan perusahaan khususnya di bidang *Good Corporate Governance*. Berdasarkan uraian tersebut, rumusan tujuan dari permasalahan penelitian adalah untuk melihat penyebab belum efektifnya GCG dalam pencegahan korupsi di BUMN.

### Metode

Tulisan ini bertujuan untuk memberikan laporan singkat dan menganalisis ketidakefektifan *Good Corporate Governance* (GCG) dalam pencegahan korupsi pada Badan Usaha Milik Negara

(BUMN). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena dianggap paling cocok, terutama mengenai masalah pengendalian korupsi. Bryman (2012) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai jenis penelitian yang berfokus pada kata-kata daripada angka ketika mengumpulkan dan menggambarkan data. Metode kualitatif ini menghasilkan data deskriptif dalam kata-kata tertulis yang mencirikan dan menggambarkan suatu fenomena (Nassaji, 2015). Untuk memberikan gambaran tentang penyebab utama korupsi di BUMN, kami menggunakan data dari wawancara mendalam. Penulis juga melakukan wawancara untuk mendapatkan data yang lebih spesifik mengenai tujuan penelitian.

Penelitian ini melakukan wawancara mendalam dengan beberapa informan kunci. Narasumber pertama adalah Direktur Keuangan & Manajemen Risiko (BUMN A). Kedua, Direktur *Supply Chain* (BUMN B). Selanjutnya, informan ketiga adalah Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko (BUMN C). Keempat, Direktur Utama (BUMN D). Narasumber terakhir adalah Direktur Utama (BUMN E). Seluruhnya adalah pimpinan BUMN.

Analisis data dalam penelitian ini terdiri dari beberapa kegiatan, seperti penjelasan (Miles, Huberman, & Saldana, 2014). Pertama, kami mengkategorikan data yang lebih kritis, bermakna, dan relevan sesuai dengan tujuan penelitian setelah melakukan wawancara dan memperoleh data tertulis dari lapangan. Kedua, setelah peneliti menyelesaikan pengolahan data, data disajikan (ditampilkan) sehingga baik peneliti maupun orang lain dapat memahaminya. Kami memberikan data dalam teks naratif, gambar, dan tabel. Ketiga, setelah memverifikasi temuan penelitian, kami menyimpulkannya dalam bentuk deskriptif sebagai laporan penelitian.

### Hasil dan Pembahasan

Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) (2006), perusahaan membutuhkan *Good Corporate Governance* (GCG) untuk membantu menciptakan pasar yang ekonomi, terbuka, dan stabil dengan aturan yang berlaku. Oleh karena itu, tiga pilar yang saling terkait harus mendukung penerapan GCG, yaitu negara dan aparaturnya sebagai alat pengatur, dunia usaha sebagai pelaksana pasar, dan masyarakat sebagai konsumen perusahaan. Pencegahan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) merupakan salah satu tugas Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai pelaku pasar. Upaya pencegahan KKN khususnya korupsi di BUMN dilakukan melalui beberapa kebijakan, sebagaimana dirangkum dari pendapat informan yaitu: (1) kebijakan pengendalian gratifikasi; (2) *whistleblowing system* (WBS); (3) pengelolaan benturan kepentingan; (4) pelaporan harta kekayaan dalam LHKPN (Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara); (5) Penerapan Kode Etik; dan (6) ISO 37001 (Sistem Manajemen Anti-Suap/Kebijakan SMAP).

Edwards III menegaskan bahwa masalah utama kebijakan publik adalah implementasi praktisnya (Akib, 2010). Tanpa implementasi yang efektif, tidak akan berhasil melaksanakan keputusan pembuat kebijakan. Untuk mengetahui faktor penyebab tidak efektifnya pencegahan korupsi pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), penulis menggunakan model implementasi kebijakan George C. Edward III (1980). Berdasarkan model ini, faktor komunikasi, faktor sumber daya, faktor disposisi (sikap), dan faktor struktur birokrasi akan mempengaruhi berhasil tidaknya suatu kebijakan publik.

Penulis menggunakan model implementasi kebijakan George C. Edward III (1980) karena terdapat kesamaan asumsi yang mendasari konsep pengendalian korupsi di BUMN. Selanjutnya, BUMN menggunakan pendekatan *top-down* hingga *bottom-up* dalam melaksanakan kebijakan publik. Selain itu, model ini menawarkan kerangka yang jelas untuk memahami keterkaitan atau hubungan antar elemen implementasi kebijakan publik (Arief, Jumadi, & Abdullah, 2016). Uraian berikut menjelaskan cara menggunakan model ini:

#### Faktor Komunikasi

Ada beberapa hal yang mempengaruhi keberhasilan komunikasi yaitu banyaknya aturan yang ada. Senator dan penulis Kerajaan Rowawi, Cornelius Tacitus (56-117 M) pernah menyatakan: "*corruptissima res publica, plurimae leges*" (Sumarga, 2020). Ketika republik menjadi sangat korup, hukum menjadi sangat banyak. Atau bisa juga berarti: Semakin korup suatu negara, semakin banyak hukumnya. Saat ini, Indonesia memiliki 42.000 peraturan perundang-undangan, dan 3.000

peraturan daerah yang berindikasi bermasalah. Mardihanto menegaskan kondisi ini sebagai berikut:

*Saat ini terjadi obesitas regulasi. Sepanjang tahun 2000-2015, 916 UU, 49 Perpu, 2.446 PP, 2.258 Perpres, 247 Inpres dan 8.311 Permen atau setingkatnya. Selain itu, kalau ada peraturan bermasalah, maka harus dilakukan evaluasi dan review. Mekanisme review ini pun belum diwadahi dalam peraturan (Tjokrowasito, 2016).*

Presiden Indonesia Joko Widodo (Jokowi) juga menyebut banyak aturan dan regulasi yang ada di Indonesia. Banyaknya peraturan perundang-undangan menyebabkan pejabat negara seperti menteri, direktur jenderal, inspektur jenderal, dan sekretaris jenderal menjadi koruptor. Berbagai regulasi membuat pemerintah tidak bisa bertindak dan mengambil keputusan dengan cepat, sehingga banyak orang terjebak dalam kasus hukum. Oleh karena itu, berbagai aturan yang ada di Kementerian/Lembaga harus disederhanakan seperti yang disampaikan Presiden berikut ini:

*Kita adalah kapal besar dan negara besar. Kita telah membuat diri kita terjerat dalam aturan kita sendiri. Selama ini pemerintah Indonesia belum bisa bertindak cepat dalam memutuskan suatu kejadian karena banyaknya peraturan yang berlaku di Indonesia secara bebas. Karena itu [kita] harus menyederhanakan semua aturan yang ada. Berapa banyak menteri kita yang korup? Bappeda, Sekjen, Inspektur Jenderal salah satunya karena kita terlalu banyak aturan. Saya mendesak Kementerian untuk tidak menambahkan peraturan baru tetapi menyederhanakannya sesederhana mungkin. Hal ini juga memungkinkan pemerintah untuk mengambil keputusan lebih cepat (Kusuma, 2016)*

Dalam pengendalian korupsi di BUMN, banyaknya regulasi juga tidak menjamin BUMN bebas dari kasus korupsi. Semua informan yang kami wawancarai menjelaskan beberapa faktor penyebab korupsi, antara lain gaya hidup yang tinggi, kualitas integritas individu yang rendah, kelemahan sistem pengendalian internal, kolusi, permintaan VIP, konflik kepentingan, perilaku memperkaya diri sendiri, dan direksi yang memiliki target tinggi.

Upaya pemberantasan korupsi gagal karena banyaknya peraturan dan lemahnya implementasi undang-undang yang ada. Meski menghadapi berbagai kendala, pemerintah harus terus melakukan perubahan dan pembenahan untuk memberantas korupsi. Dalam pemberantasan korupsi perlu dilakukan penegakan terpadu, kerjasama internasional, dan regulasi yang harmonis. Selain itu, meski tidak menjamin pengurangan korupsi, perlu dipertimbangkan revisi UU Pemberantasan Korupsi secara komprehensif (Setiadi, 2018).

### **Faktor Sumberdaya**

Implementasi kebijakan pencegahan korupsi di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) belum memadai, terutama dari staf pelaksana kebijakan. Meskipun para pelaksana kebijakan memiliki kewenangan untuk menjalankan kebijakan, namun seringkali mereka gagal dalam menjalankan tugasnya karena takut akan serangan balasan dari penerapan kebijakan pencegahan korupsi. Pernyataan ini mengacu pada salah satu narasumber yang menjawab "Ya" ketika kami bertanya, "Menurut Anda, apakah karyawan takut melaporkan dugaan pelanggaran melalui *Whistleblowing System* (WBS) di perusahaan Anda?" Aspek sumber daya lain yang menjadi kendala dalam pelaksanaan kebijakan pencegahan korupsi di BUMN adalah:

#### **Kurangnya Kualitas dan Kapabilitas Satuan Pengawas Intern (SPI)**

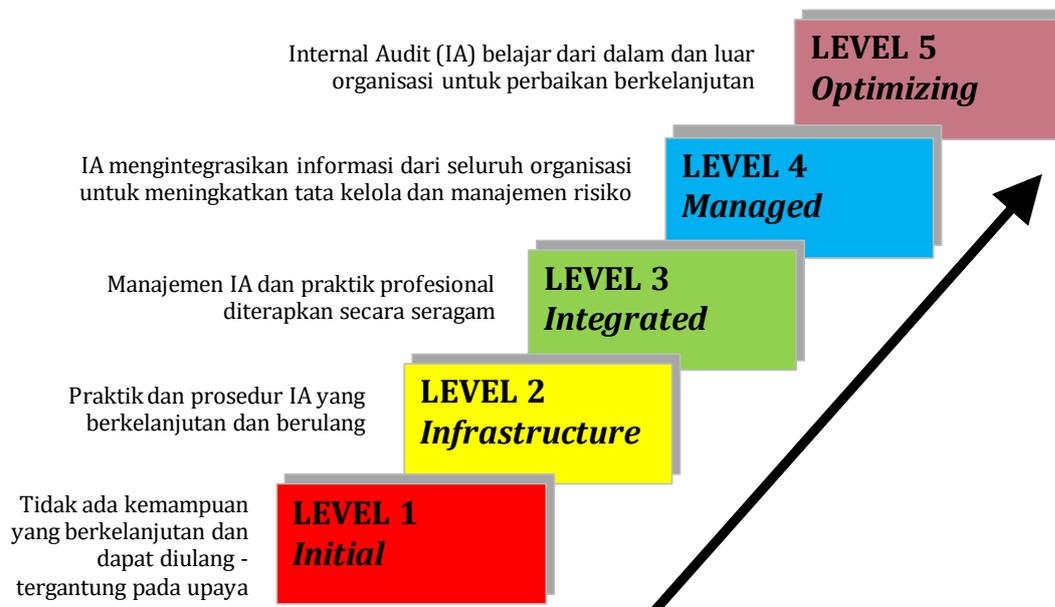
Permasalahan yang mempengaruhi kinerja pengendalian intern adalah rendahnya kualitas dan kapabilitas Satuan Pengawas Intern (SPI). The Institute of Internal Auditor-IIA mengembangkan pendekatan Internal Audit Capability Model (IACM) pada lima faktor SPI: lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan adalah salah satu cara untuk menentukan kekuatan SPI. Tabel 2 menunjukkan skema penilaian efektivitas SPI. Sementara itu, Gambar 1 menunjukkan tingkat IA-CM.

Hasil pemetaan kapabilitas SPI seperti terlihat pada Gambar 1 yang diadopsi oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), menunjukkan kuatnya kapasitas dan profesionalisme SPI. Berdasarkan hasil penilaian, kapabilitas 12 SPI yang telah dilakukan oleh BPKP hingga akhir tahun 2019 menggunakan IACM, 1 SPI berada pada Level V (*Optimizing*), 7 SPI berada pada level IV (*Managed*), dan 4 SPI berada pada level III (*Integrated*), seperti yang ditunjukkan Tabel 3.

**Tabel 2.** Skema Evaluasi Efektivitas SPI

No.	Rentang Skor Efektivitas	Level	Predikat
1.	Nilai di atas 85	5	Sangat Efektif
2.	75 < skor ≤ 85	4	Efektif
3.	60 < skor ≤ 75	3	Cukup Efektif
4.	50 < skor ≤ 60	2	Kurang Efektif
5.	Skor ≤ 50	1	Tidak Efektif

Sumber: Badan Pengawas Keuangan dan Pengawasan (BPKP) (2019)



Sumber: The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF) (2009)

**Gambar 1.** Proses Peningkatan Kapabilitas SPI disesuaikan dari IA-CM Levels**Tabel 3.** Efektivitas Satuan Pengawasan Intern (SPI) Tahun 2019

No.	Nama Badan Usaha Milik Negara	Level				
		1	2	3	4	5
1.	PT Indonesia Asahan Alumunium (Inalum) (Persero)					√
2.	PT Pelindo I				√	
3.	PT Perkebunan Nusantara XII				√	
4.	PT Utama Karya (Persero)				√	
5.	PT Semen Padang				√	
6.	PT Semen Tonasa				√	
7.	PT Timah Tbk				√	
8.	PT Perkebunan Nusantara III				√	
9.	PT Sang Hyang Seri (Persero)			√		
10.	PT Perkebunan Nusantara IX			√		
11.	PT Perkebunan Nusantara VIII			√		
12.	PT Pertani (Persero)			√		

Sumber: Lampiran IX hal. 1 (BPKP, 2019)

Namun fakta tersebut (Tabel 3) menunjukkan bahwa efektivitas SPI tidak menjamin program atau kegiatan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dari sisi kualitas, SPI tidak menjamin dapat mencegah korupsi di perusahaan karena hanya 12 BUMN yang menilai efektivitas SPI, dari sebanyak 114 BUMN milik pemerintah.

Ke depan, untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas SPI, seluruh BUMN harus menilai kualitas dan kapabilitas SPI berdasarkan IACM. Melalui penilaian ini, setiap unit SPI akan mengetahui tingkat kapabilitasnya dan mengetahui informasi tentang bidang-bidang yang masih memerlukan pengembangan sebagai dasar penyusunan rencana aksi untuk mencapai tingkat kapabilitas yang lebih tinggi menuju SPI yang efektif.

Selain menilai kualitas dan kapabilitas SPI Berbasis IACM, untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas SPI, BUMN dapat melakukan review sistem secara berkala dan bekerja sama dengan pihak eksternal atas efektivitas pengendalian internal perusahaan, sebagaimana diungkapkan oleh informan sebagai berikut:

*"Untuk meningkatkan kualitas pengendalian internal, perusahaan dapat meninjau sistem yang sedang berjalan secara berkala, bekerja sama dengan pihak eksternal mengenai efektivitas pengendalian internal perusahaan."* (Wawancara dengan Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko BUMN A, 24 April 2022).

Salah satu informan menjawab pertanyaan yang sama, "Bagaimana meningkatkan kualitas pengendalian internal di perusahaan Anda untuk menahan korupsi?" dari perspektif bisnis perusahaan, seperti yang dinyatakan berikut ini:

*"Untuk memberikan ruang yang lebih terbatas bagi pelanggaran, perusahaan dapat meningkatkan pemahaman mereka tentang proses bisnis dan tantangan bisnis nyata untuk melihat dengan cermat kelemahan dalam prosedur dan kebutuhan bisnis, untuk memberikan masukan pada perbaikan sistem."* (Wawancara dengan Direktur Supply Chain BUMN B, 24 April 2022).

Informan lain mengungkapkan bahwa peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas pengendalian internal di perusahaan. Lebih lanjut informan menyatakan sebagai berikut:

*"Perusahaan dapat meningkatkan kualitas pengendalian internal dengan meningkatkan kompetensi SDM, memperkuat sistem pengendalian internal, dan mempercepat tindak lanjut temuan audit."* (Wawancara dengan Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko BUMN C, 24 April 2022).

Informan BUMN D mengungkapkan bahwa perusahaan harus melakukan sosialisasi dan menandatangani surat pernyataan antikorupsi untuk meningkatkan kualitas pengendalian internal:

*"Untuk mencegah korupsi, perusahaan harus menyebarluaskan perilaku dan kegiatan pencegahan korupsi, menandatangani pernyataan anti korupsi, dan juga memantau kegiatan tersebut."* (Wawancara dengan Direktur Utama BUMN D, 25 April 2022).

Menurut informan lain, perusahaan dapat meningkatkan kualitas pengendalian internal dengan menilai kualitas SPI dan menambah auditor. Hal tersebut disampaikan oleh informan berikut:

*"Untuk meningkatkan kualitas pengendalian internal, perusahaan dapat melakukan penilaian kualitas SPI dan menambah auditor tetapi harus sesuai dengan program pengawasan."* (Wawancara dengan Direktur Utama BUMN E, 27 April 2022).

#### Kinerja Aparat Penegak Hukum Kurang Maksimal

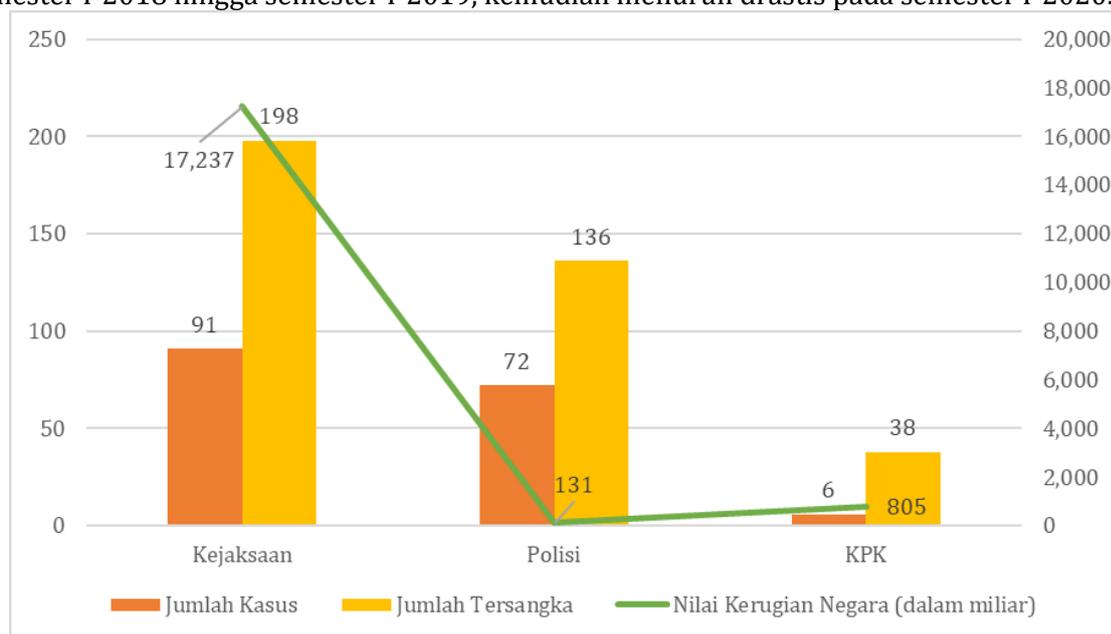
Efektivitas hukum harus memperhatikan dua faktor esensial yaitu faktor hukum dan faktor penegakan hukum. Kedua bagian ini akan mempengaruhi efektivitas upaya pemberantasan korupsi. Selain memiliki reputasi hukum yang sangat baik, aparat penegak hukum juga harus profesional dan sepadan dalam menangani kasus korupsi (Indrawan & Syaufi, 2016). Aparat penegak hukum berada di garis depan pemberantasan korupsi secara holistik. Kejaksaan Agung, Kepolisian, dan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) merupakan lembaga yang bertugas melakukan pemberantasan korupsi dan penegakan hukum terhadap korupsi di Indonesia.

Penguatan undang-undang korupsi di Indonesia saat ini banyak dibaca, didengar, dan dilihat di berbagai sumber media massa. Pelaporan penyidikan, penuntutan, persidangan di tingkat Pengadilan Negeri, kasasi, bahkan peninjauan kembali (PK) seringkali bermasalah dengan putusan hakim terhadap vonis korupsi. Berbagai kasus korupsi kerap datang dari kasus prestisius hingga skandal korupsi di daerah. Namun, seringkali penyidik tidak melakukan penyidikan karena maraknya penegakan hukum yang terlibat kasus korupsi.

Selama Semester I Tahun (2020), Indonesia Corruption Watch (ICW) mencatat dari 370 terduga, kejaksaan memeriksa 91 kasus (54%), polisi memeriksa 72 kasus (43%), dan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) memeriksa 6 kasus (3%). Keseluruhan penyidikan tersebut mengakibatkan kerugian negara sebesar 18,1 triliun, seperti terlihat pada Gambar 2.

Selama tahun 2016-2020, penyidikan kasus korupsi yang dilakukan oleh tiga instansi yaitu Kejaksaan Agung, Kepolisian, dan KPK mengalami fluktuasi jumlah penuntutan kasus korupsi.

Namun seperti terlihat pada Tabel 4, penanganan korupsi oleh KPK menunjukkan depresiasi dari semester I-2018 hingga semester I-2019, kemudian menurun drastis pada semester I-2020.



**Gambar 2.** Penanganan Kasus Korupsi Semester I Tahun 2020 oleh Penegak Umum  
(Sumber: Indonesia Corruption Watch (2020))

**Tabel 4.** Vonis Korupsi Tahun 2016-2019

Tahun	Kejaksaan Agung		Polisi		KPK		Kerugian Negara (Miliar rupiah)
	Kasus	Tersangka	Kasus	Tersangka	Kasus	Tersangka	
Semester I 2016	133	306	59	133	18	50	889,50
Semester I 2017	135	281	140	243	21	58	1.500,00
Semester I 2018	68	144	41	72	30	135	1.000,00
Semester I 2019	43	84	51	105	28	61	6.100,00
Semester I 2020	91	198	72	136	6	38	18.100,00

Sumber: Indonesia Corruption Watch (2020)

**Tabel 5.** Penanganan Kasus Korupsi Semester I 2020

Instansi	Anggaran (dalam miliar rupiah)	Target Penanganan Korupsi	Realisasi Penanganan Korupsi
Kejaksaan	75,3	566 kasus/tahun	91 kasus
Polisi	277,0	1.539 kasus/tahun	72 kasus
KPK	29,3	120 kasus/tahun	6 kasus
Total	381,6	2.225 kasus/tahun	169 kasus

Sumber: Indonesia Corruption Watch (2020)

Tabel 5 merangkum penjelasan kinerja aparat penegak hukum terkait penanganan kasus korupsi pada semester pertama tahun 2020. Keterlibatan Kejaksaan, Kepolisian, dan KPK dalam mencapai target penyidikan belum tercapai jika dibandingkan dengan sasaran penuntutan perkara korupsi dan realisasinya. Pada semester 1 2020, Kejaksaan Agung hanya menangani 91 kasus korupsi, atau hanya 16,1 persen dari target 566 penanganan korupsi per tahun. Sementara itu, pada semester 1 2020, polisi hanya menangani 72 kasus korupsi atau hanya 4,7 persen dari target penanganan kasus korupsi 1.539 per tahun. Selanjutnya, KPK pada semester I-2020 hanya menangani enam kasus korupsi atau hanya 5 persen dari target penanganan kasus korupsi sebanyak 120 kasus per tahun. Data tersebut membuktikan bahwa kinerja kejaksaan, kepolisian, dan KPK dalam menangani kasus korupsi buruk.

Peneliti ICW Wana Alamsyah kecewa dengan kinerja KPK. Sejak 1 Januari hingga 30 Juni 2020, kinerja KPK dipantau melalui jalur aparat penegak hukum atau media, dilanjutkan dengan analisis deskriptif. Menurut Wana Alamsyah, buruknya kinerja KPK berlangsung selama enam bulan. Secara lengkap dinyatakan sebagai berikut:

*“Sejak semester I 2019 hingga semester I 2020, kinerja KPK terjun bebas. Terjun bebas dalam konteks negatif” (Fadhilah, 2020).*

Kejadian tersebut menunjukkan bahwa institusi pemberantasan korupsi dan penegakan hukum di Indonesia yaitu Kejaksaan Agung, Kepolisian, dan KPK kurang optimal dalam menangani kasus korupsi. Melalui revisi UU KPK, beberapa pembatasan menghambat kemampuan KPK memberantas korupsi. Lebih lanjut, peran pimpinan KPK yang gagal memberantas korupsi turut andil dalam penurunan kinerja KPK (Alamsyah W., 2020).

### **Faktor Disposisi (Sikap)**

Salah satu aspek yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan adalah sikap para pelaksana kebijakan. Implementasi suatu kebijakan adalah menerapkan suatu kebijakan melalui suatu program, kegiatan, tindakan, atau aksi dalam suatu mekanisme yang terikat pada suatu sistem tertentu (Ramdhani & Ramdhani, 2017). Agar kebijakan dapat berjalan secara efektif dan efisien, pelaksana kebijakan harus memiliki kemauan untuk mengimplementasikannya. Jika para pelaksana kesepakatan kebijakan setuju dengan isi kebijakan, mereka akan dengan senang hati melaksanakannya. Namun, jika prinsip mereka menyimpang dari pembuat kebijakan, penerapan metode dan strategi pencegahan korupsi di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) akan menghadapi banyak kendala (Kamarasyid, 2017).

Ada tiga jenis sikap para pelaksana kebijakan terhadap kebijakan pencegahan korupsi, yaitu (1) Sadar untuk menerima dan menjadi anti korupsi di kalangan pelaksana kebijakan, serta memahami bahwa korupsi akan berdampak pada diri sendiri, masyarakat, dan negara; (2) Dari sisi keseriusan kebijakan anti korupsi, pelaksana kebijakan bersikap menunggu (*wait and see*); dan (3) Sebagian pelaksana kebijakan masih terus melakukan tindak pidana korupsi, namun dengan cara yang lebih hati-hati dan canggih. Mereka memahami maksud dan tujuan program tetapi menolak maksud yang ada di dalamnya, sehingga secara diam-diam membelokkan dan menghindari program kebijakan (Achmad, 2018).

Disposisi (sikap) pejabat (pemimpin) dan pelaksana kebijakan sangat diperlukan dalam kebijakan. Keberhasilan perusahaan dalam mengatasi risiko yang muncul memerlukan keterlibatan seluruh karyawan, mulai dari level manajemen tertinggi hingga pelaksana (Kurnia, 2017). Jika pelaksana kebijakan memiliki sikap positif atau mendukung pelaksanaan kebijakan, keputusan awal adalah mengimplementasikan kebijakan tersebut. Sebaliknya, jika pelaksana kebijakan memiliki sikap buruk atau menolak untuk melaksanakan prosedur karena adanya benturan kepentingan, maka akan sangat menghambat kinerja kebijakan tersebut (Pramono, 2020). Beberapa kondisi di BUMN yang menunjukan pentingnya faktor kepemimpinan adalah sebagai berikut:

#### **Kurangnya Ketegasan dan Pemimpin Teladan**

Salah satu faktor penting dalam mempengaruhi para bawahan adalah kepemimpinan (Abijaya, Wildanu, & Jamaludin, 2021). Kepemimpinan ini terlihat dari kapasitas dan kapabilitas pemimpin untuk mempelajari hal-hal baru secara terus menerus (*love to learn*), memberdayakan sumber daya yang dimiliki (*empower*), gesit cekatan dan cerdas dalam menghadapi tantangan tugas (*agile*), berani berpikir jauh ke depan. (*dare to dream*), kemauan untuk berempati dengan orang lain (*empathy*), dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas (*responsible*) (Achmad, 2018).

Salah satu langkah penting dalam menegakkan budaya antikorupsi adalah dengan memberikan keteladanan atau yang lebih dikenal dengan istilah *tone at the top* (Sinaga, 2018). Seorang pemimpin perusahaan harus mampu menunjukkan bagaimana memimpin secara etis. Semakin etis dan bertanggung jawab gaya kepemimpinan, semakin besar kemungkinan bawahan akan menanggapi dan berperilaku etis dan bertanggung jawab. Di sisi lain, jika pemimpin menunjukkan sedikit perhatian terhadap perilaku jujur dan etis, bawahannya akan mengikuti. Misalnya, jika seorang pemimpin melakukan korupsi, kemungkinan besar bawahan akan mengikuti dan menggunakan diskresi yang sama dengan atasannya (Hardinto, Urumsah, Wicaksono, & Cahaya, 2020).

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan, terutama yang berkaitan dengan ketegasan dan keteladanan kepemimpinan, merupakan elemen penting dalam kegiatan pengendalian korupsi. Pemimpin harus berbicara tentang anti korupsi dan memberi contoh dengan tidak melakukan korupsi atau mengabaikan perilaku korup. Pernyataan ini mengacu pada

semua informan yang kami wawancarai. Ketika kami bertanya, “Apakah faktor kepemimpinan, terutama yang terkait dengan ketegasan dan keteladanan kepemimpinan, penting dalam kegiatan pengendalian korupsi?” semua informan menjawab “Ya”.

#### Komitmen Anti Korupsi dari Pimpinan yang Lemah

Dalam sebuah organisasi, sikap pimpinan dalam menghadapi *fraud* yang terjadi akan sangat menentukan karena, di Indonesia, pemimpin masih menjadi model panutan (*role model*) bagi stafnya. Menurut Presiden Republik Indonesia, Jokowi, keteladanan kepemimpinan merupakan salah satu cara pencegahan korupsi:

*“Langkah-langkah komprehensif diperlukan untuk mencegah dan mengurangi korupsi, kuncinya adalah rakyat terlibat. Kuncinya adalah lembaga penegak hukum bekerja sama bahu membahu. Kuncinya adalah kolaborasi antara eksekutif dan legislatif. Kuncinya adalah pimpinan pusat dan daerah memberi keteladanan”* (Humas Setkab, 2015).

Wakil Ketua KPK Lili Pintauli Siregar juga mengungkapkan bahwa pemberantasan korupsi memerlukan komitmen nyata dari pimpinan:

*“Pencegahan korupsi adalah pekerjaan yang menantang. Upaya pemberantasan korupsi harus dikoordinasikan dan membutuhkan komitmen nyata dari tingkat pemerintahan tertinggi”* (Komisi Pemberantasan Korupsi, 2020)

Karena tidak mewakili masalah yang sama, hubungan antara kepemimpinan dan korupsi sukar untuk bertemu karena tidak mewakili masalah yang sama. Namun, pemimpin dapat melahirkan dan menyebabkan terjadinya korupsi. Dalam hal ini, penting untuk menghadirkan kedua kata ini laksana dua isu yang dapat mendukung lebih-lebih melengkapi satu sama lain. Tentu saja, kepemimpinan yang unggul dan sukses, tentunya akan disebut sebagai sumber hasil positif dalam berbagai hal, tergantung pada ruang lingkup kepemimpinannya. Sedangkan, kepemimpinan yang gagal dan buruk akan diakui sebagai pemicu konsekuensi (kejahatan) dalam berbagai hal (Hidayanto, 2005).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka komitmen pimpinan dalam pengendalian korupsi dalam organisasi sangatlah penting. Indonesia memiliki budaya panutan (*patrons*) yang masih memandang kepemimpinan sebagai figur yang harus diikuti, baik dalam perkataan maupun perbuatan. Pernyataan ini mengacu pada semua informan yang kami wawancarai. Ketika kami bertanya, “Apakah upaya pemberantasan korupsi di BUMN memerlukan komitmen antikorupsi dari pimpinan perusahaan?” semua informan menjawab “Ya.”

#### Kurang Integritas Pegawai

Kata “integritas” adalah istilah luas yang mengacu pada kekompakan atau kelengkapan sesuatu, diidentifikasi dari reaksinya terhadap rangsangan dari lingkungannya (Endro, 2017). Integritas identik dengan kejujuran, jadi jika seseorang dikatakan memiliki integritas berarti maka orang tersebut jujur. Mengapa sebuah organisasi membutuhkan orang-orang yang jujur untuk menjalankan organisasi? Istilah “Integritas” berasal dari Bahasa Latin *intangere* (*not touching*) yang berarti “tak tersentuh” (Nieuwenburg, 2002). Istilah ini mengacu pada sesuatu atau seseorang yang tidak tercemar, tidak rusak. Dalam konteks organisasi, integritas mengacu pada penerapan nilai dan norma yang diterima secara umum dalam praktik aktivitas sehari-hari.

Salah satu faktor penyebab terjadinya korupsi adalah kegagalan pemimpin karena ketidakjujuran (integritas) dalam memimpin (Ayuningtyas, Parinduri, & Susanti, 2018). Contohnya adalah dugaan korupsi antara Badan Usaha Milik Negara (BUMN), khususnya PT Angkasa Pura II (Persero) dengan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero), merupakan contoh buruknya integritas seorang oknum pegawai/pejabat BUMN. Kasus bermula ketika Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menetapkan dua tersangka: Andra Agussalam sebagai Direktur Keuangan PT Angkasa Pura II (Persero) dan Taswin Nur, sebagai tangan kanan pejabat PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero). Sebagai imbalan atas “mengawal” proyek pengadaan *baggage handling system* (BHS) di enam bandara yang dikelola oleh PT Angkasa Pura II (Persero), Andra Agussalam mendapat suap sebesar SGD 96.700 atau sekitar Rp 994.000.000.

Kasus tersebut menunjukkan bahwa nilai dan norma, terutama integritas, sangat penting dalam pengendalian korupsi. BUMN harus meningkatkan dan menegakkan integritas pegawainya agar

korupsi tidak terjadi silih berganti. Upaya penguatan dan penerapan integritas pegawai dapat dilakukan melalui beberapa program, sebagaimana diungkapkan oleh seluruh informan berikut ini:

*“Untuk meningkatkan dan menegakkan integritas karyawan, perusahaan dapat melalui nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif).”* (Wawancara dengan Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko BUMN A, 24 April 2022).

Salah satu informan memiliki pendapat yang sama dengan informan sebelumnya; perusahaan dapat mensurvei nilai-nilai AKHLAK untuk meningkatkan integritas karyawan. Penjelasan lengkapnya adalah sebagai berikut:

*“Untuk meningkatkan integritas pegawai, dapat dilakukan melalui survei nilai-nilai AKHLAK, diisi secara mandiri dan dinilai langsung oleh atasan. Sedangkan untuk menegakkan integritas pegawai dapat dilakukan dengan menerapkan reward and punishment yang tegas, dan pemimpin yang menunjukkan komitmen untuk menjadi panutan.”* (Wawancara dengan Direktur Supply Chain BUMN B, 24 April 2022).

Menurut informan dari BUMN C, perusahaan harus melakukan audit khusus melalui evaluasi berkelanjutan untuk meningkatkan integritas karyawan. Sedangkan untuk menegakkan integritas karyawan, perusahaan dapat menerapkan *role model* dan *reward and punishment*, seperti diungkapkan berikut ini:

*“Perusahaan dapat meningkatkan integritas karyawan dengan pemantauan berkelanjutan, pengukuran berdasarkan KPI, evaluasi oleh rekan kerja, inspeksi, dan audit khusus. Sementara itu, perusahaan dapat menerapkan kepemimpinan (role model), reward, dan punishment yang dapat diteladani untuk menegakkan integritas karyawan.”* (Wawancara dengan Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko BUMN C, 24 April 2022).

Informan lain mengungkapkan bahwa perusahaan harus melakukan survei dan penilaian untuk meningkatkan integritas karyawan melalui mitra dan pihak independen. Sedangkan untuk menegakkan integritas, seluruh karyawan harus mematuhi peran yang ditetapkan perusahaan:

*“Untuk meningkatkan integritas karyawan, perusahaan dapat melakukan survei dan penilaian melalui mitra dan pihak independen. Sedangkan untuk menegakkan integritas karyawan, seluruh karyawan harus mematuhi peran yang telah ditetapkan perusahaan.”* (Wawancara dengan Direktur Utama BUMN D, 25 April 2022).

Menurut informan lain, integritas pegawai dapat ditingkatkan melalui penilaian integritas melalui pihak independen dan survei melalui budaya AKHLAK. Sementara itu, dapat menegakkan integritas karyawan melalui penghargaan dan hukuman yang ketat. Pendapat ini sama dengan pendapat informan sebelumnya, seperti yang diungkapkan berikut ini:

*“Untuk meningkatkan integritas karyawan, perusahaan dapat melakukan penilaian integritas melalui pihak independen dan survei melalui budaya AKHLAK. Sementara itu, dapat dilakukan penegakan integritas pegawai melalui reward and punishment yang tegas.”* (Wawancara dengan Direktur Utama BUMN E, 27 April 2022).

#### Kurangnya Budaya Organisasi

Di Indonesia, yang dibutuhkan adalah pola budaya dan perubahan norma. Menurut (Pradiptyo, Wirotomo, Hilman, & Azzani, 2015), yang membedakan masyarakat Indonesia dengan masyarakat asing adalah terbentuknya budaya intoleransi terhadap korupsi. Seseorang dari negara di mana korupsi merajalela akan melanggar hukum dan membayar suap, bahkan jika orang tersebut sekarang tinggal di negara lain yang tingkat korupsinya rendah.

Selain terkait dengan individu, korupsi juga terkait dengan budaya organisasi. Menurut (Hasuti & Wiratno, 2020), budaya organisasi merupakan landasan bagi peningkatan pertumbuhan dan perkembangan dalam lingkungan perusahaan yang terus berubah. Budaya organisasi yang baik akan menanamkan perilaku yang baik pada karyawannya. Selain itu, dapat menumbuhkan budaya kerja yang menjunjung tinggi kejujuran dan kualitas kerja yang tinggi. Di sisi lain, ketika budaya organisasi buruk, orang akan lebih mungkin untuk melakukan kejahatan korupsi.

Penelitian Rustandy, Sukmadilaga, & Irawady (2020) juga mengungkapkan bahwa budaya organisasi, *good corporate governance* (“GCG”), dan pengendalian internal, secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap pencegahan korupsi di perusahaan. Menurut peneliti-

annya, semakin baik penerapan budaya organisasi, GCG, dan pengendalian internal, maka semakin tinggi pula tingkat pencegahan korupsi di perusahaan.

Sementara itu, penelitian menunjukkan bahwa karakter jahat berdampak positif terhadap kemungkinan terjadinya kecurangan akuntansi. Kecurangan akuntansi lebih mungkin terjadi pada perusahaan dengan standar etika yang rendah (Wilopo, 2006). Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Menteri Tenaga Kerja Ida Fauziyah sebagai berikut:

*“Upaya pemberantasan korupsi meliputi penindakan terhadap pelaku dan upaya pencegahan melalui perubahan sistem dan perilaku serta budaya anti korupsi”* (Ghivarianto, 2020).

Dalam pencegahan dan pengendalian korupsi, budaya integritas dan anti korupsi merupakan pondasi yang harus dibangun jika perusahaan ingin mewujudkan integritas karyawannya. Budaya integritas dan anti korupsi akan mempersempit kemungkinan terjadinya korupsi di suatu perusahaan. Sedangkan disposisi (sikap) terhadap implementasi kebijakan pengendalian korupsi harus diubah dengan membangun kepatuhan di perusahaan. Untuk menentukan hal tersebut, kita dapat mengukur keberhasilan implementasi kebijakan dengan menggunakan tingkat kepatuhan dari bawahan kepada atasan, atau kepatuhan pelaksana kebijakan, terhadap peraturan dalam melaksanakan suatu program. Kepatuhan itu sendiri mengacu pada standar, prosedur, dan peraturan kebijakan. Akibatnya, jika pelaksana kebijakan mengikuti aturan yang ditetapkan, implementasi kebijakan akan berhasil.

### **Faktor Birokrasi**

Akibat inefisiensi dalam struktur birokrasi yang ada, implementasi kebijakan menjadi tidak efektif. Lagi pula, kebijakan yang kompleks membutuhkan kolaborasi banyak orang. Sebagai pelaksana kebijakan, birokrasi harus bekerja sama dengan politisi untuk memastikan bahwa kebijakan diimplementasikan secara efektif. Aspek yang dapat mendorong struktur birokrasi menjadi lebih baik, yaitu dengan melaksanakan dua hal berikut. *Pertama, Standard Operating Procedures (SOPs)*: yaitu kegiatan sehari-hari yang memungkinkan pelaksana kebijakan untuk melakukan Tindakannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. *Kedua, Fragmentasi*: yaitu upaya untuk mendistribusikan tanggungjawab atas tindakan dan aktivitas pegawai di antara beberapa unit. Terdapat beberapa faktor yang berkaitan dengan Struktur Birokrasi sebagai berikut (Achmad, 2018):

Tidak ada sanksi bagi yang tidak melaporkan LHKPN

Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) yang progresif diperlukan untuk mendorong upaya pemberantasan korupsi menjadi lebih efektif dan efisien (Suryono, 2017). Istilah yang digunakan di berbagai negara adalah pengungkapan aset atau pelaporan kekayaan, sedangkan di Indonesia istilahnya adalah LHKPN. Kewajiban melaporkan harta kekayaan dinilai memadai sebagai media untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pejabat dan lembaga publik. Selain meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggara negara, ada tujuan lain yang ingin dicapai, antara lain: (1) menguji integritas Penyelenggara Negara; (2) menimbulkan ketakutan di kalangan Penyelenggara Negara untuk melakukan korupsi; (3) menamakan kejujuran, keterbukaan, dan tanggung jawab (karakter etis) di antara Penyelenggara Negara; (4) mendeteksi (potensi) benturan kepentingan antara tugas publik Penyelenggara Negara dengan kepentingannya; (5) memberikan bukti permulaan dan bukti pendukung penyidikan dan penuntutan perkara korupsi; dan (6) meningkatkan kontrol publik atas Penyelenggara Negara.

Direktur Pendaftaran dan Pemeriksaan LHKPN Deputi Bidang Pencegahan, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), Isnaini, menekankan pentingnya pelaporan harta kekayaan untuk mendapatkan pejabat yang jujur dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Selain itu, pelaporan harta kekayaan juga bisa menjadi instrument akuntabilitas bagi penyelenggara negara. Secara lengkap dinyatakan sebagai berikut:

*“Tujuan utama LHKPN, menurut undang-undang, adalah untuk mendapatkan penyelenggara yang bersih dan bebas dari KKN. Selain itu, ada tujuan tambahan yaitu ketika pertama kali menjabat sebagai alat untuk transparansi. Kementerian/lembaga juga dapat memanfaatkan LHKPN sebagai alat pengelolaan SDM, artinya dapat digunakan sebagai prosedur promosi. Pada akhir masa jabatan, penyelenggara negara dapat membandingkan kekayaannya sebelum menjabat, selama menjabat, dan setelah menjabat atau pensiun. Apakah ada peningkatan yang signifi-*

*kan atau tidak. Apakah sesuai dengan profiling penghasilan jabatannya atau tidak. Sehingga dapat menjadi instrument pertanggungjawaban penyelenggara negara". (Kumparan, 2020).*

Setidaknya ada empat aturan hukum di pemerintahan Indonesia yang mengarahkan pejabat publik untuk menyerahkan LHKPN kepada KPK, yaitu: UU No. 28 Tahun 1999; UU Nomor 30 Tahun 2002; Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004, serta SE/03/M.PAN/01/2005. Peraturan pemerintah yang mewajibkan pejabat publik untuk melaporkan kekayaannya tidak sepenuhnya dipatuhi oleh semua pejabat publik. Salah satu pejabat publik tersebut adalah Budi Waseso. Sejak diangkat menjadi Kabareskrim Polri pada Februari 2015, ia tidak segera menyerahkan LHKPN kepada KPK. Yang bersangkutan menyatakan bahwa dia tidak akan membuat LHKPN karena merasa yakin tidak akan ada tuduhan melakukan perbuatan melawan hukum. Budi Waseso bahkan meminta KPK untuk mencatat hartanya karena pencatatan oleh KPK akan lebih obyektif dan akurat dibandingkan pencatatan yang dilakukan sendiri. Hal ini dikatakan Budi Waseso seperti dikutip dari CNN Indonesia pada tanggal 29 Mei 2015:

*"Ini bukan tindak pidana. Jadi saya tidak akan mengajukan laporan. KPK memiliki tim penyidik. Hasilnya mungkin berbeda jika petugas yang mengisi" (Utama & Stefanie, 2015)*

Secara keseluruhan, menurut Ipi Maryati Kuding, Plt Juru Bicara KPK, 704 dari total 1.396 lembaga di seluruh Indonesia atau kurang lebih 50% lembaga sudah mencapai 100% kepatuhan terhadap LHKPN. Namun, hingga bulan Mei 2020, 26.209 Penyelenggara Negara (PN) (sekitar 7,19%) belum melaporkan LHKPN. Dari jumlah tersebut, 92,36% merupakan pejabat eksekutif, 98,62% pejabat yudikatif, 89,39% pejabat legislatif, serta 95,78% BUMN dan BUMD (Komisi Pemberantasan Korupsi, 2020). Ketidakpatuhan PN dalam melaporkan harta kekayaan karena tidak ada sanksi tegas terhadap PN yang tidak patuh.

Wakil Ketua KPK, Alexander Marwata, membenarkan bahwa pejabat yang tidak mematuhi aturan pelaporan aset kekayaan tidak dikenakan sanksi. Namun, dia menilai sanksi tersebut efektif mendorong penyelenggara negara untuk lebih tertib dalam melaporkan harta kekayaannya. Sanksi yang akan disiapkan bersifat administrasi, misalnya penundaan kenaikan jabatan atau pencopotan jabatan (Puspitasari, 2016). Menurut Yuddy Chrisnandi, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, akan ada penerbitan peraturan dalam wujud Surat Edaran (SE) atau Peraturan Pemerintah (PP) untuk mewajibkan penyelenggara negara menyampaikan aset kekayaannya. Kebijakan tersebut berupa aturan peringatan dan sanksi, seperti penghentian tunjangan kerja dan penundaan kenaikan jabatan, bagi pejabat yang tidak melaporkan LHKPN. Ekstremnya adalah mencopot jabatannya.

#### Lemahnya Regulator Pasar Modal

Salah satu jenis kasus korupsi yang termasuk dalam model baru adalah korupsi terkait manipulasi saham. Kerugian keuangan negara hampir mencapai enam belas triliun rupiah dari kasus manipulasi saham tersebut. Pada tahun 2020, Indonesia Corruption Watch (ICW) memetakan kasus korupsi yang sebagian berasal dari kasus penggelapan yaitu 47 kasus, dan manipulasi saham sebanyak 4 kasus. Tabel 6 merangkum penjelasan singkat ICW tentang pemetaan kasus korupsi berdasarkan modusnya.

Dalam hal manipulasi saham, kasus dugaan korupsi yang melibatkan PT. Asuransi Jiwasraya (Jiwasraya) merupakan jenis kasus kejahatan pasar modal dengan modus operandi manipulasi saham. Menurut estimasi kerugian negara oleh BPK, perkara korupsi Jiwasraya merugikan negara 16,81 triliun rupiah, dengan penyertaan saham 4,56 triliun rupiah dan reksadana 12,16 triliun rupiah (Kontan, 2020).

Kasus korupsi Jiwasraya bermula saat investasi saham, dan reksa dana pada 2014-2018, yang dikelola manajer investasi dari 13 korporasi. Heru Hidayat dan Benny Tjokrosaputro telah melakukan *markup* portofolio saham di reksa dana yang ditawarkan 13 manajer tersebut. Sementara itu, sebagai Kepala Departemen Pengawasan Pasar Modal 2A Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Fakhri Hilmi diduga melihat kejahatan tersebut. Tetapi, Fakhri Hilmi, tidak melakukan pemeriksaan dengan membenarkan informasi tentang manipulasi saham (CNBC Indonesia, 2020).

Tabel 6. Modus Korupsi

No.	Modus	Jumlah Kasus	Nilai Kerugian Negara (dalam Miliar rupiah)	Nilai Suap/Gratifikasi (dalam Miliar Rupiah)	Nilai Pungutan Liar (dalam Miliar Rupiah)
1.	Penggelapan	47	233,70	-	-
2.	Mark up	33	509,00	-	-
3.	Kegiatan/Proyek Fiktif	26	376,10	-	-
4.	Laporan Fiktif	14	48,40	-	-
5.	Pungutan Liar	12	-	-	44,60
6.	Penyalahgunaan wewenang	9	78,60	-	-
7.	Penyalahgunaan anggaran	8	2,60	-	-
8.	Suap	6	-	1,10	-
9.	Penyunatan/pemotongan	6	8,50	-	-
10.	Manipulasi Saham	4	16.900,0	-	-
11.	Gratifikasi	2	-	19,10	-
12.	Anggaran Ganda	1	1,50	-	-
13.	Mark Down	1	-	-	-
	Jumlah	169	18.158,40	20,20	44,60

Sumber: Indonesia Corruption Watch (2020)

Menurut Piter Abdullah, Direktur CORE Indonesia (*Center of Reform on Economics*), kontrol Jiwasraya oleh OJK rapuh, berdasarkan angka kerugian dalam seluruh perkara korupsi di Indonesia. OJK menunjukkan kerapuhan dengan mengizinkan pilihan produk berisiko tinggi:

*Kasus Jiwasraya juga menunjukkan bahwa OJK gagal mengawasi lembaga keuangan non Bank, khususnya asuransi. Jika Anda mengatakan keterlaluhan, ini sulit. Seharusnya tidak terjadi. Ada begitu banyak faktor dalam hal ini. Intinya, kasus Jiwasraya saat ini membuktikan lemahnya pengawasan OJK (Aryanto, 2020).*

Jaksa Agung, ST Burhanuddin, juga mengungkapkan bahwa kasus Jiwasraya tidak ada jika pengawasan OJK benar. Secara lengkap ST Burhanuddin menyampaikan sebagai berikut:

*Masalah OJK berada di luar institusi kami. Namun, kami akan mengevaluasi apakah pengawasan ini dilakukan dengan benar atau tidak. Tapi saya disini bukan untuk mengatakan itu. Itu adalah sesuatu yang sedang kami jajaki. Mungkin dari OJK yang sebelumnya (Bapepam) dan oknum-oknum tertentu ini kami selidiki. Jika pengawasan OJK benar, saya yakin ini tidak akan terjadi (Putri, 2020)*

Data tersebut menunjukkan bahwa OJK sebagai regulator pasar modal lemah dalam melakukan pengawasan (Falihah, Abrini, & Paraya, 2020). Namun kelalaian yang dilakukan oleh OJK tersebut tidak ada sanksi atau hukumannya karena belum ada peraturan perundang-undangan yang mengaturnya. Dalam hal ini, negara harus mengatasi permasalahan tersebut dengan melakukan reformasi hukum dengan membentuk peraturan perundang-undangan yang mengikat OJK atas kelalaian yang dilakukan, guna menciptakan keterpaduan dalam proses pengawasan dan mewujudkan keadilan dalam kepastian hukum (Suryono & Rahadat, 2020).

### Simpulan

Penelitian ini menggunakan model implementasi Kebijakan Edward III, yang melihat faktor komunikasi, faktor sumber daya, faktor disposisi (sikap), dan faktor struktur birokrasi yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan. Berdasarkan model yang dimaksud, penulis menyimpulkan sebagai berikut: Pertama, Faktor komunikasi, salah satu kendala pengendalian korupsi di Badan Usaha Milik Negara (BUMN), adalah banyaknya peraturan dan lemahnya implementasi undang-undang yang ada, membuat kegiatan pemberantasan korupsi tidak efektif. Kedua, Faktor Sumber Daya, beberapa kendala yang mempengaruhi kebijakan pemberantasan korupsi di BUMN, adalah kurangnya kualitas dan kapabilitas Satuan Pengawas Intern (SPI), dan kinerja aparat penegak hukum yang belum optimal. Ketiga, Faktor Disposisi (sikap), ada dua sikap pelaksana yang mengganggu pelaksanaan kebijakan pengendalian korupsi: (a) pelaksana yang menunggu (*wait and see*) tentang keseriusan kebijakan antikorupsi, dan (b) para pelaksana kebijakan terus melakukan tindakan korupsi namun dengan cara yang lebih hati-hati dan canggih. Mereka memahami maksud dan tujuan program tetapi menolak niatnya, sehingga secara diam-

diam mendistorsi dan menghindari program kebijakan. Keempat, faktor struktur birokrasi, salah satu hal yang menghambat pengendalian korupsi di BUMN adalah tidak adanya sanksi bagi yang tidak melaporkan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN). Selain itu, terkait fungsi pengawasan, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) selaku regulator pasar modal lemah dalam pengawasan sehingga merugikan negara.

BUMN melaksanakan program pengendalian gratifikasi untuk mencegah korupsi dengan membentuk Unit Pengendalian Gratifikasi (UPG) yang berfungsi sebagai unit pelayanan dan informasi (*help desk*) pengendalian gratifikasi. Selain itu, perusahaan juga menyediakan *whistle-blowing system*. Pegawai/pejabat BUMN dan masyarakat yang ingin melaporkan suatu tindakan yang berindikasi pelanggaran di lingkungan BUMN dapat melaporkannya melalui sistem ini.

Program tersebut belum efektif dalam mengurangi dan menghilangkan perilaku korupsi pegawai/pejabat BUMN karena kurangnya kepemimpinan, integritas, dan nilai antikorupsi dari pegawai/pejabat BUMN dalam pencegahan korupsi. UPG juga tidak fokus pada pencegahan korupsi. Selain itu, para pelaksana kebijakan sering gagal dalam menjalankan tugasnya karena sungkan dan takut menerapkan kebijakan pengendalian korupsi.

### Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada INTEGRITAS: Jurnal Antikorupsi yang telah bersedia menangani dan menerbitkan penelitian sederhana ini. Kami juga mengucapkan terima kasih kepada Tim Pratama-Kreston Tax Research Institute yang telah mendukung kedua penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.

### Daftar Pustaka

- Abijaya, S., Wildanu, E., & Jamaludin, A. (2021). Peranan kepemimpinan dalam organisasi (studi kasus peran pimpinan dalam menjaga soliditas karyawan di pt nippon indosari Corpindo). *Jurnal Soshum Insentif*, Volume 4, Nomor 1, 17-26.
- Achmad, N. (2018, Juni 7). Menggagas model pengendalian korupsi di Kementerian Keuangan. Depok, Jawa Barat, Indonesia.
- Akib, H. (2010). Implementasi kebijakan: apa, mengapa dan bagaimana. *Jurnal Administrasi Publik*, Volume 1 No. 1, 1-11.
- Alamsyah, W. (2020). Tren penindakan kasus korupsi semester I 2020. Jakarta: Indonesia Corruption Watch.
- Anugerah, R. (2014). Peranan good corporate governance dalam pencegahan Fraud. *Jurnal Akuntansi* Volume 3 Nomor 1, 101-113.
- Arief, S., Jumadi, & Abdullah. (2016, Oktober 29). Pengembangan model implementasi kebijakan program penangan anak jalanan untuk pengentasan kemiskinan di Kota Makassar. Makassar.
- Aryanto, A. (2020, Januari 27). Kasus jiwasraya, ekonom: pengawasan lemah, OJK harus bertanggung jawab! Retrieved from [wartaekonomi.co.id: https://www.wartaekonomi.co.id/read268678/kasus-jiwasraya-ekonom-pengawasan-lemah-ojk-harus-bertanggung-jawab](https://www.wartaekonomi.co.id/read268678/kasus-jiwasraya-ekonom-pengawasan-lemah-ojk-harus-bertanggung-jawab)
- Aslam, N. (2021). Pencegahan korupsi di sektor BUMN dalam perspektif pelayanan publik di Indonesia. *INTEGRITAS: Jurnal Antikorupsi*, Volume 7, Nomor 2, 359-372.
- Ayuningtyas, D., Parinduri, S. K., & Susanti, F. A. (2018). Integritas kepemimpinan antikorupsi di sektor kesehatan. *INTEGRITAS: Jurnal Antikorupsi*, Volume 4 Nomor 1, 1-28.
- Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP). (2018, Oktober 01). Pedoman teknis penilaian mandiri kapabilitas SPI Korporasi. Jakarta Timur, DKI Jakarta, Indonesia.
- BPKP. (2019). Laporan kinerja tahun 2019: memperkuat kompetensi pengawasan intern yang berkelanjutan demi bakti untuk negeri. Jakarta: BPKP.
- Bratu, R., & Kazoka, I. (2018). Metaphors of corruption in the news media coverage of seven European Countries. *European Journal of Communication*, Vol. 33 (1), 57-72.

- Bryman, A. (2012). Social research methods fourth edition. New York: Oxford University Press Inc.
- Bullock, J., & Jenkins, M. (2020). Corruption and marginalisation. Transparency International, 1-24.
- CNBC Indonesia. (2020, June 25). Tersangka jiwasraya, apa 'Dosa' Fakhri Hilmi Versi Kejagung? Retrieved from [www.cnbcindonesia.com: https://www.cnbcindonesia.com/market/20200625195003-17-168141/tersangka-jiwasraya-apa-dosa-fakhri-hilmi-versi-kejagung](https://www.cnbcindonesia.com/market/20200625195003-17-168141/tersangka-jiwasraya-apa-dosa-fakhri-hilmi-versi-kejagung)
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2020, Mei 04). *Batas akhir penyampaian LHKPN, kepatuhan nasional capai 92,81%*. Diperoleh dari [www.kpk.go.id: https://www.kpk.go.id/berita/berita-kpk/1611-batas-akhir-penyampaian-lhkpn-kepatuhan-nasional-capai-92-81](https://www.kpk.go.id/berita/berita-kpk/1611-batas-akhir-penyampaian-lhkpn-kepatuhan-nasional-capai-92-81)
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2020, Februari 11). *Tiga strategi mencegah korupsi*. Diperoleh dari [www.kpk.go.id: https://www.kpk.go.id/berita/berita-kpk/1482-tiga-strategi-mencegah-korupsi](https://www.kpk.go.id/berita/berita-kpk/1482-tiga-strategi-mencegah-korupsi)
- Deniozos, N., Vlado, C. M., & Chatzinikolaou, D. (2018). Corruption as form of economic crime and government effectiveness. 3rd International Conference of Development and Economy I.CO.D.ECON, 1-11.
- Duri, J. (2021). Corruption and economic crime. Transparency International Anti-Corruption Helpdesk, 1-16.
- Edward III, G. C. (1980). Implementing public policy. Washington D.C: Congressional Quarterly Inc.
- Endro, G. (2017). Menyelisik makna integritas dan pertentangannya dengan korupsi. INTEGRITAS: Jurnal Antikorupsi, Volume 3 Nomor 1, 131-152.
- Fadhilah. (2020, September 30). ICW: kinerja KPK semester I 2020 sangat buruk dalam penindakan. Retrieved from [https://beta.kompas.tv/: https://beta.kompas.tv/article/112214/icw-kinerja-kpk-semester-i-2020-sangat-buruk-dalam-penindakan](https://beta.kompas.tv/article/112214/icw-kinerja-kpk-semester-i-2020-sangat-buruk-dalam-penindakan)
- Falihah, L., Abrini, R. P., & Paraya, E. P. (2020). Fungsi pengawasan oleh lembaga otoritas jasa keuangan terhadap sektor perasuransian ditinjau dari hukum pengawasan. Jurnal Fundamental Justice Volume 1 Nomor 2 , 28-38.
- Ghivarianto, R. D. (2020, Februari 11). Bangun budaya antikorupsi di kementerian, Menaker Gandeng KPK. Retrieved from [https://news.detik.com: https://news.detik.com/berita/d-4895279/bangun-budaya-antikorupsi-di-kementerian-menaker-gandeng-kpk](https://news.detik.com/berita/d-4895279/bangun-budaya-antikorupsi-di-kementerian-menaker-gandeng-kpk)
- Gould, D. J., & Amaro-Reyes, J. A. (1983). The effects of corruption on administrative performance: illustrations from developing countries. Washington D.C.,: World Bank.
- Hardinto, W., Urumsah, D., Wicaksono, A. P., & Cahaya, F. R. (2020). Sisi gelap pemimpin dalam memotivasi tindakan korupsi. Jurnal Akuntansi Multiparadigma, 334-354.
- Hasuti, A. T., & Wiratno, A. (2020). Pengaruh budaya organisasi, tekanan, kesempatan, dan rasionalisasi terhadap perilaku korupsi. Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi.
- Hidayanto, M. F. (2005). Kepemimpinan dan korupsi (symbiosis mutualisme). Al-Mawarid Edisi XIII, 34.
- Hikam, H. A. (2020, Juli 26). Sederet bos BUMN di pusaran kasus korupsi. Retrieved from [www.detik.com: https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5108771/sederet-bos-bumn-di-pusaran-kasus-korupsi/1](https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5108771/sederet-bos-bumn-di-pusaran-kasus-korupsi/1)
- Humas Setkab. (2015, Desember 10). Pidato tertulis presiden joko widodo yang dibacakan oleh menko polhukam pada puncak peringatan Hari Anti Korupsi Internasional, di Gedung Sabuga, Bandung, 10 Desember 2015. Retrieved from [setkab.go.id: https://setkab.go.id/pidato-tertulis-presiden-joko-widodo-yang-dibacakan-oleh-menko-polhukam-pada-puncak-peringatan-hari-anti-korupsi-internasional-di-gedung-sabuga-bandung-10-desember-2015/](https://setkab.go.id/pidato-tertulis-presiden-joko-widodo-yang-dibacakan-oleh-menko-polhukam-pada-puncak-peringatan-hari-anti-korupsi-internasional-di-gedung-sabuga-bandung-10-desember-2015/)

- Indonesia Corruption Watch. (2020). Tren penindakan kasus korupsi semester I 2020. Jakarta: Indonesia Corruption Watch.
- Indrawan, R., & Syaafi, H. A. (2016). Kinerja Aparat penegak hukum dalam penanganan perkara tindak pidana korupsi di Provinsi Kalimantan Selatan. *Rechtidee*, Vol. 11. No. 1, Juni 2016, 30.
- Kamarasyid, A. (2017). Impelementasi kebijakan pemerintah dalam mengoptimalkan kinerja pegawai negeri sipil untuk meningkatkan kualitas pelayanan jaminan kesehatan nasional-badan penyelenggara jaminan sosial kesehatan. *Mawa'izh: Jurnal Dakwah dan Pengembangan Sosial Kemanusiaan*, 275-292.
- Kontan. (2020, Maret 09). BPK: Kerugian negara akibat Jiwasraya capai Rp 16,81 triliun. Retrieved from kontan.co.id: <https://nasional.kontan.co.id/news/bpk-kerugian-negara-akibat-jiwasraya-capai-rp-1681-triliun>.
- Kumparan. (2020, Mei 5). LHKPN, transparansi, integritas, dan berita. Retrieved from www.kumparan.com: <https://kumparan.com/sabir-laluhu/lhkpn-transparansi-integritas-dan-berita-1tMCsKfSYZm>
- Kurnia, T. (2017). Kepemimpinan Model The Way Inspirasi bagi Terwujudnya Budaya Risiko Perusahaan Studi Kasus Pada PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk . *Bina Ekonomi Volume 21 Nomor 2*, 79-92.
- Kusuma, H. (2016, Maret 22). Okefinance. Retrieved from www.okezone.com: <https://economy.okezone.com/read/2016/03/22/20/1342691/jokowi-ekonomi-ri-tak-lincak-karena-aturannya-sendiri>.
- Lancaster, T. D., & Montinola, G. R. (1997). Toward a methodology for the comparative study of political corruption. *Crime, Law & Social Change* , 185-206.
- Manor, I. W., Moy, P., Neumann, R., & Shechnick, M. (2021). Does corruption corrupt? the behavioral effects of mediated exposure to corruption. *International Journal of Public Opinion Research*, 1-21.
- Marciano, B., Syam, A., Suyanto, Ahmar, N., & Gayatri, M. (2018). Penerapan good corporate governance terhadap pencegahan Fraud: Sebuah Literatur review. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan Volume 1 Nomor 1*, 152-161.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data analysis: a methods sourcebook edition 3*. United States of America: Sage Publication, Inc.
- Mistree, D., & Dibley, A. (2018). Corruption and the paradox of transparency. *Working Paper Series*, 1-31.
- Nassaji, H. (2015). *Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis. language teaching research*.
- Natalia, D. L. (2019). Media massa dan pemberitaan pemberantasan korupsi di Indonesia. *INTERGRITAS: Jurnal Antikorupsi*, 57-73.
- National Committe for Governance Policy (KNKG). (2006). *Pedoman umum good corporate governance Indonesia*. Jakarta: National Committe for Governance Policy.
- Nieuwenburg, P. (2002). Emotion and perception in Aristotle's rhetoric. *Australasian Journal of Philosophy*.
- Pradiptyo, R., Wirotomo, A., Hilman, R. M., & Azzani, M. (2015). *Prakarsa Bulaksumur anti korupsi. Naskah Akademik*.
- Pramono, J. (2020). *Implementasi dan evaluasi kebijakan publik*. Surakarta: Unisri Press.
- Pranoto, T. (2019, April 19). Quo va korup Q BUMN. Retrieved from www.mediaindonesia.com: <https://mediaindonesia.com/kolom-pakar/276495/quo-va-korup-q-bumn>
- Prastika, R. Y. (2020). Efektivitas penerapan good corporate governance (GCG) dalam upaya pencegahan tindak pidana korupsi di PT Kereta Api Indonesia (Persero). *Jurnal Idea Hukum Volume 6 Nomor 1*, 96-112.
- Puspitasari, M. A. (2016, Maret 18). Pejabat Tak kirim LHKPN, Menteri Yuddy ancam copot. Retrieved from <https://nasional.tempo.co/>

- <https://nasional.tempo.co/read/754972/pejabat-tak-kirim-lhkpn-menteri-yuddy-ancam-copot>
- Putri, C. A. (2020, Januari 20). Kejagung: jika pengawasan OJK benar, kasus jiwasraya tak ada! Retrieved from [www.cnbcindonesia.com: https://www.cnbcindonesia.com/market/20200120144752-17-131283/kejagung-jika-pengawasan-ojk-benar-kasus-jiwasraya-tak-ada](https://www.cnbcindonesia.com/market/20200120144752-17-131283/kejagung-jika-pengawasan-ojk-benar-kasus-jiwasraya-tak-ada)
- Putri, I. A. (2012). Peranan good corporate governance dan budaya terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis* Volume 7 Nomor 2, 193-204.
- Ramdhani, A., & Ramdhani, M. A. (2017). Konsep umum pelaksanaan kebijakan publik. *Jurnal Publik*, Volume 11, Nomor 01, 1-12.
- Ramdhani, A., & Ramdhani, M. A. (2017). Konsep Umum Pelaksanaan Kebijakan Publik. *Jurnal Publik*, Volume 11, Nomor 01, 1-12.
- Rezaee, Z. (2009). *Corporate Governance and ethics*. John Wiley & Sons.Inc.
- Rustandy, T., Sukmadilaga, C., & Irawady, C. (2020). Pencegahan Fraud melalui budaya organisasi, good corporate governance, dan pengendalian internal. *Jurnal Pendidikan Akuntansi dan Keuangan* Volume 8, Nomor 2, 232-247.
- Setiadi, W. (2018). Korupsi di Indonesia (penyebab, bahaya, hambatan dan upaya pemberantasan, serta regulasi). *Jurnal Legislasi Indonesia* Volume 15, Nomor 3, 249-262.
- Sinaga, H. (2018, Agustus 04). Menegakkan budaya antikorupsi dengan keteladanan pemimpin. Retrieved from [www.kabar24.bisnis.com: https://kabar24.bisnis.com/read/20180804/15/824190/opini-menegakkan-budaya-antikorupsi-dengan-keteladanan-pemimpin](https://kabar24.bisnis.com/read/20180804/15/824190/opini-menegakkan-budaya-antikorupsi-dengan-keteladanan-pemimpin)
- Sumarga, S. K. (2020, Desember 10). Mental korup dan revolusi mental. Retrieved from [www.tribunnews.com: https://m.tribunnews.com/tribunners/2020/12/10/mental-korup-dan-revolusi-mental?page=2](https://m.tribunnews.com/tribunners/2020/12/10/mental-korup-dan-revolusi-mental?page=2)
- Suryono, A. (2017). Laporan harta kekayaan penyelenggara negara (LHKPN) Progesif sebagai tindakan pencegahan korupsi. *Prosiding Seminar Nasional 2017 (Kerjasama Majelis Hukum Dan HAM PWM Jateng)*, 297-308.
- Suryono, K. E., & Rahadat, B. A. (2020). Tanggung jawab hukum PT Jiwasraya Terhadap Nasabah. *Jurnal Meta Yuridis* Volume 3 Nomor 2 , 47-70.
- Susanti, D. S., Sarah, N., & Hilimi, N. (2018). Korporasi Indonesia melawan korupsi: strategi pencegahan. *INTEGRITAS: Jurnal Antikorupsi* Volume 4 Nomor 2, 207-232.
- Suyatmiko, W. H. (2021). Memaknai turunnya skor indeks persepsi korupsi Indonesia Tahun 2020. *INTEGRITAS: Jurnal Antikorupsi* Volume 7, Nomor 1, 161-178.
- Syauket, A. (2021). *Buku ajar pendidikan anti korupsi*. Bekasi: Ubhara Jaya Press.
- Tjokrowasito, M. (2016, Maret 17). [www.bappenas.go.id](https://www.bappenas.go.id/id/berita-dan-siaran-pers/tak-bappenas-usul-pembentukan-komite-regulasi/). Retrieved from TAK Bappenas Usul Pembentukan Komite Regulasi: <https://www.bappenas.go.id/id/berita-dan-siaran-pers/tak-bappenas-usul-pembentukan-komite-regulasi/>
- Utama, A., & Stefanie, C. (2015, Mei 29). Budi Waseso Tolak Laporkan Hartanya ke KPK. Retrieved from [www.cnnindonesia.com: https://www.cnnindonesia.com/nasional/20150529190046-32-56610/budi-waseso-tolak-laporkan-hartanya-ke-kpk](https://www.cnnindonesia.com/nasional/20150529190046-32-56610/budi-waseso-tolak-laporkan-hartanya-ke-kpk)
- Wilopo, W. (2006). Analisis Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi: Studi pada Perusahaan Publik dan Badan Usaha Milik Negara di Indonesia. *The Indonesian Journal of Accounting Research* Volume 9, Nomor 3, 346-366.