

MEMBANGUN INTEGRITAS ORGANISASI

PERAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE
DAN WHISTLEBLOWING SYSTEM
UNTUK MENCEGAH KORUPSI DAN FRAUD



Penulis :

PROF. DR. THERESIA DWI HASTUTI.,SE.,MSI.,AK.,CA.,CPA.,CGAA

**MEMBANGUN INTEGRITAS ORGANISASI:
PERAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*
DAN *WHISTLEBLOWING SYSTEM* UNTUK
MENCEGAH KORUPSI DAN FRAUD**

Prof. Dr. Theresia Dwi Hastuti.,SE.,MSI.,AK.,CA.,CPA.,CGAA

Penerbit: Universitas Katolik Soegijapranata

Membangun Integritas Organisasi:

Peran *Good Corporate Governance* dan *Whistleblowing System* untuk Mencegah Korupsi dan Fraud

Prof. Dr. Theresia Dwi Hastuti.,SE.,MSI.,AK.,CA.,CPA.,CGAA

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronis maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis dan Penerbit.

ISBN	: xxxxxxxxxxxxxxxx
Desain Sampul	: Theresia Dwi Hastuti
Perwajahan Isi	: Ignatius Eko
Ukuran buku	: A4 (21 x 29.7 cm)
Font	: Times New Roman 12
Tanggal Terbit	: Januari 2025
Hak Cipta	: ©Universitas Katolik Soegijapranata 2025
Jumlah Halaman	: vi + 88

Penerbit:

Universitas Katolik Soegijapranata

Anggota APPTI No. 003.072.1.1.2019

Anggota IKAPI No 209/ALB/JTE/2021

Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur Semarang 50234

Telp. (024) 8441555 ext 1388

Website: <https://www.unika.ac.id/upt-publishing/>

Email Penerbit: ebook@unika.ac.id

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas selesainya buku dengan judul **Membangun Integritas Organisasi: Peran Good Corporate Governance dan Whistleblowing System untuk Mencegah Korupsi dan Fraud**. Atas dukungan moral dan materiil yang diberikan dalam penyusunan makalah ini.

Korupsi merupakan perbuatan melanggar hukum untuk memperoleh keuntungan bagi diri sendiri, sehingga dapat merusak tatanan pemerintahan, berdampak negatif terhadap kualitas dan efisiensi pelayanan, serta mengancam prinsip-prinsip demokrasi, keadilan, dan ekonomi. Korupsi tidak selalu menyiratkan keuntungan finansial langsung bagi individu yang melakukan penipuan atau korupsi, tetapi dapat menyebabkan kerugian finansial atau reputasi bagi organisasi. Korupsi dan Fraud telah merambah diberbagai bidang industri, termasuk di dunia pendidikan. Pencegahan *fraud* harus dilakukan secara sistemik. Regulasi pemerintah dibutuhkan untuk mewajibkan Perusahaan memiliki sistem tata kelola yang baik, sehingga menjamin kredibilitasnya. Tata Kelola Perusahaan atau *Corporate Governance* (selanjutnya disebut sebagai CG) merupakan suatu sistem yang dirancang untuk mengarahkan pengelolaan perusahaan secara profesional berdasarkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independen, kewajaran dan kesetaraan.

Perguruan Tinggi sebagai lembaga yang mencetak generasi cerdas, seharusnya memberikan pendidikan berintegritas bagi civitas akademiknya. Guna menghasilkan generasi muda penerus bangsa yang memiliki pikiran kritis dan memiliki nilai-nilai luhur dan berintegritas, maka dibutuhkan sistem pengelolaan yang bersih dan berkualitas tinggi. Permasalahan di dunia pendidikan, menjadi salah satu faktor yang menyebabkan buruknya kinerja dan pelayanan pendidikan di Indonesia. Orientasi pendidikan perlu ditinjau dengan pemikiran strategis tetapi juga mengedepankan kualitas pendidikan untuk memberi didikan yang sesuai dengan perkembangan jaman, dan tetap menekankan etika yang tinggi.

Isu global terkait kasus kecurangan sebagian besar dilakukan oleh personel kunci dalam organisasi. Pelapor internal berperan dalam mengungkap kasus kecurangan tersebut. Mekanisme *whistleblowing system* menjadi salah satu komponen pengendalian internal serta bagian dari *Good Corporate Governance* yang bisa membongkar fraud dalam institusi. Whistleblowing system yang diciptakan oleh Perusahaan harus memberi keamanan hukum bagi orang yang bertindak sebagai peniup kebenaran, sehingga efektif diterapkan untuk mendeteksi fraud dan korupsi serta mengusutnya lebih tetap sasaran. Kekuatan value integritas dalam organisasi akan memperkuat tujuan pengendalian untuk mencegah *fraud*.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada Bpk. Prof. Dr. Ridwan Sanjaya, SE.,S.Kom.,MS.IEC. yang telah memberikan dukungan bagi penulis untuk menyelesaikan buku ini; Bapak Benediktus Danang Setianto, S.H.,LLM, PhD yang telah memberi semangat bagi penulis untuk menyelesaikan buku ini; Ibu Stefani Lily Indarto, SE.,MM. CA.,CPA yang telah Bersama-sama penulis menyelami dan mengajar mata kuliah Fraud and Forensik Audit. Sehingga memberi motivasi kepada penulis untuk menyusun buku ini; Ibu Dr. Kristiana Haryanti, yang selalu memberi dukungan moral kepada penulis untuk dapat menyelesaikan buku ini; Bapak Freddy Koeswoyo selaku ketua progra studi Akuntansi Universitas Katolik Soegijapranata, yang telah memberi kesempatan penulis untuk mengajar materi yang relevan untuk mendukung materi buku ini; Bapak Ranto Sihombing selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Katolik Soegijapranata, yang telah memberi kesempatan penulis untuk mengajar materi yang relevan untuk mendukung materi buku ini; Anak-anakku tersayang Aryo, Bayu, Rigel, Aksel yang telah memberi dorongan moral untuk penulis mengerjakan buku ini; Suamiku terkasih Yoseph Setiyarso, yang telah memberikan dukungan moral dan material untuk mendukung penulis menyelesaikan buku ini; Rossa Razhmi Gitanjani yang telah membantu penyusunan buku ini dan semua pihak yang tidak dapat penulis rinci satu per satu yang telah membantu dalam proses penyusunan makalah ini.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kata sempurna dan masih terdapat beberapakekurangan, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari pembaca untuk penyempurnaan buku ini

Semarang, 30 Januari 2025

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1	
KORUPSI: DAMPAK DAN PENCEGAHANNYA	1
1.1. PENDAHULUAN	1
1.2. DEFINISI KORUPSI	1
1.3. DEFINISI FRAUD	2
1.4. JENIS FRAUD	3
BAB 2	
TEORI FRAUD	7
2.1. PENDAHULUAN	7
2.2. FRAUD TRIANGLE	7
2.3. FRAUD DIAMOND	9
2.4. FRAUD PENTAGON	10
2.5. FRAUD HEXAGON	11
BAB 3	
INDEX TINGKAT KORUPSI DUNIA BERDASARKAN ‘CORUPTION PERCEPTION INDEX	13
3.1. Pendahuluan	13
3.2. INDEX KORUPSI	14
BAB 4	
KASUS KORUPSI DAN FRAUD BESAR DI INDONESIA	23
4.1. PENDAHULUAN	23
4.2. BERBAGAI KASUS KORUPSI DI INDONESIA	24
BAB 5	
<i>GOOD CORPORATE GOVERNANCE</i>	35
5.1. PENDAHULUAN	35
5.2. SEJARAH GOOD CORPORATE GOVERNANCE	35
5.3. DEFINISI GOOD CORPORATE GOVERNANCE	37
5.4. PRINSIP CORPORATE GOVERNANCE	38
5.5. TATA KELOLA ORGANISASI	39

5.6.	PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE	43
5.7.	Tujuan penerapan GCG.....	44
5.8.	Manfaat Good Corporate Governance	45
BAB 6		
	CORPORATE GOVERNANCE DALAM RISET	47
6.1.	KERANGKA DASAR TEORI	47
6.2.	HASIL PENELITIAN.....	49
BAB 7		
	SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL	59
7.1.	PENDAHULUAN	59
7.2.	DEFINISI SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL.....	59
7.3.	KERANGKA TEORITIS PENGENDALIAN TERPADU.....	60
7.4.	KOMPONEN PENGENDALIAN INTERNAL	62
7.5.	HASIL PENELITIAN.....	64
BAB 8		
	WHISTLEBLOWING SYSTEM	69
8.1.	PENDAHULUAN	69
8.2.	DEFINISI <i>WHISTLEBLOWING SYSTEM</i>	70
8.3.	BUKTI EMPIRIS TENTANG EFEKIVITAS WHISTLEBLOWING SYSTEM ...	71

BAB 1

KORUPSI: DAMPAK DAN PENCEGAHANNYA

1.1. PENDAHULUAN

Korupsi merupakan perbuatan melanggar hukum untuk memperoleh keuntungan bagi diri sendiri, sehingga dapat merusak tatanan pemerintahan, berdampak negatif terhadap kualitas dan efisiensi pelayanan, serta mengancam prinsip-prinsip demokrasi, keadilan, dan ekonomi (Graycar & Sidebottom, 2012). Menurut ACFE (2010) dan IFRC (2012) penipuan adalah setiap tindakan atau kelalaian yang disengaja yang dirancang untuk menipu orang lain, yang mengakibatkan korban menderita kerugian dan/atau pelaku memperoleh keuntungan sedangkan korupsi adalah penyalahgunaan kekuasaan yang dipercayakan untuk keuntungan pribadi, termasuk penyuapan. Penipuan dan Korupsi tidak selalu menyiratkan keuntungan finansial langsung bagi individu yang melakukan penipuan atau korupsi, tetapi dapat menyebabkan kerugian finansial atau reputasi bagi organisasi.

Merriam Webster's Dictionary of Law (1996) menyatakan kecurangan adalah “Setiap tindakan, pernyataan, kelalaian, atau penyembunyian yang dimaksudkan untuk menipu pihak lain sehingga merugikan pihak tersebut, khususnya pernyataan keliru atau penyembunyian yang berkaitan dengan suatu fakta yang material terhadap suatu transaksi yang dilakukan dengan pengetahuan akan kepalsuannya.

1.2. DEFINISI KORUPSI

Korupsi merupakan perbuatan melanggar hukum untuk memperoleh keuntungan bagi diri sendiri (Suhardjanto et al., 2020) sehingga dapat merusak tatanan pemerintahan, berdampak negatif terhadap kualitas dan efisiensi pelayanan, serta mengancam prinsip-prinsip demokrasi, keadilan, dan ekonomi (Graycar & Sidebottom, 2012). Korupsi dapat dideteksi dan dapat dicegah melalui pengamatan dan analisis perilaku (Prabowo, 2016).

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), korupsi merupakan penyelewengan uang negara (perusahaan, dll.) untuk keuntungan pribadi atau orang lain. Kata korupsi berasal dari kata *corruptio* atau *corruptus* (bahasa latin) yaitu keadaan yang adil, benar dan jujur menjadi

sebaliknya. Kata *corruptio* memiliki kata kerja *corrumpere* yang berarti busuk, rusak, menggoyahkan, memutar balik, atau menyogok.

Black Law Dictionary dikatakan corruption, “is depraty, perversion, or taint, on impairment of integrity, virtue, or moral principle; esp, the impairment of a public official’s duties by bribery” (Bryan A. Garner, 1990: 348). Lebih lanjut dalam Oxford Unabridged Dictionary menyebutkan, korupsi merupakan penyimpangan atau perusakan integritas dalam pelaksanaan tugas-tugas publik dengan penyuapan atau balas jasa (Muchlisin: 2013). Pada tahun 2000 World Bank membuat definisi korupsi: “is the abuse of public power for private gain”. Pengertian ini dengan jelas menyebutkan bahwa korupsi merupakan penyalahgunaan kekuasaan untuk keuntungan pribadi atau kelompok. Definisi yang hampir sama 1 diutarakan Treisman (2000: 399-457), korupsi merupakan penyalahgunaan sumber daya publik untuk kepentingan pribadi (misuse of public office for private gain). Definisi yang dibuat World Bank tentang korupsi sering dijadikan sebagai acuan untuk mendefinisikan korupsi tersebut.

1.3. DEFINISI FRAUD

Brook University mendefinisikan fraud adalah istilah penipuan mencakup tindakan yang dimaksudkan untuk menipu demi keuntungan finansial atau pribadi. Ini adalah tindakan yang disengaja atau disengaja untuk merampas harta atau uang orang lain dengan tipu daya, penipuan, atau cara tidak adil lainnya. Penipuan pekerjaan adalah penipuan yang dilakukan oleh orang-orang yang bekerja untuk, atau berbisnis dengan, suatu organisasi. Bentuk penipuan khusus ini merupakan risiko nyata dan besar bagi setiap organisasi yang mempekerjakan individu.

Sedangkan *The Institute of Internal Auditors* mendefinisikan fraud adalah tindakan ilegal apa pun yang ditandai dengan penipuan, penyembunyian, atau pelanggaran kepercayaan. Tindakan ini tidak bergantung pada ancaman kekerasan atau kekuatan fisik. Penipuan dilakukan oleh pihak dan organisasi untuk mendapatkan uang, properti, atau layanan; untuk menghindari pembayaran atau kehilangan layanan; atau untuk mendapatkan keuntungan pribadi atau bisnis. Penipuan tidak unik untuk semua jenis organisasi. Penipuan terjadi di bisnis milik publik dan swasta, nirlaba, dalam organisasi yang berupaya berkontribusi pada kesejahteraan ekonomi dan sosial, seperti departemen pemerintah, lembaga keuangan, dan utilitas publik dan swasta (air, listrik, pendidikan, perawatan kesehatan, dll.). Singkatnya, peluang untuk melakukan penipuan ada di mana-mana.

ACFE (2023) menjelaskan fraud dinyatakan dalam rumusan Association of Certified Fraud Examiners, fraud pada dasarnya adalah suatu hal yang mengandalkan tipu daya untuk memperoleh keuntungan. Ia akan menjadi suatu tindak kejahatan apabila seorang individu melakukan kebohongan atau muslihat untuk merampas kekayaan atau kepemilikan seseorang atau sebuah organisasi. Dari pemahaman ini, ada dua bagian kunci yang dapat dideteksi. Pertama, kebohongan sebagai sebuah tindakan. Kedua, merampas hak pihak lain sebagai tujuan.

Sebagai contoh, bila seorang pegawai menerima kickback dari pihak ketiga demi ditunjuk menjadi vendor di tempat kerjanya, maka ia sedang melakukan tipu muslihat terhadap tempat kerjanya demi memperoleh keuntungan yang tidak seharusnya, yang sejatinya bersumber dari keuangan tempat kerjanya itu. Di dunia pemerintah, bila seorang aparat menerima dana lebih dari pihak lain demi meloloskan pembelian yang *under specification*, sejatinya ia melakukan tipu muslihat terhadap pemerintah dan merampas sejumlah hak, baik yang di sisi pemerintah, maupun di sisi masyarakat. Di dunia politik, bertebaran hal yang dapat dijadikan contoh, apalagi bila yang dijadikan penilai adalah masyarakat. Mereka cenderung menilai bahwa politisi itu berbohong bila mereka menjanjikan sesuatu tetapi tidak ditepati. Apalagi bila memang si politisi hanya mengumbar janji kosong tanpa niatan memenuhi.

1.4. JENIS FRAUD

Terkait dengan jenis fraud, maka dapat dilihat pada gambar 1 tentang pohon fraud/fraud tree, dan dapat dijelaskan komponennya sebagai berikut: Korupsi adalah suatu skema yang dilakukan oleh seorang karyawan dengan menyalahgunakan pengaruhnya dalam suatu transaksi bisnis dengan cara yang melanggar kewajibannya kepada pemberi kerja untuk memperoleh keuntungan langsung atau tidak langsung. Sedangkan *asset misappropriation* adalah skema di mana seorang karyawan mencuri atau menyalahgunakan sumber daya organisasi tempatnya bekerja. *Financial statement fraud* adalah kema di mana seorang karyawan dengan sengaja menyebabkan kesalahan penyajian atau penghilangan informasi material dalam laporan keuangan organisasi.

Menurut hasil survey ACFE tahun 2016, diperoleh hasil analisis bahwa secara keseluruhan data menunjukkan bahwa kasus korupsi ada 35,4% dari keseluruhan kasus, dan median kerugian yang terjadi sekitar \$ 200.000, sedangkan penyalahgunaan asset ada 83,5% dengan median

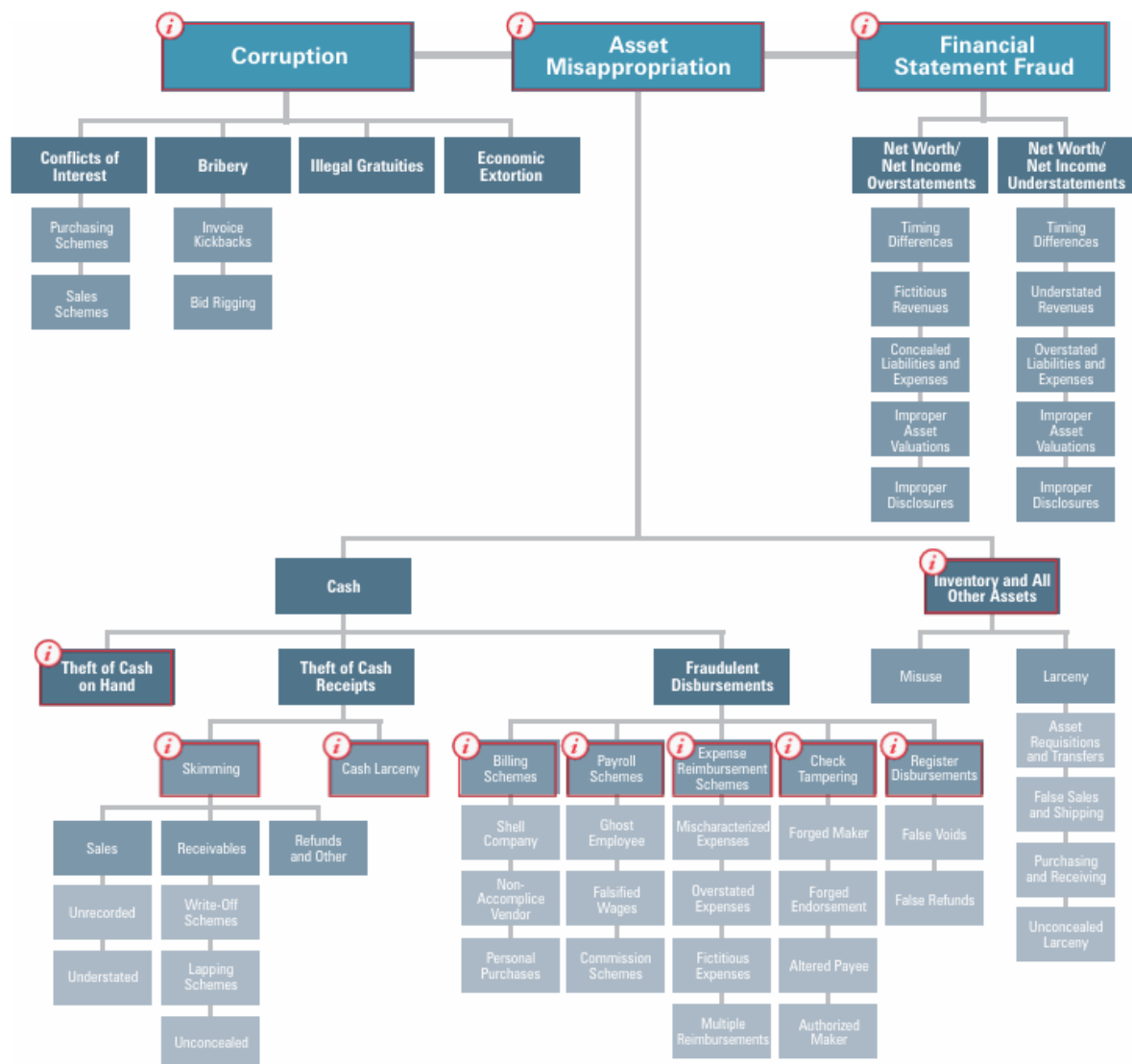
kerugian \$175.000 dan yang terakhir financial statement fraud ada 9,6% dengan median kerugian \$175.000.

Masih dalam lingkup penyalahgunaan asset, dapat digambarkan Tingkat kasusnya sebagai berikut:

1. Pencurian Uang Tunai, merupakan sebuah skema di mana pelaku mencuri uang tunai yang disimpan di tempat usaha korban dengan jumlah kasus 11,5% dan nilai median kerugian adalah \$25.000.
2. Inventaris dan Semua Aset Lainnya, merupakan sebuah skema di mana seorang karyawan mencuri atau menyalahgunakan aset non-tunai dari organisasi korban. Dengan jumlah kasus 19,5% dengan media kerugian \$70.000.
3. Skimming, skema di mana pembayaran masuk dicuri dari suatu organisasi sebelum dicatat pada buku dan arsip organisasi tersebut, dengan jumlah kasus 11,9% dengan nilai median kerugian \$53.000.
4. Cash Lacerny, skema di mana pembayaran masuk dicuri dari suatu organisasi setelah pembayaran tersebut dicatat dalam buku dan arsip organisasi, dengan jumlah kasus 8,4% dan nilai median kerugiannya \$90.000.
5. Billing Scheme, skema di mana seseorang menyebabkan majikannya mengeluarkan pembayaran dengan menyerahkan faktur untuk barang atau jasa fiktif, faktur yang digelembungkan, atau faktur untuk pembelian pribadi, dengan jumlah kasus 22,2% dan nilai media kerugian sebesar \$100.000.
6. Payroll Scheme, skema di mana seorang karyawan meminta majikannya untuk mengeluarkan pembayaran dengan mengajukan klaim kompensasi palsu, dengan jumlah kasus 8,5% dan nilai median kerugian \$90.000.
7. Skema Penggantian Biaya, skema di mana seorang karyawan mengajukan klaim penggantian biaya bisnis fiktif atau yang digelembungkan., dengan jumlah kasus 14% dan nilai median kerugian \$40.000
8. Check Tempering, sebuah skema di mana seseorang mencuri dana majikannya dengan cara menyadap, memalsukan, atau mengubah cek atau pembayaran elektronik yang ditarik dari salah satu rekening bank organisasi, dengan jumlah kasus 11,4% dan nilai median kerugian \$158.000.
9. Register Disbursements, Skema di mana seorang karyawan membuat entri palsu pada mesin kasir untuk menyembunyikan pengeluaran uang tunai yang curang, dengan jumlah kasus 2,7% dan nilai median kerugian \$30.000

THE FRAUD TREE

OCCUPATIONAL FRAUD AND ABUSE CLASSIFICATION SYSTEM



Gambar 1.1. Pohon Fraud

Sumber: Click on occupational fraud categories below with the icon to view definitions and statistical information from the ACFE's 2016 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse.

REFERENSI

ACFE Issues 2010 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, [ACFE Issues 2010 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse](#)

ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) Indonesia. 2016. Survey Fraud Indonesia. https://www.acfe-indonesia.or.id/wp-content/uploads/2017/07/SURVAI-FRAUD-INDONESIA-2016_Final.pdf

ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) Indonesia. 2016. <https://www.acfe.com/fraud-resources/fraud-risk-tools---coso/-/media/51FB0E7892E24FC392ED325FE0A42C2A.ashx>

Black's Law Dictionary 10th.Ed. Book. oleh Bryan A.Garner. Terbitan, : thomson reuters, 1990.
A Dictionary Of Family Law Terms. Book. oleh Bryan A.Garner

Brook book <https://brocku.ca/internal-audit/wp-content/uploads/sites/83/What-is-Fraud.pdf>

The institute of Internal Auditors. FRAUD AND INTERNAL AUDIT Assurance Over Fraud Controls Fundamental to Success.

[Amazon.com: Merriam-Webster's Dictionary of Law, Newest Edition, Trade Paperback: 9780877797357: Merriam-Webster: Books](#)

Graycar, A., & Sidebottom, A. (2012). Corruption and control: A corruption reduction approach. *Journal of Financial Crime*, 19(4), 384–399. <https://doi.org/10.1108/13590791211266377>

Muchlisin, Riadi. 2013. *Pengertian dan Fungsi Perbankan*. Bandung: Alfabeta. Kasmir. 2012. *Dasar-Dasar Perbankan*. Edisi Revisi. Jakarta: Rajawali Pers.

Prabowo, H. Y. (2016). Sight beyond sight: Foreseeing corruption in the Indonesian government through behavioral analysis. *Journal of Financial Crime*, 23(2), 289–316. <https://doi.org/10.1108/JFC-12-2014-0063>

Suhardjanto, D., Djuminah, D., & Agustiningsih, S. W. (2020). Regional Financial Performance, Audit Function, and Corruption Levels in Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 20(1), 81. <https://doi.org/10.20961/jab.v20i1.474>.

Treisman, Daniel (2000). "The Causes of Corruption: A Cross-national Study," *Journal of Public Economics*, 76: 399-457.

BAB 2

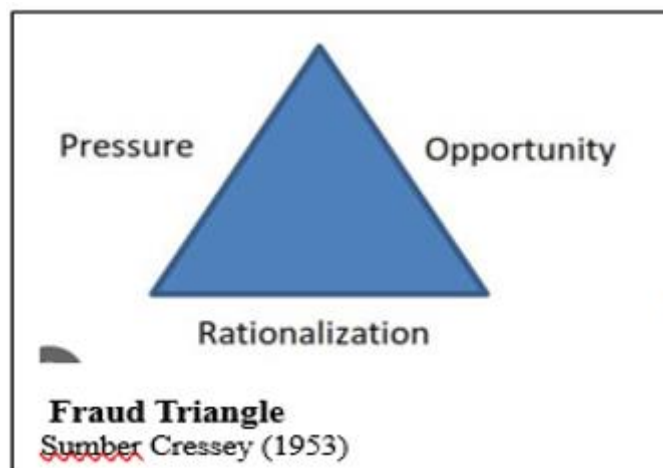
TEORI FRAUD

2.1. PENDAHULUAN

Terdapat beberapa teori dan model yang bertujuan untuk menjelaskan bagaimana kecurangan terjadi. Donald Cressey (1950), seorang kriminolog menyatakan bahwa pasti ada alasan di balik semua tindakan yang dilakukan orang. Berdasarkan hasil wawancara dengan 250 orang penjahat dengan jangka waktu 5 bulan, Cressey menemukan bahwa (i) orang menerima tanggung jawab kepercayaan dengan itikad baik pada awalnya, dan (ii) keadaan membuat mereka melanggar kepercayaan. Cressey (1953) menyimpulkan bahwa orang yang melakukan fraud/pelanggaran didasarkan kepada tiga faktor (tekanan, kesempatan, dan rasionalisasi).

2.2. FRAUD TRIANGLE

Fraud Triangle merupakan teori hasil penemuan dari Donald Cressey ditahun 1950, yang kemudian diteliti lebih dalam lagi dan dikodifikasikan menjadi teori fraud triangle di tahun 1953. Gambar 2.1. menunjukkan komponen dari fraud triangle yang dikembangkan oleh Cressey, 1953.



Gambar 2.1. Fraud Triangle

Tekanan adalah dorongan untuk melakukan kecurangan. Tekanan dapat mencakup hampir semua hal termasuk gaya hidup, tuntutan ekonomi, dan lain lain, termasuk hal keuangan dan

non keuangan yang dirasakan pelaku kecurangan yang dipandanginya sebagai kebutuhan keuangan kepada orang lain (Cressey, 1953; Arens, 2010).

Tekanan yang dirasakan mengacu pada faktor-faktor yang menyebabkan perilaku tidak etis. Setiap pelaku penipuan menghadapi tekanan untuk melakukan perilaku tidak etis (Abdullahi dan Mansor, 2015). Tekanan ini dapat berupa tekanan finansial atau nonfinansial. Albrecht et al. (2006) menunjukkan bahwa, karena tekanan untuk melakukan penipuan mungkin tidak nyata, penting untuk menggunakan kata yang dirasakan. Jika pelaku percaya bahwa mereka ditekan, keyakinan ini dapat menyebabkan penipuan. Tekanan yang dirasakan dapat terjadi dalam berbagai cara, terutama dalam kebutuhan finansial yang tidak dapat dibagikan. Tekanan finansial diakui sebagai faktor paling umum yang menyebabkan entitas terlibat dalam tindakan jahat.

Kurniawati & Sarwono (2024) menyatakan bahwa tekanan dapat dipengaruhi dari dalam diri seseorang (internal) maupun dari luar (eksternal). Akan tetapi, keduanya dapat menyebabkan kerugian, baik dalam keuangan maupun non-keuangan. Di dalam lingkup perusahaan, faktor internal seseorang melakukan kecurangan, misalnya, gaya hidup yang konsumtif. Sedangkan faktor eksternal seseorang melakukan kecurangan, misalnya, adanya tekanan dari atasan atas tuntutan pekerjaan yang harus ia lakukan. Rasha dan Andrew (2012) meyakini bahwa tekanan pribadi dan perusahaan merupakan motif utama untuk melakukan kecurangan. Hooper dan Pornelli (2010) berpendapat bahwa tekanan dapat berupa kekuatan positif atau negatif.

Opportunity/peluang adalah kondisi yang dirasakan oleh pegawai untuk melakukan penipuan dan kejahatan tanpa tertangkap. Dalam kata peluang ada dua komponen yang bisa dirasakan pegawai, yaitu informasi umum dan keterampilan teknis. Informasi umum adalah pengetahuan tentang kondisi yang dapat dilanggar tanpa ketahuan, sedangkan ketrampilan teknis didapatkan dari kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pelanggaran terkhusus yang sesuai dengan posisinya (Cressey, 1953).

Rasionalisasi adalah pemahaman perilaku ilegalnya, dan memungkinkannya untuk mempertahankan konsepnya tentang dirinya sebagai orang yang dipercaya. Rasionalisasi merupakan bagian dari motivasi kejahatan yang membenarkan perbuatan jahatnya sebelum melakukannya (Cressey, 1953).

Fraud Triangle yang dikenalkan oleh Cressey (1953) dikembangkan Wolfe dan Hermanson (2004) menjadi **fraud diamond**. Wolfe dan Hermanson (2004) berpendapat bahwa meskipun

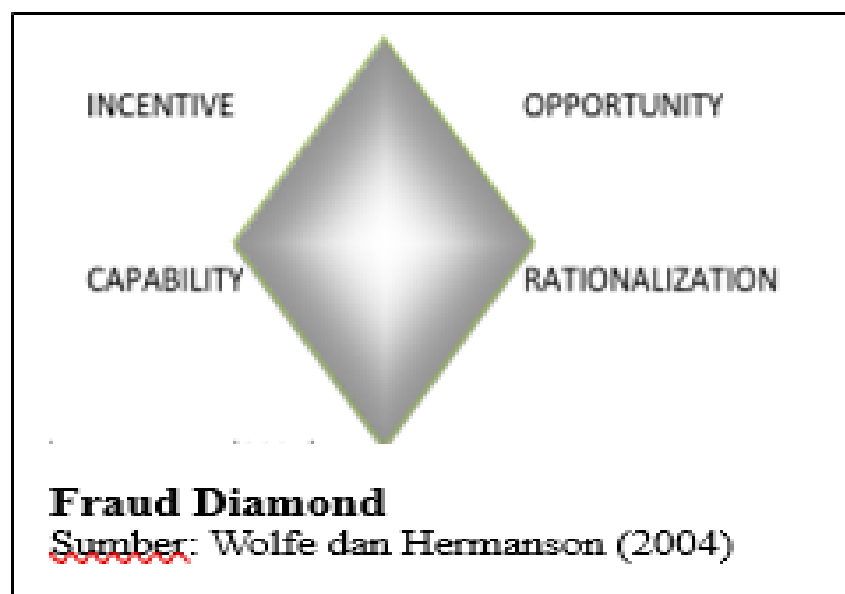
tekanan yang dirasakan mungkin muncul bersamaan dengan peluang dan rasionalisasi, penipuan tidak mungkin terjadi kecuali elemen keempat (yaitu **kapabilitas**) juga hadir. Dengan kata lain, pelaku potensial harus memiliki keterampilan dan kemampuan untuk melakukan penipuan.

Elvionita & Hastuti (2024) menemukan bahwa Teori Fraud triangle dapat digunakan untuk menilai secara komprehensif kelemahan dalam sistem manajemen keuangan dan pembenaran di balik tindakan penipuan. Integrasi evaluasi keuangan dan teori penipuan ini merupakan perspektif baru dalam menangani integritas keuangan dalam bisnis.

2.3. FRAUD DIAMOND

Crowe Horwath (2011) memperluas teori *Fraud Triangle* menjadi ***fraud diamond*** dengan menambahkan dua elemen yaitu kompetensi (*competence*) dan arogansi (*arrogance*). **Kompetensi** merupakan kemampuan karyawan untuk mengabaikan kontrol internal, mengembangkan strategi penyembunyian, dan mengontrol situasi sosial untuk keuntungan pribadinya (Horwath, 2011). Posisi dan fungsi seseorang dalam sebuah organisasi dapat menyediakan kemampuan untuk membuat atau mengambil keuntungan dari kesempatan melakukan *fraud*.

Secara jelas dapat dilihat pada gambar 2.2. sebagai berikut:

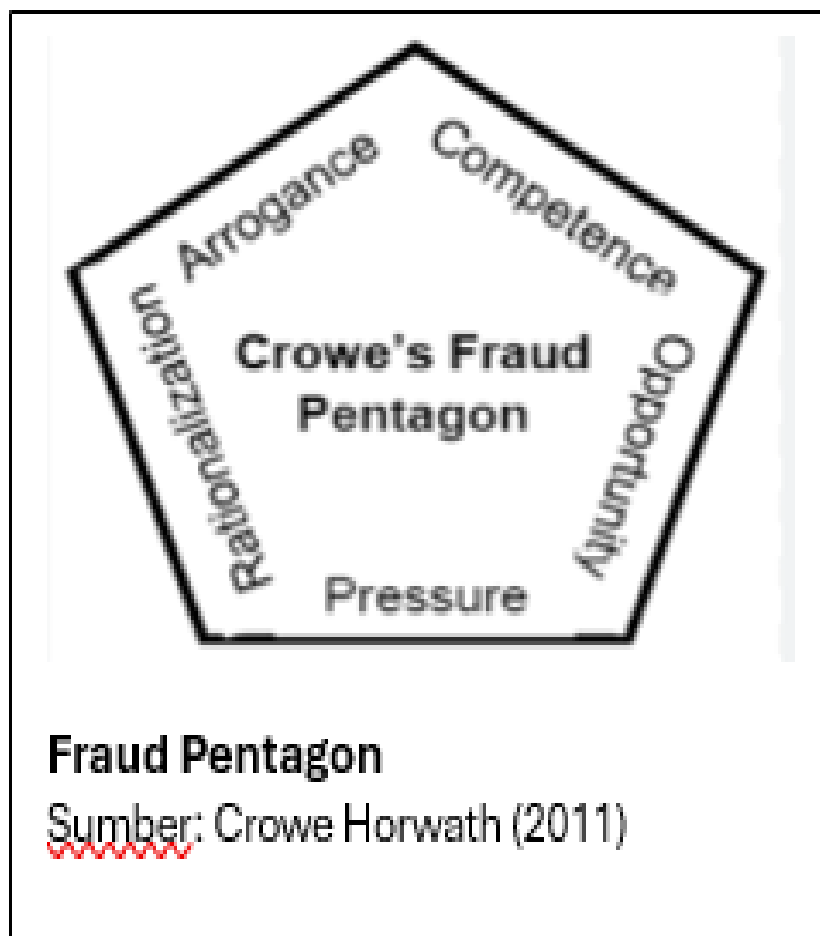


Gambar 2.2. Fraud Diamond

Arogansi merupakan sikap yang mendemonstrasikan superioritas dan kurangnya kesadaran yang disebabkan oleh keserakahan dan pemikiran bahwa pengawasan internal perusahaan tidak berlaku secara personal kepada mereka. Hal ini dikuatkan dengan hasil survey Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) menemukan bahwa 70% pelaku fraud memiliki profil yang berupa kombinasi tekanan (*pressure*) dengan arogansi (*arrogance*) dan keserakahan (*greed*).

2.4. FRAUD PENTAGON

Crowe (2011) menjelaskan bahwa ada 5 (lima) elemen arogansi dari perspektif CEO, yaitu: (1). Ego yang besar dimana CEO lebih dipandang sebagai selebriti daripada pengusaha. (2). Mereka dapat menembus pengawasan internal perusahaan dan tidak tertangkap (3). Memiliki sikap menekan. (4). Menerapkan gaya manajemen otokratis dan (5). takut kehilangan posisi atau status.



Gambar 2.3. Fraud Pentagon

Fonny & Hastuti, 2024. Menemukan hasil penelitian bahwa kesempatan, kemampuan, arogansi, dan self efficacy berpengaruh terhadap kecurangan akademik. Namun, tekanan dan rasionalisasi tidak mempengaruhi kecurangan akademik. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam pengumpulan data karena saat menyebarkan kuesioner secara online jumlah yang tertera pada pengambilan sampel belum terpenuhi, namun saat dilakukan kunjungan pada setiap kelas akhirnya dapat terpenuhi sesuai jumlah yang sudah ditentukan.

2.5. FRAUD HEXAGON

Vousinas (2019) mengembangkan teori fraud ini berkembang menjadi *fraud hexagon*. Penambahan dari Vaousinas adalah (1). **Ego** merupakan salah satu faktor utama terjadinya praktik kecurangan, yaitu keinginan untuk mengungguli, mendominasi, dan membuat kagum orang lain. (2). **Kolusi** merupakan suatu kesepakatan yang dilakukan antara dua orang atau lebih dengan tujuan melakukan kejahatan untuk mengambil keuntungan atau hak dari pihak ketiga.



Gambar 2.4. Fraud Hexagon

REFERENSI

Elvionita,C.F & Hastuti.,T.D. 2024. Analysis of Gas Station Financial Management to Prevent Fraud and Anticipate the Impact of Revenue Fluctuations EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis, 12(1).

Kurniawati, N., Sarwono, A, E. (2024). Pengaruh Tekanan, Kesempatan, dan Rasionalisasi Terhadap Kecurangan (Fraud) Laporan Keuangan. Wacana Ekonomi: Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi, 23(1), 36-43

Fonny, L.B, Hastuti, T.D. 2023. PENGARUH FRAUD PENTAGON DAN SELF EFFICACY TERHADAP KECURANGAN AKADEMIK. Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 7 No 1, Januari 2024 E-ISSN : 2599-3410 | P-ISSN : 2614-3259 DOI : [https://doi.org/ 10.36778/jesya.v7i1.1389](https://doi.org/10.36778/jesya.v7i1.1389)

[Fraud_Triangle_Theory_and_Fraud_Diamond_Theory_Und.pdf](#)

BAB 3

INDEX TINGKAT KORUPSI DUNIA BERDASARKAN ‘CORUPTION PERCEPTION INDEX

3.1. Pendahuluan

Pada tahun 1940 istilah “kejahatan” lebih mengacu pada kejahatan di jalanan atau kejahatan dengan kekerasan. Edwin H. Sutherland yang pertama kali memperkenalkan istilah ‘kejahatan kerah putih’ yang identik dengan kegiatan ekonomi dan bisnis, menyatakan bahwa teori-teori terdahulu mengenai kriminalitas berasumsi bahwa kemiskinan merupakan akar penyebab terjadinya tindak pidana, namun pada kejahatan kerah putih, kemiskinan jarang menjadi akar penyebab seseorang melakukan tindak pidana. Menurut Sutherland (1940.1944), ada tiga perbedaan antara pelaku kejahatan kerah putih dengan pelaku kejahatan jalanan atau kejahatan dengan kekerasan. Pertama, pelaku kejahatan kerah putih biasanya adalah para profesional. Kedua, karena pelakunya adalah para profesional, maka tuntutan hukum terhadap mereka tidak terlalu berat. Ketiga, karena kejahatan ini tidak kasat mata bagi kebanyakan orang, maka lebih sulit untuk mengidentifikasi pelaku dan korbannya. Teori awal tentang kejahatan kerah putih telah menjadi landasan bagi teori-teori selanjutnya yang terkait dengan penipuan.

Korupsi sudah menjadi perhatian dunia, karena dampaknya menciptakan kerusakan mental dan membutuhkan diperangi secara bersama-sama baik oleh masyarakat maupun pemerintah. Upaya memerangi korupsi harus dibuat sistematis. Pemberantasan korupsi merupakan serangkaian tindakan untuk mencegah dan menanggulangi korupsi (melalui upaya koordinasi, supervisi, monitor, penyelidikan, penyidikan, penuntutan dan pemeriksaan sidang pengadilan) dengan peran serta masyarakat berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hingga saat ini, dasar hukum yang baru diperbaharui dan sangat fundamental bagi KPK yaitu Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2019.

Pada tahun 1944 Edwin H. Sutherland memperkenalkan istilah ‘white collar crime’ atau kejahatan yang dilakukan oleh para profesional. Pada tahun 1950-an, Donald R. Cressey mengembangkan kajian Sutherland dan merumuskan Fraud Triangle. Menurut Cressey, ada tiga alasan mengapa orang melakukan kecurangan, yaitu kesempatan, rasionalisasi, dan tekanan finansial. Fraud Triangle kemudian menjadi dasar bagi auditor dalam mengidentifikasi pelaku kecurangan selama puluhan tahun. Kajian tentang kecurangan terus berkembang dan lahir

teori-teori baru seperti Fraud Scale, pengembangan Fraud Triangle yang diberi nama Fraud Diamond, model M.I.C.E, dan A-B-C Analysis.

3.2. INDEX KORUPSI

Table 3.1. INDEX PERSEPSI KORUPSI DAN URUTAN NEGARA BERSIH KORUPSI

NO	TAHUN		NEGARA	SCORE INDEX	TINGKAT KORUPSI
1	2015		Indonesia	33	Merah/relative tinggi
		5 negara score terendah	Sudan Selatan Sudan Afghanistan Korea (Utara) Somalia	15 12 11 8 8	Di Amerika pada tahun 2015: terungkapnya jaringan korupsi besar-besaran dan mobilisasi massa warga negara untuk melawan korupsi,” kata Alejandro Salas, Direktur Transparency International untuk kawasan Amerika. “Skandal Petrobras dan La Línea merupakan bukti tren ini di dua negara yang mengalami penurunan terbesar di kawasan tersebut: Brasil dan Guatemala. Tantangannya sekarang adalah mengatasi akar penyebab dan mengurangi impunitas atas korupsi.” Di antara skor Australia yang menurun dan kinerja Korea Utara yang diprediksi akan mengalami bencana. kata Srirak Plipat, Direktur untuk Asia Pasifik. negara di Eropa dan Asia Tengah telah membaik, gambaran umum di seluruh wilayah yang luas ini adalah stagnasi,” Anne Koch, Direktur untuk Eropa dan Asia Tengah, Yang juga sangat mengkhawatirkan adalah kemerosotan yang nyata di negara-negara seperti Hungaria, Republik Makedonia, Spanyol, dan Turki, di mana korupsi tumbuh pesat, sementara ruang masyarakat sipil dan demokrasi menyusut. 3 dari 10 negara terbawah berasal dari wilayah Timur Tengah dan Afrika Utara – Irak, Libya, dan Sudan. Konflik yang menghancurkan yang sedang berlangsung. eamanan hanya akan berhasil dalam jangka panjang jika pemerintah benar-benar memutuskan hubungan dengan kronisme dan membangun kepercayaan dengan warga negara,” kata Ghada Zughayar, Direktur untuk Timur Tengah dan Afrika Utara.

NO	TAHUN		NEGARA	SCORE INDEX	TINGKAT KORUPSI
					“Dari Ebola hingga terorisme, kita telah melihat korupsi memperburuk krisis selama tahun 2015 di Afrika Sub-Sahara,” kata Chantal Uwimana, Direktur untuk Afrika Sub-Sahara.
2	2016		Indonesia	37	Merah/relative tinggi
			Yaman 14 Suriah 13 Korea (Utara) 12 Sudan Selatan 11 Somalia 10	14 13 12 11 10	Hasil tahun ini menyoroti hubungan antara korupsi dan ketimpangan, yang saling memengaruhi untuk menciptakan lingkaran setan antara korupsi, distribusi kekuasaan yang tidak merata dalam masyarakat, dan distribusi kekayaan yang tidak merata.
3	2017		Indonesia	37	Urutan 98 dari 180 negara di dunia
			Yaman Afganistan Suriah Sudan Selatan somalia	16 15 14 12 9	Indeks Persepsi Korupsi tahun ini menyoroti bahwa mayoritas negara hanya membuat sedikit atau tidak ada kemajuan dalam mengakhiri korupsi,
4	2018		Indonesia	38	Urutan 89 dari 180 negara di dunia
			Korea Utara Yaman Sudan Selatan Suriah somalia	14 14 13 13 10	dua pertiga negara mendapat skor di bawah 50 pada CPI tahun ini, dengan skor rata-rata hanya 43. Hal ini menunjukkan bahwa kegagalan berkelanjutan sebagian besar negara untuk mengendalikan korupsi secara signifikan berkontribusi terhadap krisis demokrasi di seluruh dunia. Meskipun ada pengecualian, data menunjukkan bahwa meskipun ada beberapa kemajuan, sebagian besar negara gagal membuat terobosan serius melawan korupsi.
5	2019		Indonesia	40	Urutan 85 dari 180 negara di dunia
			Venezuela Yaman Suriah Sudan Selatan somalia	16 15 13 13 9	Analisis tahun ini menunjukkan korupsi lebih menyebar luas di negara-negara tempat uang dalam jumlah besar dapat mengalir bebas ke kampanye pemilihan umum dan tempat pemerintah hanya mendengarkan suara orang-orang kaya atau yang memiliki koneksi yang baik.
6	2020		Indonesia	37	Urutan 102 dari 180 negara di dunia
			Venezuela Yaman Suriah Somalia Sudan Selatan	15 15 14 12 12	Lebih dari dua pertiga negara mendapat skor di bawah 50. Dan meskipun ada beberapa kemajuan, hampir setengah dari semua negara telah stagnan pada CPI selama hampir satu dekade. Hal ini

NO	TAHUN		NEGARA	SCORE INDEX	TINGKAT KORUPSI
					menunjukkan kegagalan yang signifikan untuk meningkatkan skor mereka dan memerangi korupsi sektor publik.
7	2021		Indonesia	38	Urutan 96 dari 180 negara didunia
			Yaman Venezuela Somalia Suriah Sudan Selatan	16 14 13 13 11	Tahun ini, rata-rata global tetap tidak berubah selama sepuluh tahun berturut-turut. Meskipun telah berkomitmen berkali-kali, 131 negara tidak membuat kemajuan signifikan dalam memerangi korupsi dalam dekade terakhir. Dua pertiga negara mendapat skor di bawah 50, yang menunjukkan bahwa mereka memiliki masalah korupsi yang serius. Pandemi COVID-19 global juga telah digunakan di banyak negara sebagai alasan untuk tidak dapat dinilai/diindex
8	2022		Indonesia	36	Urutan 110 dari 180 negara didunia
			Yaman Venezuela Sudan Selatan Suriah Somalia	16 14 13 13 11	26 negara telah jatuh ke skor terendah. 155 negara tidak membuat kemajuan signifikan dalam melawan korupsi atau telah menurun sejak 2012. Konflik, keamanan, dan masalah di puncak Perdamaian global telah memburuk selama 15 tahun. Korupsi telah menjadi penyebab dan akibat utama dari hal ini. Bahkan negara-negara dengan skor CPI tinggi berperan dalam ancaman yang ditimbulkan korupsi terhadap keamanan global. Selama beberapa dekade, mereka telah menyambut uang kotor dari luar negeri, yang memungkinkan para kleptokrasi untuk meningkatkan kekayaan, kekuasaan, dan ambisi geopolitik mereka yang merusak.
9	2023		Indonesia	35	Urutan 115 dari 180 negara didunia
			Yaman Sudan Selatan Suriah Venezuela Somalia	16 13 13 13 11	Lebih dari dua pertiga negara mendapat skor di bawah 50 dari 100, yang secara kuat mengindikasikan bahwa mereka memiliki masalah korupsi yang serius. Rata-rata global hanya tertahan di angka 43. Ketidakadilan dan masalah di puncak Tren global melemahnya sistem peradilan mengurangi akuntabilitas pejabat publik, yang memungkinkan korupsi merajalela. Tindakan korupsi seperti penyuapan dan penyalahgunaan kekuasaan juga

NO	TAHUN		NEGARA	SCORE INDEX	TINGKAT KORUPSI
					menyusup ke banyak pengadilan dan lembaga peradilan lainnya di seluruh dunia.

Sumber: transparency

Teori-teori tersebut terus berkembang seiring dengan perkembangan karakteristik pelaku kecurangan dan lingkungannya. Teori-teori yang dikembangkan berusaha membaca realitas yang ada yang mendukung upaya pengurangan dan pencegahan terjadinya kecurangan, baik di sektor swasta maupun di sektor pemerintah. Keuangan negara yang dikelola oleh pemerintah merupakan sektor yang vital karena menyangkut hajat hidup orang banyak. Oleh karena itu, diperlukan akuntabilitas dalam pengelolaannya.

Johnson (2014) menyatakan bahwa baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah rentan melakukan kecurangan karena lingkungan dan cara mereka menjalankan tugas. Di sektor pemerintahan di Indonesia, ketiga bentuk kecurangan tersebut tidak hanya terjadi di pemerintah pusat tetapi juga di pemerintah daerah. Otonomi Daerah yang disahkan melalui Undang-Undang Nomor

Berdasarkan pendapat ahli dari seluruh dunia, Indeks Persepsi Korupsi mengukur tingkat persepsi korupsi sektor publik di seluruh dunia. Tidak satu pun dari 168 negara yang dinilai dalam indeks 2015 mendapat skor sempurna dan dua pertiga skor di bawah 50, pada skala 0 (sangat korup) hingga 100 (sangat bersih). Lebih dari 6 miliar orang tinggal di negara dengan masalah korupsi yang serius. “Indeks Persepsi Korupsi 2015 dengan jelas menunjukkan bahwa korupsi masih menjadi momok di seluruh dunia. Namun, 2015 juga merupakan tahun ketika orang-orang kembali turun ke jalan untuk memprotes korupsi.

Berdasarkan index persepsi korupsi diketahui bahwa Indonesia ditahun 2015 menempati posisi 88 dengan index 33. Index 33 menunjukkan bahwa kondisi korupsi merah/ relative tinggi. Pada tahun 2015 ini 5 negara yang menempati index korupsi tertinggi yaitu : 1). Sudan Selatan dengan index 15, 2) Sudan dengan index 12, Afghanistan 11, Korea (Utara) 8 dan Somalia 8.

2015: Biaya manusia akibat korupsi sangat besar, namun terlalu sering para pemimpin dengan catatan korupsi yang terkenal terus menikmati kehidupan mewah dengan mengorbankan orang-orang yang hidup dalam kemiskinan yang parah. Sudah saatnya mereka menghadapi konsekuensi dari tindakan mereka. “Korupsi akan berhenti hanya jika kita bersama-sama melawannya,” kata fotografer AM Ahad tentang potret menyedihkannya tentang pekerja anak

berusia sembilan tahun di Bangladesh. “Sangat penting bagi kita untuk mengubah mentalitas umum yang menerima korupsi dan memperlakukan kejahatan itu sebagai hal yang mengerikan.”

2022 Dalam konteks otoriter di mana kendali berada di tangan segelintir orang, gerakan sosial merupakan satu-satunya cara untuk mengendalikan kekuasaan. Kekuasaan kolektif yang dimiliki oleh orang-orang biasa dari semua lapisan masyarakat pada akhirnya akan menghasilkan akuntabilitas.

2016: Interaksi korupsi dan ketimpangan juga memicu populisme. Ketika politisi tradisional gagal mengatasi korupsi, orang-orang menjadi sinis. Semakin banyak orang beralih ke pemimpin populis yang berjanji untuk memutus siklus korupsi dan hak istimewa. Namun, hal ini cenderung memperburuk – alih-alih menyelesaikan – ketegangan yang memicu gelombang populis sejak awal. (Baca selengkapnya tentang hubungan antara korupsi, ketimpangan, dan populisme.)

Lebih banyak negara yang mengalami penurunan daripada peningkatan dalam hasil tahun ini, yang menunjukkan kebutuhan mendesak akan tindakan yang berkomitmen untuk menggagalkan korupsi.

2017: Indeks Persepsi Korupsi tahun ini menyoroti bahwa mayoritas negara tidak membuat kemajuan sedikit pun dalam upaya mengakhiri korupsi, sementara analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa jurnalis dan aktivis di negara-negara korup mempertaruhkan nyawa mereka setiap hari dalam upaya untuk bersuara.

2018: Kegagalan sebagian besar negara untuk mengendalikan korupsi secara signifikan berkontribusi terhadap krisis demokrasi di seluruh dunia. Meskipun ada pengecualian, data menunjukkan bahwa meskipun ada beberapa kemajuan, sebagian besar negara gagal membuat terobosan serius melawan korupsi.

2019: Analisis tahun ini menunjukkan korupsi lebih menyebar luas di negara-negara tempat uang dalam jumlah besar dapat mengalir bebas ke kampanye pemilu dan tempat pemerintah hanya mendengarkan suara orang-orang kaya atau yang memiliki koneksi.

2020: Korupsi dan keadaan darurat saling terkait, menciptakan lingkaran setan salah urus dan krisis yang lebih dalam. Jumlah uang yang besar yang dibutuhkan untuk menangani keadaan darurat dan kebutuhan mendesak dalam pencairan dana ini membentuk badai yang sempurna bagi korupsi. Hasil penelitian transparency international menunjukkan bahwa korupsi tidak

hanya melemahkan respons kesehatan global terhadap COVID-19, tetapi juga berkontribusi terhadap krisis demokrasi yang berkelanjutan. Sementara itu, beberapa negara tahun ini mengalami kerugian atau keuntungan yang tidak terduga – dan bukti baru bahwa banyak negara "bersih" yang menduduki peringkat teratas CPI sebenarnya memicu korupsi di luar perbatasan mereka.

2021: Dalam konteks otoriter di mana kendali berada di tangan segelintir orang, gerakan sosial merupakan satu-satunya cara untuk mengendalikan kekuasaan. Kekuasaan kolektif yang dimiliki oleh orang-orang biasa dari semua lapisan masyarakat pada akhirnya akan menghasilkan akuntabilitas.

2022: Para pemimpin dapat memerangi korupsi dan mempromosikan perdamaian sekaligus. Pemerintah harus membuka ruang untuk melibatkan masyarakat dalam pengambilan keputusan – mulai dari aktivis dan pemilik bisnis hingga masyarakat terpinggirkan dan kaum muda. Dalam masyarakat demokratis, masyarakat dapat menyuarakan pendapat mereka untuk membantu memberantas korupsi dan menuntut dunia yang lebih aman bagi kita semua.

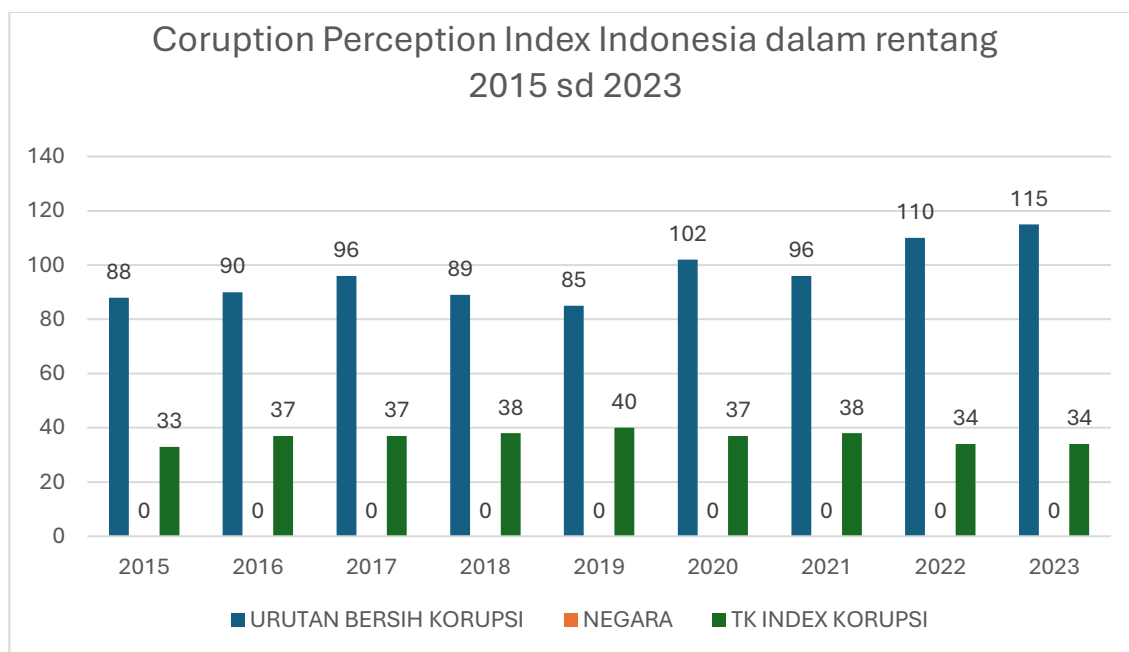
2023: Korupsi akan terus berkembang hingga sistem peradilan dapat menghukum pelaku kejahatan dan mengawasi pemerintah. Ketika keadilan dibeli atau diintervensi secara politis, rakyatlah yang menderita. Para pemimpin harus berinvestasi penuh dan menjamin independensi lembaga yang menegakkan hukum dan menangani korupsi. Sudah saatnya untuk mengakhiri impunitas atas korupsi..

Tabel 3.2. Index Persepsi Korupsi dan Urutan Negara Bersih Korupsi Negara Asia Tenggara

TAHUN	Indonesia	Malaysia	Brunei	Kamboja	Vietnam	Laos	Myanmar	Filipina	Thailand	Singapura
2015										
INDEX	36	50		21	31	25	22	35	36	85
urutan	88	55		150	111	139	147	95	76	7
2016										
INDEX	37	49	58	21	33	30	28	35	35	84
urutan	90	55	41	156	113	123	136	101	101	7
2017										
INDEX	37	47	62	21	35	29	30	34	37	64
urutan	96	62	32	161	107	135	130	111	96	6
2018										
INDEX	38	47	63	20	33	29	29	36	36	85
urutan	89	61	31	161	117	132	132	99	99	3
2019										
INDEX	40	53	63	60	37	29	29	34	36	85
urutan	85	51	31	35	96	130	130	113	101	4

TAHUN	Indonesia	Malaysia	Brunei	Kamboja	Vietnam	Laos	Myanmar	Filipina	Thailand	Singapura
2020										
INDEX	37	51	60	21	36	29	28	34	36	85
urutan	102	57	35	160	104	134	137	115	104	3
2021										
INDEX	38	48		23	39	30	28	33	36	85
urutan	96	62		157	87	128	140	117	110	4
2022										
INDEX	34	47		24	42	31	23	33	36	83
urutan	110	61		150	77	126	157	116	101	5
2023										
INDEX	34	50		22	41	28	20	34	35	83
urutan	115	57		158	83	136	162	115	108	5
Sumber: Transparancy International 2015-2023										

Perkembangan index dan urutan Indonesia dalam rentang 2015 sampai dengan 2023 dapat dijelaskan sebagai berikut:

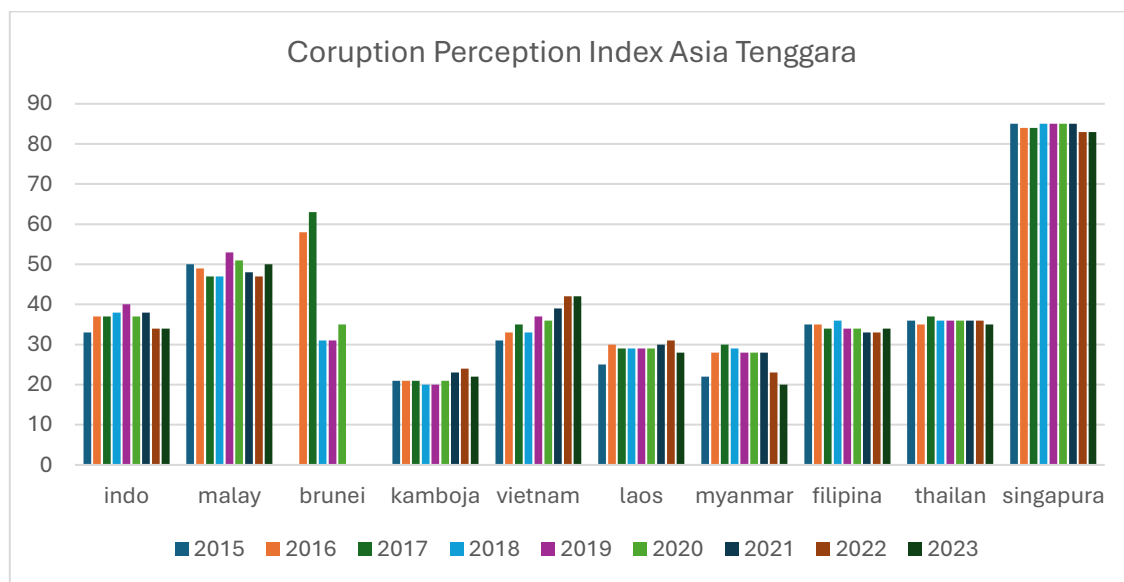


Gambar 3.1. Tingkat index persepsi korupsi dan Urutan Bersih Korupsi Indonesia 2015-2023

Berdasarkan grafik diatas, diketahui corruption perception index Indonesia mengalami fluktuasi dengan index tertinggi diperoleh pada tahun 2019 40 berada dalam urutan 85 negara terbersih dari korupsi dari 180 negara yang deindex. Sedangkan index terendah terjadi pada tahun 2015 dengan nilai index 33 tetapi masih bedaa pada urutan negara bersih korupsi dibawah 100. Jika dibandingkan dengan tahun 2022 dan 2023, Dimana indexnya memang lebih tinggi disbanding

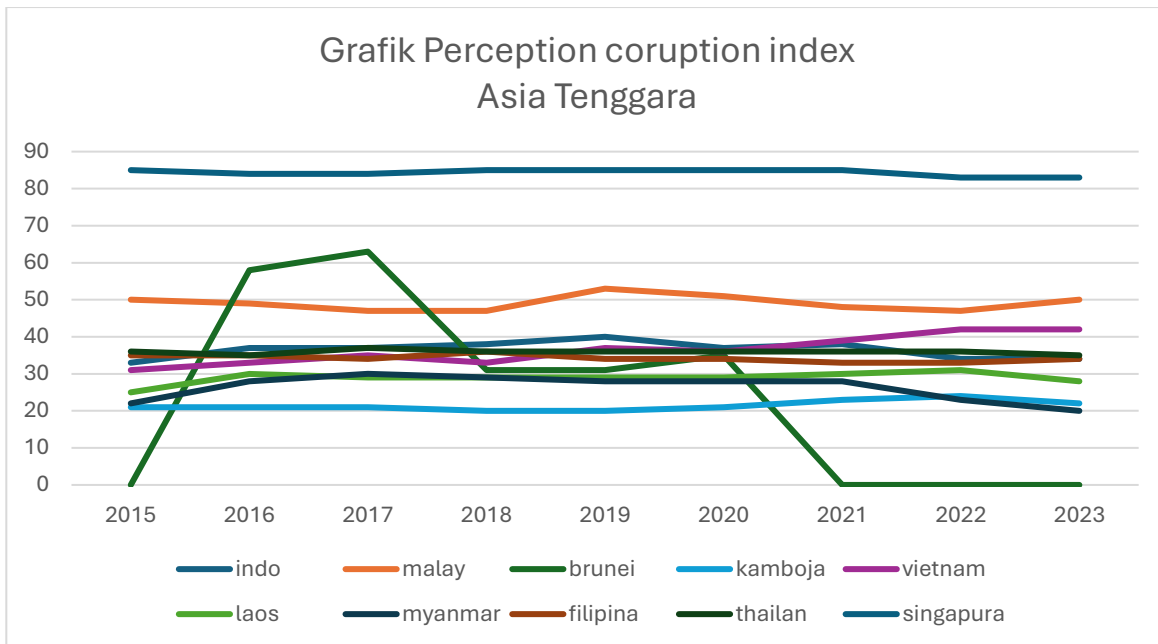
dengan tahun 2015, tetapi urutan negara bersih korupsi malah menurun berada di urutan 110 dan 115 dari total 180 negara yang deindex. Hal ini menandakan bahwa upaya-upaya untuk mencegah korupsi yang dilakukan belum efektif penerapannya di Indonesia.

Berdasarkan gambar 3.2, semua negara Asia Tenggara mendapatkan penilaian Corruption Perception Index Asia Tenggara yang berfluktuasi. Tetapi untuk Filipina, Thailand dan Singapura relatif stabil. Brunei Darussalam selama kurun waktu 2015 sampai dengan 2023 hanya mengikuti peringkat tahun 2016 sampai dengan 2020.



Gambar 3.3. Corruption Perception Index Asia Tenggara

Index yang paling rendah terjadi pada Negara Kamboja disusul Myanmar dan Laos, namun index tersebut bukan yang paling kecil dari seluruh Perusahaan yang di ranking tertinggi untuk score indexnya adalah Singapura.



Gambar 3.4. Corruption Perception Index Indonesia dalam rentang 2015 sd 2023

Referensi:

<https://www.transparency.org/en/cpi/2015>

<https://www.transparency.org/en/cpi/2016>

<https://www.transparency.org/en/cpi/2017>

<https://www.transparency.org/en/cpi/2018>

<https://www.transparency.org/en/cpi/2019>

<https://www.transparency.org/en/cpi/2020>

<https://www.transparency.org/en/cpi/2021>

<https://www.transparency.org/en/cpi/2022>

<https://www.transparency.org/en/cpi/2023>

BAB 4

KASUS KORUPSI DAN FRAUD BESAR DI INDONESIA

4.1. PENDAHULUAN

Korupsi adalah memanfaatkan kekuasaan untuk mendapatkan keuntungan pribadi. Korupsi merupakan perbuatan melanggar hukum untuk memperoleh keuntungan bagi diri sendiri (Suhardjanto et al., 2020).

Korupsi merupakan perbuatan melanggar hukum untuk memperoleh keuntungan bagi diri sendiri (Suhardjanto et al., 2020) sehingga dapat merusak tatanan pemerintahan, berdampak negatif terhadap kualitas dan efisiensi pelayanan, serta mengancam prinsip-prinsip demokrasi, keadilan, dan ekonomi (Graycar & Sidebottom, 2012). Korupsi dapat dideteksi dan dapat dicegah melalui pengamatan dan analisis perilaku (Prabowo, 2016). Berbagai teori dapat digunakan untuk menganalisis kecurangan, salah satunya adalah Vousinas (2019) yang membangun teori fraud hexagon atau S.C.C.O.R.E model. Collusion ditambahkan pada teori ini karena ketika terdapat kerjasama antar pegawai maupun dengan pihak luar, kecurangan semakin sulit untuk dihentikan. Seseorang dapat melakukan kecurangan karena memiliki Pressure/Stimulus untuk memenuhi kebutuhan keuangan, target yang harus dipenuhi, atau frustrasi karena lingkungan pekerjaan serta menjadi faktor yang paling berpotensi mempengaruhi seseorang untuk melakukan kecurangan (Anindya & Adhariani, 2019). Capability merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengenali peluang untuk melakukan kecurangan. Opportunity dalam suatu organisasi memiliki pengaruh terhadap keputusan seseorang untuk melakukan kecurangan (Ruankaew, 2016). Peluang yang dirasakan oleh seseorang menjadi faktor dominan penyebab terjadinya korupsi (Gorsira, Steg, Denkers, & Huisman, 2018). Rationalization menjadi faktor penting terjadinya kecurangan karena pelaku melakukan pembenaran atas kecurangan yang dilakukan (Situngkir & Triyanto, 2020) sehingga kecenderungan untuk melakukan kecurangan akan meningkat (Said, Alam, Ramli, & Rafidi, 2017). Ego yang dimiliki seseorang dapat memungkinkan seseorang untuk memutuskan apakah akan melakukan hal yang dianggap bermoral dan tidak bermoral. Dengan ego yang dimiliki, seseorang akan peduli terhadap apa yang dipikirkan orang lain mengenai tindakan yang dilakukan oleh mereka (Koomson, Owusu, Bekoe, & Oquaye, 2020).

Pemberantasan korupsi merupakan serangkaian tindakan untuk mencegah dan menanggulangi korupsi (melalui upaya koordinasi, supervisi, monitor, penyelidikan, penyidikan, penuntutan dan pemeriksaan sidang pengadilan) dengan peran serta masyarakat berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Hingga saat ini, dasar hukum yang baru diperbaharui dan sangat fundamental bagi KPK yaitu Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2019).

4.2. BERBAGAI KASUS KORUPSI DI INDONESIA

Pada semester I tahun 2010, BPS mencatat korupsi di sektor keuangan pada pemerintah daerah menduduki peringkat tertinggi dengan persentase 38%, disusul sektor pendidikan, pertanahan, kesehatan dan lain-lain. Laporan Indonesia Corruption Watch (ICW) tahun 2014 menyebutkan ada 43 Kepala Daerah yang terjerat masalah korupsi. Pada triwulan I tahun 2014, BPK menemukan 670 objek temuan di sektor pemerintahan. Masih dari data BPK, pada tahun 2014 terdapat sekitar 14.854 kasus pelanggaran dengan nilai Rp30,87 triliun. Selain itu, pada tahun 2014, Transparency International melaporkan Indonesia menduduki peringkat 107 dari 183 negara dengan indeks korupsi tertinggi di dunia. Semakin tinggi peringkatnya, semakin banyak pula kasus korupsi di negara ini.

Wells (2007) menyebutkan bahwa terdapat tiga jenis kecurangan, yaitu: kecurangan dalam laporan keuangan, penyalahgunaan aset, dan korupsi. Ketiganya sama-sama berbahaya dan merugikan. Berdasarkan penelitian Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) tahun 2002, 2004, 2006, 2008 dan 2010 yang tertuang dalam Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse, dapat disimpulkan bahwa kecurangan dalam organisasi telah mengakibatkan kerugian bagi organisasi sekitar 5%-7% dari total pendapatan tahunan. Hal ini tidak hanya terjadi di sektor swasta saja, tetapi juga di sektor publik, di mana kecurangan juga merugikan keuangan negara dalam jumlah yang besar. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Syahril dan Saleh (2013) disebutkan bahwa kerugian negara akibat tindak pidana penipuan termasuk tindak pidana korupsi pada 28 kasus yang teridentifikasi adalah sebesar Rp2.623.212.042.642,62.

Sejak reformasi 1998, tuntutan terhadap akuntabilitas pengelolaan keuangan negara semakin meningkat signifikan. Masyarakat yang sebelumnya tidak memiliki akses terhadap informasi pengelolaan keuangan negara, kini dibanjiri berbagai informasi terkait keuangan negara (Puspasari, 2016). Namun, informasi berbagai pengelolaan keuangan baik oleh negara maupun Perusahaan nasional dan multinasional lebih banyak informasi tentang tindak pidana korupsi yang dilakukan oleh pegawai, manajer, dan pejabat pemerintah.

1. Kasus Tata Niaga PT Timah Tbk (2015-2022)

Kasus Menurut BBC News Indonesia (2024), kasus korupsi tata niaga timah PT Timah Tbk yang diungkap Kejaksaan Agung menjadi skandal korupsi terbesar di Indonesia dengan total kerugian negara mencapai Rp300 triliun. Rincian kerugian meliputi:

- a. Kerja sama dengan smelter swasta: Rp2,28 triliun.
- b. Pembayaran bijih timah ke mitra PT Timah Tbk: Rp26,64 triliun.
- c. Kerusakan lingkungan: Rp271,1 triliun.

Terdakwa:

- a. Harvey Moeis, suami aktris Sandra Dewi, divonis 6,5 tahun penjara, denda Rp1 miliar (subsider 6 bulan), dan diwajibkan membayar uang pengganti Rp210 miliar (subsider 2 tahun penjara).
- b. Suparta (Dirut PT RBT): divonis 8 tahun penjara, denda Rp1 miliar (subsider 6 bulan), dan uang pengganti Rp4,57 triliun (subsider 6 tahun).
- c. Reza Andriansyah (Dir. Pengembangan PT RBT): divonis 5 tahun penjara, denda Rp750 juta (subsider 3 bulan).

Kasus ini mencakup penyalahgunaan izin usaha dan ilegal mining, merugikan keuangan negara dan lingkungan secara masif.

2. Makelar Rp 1 Triliun di Mahkamah Agung, Zarof Tocar (ZR)

Penyidik Jampidsus Kejagung menyita uang lebih dari Rp920 miliar dan emas Antam 51-kilogram ketika menangkap Zarof Ricar (ZR), mantan pejabat tinggi Mahkamah Agung (MA), yang diduga menjadi perantara atau “makelar” kasasi kasus Ronald Tannur. Dalam barang bukti uang tunai hampir Rp 1 triliun dalam berbagai mata uang, diantaranya 74.494.427 dolar Singapura, 1.897.362 dolar Amerika Serikat, 71.200 Euro, 483.320 dolar Hong Kong, dan Rp5.725.075.000, ketika menggeledah rumah ZR di Kawasan Senayan, Jakarta, pada 24 Oktober 2024 (Ibrahim, 2024).

3. Kasus Impor Gula Tom Lembong

Kejagung telah melakukan penyelidikan perkara dugaan tindak pidana korupsi kegiatan importasi gula periode 2015–2023 di Kementerian Perdagangan RI sejak tahun 2023. Selasa, 29 Oktober 2024 malam, Kejagung menetapkan mantan Menteri Perdagangan 2015-2016 Thomas Trikasih Lembong (TTL) atau akrab disapa Tom Lembong sebagai tersangka perkara

dugaan tindak pidana korupsi terkait impor gula di Kementerian Perdagangan (Kemendag) yang ditaksir merugikan negara Rp400 miliar. Selaku Mendag di periode 2015-2016, Tom Lembong disangka memberikan izin importasi ratusan ton gula walaupun Indonesia tengah mengalami surplus (Rahmani, 2024).

4. Crazy Rich Surabaya Terjerat Korupsi Emas Antam

Budi Said, seorang "crazy rich" asal Surabaya, divonis 15 tahun penjara oleh Pengadilan Tipikor atas kasus korupsi terkait jual beli emas PT Antam yang merugikan negara sebesar Rp1,07 triliun. Ia terbukti menerima kelebihan emas Antam sebanyak 58,13 kilogram senilai Rp35,07 miliar tanpa pembayaran yang sesuai faktur, serta memiliki kewajiban kekurangan serah emas sebesar 1.136 kilogram berdasarkan putusan MA.

Selain hukuman penjara, Budi dijatuhi denda Rp1 miliar (subsider 6 bulan penjara) dan pidana tambahan berupa pengembalian 58,841 kilogram emas Antam serta denda Rp35,5 miliar. Ia juga didakwa melakukan Tindak Pidana Pencucian Uang (TPPU) dengan menyamarkan hasil korupsi melalui transaksi emas dan modal di CV Bahari Sentosa Alam. Budi bersama beberapa pihak lainnya, termasuk bekas General Manager PT Antam Abdul Hadi Avicena, turut serta dalam manipulasi tersebut. Abdul Hadi sendiri dijatuhi hukuman empat tahun penjara dan denda Rp 500 juta (Purnamasari, 2024).

5. Kasus Fraud di PT Indofarma

PT Indofarma Tbk (INAF) dan anak perusahaannya tersandung kasus fraud yang menyebabkan kerugian negara sebesar Rp371,8 miliar. Kasus ini terungkap melalui Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) Investigatif BPK atas pengelolaan keuangan perusahaan. Temuan ini diserahkan kepada Kejaksaan Agung untuk diproses hukum. Fraud tersebut berdampak pada kondisi keuangan perusahaan, termasuk penundaan pembayaran gaji karyawan. Untuk mengatasi masalah ini, Indofarma sedang menjalani proses Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU). Induk perusahaannya, Bio Farma, turut membantu menyelesaikan beberapa kewajiban Indofarma.

Auditor independen, KAP Kreston HHES, yang menangani laporan keuangan INAF sejak 2020 hingga semester awal 2023, memberikan opini wajar tanpa modifikasi. Namun, adanya indikasi penyimpangan dalam pengelolaan keuangan periode tersebut menimbulkan kerugian signifikan yang kini tengah diusut lebih lanjut (Sandi, 2024).

6. Kasus Penyalahgunaan Izin Lokasi & Usaha Surya Darnadi

Pemilik PT Darmex Group/ PT Duta Palma, Surya Darmadi, menjadi aktor utama dalam kasus penyalahgunaan izin lokasi dan izin usaha perkebunan di kawasan Indragiri Hulu, Riau. Surya bekerja sama dengan Bupati Indragiri Hulu 1999-2008, Raja Thamsir Rachman, untuk menyerobot ribuan hektare lahan negara. Surya sempat melarikan diri ke luar negeri sebelum akhirnya menyerahkan diri pada **Agustus 2022**. Dalam proses hukum, Kejaksaan Agung menyita berbagai aset Surya senilai Rp 17 triliun, termasuk tanah, pabrik, hotel, dan rekening bank. Pada Februari 2023, Surya divonis 15 tahun penjara, denda Rp 1 miliar, dan uang pengganti Rp 39 triliun. Bandingnya ditolak, dan Mahkamah Agung memperberat hukuman menjadi 16 tahun penjara dengan uang pengganti yang dipangkas menjadi Rp 2 triliun, jauh lebih kecil dibandingkan kerugian negara yang mencapai Rp78 triliun. Keputusan ini memunculkan kritik karena dianggap tidak mencerminkan rasa keadilan (Bagaskara & Ristiyan, 2023).

7. Kasus Kondensat Ilegal : Rp 37,8 Triliun

Kasus ini melibatkan Honggo Wendratno, Direktur Utama PT Trans Pacific Petrochemical Indotama (TPPI), yang secara ilegal ditunjuk oleh BP Migas sebagai penjual kondensat bagian negara. Penunjukan ini dilakukan tanpa melalui mekanisme yang seharusnya melibatkan Tim Penunjukan Penjual Minyak Mentah/Kondensat Bagian Negara. Honggo dinilai merugikan negara hingga Rp37,8 triliun dan divonis 16 tahun penjara serta denda Rp 1 miliar pada **2020**. Hakim juga memerintahkan perampasan aset berupa kilang minyak milik perusahaan Honggo. Dia juga diwajibkan membayar ganti rugi Rp 97 miliar. Namun, hingga kini ia masih berstatus buron. Kasus ini menunjukkan lemahnya pengawasan serta penegakan hukum terhadap pelaku kejahatan ekonomi kelas kakap. Selain Honggo, dua terdakwa kasus korupsi kondensat migas PT TPPI senilai USD 2,7 miliar (setara Rp 37,8 triliun), Raden Priyono dan Djoko Harsono, divonis 4 tahun penjara. Keduanya juga diwajibkan membayar denda sebesar Rp 200 juta (Wahid, 2020).

8. Kasus Asabri

Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menyimpulkan adanya kecurangan dalam pengelolaan keuangan dan dana investasi pada PT Asuransi Sosial Angkatan Bersenjata Republik (Persero) selama tahun **2012-2019**. Manajemen Asabri diketahui melakukan pengaturan transaksi berupa investasi saham dan reksa dana secara tidak transparan, bekerja sama dengan pihak swasta. Akibatnya, negara dirugikan hingga Rp22,78 triliun. Dalam kasus ini, Benny tidak bertindak

sendiri, dia diduga melakukan tindak pidana bersama-sama dengan delapan terdakwa lainnya yang juga sudah mendapatkan vonis hukuman. Mereka adalah Direktur Utama (Dirut) PT Asabri 2012 - Maret 2016 Mayjen Purn. Adam Rachmat Damiri, Dirut PT Asabri Maret 2016 - Juli 2020 Letjen Purn Sonny Widjaja, Direktur Investasi dan Keuangan PT. Asabri 2012 - Juni 2014 Bachtiar Effendi. Kemudian Direktur Investasi dan Keuangan PT Asabri Juli 2014 - Agustus 2019 Hari Setianto, Direktur PT Jakarta Emiten Investor Relation Jimmy Sutopo, Dirut PT Eureka Prima Jakarta Tbk (LCGP) Lukman Purnomosidi, Presiden Komisaris PT Trada Alam Minera Heru Hidayat, dan Presiden Direktur PT Rimo International Lestari Teddy Tjokrosapoetro.

Benny Tjokrosaputro, salah satu terdakwa utama, awalnya dituntut hukuman mati. Namun, Pengadilan Tindak Pidana Korupsi hanya memberikan vonis nihil karena ia sebelumnya sudah divonis penjara seumur hidup dalam kasus Jiwasraya. Meski demikian, Benny tetap diwajibkan membayar uang pengganti sebesar Rp5,73 triliun (Helmi, 2023).

9. Dugaan Korupsi di LPEI

Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia (LPEI) terlibat kasus korupsi dengan kerugian negara sebesar Rp2,5 triliun. Menurut Wakil Ketua KPK Nurul Ghufron, KPK telah mendapatkan laporan dugaan korupsi di LPEI pada 10 Mei **2023**. KPK menyelidiki tiga perusahaan yang menimbulkan kerugian keuangan negara, yakni PT PE dengan nilai kerugian Rp 800 miliar, PT RII sebesar Rp 1,6 triliun, dan PT SMJL sebesar Rp 1,051 triliun. Dugaan fraud terjadi dalam pemberian kredit kepada perusahaan di sektor tambang dan perkebunan yang tidak memenuhi kriteria kelayakan. KPK dan Kejaksaan Agung sedang menangani kasus ini, yang memunculkan polemik koordinasi antar-lembaga. Modus utamanya diduga melibatkan kongkalikong antara pejabat LPEI dan pengusaha besar (BBC News Indonesia, 2024).

10. Kasus Jiwasraya

Kasus korupsi dana investasi PT Asuransi Jiwasraya merugikan negara hingga Rp 16,8 triliun. Terdakwa Benny Tjokro, Direktur Utama PT Hanson International, dan Heru Hidayat, Komisaris Utama PT Trada Alam Minera menyalahgunakan dana nasabah melalui pengelolaan investasi yang tidak transparan. Keduanya mengelola 'underlying' 21 reksadana pada 13 manajer investasi diperkaya sebesar Rp 12,157 triliun sehingga masing-masing mendapat Rp 6,078 triliun. Heru Hidayat juga dinilai mendapatkan keuntungan tambahan Rp 4.650.283.375.000. Sehingga keuntungan yang Heru dapatkan totalnya Rp 10.728.783.375.000.

Khusus Benny Tjokro dinilai melanggar dakwaan kedua yakni Pasal 3 UU Pencucian Uang. Benny dianggap mencuci uang hasil korupsi Jiwasraya dengan cara memasukkan dana hasil jual beli saham ke PT. Hanson International Tbk dan perusahaan-perusahaan yang dikendalikannya, serta pihak-pihak yang bekerja sama dengannya. Benny Tjokro menggunakan uang hasil korupsi untuk membayar utang, membeli tanah dan properti, serta menukar dana tersebut ke mata uang asing. Sementara itu, Heru Hidayat menggunakan dana nasabah untuk kepentingan pribadi, seperti berjudi di kasino di Singapura, Selandia Baru, dan Macau (Correcto, 2020).

11. Kasus Korupsi Anak Perusahaan Telkom

Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menetapkan dua tersangka dalam kasus korupsi pengadaan server dan storage oleh anak usaha PT Telkom, yakni PT Prakasa Nusa Bakti (PNB) dan PT Sigma Cipta Caraka (SCC). Kedua tersangka adalah Direktur PT PNB, Roberto Pangasian Lumban Gaol (RPGL), dan pegawai PT PNB, Afrian Jafar (AJ).

Kasus ini bermula pada **2016** ketika Roberto mendirikan PT PNB untuk proyek pengadaan data center. Bersama Afrian, ia mencari pendanaan dari PT SCC tanpa persetujuan direksi PT SCC dan tanpa analisis risiko yang memadai. Skema pembiayaan fiktif dibuat, menggunakan sembilan termin pembayaran melalui PT Granary Reka Cipta (GRC) untuk proyek palsu ini.

Akibat perbuatan mereka, negara dirugikan sebesar Rp 280 miliar, sebagaimana dihitung oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Kedua tersangka dijerat dengan UU Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi dan kini ditahan untuk proses hukum lebih lanjut (Wijaya, 2025).

12. Kasus Fraud di Bidang Kesehatan

(13/10/2023) KPK menahan mantan Menteri Pertanian Syahrul Yasin Limpo dan Direktur Alat dan Mesin Pertanian Kementan Muhammad Hatta sebagai tersangka dalam kasus dugaan korupsi pemerasan dalam jabatan dan penerimaan gratifikasi di lingkungan Kementerian Pertanian. Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) mengestimasi kerugian masyarakat akibat fraud di layanan kesehatan Indonesia mencapai Rp20 triliun. Estimasi ini berdasarkan data asosiasi antifraud AS, yang menyebutkan bahwa kerugian akibat fraud di sektor kesehatan mencapai 10% dari total pengeluaran kesehatan. Mengingat pengeluaran kesehatan masyarakat Indonesia lebih dari Rp200 triliun, kerugian akibat fraud diperkirakan mencapai Rp20 triliun. Fraud ini mencakup kecurangan dalam pengadaan fasilitas kesehatan, seperti markup anggaran

pengadaan alat kesehatan yang bisa mencapai 1.000%. KPK bersama BPJS Kesehatan juga menemukan tiga rumah sakit yang melakukan fraud terkait klaim JKN, dengan kerugian negara diperkirakan mencapai Rp35 miliar. KPK meyakini jumlah rumah sakit yang terlibat fraud jauh lebih banyak.

13. Kasus Korupsi Pengadaan Proyek Bandung Smart City

KPK menetapkan empat tersangka baru dalam kasus korupsi pengadaan proyek Bandung Smart City yang melibatkan penerimaan gratifikasi terkait anggaran APBD Kota Bandung 2020-2023. Para tersangka tersebut adalah ES (Sekretaris Daerah Kota Bandung dan Ketua TAPD), serta RI, AH, dan FCR (Anggota DPRD Kota Bandung periode 2019-2024).

Tersangka ES diduga menerima gratifikasi secara rutin dari Dinas Perhubungan Kota Bandung sejak 2020 dan membantu menambah anggaran di APBD 2022 untuk mendukung proyek DPRD. Sementara itu, tersangka RI, AH, dan FCR menerima gratifikasi dan pekerjaan dari anggaran Dinas Perhubungan.

Rincian Penerimaan uang oleh Tersangka ES sekurang-kurangnya sebesar Rp1 Miliar, dan para Tersangka lainnya selaku anggota DPRD sekurang-kurangnya berjumlah Rp1 Miliar serta mendapatkan pekerjaan-pekerjaan di lingkungan Dinas Kota Bandung.

14. Kasus Korupsi Pengadaan Alat Pelindung Diri (APD)

KPK menetapkan tiga tersangka dalam kasus korupsi pengadaan Alat Pelindung Diri (APD) di Kementerian Kesehatan yang menggunakan Dana Siap Pakai (DSP) BNPB 2020. Tersangka tersebut adalah BS (Pejabat Pembuat Komitmen pada Kemenkes), AT (Direktur Utama PT PPM), dan SW (Direktur Utama PT EKI).

Kasus ini melibatkan pembayaran pengadaan APD meskipun belum ada kontrak atau surat pesanan, serta penentuan harga yang tidak sesuai dengan harga pasar. Atas pengadaan tersebut, audit BPKP mengungkapkan kerugian negara mencapai Rp319 miliar.

15. Kasus Suap Penetapan Anggota DPR RI Terpilih 2019-2024

KPK menetapkan HK sebagai tersangka dalam kasus suap terkait penetapan anggota DPR RI terpilih 2019-2024. Sebelumnya, KPK telah menetapkan empat tersangka lainnya, yaitu HM dan SB selaku pemberi suap, serta WS, dan ATF selaku penerima suap. Selanjutnya, pada proses penyidikan berkas perkara dan upaya penelusuran daftar pencarian orang (DPO) HM, KPK menemukan adanya bukti keterlibatan HK dan DTI selaku orang kepercayaan HK. Tersangka

HK diduga bekerja sama dengan HM, SB, dan DTI melakukan penyuaipan kepada WS dan ATF melalui DTI. Selain itu, HK diduga mencegah penyidikan dengan merendam telepon seluler untuk menghilangkan bukti, serta mengarahkan saksi untuk tidak memberikan keterangan yang benar.

Atas perbuatan tersebut, HK disangkakan telah melanggar ketentuan Pasal 5 ayat (1) huruf a atau Pasal 5 ayat (1) huruf b atau Pasal 13 UU Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi sebagaimana telah diubah dengan UU Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan atas UU Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi Jo. Pasal 55 ayat (1) ke-1 KUH Pidana.

Selain itu, HK juga diduga telah melanggar ketentuan Pasal 21 UU Nomor 31 tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi sebagaimana telah diubah dengan UU Nomor 20 tahun 2001 tentang Perubahan atas UU Nomor 31 tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi Jo. Pasal 55 ayat (1) ke-1 KUHPidana.

16. Kasus Dugaan Fraud Proyek Kereta Cepat Whoosh

KPPU menduga terdapat pelanggaran undang-undang di megaprojek Kereta Cepat Jakarta-Bandung (Whoosh), yang melibatkan PT CRRC Sifang Indonesia (selaku Terlapor I) dan PT Anugerah Logistik Prestasindo (ALP) (selaku Terlapor II). KPPU menemukan indikasi persekongkolan dalam proses tender, termasuk ketidaktransparanan dan diskriminasi terhadap peserta tender. ALP, yang tidak memenuhi persyaratan, diduga memenangkan secara tidak sah.

Investigator menjelaskan berbagai fakta atau temuan yang mengarah pada persekongkolan, seperti Terlapor I yang tidak memiliki peraturan tertulis yang baku terkait tata cara pemilihan penyedia barang dan/atau jasa. Selain itu, Terlapor I tidak melakukan penerimaan dan/atau pembukaan dan/atau evaluasi dokumen penawaran secara terbuka atau transparan, dan Terlapor I memenangkan peserta tender yang tidak memenuhi persyaratan kualifikasi. Investigator menduga Terlapor I telah melakukan diskriminasi dan pembatasan peserta tender untuk memenangkan Terlapor II. Padahal, menurut investigator KPPU, ALP dinilai tidak layak menjadi pemenang tender karena tidak memenuhi persyaratan modal disetor yaitu sebesar Rp10 miliar dan tidak memiliki pengalaman sejenis atau pengalaman pekerjaan terkait dengan objek yang ditentukan, serta tidak mendapatkan nilai atau skor tertinggi pada tender.

KPPU menduga pelanggaran ini menghambat kesempatan peserta lain dan melanggar Pasal 22 UU No. 5/1999 terkait persaingan usaha. Sidang lanjutan akan digelar pada 7 Januari 2025.

17. Korupsi Massal di DPRD Malang

Kasus ini melibatkan 41 dari 45 anggota dewan, mantan ketua DPRD, Kepala Dinas Pekerjaan Umum Perumahan dan Pengawasan Bangunan (DPUPPB) Kota Malang, serta Walikota non-aktif Malang. Para tersangka kasus korupsi tersebut melakukan tindak penyuapan terhadap APBD-P Pemerintah Kota Malang tahun anggaran **2015**. Dalam kasus ini, mantan ketua DPRD menerima uang sejumlah Rp 700 juta dari kepala dinas pekerjaan umum perumahan dan pengawasan bangunan. Disisi lain, walikota non-aktif Malang juga memberikan uang suap berkisar Rp 12,5 juta hingga Rp 50 juta. Berdasarkan kasus ini, wakil ketua KPK mengungkapkan bahwa penyebab korupsi massal itu adalah kurangnya integritas para anggota DPRD Malang. Hal ini dikarenakan kurangnya sikap teladan pimpinan dan moral kurang kuat sehingga seseorang mampu terpengaruh dengan pelaku korupsi lainnya. Dampak dari tindakan korupsi ini adalah pembangunan di kota Malang, Jawa Timur terancam lumpuh.

18. Kasus Korupsi E-KTP Setya Novanto

KPK menetapkan Ketua DPR RI Setya Novanto sebagai tersangka pada tanggal 17/07/**2017** yang bertempat di Gedung KPK Jakarta. Ketua Umum Partai Golkar itu diduga terlibat dalam korupsi proyek pengadaan Kartu Tanda Penduduk berbasis elektronik (e-KTP). Dimana Novanto diduga menguntungkan diri atau orang lain atau korporasi. Kemudian menurut jaksa, berdasarkan fakta dan teori hukum dapat disimpulkan bahwa pertemuan antara para terdakwa dengan Setya Novanto, Sekretaris Jenderal Kemendagri, Diah Anggraeni, dan Andi Narogong di Hotel Gran Melia Jakarta, menunjukan telah terjadi pertemuan kepentingan. Andi selaku pengusaha menginginkan mengerjakan proyek. Diah dan para terdakwa selaku birokrat yang melaksanakan kegiatan pengadaan barang dan jasa. Setya Novanto saat itu menjabat Ketua Fraksi Partai Golkar. Dalam hal ini, Setya Novanto mempunyai pengaruh dalam proses penganggaran pada Komisi II DPR RI.

Kasus E-KTP yang melibatkan Setya Novanto mengakibatkan kerugian bagi negara sebesar Rp 2,3 triliun dari nilai proyek Rp 5,9 triliun. Selain merugikan negara, kasus ini juga sangat merugikan masyarakat karena masyarakat turut berpartisipasi dalam penerimaan kas negara.

REFERENSI

Adventy, A., & Tolok, A. D. (2024, December 16). KPPU temukan bukti dugaan fraud proyek kereta cepat Whoosh. *Bisnis.com*.
<https://ekonomi.bisnis.com/read/20241216/98/1824491/kppu-temukan-bukti-dugaan-fraud-proyek-kereta-cepat-whoosh>

BBC News Indonesia. (2024, March 21). *Dugaan korupsi LPEI melibatkan pengusaha kelapa sawit, batubara, nikel - Mengapa terjadi "fraud" dan bagaimana modusnya??*
<https://www.bbc.com/indonesia/articles/cgl5z8eyzl8o>

BBC News Indonesia. (2024, December 30). *Korupsi Timah: Helena Lim divonis 5 tahun penjara, Harvey Moeis 6,5 tahun kasus korupsi tambang timah*.
<https://www.bbc.com/indonesia/articles/cq5vvjj592qo>

Bagaskara, M., & Ristiyanti, J. (2023, February 23). Perjalanan Kasus Surya Darmadi, dari Kronologi Kasus, Penyerahan Diri hingga Sidang Vonis. *Tempo*.
<https://www.tempo.co/hukum/perjalanan-kasus-surya-darmadi-dari-kronologi-kasus-penyerahan-diri-hingga-sidang-vonis-215745>

Correcto. (2020, October 27). *Fakta Terbaru Soal Kasus Jiwasraya yang Merugikan Negara Rp 16,8 Triliun*. <https://www.correcto.id/beranda/read/37240/fakta-terbaru-soal-kasus-jiwasraya-yang-merugikan-negara-rp-16-8-triliun>

Gatra, S. (2017, July 17). KPK tetapkan Setya Novanto Tersangka kasus E-KTP. *KOMPAS.com*.
<https://nasional.kompas.com/read/2017/07/17/19034751/kpk-tetapkan-setya-novanto-tersangka-kasus-e-ktp>

<https://www.kompas.com/skola/read/2024/09/11/080000269/14-pengertian-korupsi-menurut-para-ahli>.

<https://kmp.im/plus6>

<https://kmp.im/app6>

Helmi, I. (2023, January 12). Benny Tjokro Divonis Nihil tetapi Wajib Bayar Uang Pengganti Rp5,73 T terkait Kasus Korupsi Asabri. *Kompas.tv*.
<https://www.kompas.tv/nasional/367447/benny-tjokro-divonis-nihil-tetapi-wajib-bayar-uang-pengganti-rp5-73-t-terkait-kasus-korupsi-asabri>

Ibrahim, M. (2024, December 29). *Kaleidoskop 2024: 5 Kasus korupsi paling menggemparkan publik*. Infobanknews. <https://infobanknews.com/kaleidoskop-2024-5-kasus-korupsi-paling-menggemparkan-publik/>

Ika, A. (2018, September 4). Kasus Korupsi Massal di DPRD Kota Malang, Ini Sejumlah Faktanya. *KOMPAS.com*. <https://regional.kompas.com/read/2018/09/04/15100021/kasus-korupsi-massal-di-dprd-kota-malang-ini-sejumlah-faktanya>

Ishaqi, A. M. A., & Wening, A. A. (2024, September 19). KPK hitung kerugian masyarakat imbas fraud bidang kesehatan capai Rp20 triliun. *Bisnis.com*.

<https://kabar24.bisnis.com/read/20240920/16/1800938/kpk-hitung-kerugian-masyarakat-imbas-fraud-bidang-kesehatan-capai-rp20-triliun>

Komisi Pemberantasan Korupsi. (2024, September 26). KPK Tahan 4 Tersangka Pengembangan Perkara Korupsi Pengadaan Proyek Bandung Smart City. <https://www.kpk.go.id/id/ruang-informasi/berita/kpk-tahan-4-tersangka-pengembangan-perkara-korupsi-pengadaan-proyek-bandung-smart-city>

Komisi Pemberantasan Korupsi. (2024, October 3). KPK tetapkan 3 tersangka korupsi pengadaan alat pelindung diri <https://www.kpk.go.id/id/ruang-informasi/berita/kpk-tetapkan-3-tersangka-korupsi-pengadaan-alat-pelindung-diri>

Komisi Pemberantasan Korupsi. (2024, December 2024). KPK tetapkan tersangka baru terkait suap penetapan anggota DPR RI terpilih 2019-2024 dan perintangan penyidikannya. <https://www.kpk.go.id/id/ruang-informasi/berita/kpk-tetapkan-tersangka-baru-terkait-suap-penetapan-anggota-dpr-ri-terpilih-2019-2024-dan-perintangan-penyidikannya>.

Purnamasari, D. D. (2024, December 27). Kasus manipulasi emas Antam, Crazy Rich Surabaya Budi Said divonis 15 tahun penjara. *Kompas.id*. <https://www.kompas.id/artikel/kasus-manipulasi-emas-antam-crazy-rich-surabaya-budi-said-divonis-15-tahun-penjara>

Rahmani, N. P. (2024, October 31). Kejagung beberkan kasus korupsi impor gula yang jerat Tom Lembong. *Antara News*. <https://www.antaranews.com/berita/4430309/kejagung-beberkan-kasus-korupsi-impor-gula-yang-jerat-tom-lembong>

Sandi, F. (2024, May 25). Audit KAP Lapkeu Indofarma temukan fraud & kerugian Rp 371 m. *CNBC Indonesia*. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20240525104850-17-541028/audit-kap-lapkeu-indofarma-temukan-fraud-kerugian-rp-371-m>

Wahid, A. B. (2020, June 22). Buron kasus megakorupsi Rp 37 T Honggo Wendratno divonis 16 tahun bui. *Detiknews*. <https://news.detik.com/berita/d-5063732/buron-kasus-megakorupsi-rp-37-t-honggo-wendratno-divonis-16-tahun-bui>

Wijaya, P. (2025, January 11). KPK tetapkan 2 tersangka kasus korupsi Rp280 miliar anak perusahaan PT Telkom. *merdeka.com*. <https://www.merdeka.com/peristiwa/kpk-tetapkan-2-tersangka-kasus-korupsi-rp280-miliar-anak-perusahaan-pt-telkom-276595-mvk.html>

BAB 5

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

5.1. PENDAHULUAN

Good corporate governance diciptakan untuk memastikan bahwa organisasi tidak memberikan peluang bagi manifestasi perilaku curang oleh karyawan (Lay, 2017). Kerangka kerja yang dibuat berdasarkan komponen-komponen ini terus dinilai kejelasannya sehingga pengendalian internal yang diterapkan berfungsi sepanjang umur organisasi (COSO, 1992). Kelima komponen pengendalian internal juga bekerja secara harmonis untuk mendeteksi, mencegah, atau mengoreksi kesalahan atau salah saji dalam keseluruhan operasi bisnis (COSO, 1992).

Pada tahun 2009, para menteri keuangan beberapa negara Asean menyepakati rencana implementasi untuk mendorong pengembangan pasar modal terpadu. Penilaian *Corporate Governance (CG) Scorecard* didasarkan pada dokumentasi yang dapat diakses oleh publik dan bertujuan untuk mengembangkan tata kelola yang baik di antara perusahaan publik di kawasan ini dan yang dapat dipromosikan kepada investor asing. Berdasarkan hasil penilaian pada tahun 2012, 2013, dan 2014, telah terjadi peningkatan yang signifikan dalam tata kelola emiten di Indonesia, namun, dibandingkan dengan negara lain, skor dan peringkat CG Indonesia relatif rendah. Pada tahun 2015, Otoritas Jasa Keuangan Indonesia merilis Roadmap Tata Kelola Perusahaan Indonesia. Roadmap tersebut diharapkan dapat menjadi acuan bagi peningkatan tata kelola emiten dan perusahaan publik di Indonesia untuk memperkuat penerapan tata kelola perusahaan.

5.2. SEJARAH GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Sejarah lahirnya konsep *Good Corporate Governance* (GCG) muncul akibat reaksi para pemegang saham di Amerika Serikat pada tahun 1980-an yang terancam kepentingannya. Pada saat itu di Amerika terjadi gejolak ekonomi yang luar biasa yang mengakibatkan banyak perusahaan yang melakukan restrukturisasi dengan menjalankan segala cara untuk merebut kendali atas perusahaan lain. Tindakan ini menimbulkan protes keras dari masyarakat atau publik yang menilai bahwa manajemen dalam mengelola perusahaan mengabaikan kepentingan-kepentingan para pemegang saham sebagai pemilik modal perusahaan. Merger

dan akuisisi pada saat itu banyak merugikan para pemegang saham akibat kesalahan manajemen dalam pengambilan keputusan. Untuk menjamin dan mengamankan hak-hak para pemegang saham, kemudian muncul konsep pemberdayaan Komisaris sebagai salah satu wacana penegakan *Good Corporate Governance*. Komisaris yang dimaksud di sini adalah Komisaris Independen, yaitu anggota Dewan Komisaris yang tidak memiliki hubungan dengan Direksi, anggota Dewan Komisaris lainnya dan pemegang saham pengendali, serta bebas dari hubungan bisnis atau hubungan lainnya yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen atau bertindak semata-mata demi kepentingan perusahaan.

Perkembangan konsep *good corporate governance* sesungguhnya telah dimulai jauh sebelum isu *Corporate Governance* yang menjadi kosa kata paling hangat di kalangan eksekutif bisnis. Hal ini dapat diketahui dari banyaknya definisi yang digunakan untuk memberikan gambaran tentang *Corporate Governance*, yang diberikan baik oleh perorangan (individual) maupun institusi (institusional). Pemahaman tentang praktik *Corporate Governance* terus berevolusi dari waktu ke waktu.

Kajian atas *Corporate Governance* mulai disinggung pertama kalinya oleh Berle dan Means (1932) ketika membuat sebuah buku yang menganalisis terpisahnya kepemilikan saham (*ownership*) dan kontrol. Pemisahan tersebut berimplikasi pada timbulnya konflik kepentingan antara pemegang saham dengan pihak manajemen dalam struktur kepemilikan perusahaan yang tersebar (*dispersed ownership*).

Pada akhir tahun 1980-an mulai banyak kesimpulan yang menyebutkan struktur kepemilikan dalam bentuk *dispersed ownership* akan memberikan dampak bagi buruknya kinerja manajemen. Untuk pertama kalinya usaha untuk melembagakan *corporate governance* dilakukan oleh *Bank of England* dan *London Stock Exchange* pada tahun 1992 dengan membentuk *Cadbury Committee* (Komite Cadbury), yang bertugas *menyusun Corporate Governance Code* yang menjadi acuan utama (*benchmark*) di banyak negara. Istilah *corporate governance* diperkenalkan pertama kali oleh Komite Cadbury pada tahun 1992 dalam laporannya yang dikenal sebagai *Cadbury Report*. Menurut Cadbury, dengan mengimplementasikan *good corporate governance* di dalam perusahaan mampu menjaga keseimbangan baik internal maupun eksternal dalam memberikan tanggungjawabnya kepada pemegang saham pada khususnya (Anaima et al., 2021).

Yang dimaksudkan keseimbangan tersebut adalah keseimbangan internal yang berkaitan dengan penyajian informasi yang berguna untuk dijadikan bahan evaluasi, sedangkan

keseimbangan eksternal adalah penyajian informasi yang dilakukan untuk pemakai informasi tersebut, seperti pemegang saham, investor, bank, dan lain sebagainya. Isu corporate governance semakin berkembang ketika beberapa peristiwa ekonomi penting terjadi. Seperti krisis keuangan Asia pada tahun 1997, dilanjut dengan kejatuhan perusahaan besar seperti Enron dan Worldcom tahun 2002, serta krisis subprime mortgage di Amerika Serikat pada tahun 2008. Beberapa peristiwa tersebut menyadarkan dunia akan pentingnya penerapan good corporate governance karena melihat dampak dari krisis tersebut yaitu banyaknya perusahaan yang berjatuh karena tidak mampu untuk bertahan.

5.3. DEFINISI GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Good Corporate Governance merupakan suatu sistem yang berguna untuk mengatur pengelolaan dalam perusahaan dengan menggunakan prinsip-prinsip yang tercantum dalam Pasal 3 Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER 01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik/GCG pada BUMN yang terdiri dari Transparansi, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban, Independensi, dan Kewajaran.

Forum for Corporate Governance Indonesia (FCGI, 2006) mengadopsi definisi Cadbury Committee of United Kingdom dan menerjemahkan *corporate governance* sebagai seperangkat aturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, manajer (pengelola perusahaan), kreditor, pemerintah, karyawan, dan stakeholder internal dan eksternal lainnya sesuai dengan hak dan tanggung jawabnya, atau dengan kata lain suatu sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan.

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD, 2004), menjelaskan *good corporate governance* merupakan satu set hubungan antara manajemen perusahaan, dewan, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya.

Effendi (2009) dalam bukunya *The Power of Good Corporate Governance*, menjelaskan pengertian *Good Corporate Governance* adalah suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola risiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengaman aset perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang.

Pengertian *Good Corporate Governance* atau GCG menurut Bank Dunia (World Bank) adalah kumpulan hukum, peraturan, dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi, yang dapat mendorong

kinerja sumber-sumber perusahaan untuk berfungsi secara efisien guna menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan (Effendi, 2009).

Persepsi *Good* dalam *Good Corporate Governance* adalah tingkat pencapaian terhadap suatu hasil upaya yang memenuhi persyaratan, menunjukkan kepatuhan dan keteraturan operasional perusahaan sesuai dengan konsep *Corporate Governance* (Murdani et al, 2019)

Menurut profil program *Corporate Governance Perception Index* (2008), *Corporate Governance* adalah serangkaian mekanisme yang mengarah dan mengendalikan suatu perusahaan agar operasional perusahaan berjalan sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan (stakeholder).

5.4. PRINSIP CORPORATE GOVERNANCE

Dalam penerapannya agar terlaksana dengan efektif dan efisien untuk mewujudkan konsep Good Corporate Governance (GCG), setidaknya terdapat 5 pilar GCG yang ditetapkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), yang dibentuk berdasarkan Keputusan Menko Ekuin Nomor: KEP/31/M.EKUIIN/08/1999 yang kemudian Pedoman tersebut disempurnakan dalam Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006 tentang pelaksanaan good corporate governance bagi Bank Umum (Indonesia, 2006) yang kemudian dikenal dengan konsep TARIF (*Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, and Fairness*).

1. Transparency

Konsep ini diperlukan dalam menjaga objektivitas suatu organisasi atau perusahaan. Termasuk dalam konsep ini adalah keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan. Sehingga kegiatan bisnis perusahaan berjalan secara objektif, profesional, dan untuk melindungi kepentingan *stakeholder*.

2. Accountability

Konsep ini diperlukan untuk melihat sejauh mana kinerja yang dihasilkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Akuntabilitas, sebagai prasyarat, mencakup kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban kinerja organisasi dan secara transparan dan akuntabel sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

3. Responsibility

Dengan konsep ini berarti terdapat kesesuaian pengelolaan organisasi/perusahaan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan organisasi yang baik, guna menjamin terpeliharanya kesinambungan usaha dalam jangka panjang

4. Independency

Dalam hal ini, organisasi/ perusahaan harus memiliki tata kelola yang efektif dan efisien serta mampu melakukannya sendiri tanpa ada dominasi atau intervensi dari pihak lain, serta mampu dalam menggunakan dan memanfaatkan nilai-nilai (*values*) yang ada pada organisasi perusahaan untuk dapat dijadikan unique point di antara organisasi dan perusahaan lainnya, sehingga mampu bersaing dalam bidang bisnis tersebut.

5. Fairness

Konsep ini diperlukan untuk menjaga stabilitas perusahaan dengan menjaga keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak setiap anggota dan pemangku kepentingan sesuai porsinya. Hakikatnya, setiap bagian dalam perusahaan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berkontribusi. Konsep ini sangat penting sebagai motivasi bagi setiap individu dalam berkompetisi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan di mana mereka berada.

5.5. TATA KELOLA ORGANISASI

1. *Good Corporate Governance* untuk mengurangi risiko financial distress

Nasiroh & Priyadi (2018) memproksikan *Good Corporate Governance* dengan 5 variabel utama:

a. Kepemilikan institusional

Kepemilikan institusional adalah proporsi kepemilikan saham yang dimiliki oleh institusi. Peran kepemilikan institusional dalam *Good Corporate Governance* adalah akan membantu mengurangi adanya masalah keagenan karena pemegang saham oleh institusional membantu mengawasi perusahaan sehingga manajemen tidak bertindak merugikan. Secara empiris terbukti bahwa kepemilikan institusional berpengaruh negatif terhadap financial distress. Semakin tinggi kepemilikan institusional, semakin kecil risiko perusahaan mengalami financial distress.

b. Kepemilikan manajerial

Kepemilikan manajerial adalah kepemilikan saham yang dimiliki oleh pihak manajemen atau pengelola perusahaan tersebut. Peran kepemilikan manajerial dalam *Good Corporate Governance* akan meningkatkan efektivitas aktivitas monitoring perusahaan. Kepemilikan manajerial menyelaraskan kepentingan manajer dengan pemegang saham, sehingga keputusan yang diambil lebih bertanggungjawab. Secara empiris terbukti bahwa kepemilikan manajerial berpengaruh negatif terhadap financial distress. Semakin besar kepemilikan manajerial, semakin kecil risiko perusahaan mengalami *financial distress*.

c. Dewan direksi

Dewan direksi adalah pimpinan perusahaan yang dipilih pemegang saham untuk mewakili kepentingan mereka dalam mengelola perusahaan. Bertugas menentukan suatu kebijakan atau strategi yang akan diambil perusahaan, baik jangka panjang maupun jangka pendek. Peran Dewan direksi dalam *Good Corporate Governance*: Direksi bertanggung jawab penuh atas kepengurusan perusahaan serta mewakili perusahaan baik di dalam maupun di luar Perusahaan. Seringkali ukuran dewan direksi yang kecil dan kurang optimal dalam menjalankan fungsinya.

d. Dewan komisaris

Dewan komisaris adalah organ perusahaan yang melakukan fungsi monitoring dari implementasi kebijakan direksi, dan memberikan nasihat kepada direksi. Dituntut untuk dapat mengawasi seluruh pemenuhan kepentingan stakeholders dengan berasaskan kesetaraan. Peran dalam dewan komisaris dalam *Good Corporate Governance* memastikan perusahaan melaksanakan *good corporate governance*. Komisaris diharapkan mampu meminimalisir permasalahan agency yang timbul antara dewan direksi dan pemegang saham. Untuk dapat memberikan hasil yang baik dewan komisaris harus menjalankan fungsi pengawasan secara optimal

e. Komite audit

Komite audit adalah komite yang dibentuk dan bertanggungjawab kepada dewan komisaris untuk membantu mengawasi dan memeriksa pelaporan keuangan, pengendalian internal, dan pelaksanaan audit. Peran komite audit dalam *good corporate governance*: adalah memastikan kepatuhan terhadap prinsip akuntansi dan standar audit yang berlaku.. Secara empiris terbukti bahwa komite audit berpengaruh positif terhadap financial distress. Semakin banyak komite audit di dalam suatu perusahaan, maka perusahaan semakin efisien dan efektif dalam menekan atau terhindar dari terjadinya financial distress.

f. Proporsi dewan komisaris independen

Melalui perannya dalam menjalankan fungsi pengawasan, proporsi dewan komisaris independen dapat mempengaruhi pihak manajemen dalam menyusun laporan keuangan yang lebih reliabel, sehingga diperoleh laporan laba yang berkualitas. Menurut teori agensi, dewan komisaris sebagai salah satu bentuk sistem corporate governance seharusnya membantu mengatasi konflik keagenan dan asimetri informasi untuk meningkatkan nilai Perusahaan.

Karena berasal dari luar perusahaan, dewan komisaris independen tidak mengetahui secara mendalam dan tidak terlalu berfokus pada perusahaan, sehingga pengawasan menjadi kurang maksimal. Disisi lain jumlah dewan komisaris yang semakin banyak juga dapat berpotensi menimbulkan lebih banyak konflik karena variasi pendapat yang semakin beragam.

g. Frekuensi rapat dewan komisaris

Rapat dewan komisaris, baik internal maupun dengan direksi dan komite audit, bertujuan untuk meningkatkan pengawasan dan memperbaiki tata kelola perusahaan. Pertemuan yang lebih sering diharapkan dapat mempermudah kinerja dewan perusahaan dan pihak manajemen untuk melakukan pengawasan dan koordinasi, agar tercipta keefektifan kinerja perusahaan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan nilai Perusahaan.

Rapat dewan komisaris sering kali tidak efektif karena dilakukan hanya sebatas kewajiban dan formalitas, sehingga rapat tidak terfokus pada pengawasan atas informasi yang terkait dengan pelaksanaan GCG di Perusahaan. Di sisi lain ketidakefektifan rapat juga disebabkan oleh persentase rendahnya tingkat kehadiran dan ketidaksiapan anggota.

2. Faktor yang mempengaruhi *Good Corporate Governance*

Murdani & Carolina (2019) menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi *good corporate governance* pada perusahaan sub sektor perbankan sebagai berikut:

a. Profitabilitas

Profitabilitas merupakan salah satu karakteristik perusahaan yang sering dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan investasi yang berdampak pada

penerapan GCG. Profitabilitas yang tinggi menarik lebih banyak investor, sehingga membuat tanggung jawab manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan semakin besar. Tanggung jawab manajemen terhadap pemegang saham diwujudkan melalui penerapan GCG, yang pada akhirnya meningkatkan skor GCG perusahaan

Klaper dan Love (2004) menggunakan tingkat Return on Asset (ROA) untuk mengukur kinerja perusahaan, dan menemukan bahwa perusahaan dengan pengelolaan keuangan yang lebih baik menghasilkan kinerja operasional yang lebih tinggi, yang mendukung penerapan GCG.

b. Leverage

Leverage adalah rasio yang menunjukkan seberapa besar aset perusahaan yang dibiayai oleh dana utang oleh kreditor (Murdani et al, 2019). Artinya seberapa besar beban utang yang ditanggung oleh perusahaan dibandingkan dengan besar aktivasnya.

Rasio Leverage dihitung dengan persentase total hutang dibagi total aset perusahaan (Birgham, 2010)

Tingginya rasio utang menambah tekanan dari pihak kreditur dan pemegang saham untuk memastikan manajemen bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa rasio leverage yang tinggi memaksa perusahaan untuk meningkatkan penerapan GCG. Dari Hasil riset membuktikan bahwa Leverage berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas implementasi GCG. Meskipun beberapa riset berikutnya menghasilkan arah yang beragam

c. Kepemilikan manajerial

Kepemilikan manajerial adalah manajemen terlibat dalam kepemilikan saham, sehingga keterlibatan tersebut akan mendorong manajer untuk bertindak secara hati-hati dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dalam mengelola perusahaan. Umumnya kepemilikan manajerial diukur berdasarkan jumlah kepemilikan saham manajemen dibagi dengan jumlah saham perusahaan.

Aprianingsih, 2016 menyatakan bahwa kepemilikan manajerial membantu menyelaraskan kepentingan antara manajer dan pemegang saham, meningkatkan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan (Kepemilikan manajerial meningkatkan motivasi manajer untuk memperbaiki kinerja Perusahaan. Murdani et al., (2019) menyatakan dalam penelitiannya mengenai analisis pengaruh faktor-faktor karakteristik

perusahaan terhadap GCG rating menggunakan laporan indeks Kompas-100, bahwa status kepemilikan perusahaan berpengaruh positif secara signifikan terhadap GCG Rating. Konsentrasi kepemilikan yang diukur dengan persentase kepemilikan terbesar memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kualitas implementasi GCG (Murdani et al, 2019).

d. Kepemilikan institusional

Kepemilikan institusional merupakan aspek GCG yang dipandang dapat mengurangi *agency cost*. Dikarenakan suatu sumber kekuasaan yang dapat digunakan untuk mendorong atau menentang kebijakan yang dibuat manajer. Kepemilikan institusional diharapkan mengambil bagian dalam setiap aktivitas internal perusahaan sehingga mampu mengawasi setiap tindakan oportunistik manajer.

Tingkat kepemilikan institusional yang tinggi akan menimbulkan usaha pengawasan yang lebih besar oleh pihak investor institusional sehingga dapat menghalangi perilaku manajer yang mementingkan kepentingannya sendiri, yang pada akhirnya akan merugikan pemilik perusahaan (Murdani et al, 2019). Adanya kepemilikan oleh institusional mendorong peningkatan pengawasan yang lebih optimal terhadap kinerja manajemen sehingga meminimalkan potensi terjadinya *financial distress* (Triwahyuningtyas, 2012). Keberadaan investor institusional dianggap mampu menjadi mekanisme monitoring yang efektif dalam setiap keputusan yang diambil oleh manajer, sehingga tidak mudah percaya terhadap tindakan manipulasi laba Hadi (2014).

5.6. PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Pentingnya bagi organisasi untuk penerapan *good corporate governance* dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Mengelola dan mengendalikan perusahaan

Good corporate governance adalah sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) bagi para pemangku kepentingan (Sudarmanto et al, 2021). Hal ini disebabkan karena GCG dapat mendorong terbentuknya pola kerja manajemen yang bersih, transparan, dan profesional.

2. Menyeimbangkan kewenangan dan pertanggungjawaban

Good corporate governance merupakan salah satu prinsip di dalam hukum perusahaan yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawabannya kepada shareholder (pemegang saham) khususnya, dan stakeholder pada umumnya (Ikatan Banking Indonesia, 2015). Hal ini dimaksudkan untuk mengatur kewenangan direktur, manajer, pemegang saham, dan pihak lain yang terkait dengan perkembangan perusahaan

3. Kunci kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang

Good corporate governance penting diterapkan karena: Pertama, GCG merupakan salah satu kunci sukses perusahaan untuk tumbuh dan menguntungkan dalam jangka panjang, sekaligus memenangkan persaingan bisnis global. Kedua, krisis ekonomi di kawasan Asia dan Amerika Latin yang diyakini muncul karena kegagalan penerapan GCG.

4. Meningkatkan kinerja dan akuntabilitas perusahaan

Esensi pentingnya *good corporate governance* dalam mendukung peningkatan kinerja perusahaan melalui supervisi atau pemantauan kinerja manajemen, dan adanya akuntabilitas manajemen terhadap pemangku kepentingan lainnya, berdasarkan kerangka aturan dan peraturan yang berlaku.

Dengan demikian, *good corporate governance* berperan sebagai proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan akuntabilitas perusahaan, dengan tujuan utama mempertinggi nilai saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lain (Sudarmanto et al., 2021)

5.7. Tujuan penerapan GCG

Terdapat 5 tujuan utama dalam penerapan *good corporate governance*, yaitu:

1. Melindungi hak dan kepentingan pemegang saham
2. Melindungi hak dan kepentingan para anggota stakeholders non pemegang saham
3. Meningkatkan nilai perusahaan dan para pemegang saham

4. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dewan pengurus atau board of directors dan manajemen perusahaan
5. Meningkatkan mutu hubungan board of directors dengan manajemen senior perusahaan

Tujuan dalam menerapkan *good corporate governance* adalah untuk melindungi kepentingan pemegang saham dan pihak-pihak yang terkait dalam pengelolaan perusahaan, agar perusahaan dapat melaksanakan kegiatannya dengan efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan nilai saham dan kepercayaan publik terhadap perusahaan

Menurut Sudarmanto et al, (2021), adapun tujuan dari penerapan *good corporate governance* adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan nilai tambah (*value added*) bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*)
2. Memastikan bahwa sasaran yang ditetapkan telah dicapai
3. Memastikan bahwa aktiva perusahaan dijaga dengan baik
4. Memastikan perusahaan menjalankan praktik-praktik usaha yang sehat
5. Memastikan kegiatan-kegiatan perusahaan bersifat transparan

5.8. Manfaat Good Corporate Governance

a. Corporate governance yang baik dapat mendorong pengelolaan organisasi yang lebih demokratis (partisipasi banyak kepentingan), lebih accountable (adanya pertanggungjawaban dari setiap tindakan), dan lebih transparan serta akan meningkatkan keyakinan bahwa perusahaan dapat memberikan manfaat jangka panjang (Murdani et al., (2019) menyebutkan manfaat Good Corporate Governance menurut Forum for Corporate Governance di Indonesia (FCGI) adalah:

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang baik, meningkatkan efisiensi operasional, serta lebih meningkatkan pelayanan terhadap stakeholder.
2. Mengembalikan kepercayaan investor untuk kembali menanam modal kembali di Indonesia.
3. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan sekaligus akan meningkatkan shareholder dan dividen.
4. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan sehingga dapat meningkatkan corporate value.

REFERENSI

Adolf A. Berle, Gardiner Means. 1932, *The Modern Corporation and Private Property*, United. States of America.

Anaima, Nuriya, dan Sri Trisnaningsih. 2021. “Pengaruh Mekanisme Corporate Governance terhadap Kinerja Keuangan dengan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Kontrol.” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini* 12(2):83. doi: 10.36982/jiegmk.v12i2.1348.

Birgham, 2010

Effendi, Muh. Arief. 2009. *The Power Of Corporate Governance: Teori dan. Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Klaper dan Love (2004)

Murdani, E., & Carolina, D. (2019). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi good corporate governance pada perusahaan sub sektor perbankan yang terdaftar di bursa efek Indonesia. *JEMBATAN (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Auditing, dan Akuntansi)*, 4(2), 124-145. <https://doi.org/10.54077/jembatan.v4i2.48>

Nasiroh, Y., & Priyadi, M. P. (2018). Pengaruh penerapan good corporate governance terhadap financial distress. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 7(9)

Puspitasari, E. et al. 2021. Peran Profitabilitas Sebagai Variabel Intervening dalam Menentukan Struktur Modal. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*.

Sudarmanto, E., Susanti, E., Revida, E., Pelu, M. F. A., Purba, S., Astuti, A., ... & Krisnawati, A. (2021). *Good Corporate Governance (GCG)*. Yayasan Kita Menulis. https://martonomily.com/wp-content/uploads/2024/07/FullBook-Good-Corporate-Governance-_web.pdf

Triwahyuningtyas, Meilinda, 2012. Analisis Pengaruh Struktur Kepemilikan, Ukuran Dewan, Komisaris Independen, Likuiditas dan Leverage Terhadap Terjadinya Financial Distress (Studi pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2008-2010). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro*. Vol.1, No.1, Hal 1-14.

BAB 6

CORPORATE GOVERNANCE DALAM RISET

6.1. KERANGKA DASAR TEORI

Tata Kelola Perusahaan menjadi konsep utama yang memiliki dasar teori yang kuat untuk menjelaskan bahwa tata Kelola yang baik akan menjadi keberlanjutan Perusahaan/institusi. Berikut ini beberapa teori yang melandasi tata Kelola Perusahaan yang baik:

(1). Teori Keagenan

Teori keagenan menjelaskan hubungan antara kualitas audit, komite audit, dan pengendalian internal. Hubungan keagenan merupakan suatu kontrak di mana satu atau lebih principal (pemilik) melibatkan pihak lain (agen) dalam menyediakan jasa, menurut (Jensen & Meckling 1976). Para pemilik berkepentingan untuk mendelegasikan sebagian kewenangan pengambilan keputusan kepada agen. Teori keagenan berasumsi bahwa principal bertujuan untuk memaksimalkan keuntungannya, sedangkan agen bertujuan untuk memaksimalkan kebutuhan ekonomi dan psikologisnya. Konflik kepentingan sering kali muncul akibat adanya ketidakselarasan kepentingan antara para pihak. Situasi ini sering disebut "moral hazard". Dalam hal ini, pemegang saham tidak menyadari risiko yang terkait dengan tindakan manajemen, yang tentu saja menimbulkan asimetri informasi di antara pemegang saham (Rezra, 2022).

(2) Teori asimetri informasi

Pratiwi dan Aufa (2023) menyatakan bahwa asimetri informasi muncul ketika manajer memiliki informasi internal dan pengetahuan yang lebih banyak tentang prospek masa depan perusahaan dibandingkan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya yang memiliki tujuan yang berbeda. Situasi seperti ini dapat dimanfaatkan oleh pihak-pihak tertentu untuk melakukan kecurangan. Akibat adanya asimetri informasi, diperlukan pihak independen untuk mengaudit laporan keuangan yang disusun oleh manajemen perusahaan.

(3) Ethical Climate Theory

Victor & Cullen (2000) mendeskripsikan etika sebagai “persepsi yang berlaku terhadap praktik dan prosedur organisasi yang khas dan memiliki muatan etika”. Budaya organisasi dan iklim

organisasi dari waktu ke waktu terus menjadi topik penelitian dan terdapat tahapan proses sosialisasi dan interaksi simbolik di antara anggota dalam suatu sistem sosial tentang implementasinya (Arnaud, 2006). Iklim etika ini menarik untuk diimplementasikan dalam penelitian whistleblowing. Kazimi et al (2012); Moore & Moore (2014) menemukan bahwa anggota organisasi memiliki reaksi yang berbeda terhadap berbagai jenis kesalahan yang dilakukan oleh anggota lainnya. Dalam penelitian akuntansi ditemukan bahwa iklim utama yang dianut oleh auditor internal terbukti lebih menonjol dalam membentuk iklim organisasi dibandingkan dengan iklim egoisme dan kebajikan dalam lingkungan organisasi.

LOCUS OF ANALYSIS

		Individual	Local	Cosmopolitan
ETHICAL CRITERION	Egoism	Self-Interest*	Company Profit	Efficiency
	Benevolence	Friendship	Team Interest	Social Responsibility
	Principle	Personal Morality	Company Rules and Procedures	Laws and Professional Codes

Gambar 5.1. Theoretical Ethical Climate Types

Berdasarkan konsep filsafat moral, konsep Cullen (1987) mengarahkan perusahaan untuk membagi iklim etika ke dalam tiga kategori, yaitu egoisme, kebajikan, dan prinsip (Fritzsche dan Becker, 2017). Kategori-kategori ini dibedakan berdasarkan kriteria yang digunakan untuk penalaran moral intra-organisasi, memaksimalkan kepentingan diri sendiri dan kepentingan bersama, atau berpegang pada prinsip (Cullen, 1987). Gunakan kategori-kategori ini dan tiga lokus analisis (individu, lokal, dan kosmopolitan) untuk menentukan sumber penalaran etika dalam suatu organisasi. Cullen (1987) mengembangkan tipologi teoritis iklim etika. Seperti yang dapat dilihat pada Gambar 5.1, mereka awalnya mengusulkan sembilan jenis iklim etika, yang direpresentasikan dalam bentuk matriks 3 x 3 dengan baris yang mewakili kriteria etika (egoisme, kebajikan, dan prinsip), dan kolom yang mewakili lokasi analisis (individu, lokal, kosmopolitan).

6.2. HASIL PENELITIAN

Riset tentang *good corporate governance* (tata kelola perusahaan yang baik) dan penerapannya di perusahaan serta factor-faktor yang mempengaruhi efektivitas *good corporate governance* (tata kelola perusahaan yang baik) sudah banyak dilakukan. Namun demikian hasilnya masih beragam. Masih perlu banyak penelitian lagi yang *diupdate* dengan perkembangan jaman sehingga dapat mencerminkan kondisi terbaru serta hasilnya dapat digunakan untuk pengembangan organisasi khususnya dalam konteks pengendalian.

Berikut ini beberapa hasil penelitian terkait dengan *good corporate governance* (tata kelola perusahaan yang baik):

(1) *good corporate governance* pada sektor keuangan tahun 2018-2023.

Sem & Hastuti (2024) menemukan bahwa transparansi dan akuntabilitas sangat penting untuk menghasilkan laporan keuangan yang berkualitas pada suatu perusahaan. Adanya potensi asimetri informasi yang membuktikan bahwa keakuratan laporan keuangan tidak dipengaruhi oleh pengawasan auditor. Kurangnya informasi dan pengetahuan yang komprehensif oleh komite audit dengan perusahaan yang diawasinya perlu mendapat perhatian

Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya menambahkan variabel integritas manajemen, karena integritas perusahaan merupakan kunci utama untuk menghasilkan laporan keuangan yang baik dan hasil audit yang unggul. Dengan demikian hal tersebut dapat memperkuat transparansi dan keakuratan informasi laporan keuangan, serta hubungan antara manajemen dalam suatu perusahaan dengan auditor akan berjalan lebih efisien dan efektif.

(2) Whistleblowing system, system pengendalian internal dan *good corporate governance*

Hastuti et al (2024) menemukan bahwa jumlah anggota komite risiko berpengaruh negatif terhadap kekuatan pengendalian internal. Proporsi komisaris independen berpengaruh positif terhadap kekuatan pengendalian internal. Pengungkapan risiko tidak berpengaruh terhadap kekuatan pengendalian internal. Hasil penelitian ini juga memberikan implikasi bagi perusahaan besar untuk menerapkan whistleblowing system di perusahaannya sebagai penguatan pengendalian internal dan antisipasi risiko kecurangan yang dilakukan oleh personel perusahaan terutama yang menduduki jabatan strategis. Penguatan pengawasan oleh dewan komisaris independen atas penerapan pengendalian internal dan analisis risiko serta penerapan whistleblowing system menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk mampu meminimalisir risiko.

Bagi penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel auditor independen dan nilai perusahaan dalam memperkuat pengendalian internal dan mitigasi risiko. Penting bagi organisasi untuk menerapkan sistem whistleblowing di dalam perusahaan guna membuka kemungkinan terjadinya kecurangan. Dukungan dewan komisaris untuk menjaga proses penerapan sistem whistleblowing bagi seluruh organisasi menjadi energi bagi lembaga untuk menciptakan integritas dalam peran sistem whistleblowingnya dan mengembangkan pola pengendalian internal.

(3) Penerapan Good Corporate Governance pada SPBU

Elvionita & Hastuti (2024) menggarisbawahi pentingnya penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik, serta mengintegrasikan Teori Segitiga Penipuan, untuk meningkatkan integritas keuangan. Sistem manual yang digunakan untuk pencatatan keuangan menunjukkan potensi kelemahan, yang menyoroti perlunya otomatisasi dan integrasi teknologi untuk mengurangi risiko kesalahan dan kehilangan data. Lebih jauh, penelitian ini menyoroti tantangan yang terkait dengan pengelolaan inventaris bahan bakar, khususnya dalam menangani masalah penguapan selama transportasi. Penelitian ini menekankan pentingnya menjaga tingkat inventaris yang akurat dan menyoroti potensi aktivitas penipuan jika pengawasan dan pengawasan tidak memadai. Implikasi praktis dari penelitian ini mencakup perlunya SPBU ABC untuk mengadopsi strategi yang lebih responsif terhadap fluktuasi pendapatan, seperti kampanye pemasaran yang ditargetkan atau penawaran promosi selama periode puncak. Selain itu, meningkatkan praktik manajemen inventaris dan mempertimbangkan sumber pendapatan alternatif merupakan langkah penting dalam mengurangi risiko keuangan.

Untuk penelitian di masa mendatang, disarankan untuk mengeksplorasi efektivitas penerapan sistem otomatis dalam manajemen keuangan di SPBU. Selain itu, menyelidiki dampak teknologi canggih, seperti sistem pemantauan waktu nyata, terhadap pencegahan penipuan dan pengoptimalan pendapatan akan sangat berharga dalam meningkatkan efisiensi operasional lebih lanjut. Singkatnya, penelitian ini memberikan wawasan berharga tentang praktik manajemen keuangan di SPBU ABC, menawarkan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti untuk memperkuat integritas operasional dan mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh penipuan dan fluktuasi pendapatan.

(4) Good Corporate Governance di Family Business

Mindrawati & Hastuti (2023) melakukan penelitian tentang good corporate governance pada family business, dan berdasarkan hasil penelitian memberikan rekomendasi sebagai berikut:

- a. Keberadaan Dewan Komisaris dapat bekerja sesuai tugas dan tanggung jawabnya secara kolektif untuk melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi.
- b. Pelaksanaan RUPS Tahunan dapat diselenggarakan secara rutin setiap tahun.
- c. Keberadaan Direksi harus mampu melaksanakan tugasnya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya. Manajemen harus mampu mengimplementasikan prinsip-prinsip yang terkandung dalam GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran.
- d. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan melakukan penelitian pada beberapa perusahaan bisnis keluarga dan perusahaan non keluarga. Tujuannya adalah dapat membandingkan perilaku manajemen dalam tata kelola perusahaan. Selain itu penelitian selanjutnya juga dapat mengembangkan metode kuantitatif dengan alat analisis peramalan untuk mengestimasi keberlanjutan perusahaan di masa mendatang.

(5) Peran *Internal Auditor* dalam menegakkan *Good University Governance*

Herawati & Hastuti (2023) menemukan bahwa peran audit internal berdampak positif terhadap usaha perbaikan tata kelola keuangan di Unit, Biro, atau fakultas, hal tersebut didukung oleh pernyataan 75% responden yang berpendapat bahwa peran internal audit di PTS XYZ sebagai consulting karena mampu memberikan auditee rekomendasi terhadap 5 temuan kepada audit, meskipun ada 25% responden yang berpendapat bahwa internal audit saat ini belum mampu memberikan solusi dan hanya cenderung menyalahkan saja.

Peran internal audit, sangat dibutuhkan di PTS XYZ, karena hal ini dapat meningkatkan akuntabilitas dan transparansi sehingga diharapkan dapat meminimalisir terjadinya pelanggaran pelanggaran yang akan terjadi. Selain itu tidak semua karyawan di PTS XYZ memiliki latar belakang pendidikan di bidang akuntansi, sehingga peran audit internal juga sangat penting untuk selalu memberikan pengetahuan kepada karyawan terkait bagaimana cara melakukan pengelolaan keuangan yang benar, agar akuntabilitas di PTS XYZ dapat semakin meningkat. Selain itu auditor internal merupakan ujung tombak di perguruan tinggi dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan, hal ini dikarenakan hasil laporan

audit yang berkualitas merupakan sumber informasi yang dijadikan dasar pertimbangan oleh pihak manajemen perguruan tinggi dalam mengambil keputusan.

Auditor internal PTS XYZ secara kelembagaan belum efektif, hal ini ditunjukkan karena belum adanya posisi auditor internal dalam struktur organisasi Universitas, hal ini berdampak terbatasnya wewenang dan lingkup tugas dari auditor internal, selain itu Internal audit juga belum memiliki Audit Charter 25 yang menyatakan tujuan, wewenang dan tanggung jawab fungsi audit internal secara tertulis, yang bisa dijadikan pedoman dalam pengelolaan keuangan di unit/biro/fakultas.

(6) Penerapan Sistem *Whistleblowing*: Tata Kelola Perusahaan yang Baik, Faktor Fundamental, Risiko Perusahaan dan Reaksi Investor

Claudia et al, 2023 menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan *whistleblowing system* dari berbagai aspek, seperti manajemen perusahaan, persepsi pihak luar, dan faktor fundamental. Dengan menganalisis berbagai faktor tersebut, maka dapat dibentuk suatu model penerapan *whistleblowing system*. Variabel komite audit dan audit internal berpengaruh terhadap penerapan *whistleblowing system*. Sedangkan variabel dewan komisaris, sistem pengendalian internal, kepemilikan manajerial, risiko perusahaan, ukuran perusahaan, dan reaksi investor tidak berpengaruh terhadap penerapan *whistleblowing system*. Jika dibandingkan dengan variabel-variabel yang berpengaruh di atas, maka dapat diketahui bahwa proses audit memiliki pengaruh terhadap penerapan *whistleblowing system*.

Perusahaan dapat mengoptimalkan sistem *whistleblowing* dengan menerapkan komite audit dan audit internal. Perusahaan dapat meningkatkan peran auditor internal, dan juga meningkatkan komunikasi yang intens antara audit internal dengan komite audit yang akan dapat mengoptimalkan fungsi pengendalian dalam organisasi, sehingga nilai etika, nilai transparansi dapat terjaga dengan baik dan operasional perusahaan dijalankan dengan prinsip akuntabilitas dan tanggung jawab. Penerapan sistem *whistleblowing* diharapkan dapat meminimalisir terjadinya kecurangan. Rekomendasi yang dapat kami berikan terkait dengan hasil penelitian adalah: a. Pengukuran variabel penerapan sistem *whistleblowing* dengan model dummy belum sepenuhnya mampu mengukur penerapan sistem *whistleblowing*. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pengukuran lain, seperti pemberian skor. b. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel perlindungan hukum bagi pelapor dan penguatan nilai organisasi. Hal ini diharapkan dapat memberikan perlindungan hukum kepada pelapor, serta memperkuat nilai-nilai organisasi yang dapat menjamin keberanian pelapor untuk menyampaikan kebenaran.

(7) Good Corporate Governance dan Kinerja Keberlanjutan

Safitri & Hastuti (2022) menganalisis pengaruh *Good Corporate Governance* dan strategi bersaing terhadap kinerja keberlanjutan perbankan. *Good Corporate Governance* sangatlah penting dalam sektor perbankan, karena mempengaruhi kredibilitas masing-masing bank. Apabila mempunyai tata kelola yang buruk akan banyak skandal bank terjadi yang membuat kredibilitas bank menurun. Semakin perbankan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat, maka bank tersebut akan mampu bertahan di industrinya.

Tidak hanya *Good Corporate Governance* saja yang ditingkatkan, perbankan juga harus mempunyai strategi yang tepat untuk bersaing. Semakin tajamnya persaingan di antara bank-bank, maka harus membuktikan kepada masyarakat bahwa perbankan mempunyai kredibilitas baik dalam pengendalian intern maupun strategi bisnisnya. Strategi yang sebagian besar digunakan sektor perbankan adalah diferensiasi. Strategi diferensiasi adalah strategi perusahaan untuk menciptakan produk atau layanan yang berbeda dengan pesaingnya.

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian data, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut: *Good Corporate Governance* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, proses bisnis internal dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran, tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja pelanggan dan kinerja sosial dan lingkungan. *Differentiation* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, proses bisnis internal serta kinerja pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja sosial dan lingkungan, tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja pelanggan.

Implikasi penelitian ini, diharapkan dapat memberikan informasi bagi perbankan mengenai pentingnya *Good Corporate Governance* dan strategi diferensiasi. Bagi perbankan tujuan utama manajer adalah memaksimalkan kinerja perusahaan yang akan memberikan kontribusi keberlanjutan ke depannya. Manajer bertindak untuk kepentingan bersama agar mencapai tujuan perusahaan. Hasil penelitian ini, faktor utama yang perlu diperhatikan perbankan untuk meningkatkan keberlanjutan perusahaannya yaitu dengan mengelola *Good Corporate Governance* secara maksimal dan memperketat celah untuk internal atau eksternal bank dapat melakukan tindakan kecurangan melalui aturan yang ketat. Dengan begitu kinerja keberlanjutannya akan tercapai dan perbankan dapat bertahan di masa depan, karena dengan *Good Corporate Governance* yang baik akan menambah tingkat kepercayaan masyarakat kepada bank.

Faktor selain itu yang juga perlu diperhatikan perbankan adalah strategi untuk bersaing. Dalam penelitian ini yang diperlukan secara berkesinambungan adalah strategi diferensiasi. Perbankan

akan mendapatkan nilai tambah apabila melakukan strategi tersebut, karena persaingan dalam dunia perbankan tidak hanya antar bank melainkan non bank, seperti perusahaan fintech. Berdasarkan penelitian ini strategi diferensiasi bila dilakukan dengan maksimal bisa meningkatkan kinerja keberlanjutan bank. Bagi investor, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis yang ingin melakukan investasi di sektor perbankan. Investor sebaiknya mempertimbangkan kinerja bank secara berkelanjutan di masa depan. Hal ini dapat menguntungkan investor, apabila perusahaan yang diinvestasikan mampu bertahan secara terus menerus ke depannya.

Selanjutnya bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan ide bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan tambahan informasi baru.

Saran, sebaiknya pada penelitian selanjutnya menambah variabel lain, seperti ukuran perusahaan, jenis industri. Berbagai pengukuran yang dapat dilakukan untuk mengukur corporate governance dapat menjadi pilihan baru untuk penelitian selanjutnya, misalkan dengan CG indeks. Disamping itu Pemilihan sampel yang hanya pada industri perbankan menyebabkan penelitian ini tidak dapat digeneralisir, penelitian selanjutnya dapat membedakan hasil penelitian ini dengan sampel yang berbeda.

(8) Good Corporate Governance, Struktur Kepemilikan dan Kinerja Keuangan

Hastuti, 2005 menemukan bahwa berdasarkan pada *theory agency*,

- a. Sangat mungkin terjadi *conflict of interest* antara manajemen perusahaan dengan *stakeholder*. *Stakeholder* menghendaki pola pengelolaan perusahaan untuk dapat memberi kontribusi yang besar bagi dana yang diinvestasikannya ke dalam perusahaan. Keuntungan yang diperoleh perusahaan diarahkan pada investasi yang menghasilkan present value yang positif. Sedangkan disisi lain manajemen berusaha untuk mengelola perusahaan sebaik mungkin untuk memperoleh bonus yang besar. Pengaruh dan kebijakan yang ditetapkan oleh pemegang saham mayoritas menjadi tidak berarti bagi manajemen yang berusaha untuk menampilkan kinerja yang akan menghasilkan bonus yang besar untuk kepentingannya sendiri. Sehingga seringkali kebijakan dari pemegang saham mayoritas tidak dihiraukan dalam proses pengelolaan kinerja perusahaan. Hal ini didukung oleh *agency theory* sebagaimana yang dijelaskan oleh Jensen and Meckling (1976), Smith and Warner (1979). Dan didukung pula oleh Fama and Jensen (1983) yang menyatakan bahwa jika masing-masing *stakeholder* perusahaan bertindak untuk kepentingan pribadi maka akan timbul *agency conflict*.

- b. Perusahaan sebgayaan besar melakukan manajemen laba melalui income decreasing. Hal ini diduga dilakukan untuk kepentingan penghindaran pajak. Namun demikian, nilai mean sebesar -0.013 menunjukkan bahwa discretionary accruals yang dilakukan oleh manajemen nilainya relatif kecil jika dibanding nilai kinerja secara keseluruhan.
- c. Untuk dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang baik dalam pengelolaan perusahaan harus menerapkan pilar-pilar good corporate governance yang salah satu pilarnya adalah transparansi. Transparansi dalam penelitian ini diproksikan oleh pengungkapan laporan keuangan. Ada hal penting yang menarik untuk dibahas yaitu pengungkapan laporan keuangan yang dipakai oleh peneliti adalah pengungkapan yang bersifat mandatory. Seharusnya *indeks wallace* menghasilkan nilai 1 untuk semua perusahaan sampel karena mandatory disclosure adalah pengungkapan laporan keuangan minimal yang harus dilakukan oleh perusahaan yang go publik dipasar modal Indonesia sebagaimana disyaratkan oleh Bapepam. *Standar mandatory disclosure* yang harus disajikan oleh emiten yang dipakai dalam penelitian ini merupakan standar yang dikeluarkan tahun 1999 (standar terbaru). Tetapi dari hasil penelitian ini meskipun mandatory disclosure tetapi tidak semua item dalam *mandatory disclosure* dipenuhi oleh emiten. Hal ini mengindikasikan dalam realita Bapepam belum tegas sekali dalam memberlakukan konsep *disclosure* yang merupakan pilar dari *good corporate governance* untuk para emiten yang berdagang di bursa pasar modal. Berarti masih terjadi kebocoran pelaksanaan *good corporate governance* di Indonesia.
- d. Perlunya mekasnisme pengendalian intern yang lebih baik untuk mengontrol perilaku manajemen dalam melaporkan kinerja perusahaan agar pelaporan kinerja lebih obyektif

(9) Good Corporate Governance Score

Hartomo et al. (2015) melakukan penelitian eksploratif tentang CG Scorecard di Indonesia pasca penerapan Roadmap Tata Kelola Perusahaan Indonesia tahun 2015 dengan menggunakan 30 perusahaan blue-chip Indonesia. 30 perusahaan unggulan tersebut dipilih karena dianggap sebagai tolok ukur penerapan tata kelola perusahaan yang baik pada perusahaan publik (PT) di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik tata kelola perusahaan PT di Indonesia terus mengalami perbaikan. Rata-rata skor pada tahun 2016 adalah 73,59 poin dari skala 100 poin, dengan skor maksimum 94,60 poin dan skor minimum 40,14 poin. Skor ini lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata Corporate Governance Scorecard Indonesia pada tahun-tahun sebelumnya. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan unggulan telah menerapkan Tata Kelola

Perusahaan yang Baik sebagaimana yang disarankan oleh Roadmap Tata Kelola Perusahaan Indonesia 2015.

Penelitian ini akan memberikan bukti empiris tentang praktik tata kelola perusahaan pada perusahaan unggulan Indonesia dengan menggunakan analisis isi dan skor rata-rata tertimbang menggunakan scorecard CG. Peningkatan penerapan tata kelola perusahaan di Indonesia sebagaimana disebutkan dalam Roadmap Tata Kelola Perusahaan Indonesia memerlukan komitmen tidak hanya dari regulator tetapi juga dari emiten dan perusahaan public.

REFERENSI

Arnaud, "A New Theory and Measure of Ethical Work Climate : The Psychological Process Model (PPM) and the Ethical Climate Index (ECI)," University of Central Florida, 2006.

Claudia, G., Hastuti, T.D, Indarto, S.L .2023. Implementation of Whistleblowing System: Good Corporate Governance, Fundamental Factors, Company Risk and Investor Reaction. *AKUNTABILITAS* Vol. 17 No. 1 Januari 2023

COSO. 1992. <https://www.coso.org/guidance-on-ic>

Cullen, John B. Cullen; Parboteeah, K. Praveen; Victor, "Journal of Business Ethics," *J. Bus. Ethics*, vol. 4, no. 2, pp. 127–141, 2000.

Elvionita, F.C, Hastuti, T.D. 2024. Analysis of Gas Station Financial Management to Prevent Fraud and Anticipate the Impact of Revenue Fluctuations. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1)

Fama, Eugene F., and Jensen, Michael C. "Agency Problems and Residual. Claims." *Journal of Law and Economics* 26 (June 1983): 327-49

Fritzsche, D. J., & Becker, H. (2017). Linking Management Behavior to Ethical Philosophy—An Empirical Investigation. *Academy of Management Journal*, 27(1). <https://doi.org/10.5465/255964>

Hastuti, T.D., Sanjaya, R., Setianto, B.D. 2024. Implementation of Whistleblowing System to Strengthen Internal Control and Risk Assessment InCIT 2024: The 8th International Conference on Information Technology .September 30, 2024

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.94043>

Kazimi, B. Moore, and P. Morris, "Family Businesses: Addressing the challenges faced in today's environment," 2012.

L. Moore and T. W. Moore, "The effect of ethical climate on the organizational commitment of faculty members," *J. Acad. Bus. ethics*, vol. 9, no. 12, pp. 1–15, 2014.

Lay, Cornelis. 2017. The Emerging of New Democratic Space: CSOs and Parliament in Post-Soeharto Indonesia. *PCD Journal* Vol. V No. 1

Herawati, L.D, Hastuti, T.D . 2023. PERSEPSI AUDITEE TERHADAP PERAN INTERNAL AUDIT SEBAGAI DIVISI BARU DALAM UPAYA MEWUJUDKAN GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (STUDI KASUS PTS XYZ DI SEMARANG). *COSTING:Journal of Economic, Business and Accounting* Volume 6 Nomor 2, Januari-Juni 2023 e-ISSN : 2597-5234

Mindrawati, D.N, Hastuti, T.D.. 2023. STUDY OF IMPLEMENTATION AND GOOD CORPORATE GOVERNANCE INTERNAL CONTROL SYSTEM (Case Study In a Family Firm). *Dinamika Akuntansi Keuangan dan Perbankan*. Vol. 12., No. 1, Hal: 1 – 8; Mei 2023

Pratiwi, S. P., & Aufa, M. (2023). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Dan Teknologi Informasi Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Perusahaan. *Jurnal Mirai Management*, 8(2), 321–330. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/5306/3505>

Rezra, E. P. (2022). Pengaruh Kualitas Auditor Terhadap Kualitas Laporan Keuangan pada Perusahaan Pembiayaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) TAHUN 2016 – 2020. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(3), 1575–1583. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue/article/view/887>

Safitri, D.R, Hastuti. D.H. 2022. PENGARUH GOOD CORPORATE GOVERNANCE DAN STRATEGI BERSAING TERHADAP KINERJAKEBERLANJUTAN PERBANKAN. *Jurnal Informasi, Perpajakan, Akuntansi, dan Keuangan Publik* Vol 17 No. 1 Januari 2022 : 131-156

Sem, D. V., & Hastuti, T. D. (2024). The Impact of Audit Quality, Audit Committe, and Internal Control Systems on Financial Report Quality (IDX Finance Sector). *Keunis*, 12(2), 120-133. DOI: 10.32497/keunis.v12i2.5507.

Smith, C. and Warner, J.B. (1979) On Financial Contracting: An Analysis of Bond Covenants. *Journal of Financial Economics*, 7, 117-161.

Victor, B., Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climates in organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*.

BAB 7

SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL

7.1. PENDAHULUAN

Pengendalian internal yang diterapkan di perusahaan diharapkan mampu mendukung terlaksananya tata kelola perusahaan yang baik. Pengendalian internal berdasarkan Standar Profesional Akuntan Publik meliputi pengendalian manajemen dan budaya pengendalian yang mencerminkan lingkungan pengendalian, pemahaman risiko, aktivitas pengendalian dan pemisahan fungsi, informasi dan komunikasi, serta aktivitas pemantauan dan koreksi atas kekurangan. Lingkungan pengendalian mencerminkan keseluruhan perilaku, kesadaran, dan tindakan dewan komisaris, manajer, dan pemegang saham. Penyusunan laporan keuangan berdasarkan standar akuntansi mensyaratkan kondisi yang menjamin pengelolaan keuangan yang baik. Penerapan IFRS sebagai standar yang wajib bagi perusahaan yang go public mensyaratkan perusahaan harus mampu menjamin organisasi memiliki pengendalian internal yang baik.

7.2. DEFINISI SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL

Menurut Hery (2014), Pengendalian Internal merupakan suatu prosedur dan kebijakan yang berguna dalam melindungi aset suatu entitas agar terhindar dari segala penyalahgunaan yang ada, informasi akuntansi dapat dibuktikan keakuratannya, organisasi mematuhi peraturan perundang-undangan dan karyawan mematuhi kebijakan manajemen yang diterapkan.

Sistem pengendalian internal menjadi kunci penting bagi organisasi untuk menjamin efektivitas dan efisiensi aktivitas operasionalnya. Salim (2018) menyatakan bahwa pengendalian internal yang efektif merupakan alat yang memperkuat akses yang bagus atas modal dan menjamin sustainabilitas. Sistem pengendalian internal yang efektif memberikan pencerahan moral bagi pemimpin dan staf untuk mampu menghadapi dilema etik dengan tetap bertindak dalam fondasi dan bangunan tata kelola perusahaan yang baik. Tampubolon (2019) mengungkapkan bahwa semua bagian didalam organisasi dewan komisaris, dewan direksi, komite audit harus meningkatkan efektivitas pengendalian internal, fungsi internal audit dan komitmen organisasi karena hal tersebut akan meningkatkan pengelolaan perusahaan yang baik.

Arens (2014) menjelaskan bahwa aspek pengendalian internal perusahaan meliputi 5 komponen, yaitu lingkungan pengendalian, penaksiran risiko, sistem informasi dan komunikasi, praktek pengendalian dan monitoring. Sistem pengendalian perusahaan menjadi jaminan manajemen terhadap para stakeholder perusahaan untuk menunjukkan bahwa perusahaannya telah dikelola dengan baik, sehingga efektivitas dan efisiensi usaha serta pengelolaan pelaporan keuangannya dapat diyakini menjamin kontinuitas usaha entitasnya. Pelaporan keuangan menjadi hal yang kritis yang harus disampaikan kepada para stakeholder sebagai salah satu sarana menilai kondisi perusahaan.

Perusahaan agar dapat berkompetisi dalam ekonomi global menjadi pemicu bagi entitas untuk memperbaiki penerapan sistem pengendalian internalnya agar dapat menjamin sistem pelaporan keuangan berjalan dengan baik dan mengcover tuntutan globalisasi dan persaingan dunia.

Perkembangan bisnis perusahaan harus diikuti dengan pengembangan proses pengendalian internal perusahaan. Semakin besar usaha semakin kompleks aktivitas organisasi dan pasti akan membutuhkan pengendalian internal yang mampu mengontrol dan mengendalikan aktivitas usaha yang semakin kompleks. Kompleksitas usaha mendorong organisasi untuk menciptakan sistem pengendalian yang lebih kuat dan lebih rigit sehingga usaha tetap terkendali dan kemungkinan celah kecurangan dapat diminimalis.

7.3. KERANGKA TEORITIS PENGENDALIAN TERPADU

Menurut kerangka pengendalian internal terpadu COSO (1992), pengendalian internal mencakup kebijakan, aturan, dan prosedur yang ditetapkan oleh manajemen untuk memberikan keyakinan yang wajar bahwa pelaporan keuangan dapat diandalkan, operasi efektif dan efisien, dan aktivitas mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku. AICPA (1972) mengidentifikasi dua jenis pengendalian internal untuk membantu prinsipal membuat keputusan, yaitu dengan mengonfirmasi atau mengoreksi kinerja agen yang setia terhadap tugasnya dan dengan menyediakan informasi untuk harapan masa depan. Pengendalian keuangan ini terkait dengan keandalan informasi keuangan, dan pengendalian administratif terkait dengan tindakan agen dan karyawan.

COSO dibentuk pada tahun 1985 untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang dapat menyebabkan pelaporan keuangan yang curang dan mengembangkan rekomendasi untuk mengatasi masalah ini (Kieso, Weygandt, & Warfield, 2005). Pada tahun 1987, COSO menerbitkan temuannya tentang penyimpangan perusahaan yang parah pada tahun 1980-an.

Laporan tersebut menunjukkan bahwa penipuan terjadi karena pengendalian internal yang tidak tepat yang tidak hanya mencakup pengendalian laporan keuangan tetapi juga kekuatan dan peluang lingkungan, kelembagaan, atau individu tertentu (COSO, 1987).

Sebagai bagian dari pekerjaan COSO dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap penipuan perusahaan, para anggota juga merancang model bagi perusahaan untuk digunakan untuk mengatasi kurangnya pengendalian internal yang tepat dalam organisasi perusahaan. Pada tahun 1992, COSO menetapkan kerangka kerja terpadu pengendalian internal untuk mengembangkan sistem pengendalian internal yang efektif. Kerangka kerja ini memberikan arahan kepada setiap bisnis yang ingin membangun sistem pengendalian internal yang efektif (COSO, 1992). Kerangka kerja yang sekarang dikenal ini terdiri dari lima komponen yang saling terkait: lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan (COSO, 1992).

Kelima komponen utama dari kerangka kerja teoritis terpadu pengendalian internal COSO (1992) ini merupakan bagian dari kerangka kerja holistik yang diperlukan untuk memperkuat efisiensi dalam manajemen organisasi mana pun. Sepanjang kerangka kerja holistik ini, berbagai aktivitas dan langkah diambil

Menurut COSO (1992), lingkungan pengendalian menentukan corak organisasi dengan memengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya. Lingkungan pengendalian merupakan fondasi bagi semua komponen pengendalian internal lainnya karena lingkungan pengendalian memberikan disiplin, struktur, integritas, nilai-nilai etika, kompetensi karyawan, filosofi dan gaya operasi manajemen, serta kepemimpinan yang diberikan oleh manajemen senior dan dewan direksi.

untuk memastikan bahwa organisasi tidak memberikan peluang bagi manifestasi perilaku curang oleh karyawan (CSOS, 1992). Kerangka kerja yang dibuat berdasarkan komponen-komponen ini terus dinilai kejelasannya sehingga pengendalian internal yang diterapkan berfungsi sepanjang umur organisasi (COSO, 1992). Kelima komponen pengendalian internal juga bekerja secara harmonis untuk mendeteksi, mencegah, atau mengoreksi kesalahan atau salah saji dalam keseluruhan operasi bisnis (COSO, 1992). Agar proses pengendalian internal dianggap layak, semua laporan keuangan yang dihasilkan dari semua aktivitas bisnis harus autentik dan patut diperhatikan dalam istilah akuntansi.

7.4. KOMPONEN PENGENDALIAN INTERNAL

Lingkungan Pengendalian

Menurut COSO (1992), lingkungan pengendalian menentukan corak organisasi (dengan memengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya. Ini adalah fondasi bagi semua komponen pengendalian internal lainnya karena menyediakan disiplin, struktur, integritas, nilai-nilai etika, kompetensi karyawan, filosofi manajemen dan gaya operasi, dan kepemimpinan yang diberikan oleh manajemen senior dan dewan direksi.

Penilaian Risiko

Menurut COSO (1992), setiap organisasi, baik swasta maupun publik, besar atau kecil, menghadapi risiko dari sumber eksternal dan internal yang harus dinilai. Prasyarat untuk penilaian risiko adalah penetapan tujuan yang terkait pada berbagai tingkatan dan konsisten secara internal (COSO, 1992). Penilaian risiko adalah identifikasi dan analisis risiko yang relevan dengan pencapaian tujuan (COSO] 1992). Penilaian ini menentukan bagaimana risiko harus dikelola (COSO, 1992). Karena kondisi ekonomi, industri, peraturan, dan operasi akan terus berubah, diperlukan mekanisme untuk mengidentifikasi dan menangani risiko khusus yang terkait dengan perubahan.

Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang memastikan bagaimana arahan manajemen dijalankan (Whittington & Delaney, 2009). Aktivitas Pengendalian mencakup aktivitas seperti persetujuan, otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, tinjauan kinerja operasi, pengamanan aset, dan pemisahan tugas. Tindakan ini mencegah aktivitas penipuan atau pencurian yang pada akhirnya dapat menyebabkan kerugian.

Informasi dan Komunikasi

Informasi yang relevan harus diidentifikasi, ditangkap, dan dikomunikasikan dalam bentuk dan kerangka waktu yang memungkinkan orang untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. Sistem informasi menghasilkan laporan informasi operasional, keuangan, dan kepatuhan yang memungkinkan untuk menjalankan dan mengendalikan bisnis (COSO, 1992). Sistem informasi tidak hanya berurusan dengan data yang dihasilkan secara internal tetapi juga informasi tentang peristiwa eksternal, aktivitas, dan kondisi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan bisnis yang terinformasi dan pelaporan eksternal (COSO, 1992). Komunikasi yang efektif juga harus terjadi dalam arti yang lebih luas dengan mengalir ke bawah, ke seberang, dan ke atas tingkat

organisasi (COSO, 1992). Semua personel harus menerima pesan yang jelas dari manajemen puncak bahwa tanggung jawab pengendalian harus ditanggapi dengan serius. Karyawan dalam suatu organisasi harus memahami peran mereka sendiri dalam sistem pengendalian internal, serta bagaimana aktivitas individu berhubungan dengan pekerjaan orang lain. Karyawan harus memiliki sarana untuk mengomunikasikan informasi penting ke atas. Komunikasi yang efektif juga harus ada dengan pihak eksternal, seperti pelanggan, pemasok, regulator, dan pemegang saham (COSO, 1992).

Pemantauan

Pemantauan adalah proses yang menilai kualitas kinerja sistem pengendalian internal dari waktu ke waktu melalui aktivitas pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, atau kombinasi keduanya (COSO, 1992). Pemantauan berkelanjutan terjadi selama operasi berlangsung. Pemantauan mencakup aktivitas manajemen dan pengawasan rutin serta tindakan lain yang dilakukan personel saat menjalankan tugasnya. Cakupan dan frekuensi evaluasi terpisah bergantung terutama pada penilaian risiko dan efektivitas prosedur pemantauan berkelanjutan (COSO, 1992). Kekurangan pengendalian internal harus dilaporkan ke atas, dengan masalah serius dilaporkan kepada manajemen puncak dan dewan direksi (COSO, 1992).

Sistem pengendalian internal atas laporan keuangan didefinisikan oleh SEC adalah suatu proses yang didesain dan disupervisi oleh perusahaan (dalam hal ini principal executive) dan bagian pelaporan keuangan atau fungsi yang diciptakan perusahaan untuk mengendalikan laporan keuangan, dan dikontrol oleh dewan komisaris, manajemen dan personel lainnya, untuk memberikan keyakinan yang memadai terkait dengan reliabilitas laporan keuangan dan penyiapan laporan keuangan untuk kepentingan pihak eksternal sesuai dengan prinsip akuntansi berterimakan umum dan termasuk didalamnya kebijakan dan prosedur yang:

1. Menjaga dan memelihara catatan, cukup detail akurat dan wajar yang mencerminkan transaksi-transaksi dan disposisi atas aset perusahaan.
2. Memberikan keyakinan yang memadai bahwa transaksi dicatat dengan baik untuk dalam proses penyiapan laporan keuangan yang sesuai dengan prinsip akuntansi berterimakan umum, dan penerimaan dan pengeluaran perusahaan dibuat hanya berdasarkan kewenangan dari manajemen dan direksi perusahaan
3. Memberikan keyakinan yang memadai atas pencegahan atau deteksi yang tepat waktu atas perolehan, penggunaan dan disposisi aset yang tidak sesuai dengan kewenangan, yang memiliki dampak material atas laporan keuangan

Konsep dari keyakinan yang memadai adalah tidak ada suatu sistem yang secara mutlak memberikan jaminan. Sistem pengendalian internal dijalankan secara individu

dan individu sangat mungkin melakukan kesalahan, oleh karena itu internal kontrol atas laporan keuangan dikatakan efektif jika diciptakan mekanisme pengendalian internal didalam perusahaan sehingga mampu mendeteksi kemungkinan fraud yang terjadi atas laporan keuangan. Terjadinya berbagai kesalahan penyajian laporan keuangan, fraud, kolusi atau *management override* sangat tergantung kepada kualitas sistem yang diciptakan perusahaan untuk menjamin keyakinan yang memadai atas laporan keuangan.

7.5. HASIL PENELITIAN

Riset tentang system pengendalian internal dan penerapannya diperusahaan serta factor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pengendalian internal sudah banyak dilakukan. Namun demikian hasilnya masih beragam. Masih perlu banyak penelitian lagi yang diupdate dengan perkembangan jaman sehingga dapat mencerminkan kondisi terbaru serta hasilnya dapat digunakan untuk pengembangan organisasi khususnya dalam kontek pengendalian.

Berikut ini beberapa hasil penelitian terkait dengan system pengendalian internal:

1) Penelitian penerapan sistem pengendalian internal pada SPBU

Felicia & Hastuti (2024); Hastuti et al. (2024) menemukan bahwa Pengendalian dan pelaksanaan standar operasional prosedur belum dijalankan secara tertib. Hal ini bisa dicontohkan (1). kontrak dengan LPG NFR dan APAR, SPBU XYZ kurang memikirkan akibat dan solusi yang baik apabila terjadi permasalahan. (2). Terkait dengan kepatuhan dan pembenahan job description, karyawan SPBU XYZ kurang disiplin dalam mengerjakan tugas dan pekerjaannya masing-masing. Selain itu, job description supervisor dan manajer masih kurang lengkap sehingga menimbulkan permasalahan operasional. (3). Minimnya pengawasan operasional terkait kepatuhan job desk karyawan. (4). Pengembangan karyawan SPBU XYZ belum berjalan secara efektif. Sistem penilaian kinerja belum berjalan, belum ada peraturan kepegawaian selama kurang lebih 5 tahun beroperasi, serta tidak menerapkan reward and punishment kepada karyawan.

Maka penelitian ini memberikan saran dan implikasi (1). Sebaiknya SPBU XYZ berdiskusi dengan satuan sistem pengendalian internal Yayasan untuk membantu melakukan pengawasan operasional. (2). SPBU XYZ dapat mempertimbangkan untuk memberikan reward and punishment agar kinerja karyawan meningkat dan karyawan tidak mengulangi kesalahan yang sama. (3). Penelitian ini memberikan rekomendasi bagi penelitian selanjutnya agar dapat

memperluas cakupan dengan meneliti sistem pengendalian internal secara keuangan karena apabila pengendalian sumber daya manusia tidak dilaksanakan secara optimal maka akan mempengaruhi pengendalian keuangan sehingga dapat menjadi suatu keadaan darurat dan perlu ditindaklanjuti. (4). Penelitian selanjutnya sebaiknya peneliti dapat membahas secara mendalam mengenai Sistem Pengendalian Internal perusahaan terkait sehingga dapat menggali permasalahan yang lebih mendalam.

2) Dampak system pengendalian internal terhadap kualitas laporan keuangan

Sem & Hastuti (2024) menemukan bahwa sistem pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kualitas laporan keuangan. Temuan ini sesuai dengan teori keagenan yang menyatakan bahwa pengendalian internal yang kuat merupakan indikator pelaporan keuangan yang berkualitas tinggi. Sistem ini menumbuhkan kepercayaan investor terhadap masa depan perusahaan dan menarik investor baru, sekaligus mengurangi kesalahan dalam pelaporan keuangan dan memastikan kualitas laporan keuangan. Dengan menyediakan informasi yang diperlukan, sistem pengendalian internal membantu investor membuat keputusan yang tepat.

3) Whistleblowing system dan sistem pengendalian internal

Hastuti et al (2024) menemukan bahwa penerapan whistleblowing system akan memperkuat sistem pengendalian internal dan mampu mencegah kemungkinan terjadinya kecurangan dalam organisasi. Hasil penelitian ini juga memberikan implikasi bagi perusahaan besar untuk menerapkan whistleblowing system di perusahaannya sebagai penguatan pengendalian internal dan antisipasi risiko kecurangan yang dilakukan oleh personel perusahaan terutama yang menduduki jabatan strategis.

Penguatan pengawasan oleh dewan komisaris independen atas penerapan pengendalian internal dan analisis risiko serta penerapan whistleblowing system menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk mampu meminimalisir risiko. penerapan sistem whistleblowing bagi seluruh organisasi menjadi energi bagi lembaga untuk menciptakan integritas dalam peran sistem whistleblowingnya dan mengembangkan pola pengendalian internal.

4) Sistem Pengendalian Internal sebagai Variabel Moderasi- 1

Hastuti et al, 2017 menguji pengaruh siklus hidup perusahaan dan interaksi siklus hidup dengan sistem pengendalian internal terhadap manajemen laba akrual. Sistem pengendalian internal dalam penelitian ini diperlakukan sebagai variabel moderasi, yaitu variabel yang mampu memperlemah pengaruh positif siklus hidup perusahaan dan manajemen laba akrual.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa siklus hidup tidak berpengaruh terhadap manajemen laba akrual, namun sistem pengendalian internal mampu memperlemah pengaruh positif siklus hidup perusahaan terhadap manajemen laba.

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal memperlemah pengaruh positif siklus hidup perusahaan terhadap manajemen laba akrual, hasil ini memberikan bukti bahwa struktur pengendalian internal dapat menjadi alat perusahaan untuk mengendalikan perilaku manajemen peluang dalam semua kondisi siklus hidup oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk menegakkan penerapan struktur pengendalian internal sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan menegaskan auditor untuk melakukan standar audit dengan tepat mengenai pemeriksaan sistem pengendalian internal sebagai dasar untuk menentukan sifat, saat dan luas pengujian audit.

5) Sistem Pengendalian Internal sebagai Variabel Moderasi

Hastuti et al, 2016 mendasarkan kepada Scott (1997) yang menjelaskan bahwa IFRS (*International Financial Reporting Standard*) berfokus pada penggunaan proses penilaian dan transparansi manajemen dengan mempertimbangkan manajemen agar lebih intensif dalam mengungkapkan kebijaksanaan organisasi yang dapat meningkatkan nilai positif pihak luar. Kelemahan berbasis prinsip adalah memerlukan penalaran, penilaian, dan pemahaman yang mendalam terhadap pembaca peraturan untuk diterapkan dalam praktik. Sedangkan kelebihan adalah memungkinkan manajer untuk memilih perlakuan akuntansi yang mencerminkan transaksi atau kejadian ekonomi. Kemungkinan ini memberi peluang kepada manajemen untuk menggunakan penilaiannya dalam perlakuan akuntansi. Dengan demikian, dapat memberi ruang bagi organisasi yang mengadopsi IFRS untuk melakukan manajemen laba.

Aktivitas REM meningkat setelah adopsi IFRS, membuktikan bahwa adopsi berkorelasi positif dengan REM. Efek interaksi GCG yang diukur dengan struktur pengendalian internal terhadap efek positif adopsi IFRS pada REM memiliki hasil yang berbeda. Untuk REM CFO, koefisien SPI_IFRS memiliki tingkat signifikansi 5%, tetapi untuk REM_BYDESC dan REM_BYPROD tidak signifikan. REM dengan proksi arus kas abnormal mengakibatkan melemahnya efek positif ICS pada efek IFRS pada REM. Namun demikian, mengenai proksi biaya produksi abnormal dan biaya diskresioner abnormal, ICS tidak dapat memoderasi efek adopsi IFRS pada REM. Teori keagenan dalam konteks diskresi manajemen berpendapat bahwa mekanisme tata kelola perusahaan dalam suatu organisasi akan mengurangi manajemen laba karena adopsi

IFRS dalam organisasi dengan dua cara: Manajemen risiko dan mekanisme pemantauan. Berkaitan dengan sistem pengendalian internal, kedua cara tersebut relevan sebagaimana dibuktikan oleh penelitian saat ini meskipun tidak terbukti dalam REM_BYDESC dan REM_BYPROD.

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa

- (a). Adopsi IFRS berdampak positif terhadap REM (*real earnings management*). Penelitian ini juga membuktikan bahwa GCG (*good corporate governance*) yang diproksikan dengan ICS (*internal control*) memperlemah dampak positif adopsi IFRS terhadap REM.
- (b). Auditor dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan review laporan keuangan untuk memberikan penilaian yang lebih baik terhadap manajemen dalam mengadopsi IFRS.
- (c). Regulator standar akuntansi dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk mempertimbangkan secara lebih rinci kemungkinan adanya pernyataan standar yang berpotensi menimbulkan celah manipulatif bagi pembuat laporan keuangan.
- (d). Perusahaan diberikan bukti bahwa sistem pengendalian internal mereka dapat menjadi alat untuk mengendalikan perilaku oportunistik manajemen.

REFERENSI

American Institute of Certified Public Accountants, "AICPA annual report 1972-73; Accounting profession" (1973). AICPA Annual Reports.

COSO. 1992. <https://www.coso.org/guidance-on-ic>

Felicia, E., & Hastuti, T. D. (2024). Effectiveness And Efficiency Of Internal Control Over The Management Of Human Resources Of XYZ Gas Stations. *Keunis*, 12(1), 111-119.

Hastuti, T.D., Sanjaya, R., Setianto, B.D. 2024. Implementation of Whistleblowing System to Strengthen Internal Control and Risk Assessment InCIT 2024: The 8th International Conference on Information Technology .September 30, 2024

Hastuti, T.D, Indarto, S.L, Claudia, C. 2024. Implementation of Financial Employment Governance for the Sustainability of the Jem Spotting Business. PROCEEDING INTERNATIONAL CONFERENCE OF COMMUNITY SERVICES « Advancing Community & Environmental Development Through Integrated Technology Renaissance in Society 5.0.

Hastuti T.D., Ghozali, Yuyetta E.N.A. 2017. THE EFFECT OF COMPANY LIFE CYCLES ON THE ACCRUALS EARNINGS MANAGEMENT WITH INTERNAL CONTROL SYSTEM AS MODERATING VARIABLE. *POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*. Vol 15 no 1

Hastuti T.D., Ghozali, Yuyetta E.N.A. 2016. The Effect of International Financial Reporting Standars on the Real Earnings Management and Internal Control Structure as a Moderating Variable. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 2016, 6(4), 1807-1814.

Hery. 2014. *Akuntansi Dasar 1 dan 2*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia

Intermediate Accounting - Volume 1 ; Authors, Donald E. Kieso, Jerry J. Weygandt, Terry D. Warfield ; Edition, 11, illustrated ; Publisher, Wiley, 2005.

Salim, Emil. 2018. TUJUAN PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN DI INDONESIA: KONSEP TARGET DAN STRATEGI IMPLEMENTASI. https://sdgcenter.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2020/04/Tujuan-Pembangunan-Berkelanjutan-SDGs-di-Indonesia_compressed.pdf

Sem, D. V., & Hastuti, T. D. (2024). The Impact of Audit Quality, Audit Committe, and Internal Control Systems on Financial Report Quality (IDX Finance Sector). *Keunis*, 12(2), 120-133. DOI: 10.32497/keunis.v12i2.5507.

Scott, W.R. (1997), *Financial Accounting Theory*. 6th ed. Scarborough: Prentice Hall.

Tampubolon, Monang Nixon Haposan. 2019. Manajemen Risiko, Internal Kontrol, Tata Kelola Perusahaan dan Kinerja Keuangan BUMN dengan Maturity Level Departemen Audit Internal sebagai Pemoderasi. *JRAP (Jurnal Riset Akuntansi dan Perpajakan)* Vol. 6, No. 2, Juni 2019, hal 69-80 ISSN 2339-1545.

Ray Whittington and Patrick R. Delaney (2009, Trade and Condition is "Acceptable". Shipped with USPS Media Mail.

BAB 8

WHISTLEBLOWING SYSTEM

8.1. PENDAHULUAN

Saat ini banyak perusahaan besar yang mengalami kebangkrutan yang disebabkan oleh manipulasi dan kecurangan yang dilakukan oleh pihak internal perusahaan dalam suatu organisasi. Berbagai jenis kecurangan terjadi, salah satunya adalah kecurangan pekerjaan yang menjadi ancaman terbesar dan paling umum (ACFE, 2018). Kecurangan di tempat kerja biasanya dilakukan oleh karyawan, direktur, atau karyawan organisasi itu sendiri, yang dapat dianggap sebagai serangan orang dalam. Oleh karena itu, peran individu yang dapat dipercaya sangat dibutuhkan dalam organisasi untuk melindungi aset dan sumber daya yang dimilikinya (ACFE, 2018; Mustafida, 2020). Penerapan Sistem Pengungkapan Pelanggaran bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan, keamanan, dan transparansi dalam pelaporan dugaan pelanggaran atau perilaku tidak etis, sekaligus menjamin anonimitas pelapor untuk melindunginya dari potensi ancaman atau balas dendam (Sanjaya et al, 2024)

Isu global terkait kasus kecurangan sebagian besar dilakukan oleh personel kunci dalam organisasi. Pelapor internal berperan dalam mengungkap kasus kecurangan tersebut. Misalnya kasus kecurangan akuntansi pada Enron dan WorldCom (Petra.2020). Whistleblower identik dengan orang yang membocorkan kegagalan dalam suatu organisasi, baik organisasi swasta maupun organisasi pemerintah (Hastuti et al, 2023)

Kondisi kasus kecurangan saat ini terus meningkat dari tahun ke tahun, hal ini juga terjadi di perguruan tinggi. Pencegahan kecurangan pada institusi dapat berjalan dengan baik apabila ada komitmen dari pimpinan untuk menciptakan transparansi atas pelanggaran yang dihadapi dan ditemuinya. Selain itu, pimpinan mampu menciptakan perlindungan hukum bagi karyawan yang bersedia menjadi whistleblower. Penegakan hukum terhadap whistleblower juga menjadi jaminan bagi karyawan untuk menjunjung tinggi kejujuran, integritas, dan transparansi.

Munculnya tindakan whistleblowing dilatarbelakangi oleh adanya empat unsur, yaitu (1). Adanya orang yang melakukan pelaporan (whistleblower), (2). Adanya pengaduan tentang terjadinya pelanggaran atau tindakan yang tidak sesuai dengan etika, (3). Adanya pihak lain yang menerima pengaduan atau laporan, (4) adanya mekanisme pelaporan. Terdapat dua jenis

whistleblowing, yaitu whistleblowing internal dan eksternal (Dasgupta & Gupta, 2003). Whistleblowing terjadi ketika seseorang atau beberapa karyawan mengetahui adanya kecurangan yang dilakukan oleh karyawan lain atau pimpinan departemennya dan kemudian melaporkan kecurangan tersebut kepada pimpinan perusahaan yang lebih tinggi. Motivasi utama whistleblowing ini adalah motivasi untuk menegakkan moral agar tidak terjadi kerugian perusahaan. Sedangkan whistleblowing eksternal adalah pelaporan dari pihak luar, karena merasa dirugikan oleh perusahaan/organisasi yang menjadi mitra atau bekerja sama dengan masyarakat (Arsana, 2018).

8.2. DEFINISI *WHISTLEBLOWING SYSTEM*

Whistleblowing secara umum menggambarkan proses di mana pelanggaran korporasi dapat terungkap, di mana pengungkapan tersebut harus menjadi dasar untuk mengelola dan meminimalkan pelanggaran tersebut (Hastuti et al, 2022). Jenis whistleblower bisa berupa justice collaborators (kolaborator keadilan) atau mereka yang tidak terlibat dalam penyimpangan tetapi mengetahui adanya penyimpangan (Hastuti et al, 2023).

Menurut penjelasan WHISTLEBLOWERS INTERNATIONAL, individu dan bisnis yang korup sering kali memanfaatkan kemampuan pengawasan birokrasi yang terbatas untuk mencuri, menagih lebih, dan menipu pihak berwenang guna memaksimalkan keuntungan bisnis mereka sendiri. Praktik penipuan ini menciptakan beban pajak yang lebih besar bagi warga negara, serta membahayakan kesejahteraan publik dengan menurunkan kualitas barang dan layanan yang disediakan. Karena penipuan selalu sulit dideteksi, banyak negara secara historis mengandalkan warga negara untuk melaporkan korupsi, pencurian, dan pelanggaran perusahaan.

Whistleblowing adalah “pengungkapan oleh anggota organisasi (mantan atau saat ini) tentang praktik ilegal, tidak bermoral, atau tidak sah yang berada di bawah kendali atasan mereka, kepada orang atau organisasi yang mungkin dapat melakukan tindakan” (Near & Miceli, 1985, hlm. 4). Definisi ini memungkinkan fenomena “whistleblowing” diselidiki dalam semua aspek individual dan variasinya (Miceli et al., 2014).

8.3. BUKTI EMPIRIS TENTANG EFEKIVITAS WHISTLEBLOWING SYSTEM

Whistleblowing di Dunia Pendidikan

Beberapa penelitian baik di Indonesia maupun di luar negeri yang mendalami tentang penerapan whistleblowing system di dunia pendidikan, maupun perilaku whistleblower telah banyak dilakukan, Berikut ini beberapa penelitian terkait dan hasil penelitiannya *whistleblowing system* dapat:

1. **Pencegahan kecurangan pada pengelolaan dana BO** (Dewi & Trisnaningsih, (2021); Handayani et al, 2024; damayanti, 2020).
2. Dapat membantu organisasi dalam **mengontrol penyimpangan**, mengurangi kecurangan akademik, dan **menciptakan lingkungan berintegritas**. Arianti & Rini (2024)
3. Academic cheating sering terjadi karena tekanan untuk mendapatkan nilai tinggi, kurangnya pengawasan selama ujian, dan keyakinan bahwa “semua orang melakukannya” Costa & Pinheiro (2021). Hasil ini mendukung fraud triangle. Agar pelaksanaan efektif, institusi pendidikan perlu memiliki **kebijakan yang jelas tentang pelaporan kecurangan**
4. Tata kelola yang baik dan benar harus diterapkan pada perguruan tinggi sebagai komponen untuk menjaga mutu dan mencegah terjadinya pelanggaran, namun tidak jarang terjadi berbagai penyalahgunaan aset, adanya potongan pembelian yang tidak dilaporkan, pemilihan vendor yang tidak independen, tidak melalui proses tender yang benar, pelanggaran prosedur, keterlambatan penyusunan laporan keuangan (Sanjaya et al, 2024)
5. Tindakan whistleblowing dipengaruhi oleh faktor individual (**religiusitas**) dan faktor situasional (**bystander effect dan retaliasi**) (Christyawan& Hapsari,2021)
6. Tindakan whistleblowing diperlukan dalam mengungkapkan kasus kecurangan, meskipun mereka cenderung tidak ingin melakukan tindakan whistleblowing karena tingginya resiko seperti pembalasan Nurharjanti (2017). **Kecurangan akademik dapat dikurangi dengan menerapkan whistleblowing system**, yang menjadikan kondisi kampus lebih kondusif dan kualitas pembelajaran menjadi lebih baik.
7. Sikap mahasiswa tentang whistleblowing positif akan meningkatkan niat mereka untuk melaporkan pelanggaran secara internal (Owusu, et al (2020). Organisasi juga perlu memastikan **budaya etika** yang mendukung agar mendorong potensi whistleblower.
8. Ketika komitmen guru terhadap organisasi meningkat, perilaku whistleblowing juga cenderung meningkat Job satisfaction: ada hubungan negatif antara kepuasan kerja dan whistleblowing Önder & Cemaloğlu (2019)

9. **Kepemimpinan transformasional Berhubungan positif dengan internal whistleblowing.** Kepemimpinan ini menciptakan kepercayaan antara guru dan kepala sekolah, sehingga guru lebih nyaman melaporkan masalah internal (Erturk & Donmez, 2016)
10. Investigative audit cenderung bersifat reaktif dan dilakukan setelah penyimpangan terjadi. **Sistem whistleblowing yang baik harus disertai kebijakan perlindungan terhadap pelapor** (Damayanti, 2020).
11. Niat seseorang untuk melakukan whistleblowing dipengaruhi oleh sikap individu terhadap whistleblowing (Ogunfowokan, et al. 2024).

Dari berbagai penelitian diatas, hal yang direkomendasikan untuk penerapan whistleblowing system adalah:

- a. Dewi & Trisnaningsih (2021). sistem whistleblowing yang dibangun oleh manajemen sekolah di SMA dan SMK di Kabupaten Lamongan mampu meningkatkan pencegahan kecurangan dalam pengelolaan dana BOS dan Whistleblowing memiliki pengaruh signifikan positif terhadap komponen struktur pengendalian internal. Kesadaran atau keinginan dan perilaku untuk melaporkan pelanggaran t memberikan dampak pada perilaku pengendalian internal yang tinggi,
- b. Handayani, et al (2024) menyarankan penerapan whistleblowing system harus disertai perlindungan terhadap whistleblower untuk mencegah hal-hal yang dapat merugikan pelapor.
- c. Arianti & Rini (2024) menemukan bahwa whistleblowing system merupakan mekanisme penting dalam mendeteksi dan mencegah academic fraud di lingkungan perguruan tinggi. Sistem ini dapat membantu organisasi dalam mengontrol penyimpangan, mengurangi kecurangan akademik, dan menciptakan lingkungan berintegritas. Perguruan tinggi juga perlu menyediakan pelatihan dan sosialisasi tentang penerapan whistleblowing system, serta memastikan bahwa prosedur pelaporan keuangan dapat mudah untuk diakses dan dipahami oleh mahasiswa dan bahwa whistleblowing system harus bersifat rahasia, aman, dan dapat dipercaya agar individu merasa nyaman untuk melaporkan tindakan kecurangan yang terjadi.

Efektivitas penerapan whistleblowing system tergantung pada: (1). mahasiswa merasa nyaman untuk segera melaporkan (2). Sikap organisasi untuk menjaga pelapor dan tindak lanjut terhadap pengaduan yang dilakukan oleh mahasiswa. (3) akses untuk

melaporkan pelanggaran keluar organisasi jika tidak ada respon yang memadai dari dalam organisasi.

- d. Costa & Pinheiro (2021) menemukan bahwa hal hal yang menghambat penerapan whistleblowing adalah (1). Beberapa mahasiswa merasa tidak nyaman untuk melaporkan kecurangan karena takut balas dendam, tidak percaya pada anonimitas sistem, atau merasa melapor bukan tanggung jawab mereka. (2). Kurangnya kerahasiaan pelapor menjadi penghalang utama. (3). Mahasiswa yang melapor sering dianggap sebagai “pengkhianat” oleh rekan-rekannya, sehingga mempengaruhi hubungan sosial mereka.

Faktor yang dapat meningkatkan tindakan whistleblower adalah (1). Penyediaan saluran pelaporan anonim yang aman. (2). Pemberian insentif (seperti poin tambahan atau pengakuan positif). (3). Pengurangan hukuman bagi pelaku kecurangan untuk mendorong pelaporan, hal ini dikarenakan dapat mengurangi rasa takut, rasa bersalah, dan stigma yang dirasakan pelapor. Institusi sebaiknya lebih menekankan pada pembelajaran dan perbaikan moral daripada sekedar menghukum. Ini meningkatkan kepercayaan mahasiswa terhadap sistem pelaporan dan mendorong lebih banyak pelaporan pelanggaran. Maka sangat dibutuhkan kebijakan yang jelas tentang pelaporan kecurangan

- e. Christyawan & Hapsari (2021) menemukan bahwa niat seseorang (yang direpresentasikan oleh mahasiswa) untuk melakukan tindakan whistleblowing dipengaruhi oleh faktor religiusitas dan fenomena bystander effect serta retaliasi. Semakin banyak orang yang berada di sekitar tempat peristiwa fraud, maka whistleblower potensial akan mengurungkan niat untuk melaporkan peristiwa fraud yang diketahuinya.
- f. Nurharjanti (2017) menuliskan bahwa pada umumnya para siswa merasa bahwa tindakan whistleblowing diperlukan dalam mengungkapkan kasus kecurangan, meskipun mereka cenderung tidak ingin melakukan tindakan whistleblowing karena tingginya resiko seperti pembalasan dan sulitnya mencari pekerjaan di masa depan pada profesi yang sama maka diperlukan jaminan keamanan dan kerahasiaan.
- g. Whistleblowing sistem mempunyai banyak manfaat seperti kondisi kampus menjadi lebih kondusif dan kualitas pembelajaran menjadi lebih baik, serta meningkatkan kepatuhan mahasiswa terhadap peraturan yang diberlakukan di lingkungan kampus.

Sistem whistleblowing dapat diterapkan ketika ada (1). Peranan mahasiswa dalam melaporkan tindakan kecurangan yang terjadi di kampus. (2). Peranan mahasiswa membantu dalam proses sosialisasi akan pentingnya whistleblowing system. (3). Melaporkan apabila menemukan situasi yang mengarah kepada tindakan kecurangan akademik (4). Membantu dalam proses pemantauan apakah sistem ini berjalan. (5). Perlu memiliki kebijakan yang jelas tentang whistleblowing.

- h. Hapsari & Seta (2019) menjelaskan bahwa potensi kecurangan dalam pengelolaan dana universitas meliputi pengadaan barang/jasa tanpa prosedur standar, seperti penunjukan langsung tanpa perbandingan harga. Penyalahgunaan aset, seperti penghilangan aset atau pemindahan tanpa pencatatan. Manipulasi laporan keuangan, seperti bukti anggaran yang tidak valid atau bon sementara yang tidak dipertanggungjawabkan. Pemberian fee dari supplier kepada pihak terkait untuk mempermudah proses pengadaan. Loyalitas terhadap organisasi: rasa memiliki terhadap universitas mendorong tindakan melaporkan demi kemajuan institusi.

Kendala yang dihadapi bagi whistleblower adalah : (1). Budaya sungkan terhadap atasan atau kolega yang terlibat, dikarenakan kedekatan antara pihak yang dilaporkan dengan pimpinan atau sebaliknya dengan pihak pelapor. (2). Kurangnya Tindak Lanjut: Laporan sering kali tidak ditindaklanjuti dengan serius

- i. Owusu et al (2020) menemukan bahwa (1). Sikap mahasiswa terhadap whistleblowing secara positif mempengaruhi niat mereka untuk melaporkan pelanggaran secara internal, tetapi tidak secara eksternal. (2). Implikasi bagi pembuat kebijakan yang memiliki minat besar dalam meningkatkan aktivitas whistleblowing dan perlindungan bagi whistleblower. (3). Organisasi perlu memperbaiki struktur internal mereka untuk melaporkan pelanggaran, misalnya dukungan organisasi seperti open-door policy, aktivasi anonymous hotlines, dan menunjuk ethics manager dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk melaporkan pelanggaran. (3). Organisasi juga perlu memastikan budaya etika yang mendukung agar mendorong potensi whistleblower untuk melaporkan kasus-kasus pelanggaran secara internal. (4). Pelatihan etika akan berguna untuk membentuk sikap individu secara positif terhadap whistleblowing. (5). Lebih dari setengah responden tidak mengetahui adanya legislasi perlindungan whistleblower di Ghana. Hal ini menuntut pembuat kebijakan untuk memperdalam kesadaran dan pemahaman tentang legislasi tersebut yang bertujuan memberikan

perlindungan kepada whistleblower. Ini akan memunculkan rasa aman pada individu dan mendorong mereka untuk melaporkan pelanggaran bila diperlukan.

- j. Önder et. al (2019) Membahas hubungan antara komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan perilaku whistleblowing pada guru di sekolah, menemukan bahwa (1). jenis whistleblowing yang dilakukan guru Supportive whistleblowing (melaporkan kepada rekan kerja) adalah jenis yang paling sering dilakukan. (2). Ketika komitmen guru terhadap organisasi meningkat, perilaku whistleblowing juga cenderung meningkat. (3). Ketika tingkat kepuasan kerja guru meningkat, perilaku whistleblowing cenderung menurun.
- k. Erturk & Donmez (2016). Menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah (transformasional, laissez-faire, dan transaksional) mempengaruhi perilaku whistleblowing guru. Melibatkan 393 guru dari sekolah dasar, menengah, dan menengah atas di provinsi Mugla, Turki dan menemukan bahwa guru lebih memilih internal whistleblowing (melapor kepada pihak internal organisasi) dibandingkan jenis whistleblowing lainnya (jenis whistleblowing yang dianalisis meliputi internal, eksternal, supportive, dan anonim). Untuk meningkatkan whistleblowing yang konstruktif, kepala sekolah perlu mengadopsi gaya kepemimpinan yang mendukung kepercayaan dan keterbukaan, seperti gaya transformasional.
- l. Damaianti (2020) menemukan bahwa (1). Implementasi sistem whistleblowing berpengaruh terhadap pencegahan penyalahgunaan dana BOS. Semakin efektif penerapan sistem whistleblowing, maka semakin besar pula pengaruhnya dalam mencegah kecurangan. Sistem ini memberikan mekanisme pelaporan yang memungkinkan pelapor melaporkan pelanggaran secara aman. (2). Sistem whistleblowing memungkinkan pencegahan dengan memberikan saluran pelaporan sebelum penyimpangan menjadi masalah besar. (3). Sistem whistleblowing yang baik harus disertai kebijakan perlindungan terhadap pelapor untuk mengurangi ketakutan terhadap pembalasan atau tekanan dari pihak yang dilaporkan. (4). Pelaporan anonim dan kerahasiaan informasi pelapor sangat penting untuk memastikan kepercayaan terhadap sistem.
- m. Ogunfowokan et al. (2024). Intention for internal whistleblowing to report sexual violence in higher education institutions: (1). Tingginya kasus kekerasan seksual di institusi pendidikan Nigeria menjadi alasan utama perlunya whistleblowing. Sistem pelaporan yang ada dianggap tidak efektif, sehingga banyak kasus yang tidak dilaporkan. (2). Dalam konteks Nigeria, agar seseorang memiliki niat untuk melaporkan

tindakan kekerasan seksual, ia harus memiliki sikap positif terhadap whistleblowing sebagai mekanisme yang efektif. Individu tersebut juga harus mempertimbangkan bahwa tindakannya akan dapat diterima oleh orang lain, yang berarti bahwa ia memiliki kapasitas dan sarana untuk mengungkapkan pelanggaran. Hal ini karena melaporkan tindakan kekerasan seksual di Nigeria dianggap sebagai tindakan yang tidak aman bagi pelapor atau korban.

Whistleblowing di Bidang Industri

Whistleblowing di bidang industri sampai saat ini belum menjadi ketentuan wajib untuk diadakan, baru semacam voluntary dan kesadaran masing-masing organisasi. Jadi pola penguatan antar satu institusi dengan yang lain menjadi pendorong bagi institusi untuk melakukan /menyusun *whistleblowing system* pada organisasinya. Berikut ini beberapa temuan dari penelitian:

- a. Evans & Yang (2024) melakukan penelitian dengan merujuk pada kasus skandal akuntansi Enron dan WorldCom, dimana karyawan perusahaan mengungkap pelanggaran akuntansi besar yang dilakukan oleh manajemen. Penelitian ini menemukan bahwa (1). Perusahaan dengan rasio gaji CEO yang tinggi lebih cenderung mengalami whistleblowing karyawan pada tahun berikutnya. Hal ini karena ketidakadilan kompensasi yang dirasakan mendorong karyawan untuk melaporkan dugaan pelanggaran manajemen sebagai bentuk pencarian keadilan. (2). Whistleblowing lebih sering didorong oleh moralitas dan rasa keadilan daripada insentif ekonomi. Kesenjangan gaji yang tinggi meningkatkan persepsi karyawan tentang ketidakadilan gaji dan dengan demikian memotivasi karyawan untuk memonitor perilaku buruk manajerial melalui pengungkapan pelanggaran potensial perusahaan, daripada tetap diam. (3). Ketidakadilan dalam kompensasi dapat menjadi ‘pemicu’ whistleblowing yang efektif untuk mendeteksi dan mencegah pelanggaran keuangan. (4). Karyawan memandang whistleblowing sebagai cara untuk meningkatkan keadilan dan transparansi di perusahaan.
- b. Horiguchi & Hudaib (2024) mengevaluasi kecenderungan akuntan publik Jepang untuk memilih pelaporan internal dibandingkan pelaporan eksternal. Akuntan publik Jepang secara umum mematuhi norma sosial, hal ini dipengaruhi oleh ketakutan akan kemungkinan tuntutan hukum, dan untuk menghindari dianggap sebagai tindakan pemberontakan atau bertindak melawan norma sosial. Temuan penelitian ini cukup unik dan bisa membuat kondisi yang pantas untuk dipikirkan. Hasil penelitian menunjukkan (1).

Dukungan organisasi memiliki hubungan negatif dengan niat whistleblowing. Ketika dukungan organisasi tinggi, individu cenderung bergantung pada kelompoknya, mengikuti 'groupthink' dan menahan diri untuk melaporkan pelanggaran. Kepercayaan penuh pada anggota kelompok organisasi dapat menyebabkan pelanggaran serius diabaikan. (2). Hasil penelitian ini menyiratkan akuntan publik Jepang cenderung mempertahankan komitmen moral meskipun menghadapi resiko pribadi yang tinggi. Hal ini mencerminkan nilai budaya Jepang *meishi-hoko* (mengorbankan kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok).

- c. Srivastava et al. (2024) menemukan bahwa (1). *Supervisor incivility* memiliki hubungan positif dan signifikan dengan whistleblowing internal. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung melaporkan perilaku supervisor yang tidak sopan kepada pihak internal organisasi sebagai mekanisme *coping* untuk menangani ketidakadilan atau perlakuan buruk. (2). *Whistleblowing* internal dipandang sebagai respon proaktif dari karyawan yang merasa dirugikan oleh ketidaksopanan supervisor. Tindakan ini digunakan untuk memperbaiki ketidakadilan yang dirasakan daripada hanya membalas dendam. (3). Organisasi dapat mendukung whistleblowing internal dengan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan menerapkan kebijakan anti-pembalasan terhadap pelapor. Hal ini penting untuk memastikan bahwa karyawan merasa didengar dan dilindungi saat melaporkan pelanggaran.
- d. Pramono & Aruzzi (2023) menyatakan bahwa Indonesia masih tertinggal dibandingkan negara lain dalam penerapan *whistleblowing system* dan pengembangan peraturan *whistleblowing*, baik di kawasan yang sama seperti Singapura dan Malaysia, maupun negara-negara maju lainnya seperti negara-negara daratan Eropa dan Amerika. Hal ini dapat dilihat dari beberapa faktor: (1). Belum adanya kebijakan nasional yang mengamanatkan penerapan *whistleblowing system*. (2). Dari 618 lembaga yang di survei, hanya 31 lembaga (5%) yang memiliki saluran *whistleblowing berbasis web*. (3). Perlindungan terhadap pelapor di Indonesia masih lemah. Hanya 10 lembaga (30%) yang menyatakan bahwa kebijakan mereka sudah memuat pernyataan perlindungan secara umum. (4). Hanya 59% (20 lembaga) yang menjamin anonimitas pelapor. 11 lembaga (32%) menganggap pelaporan anonim merupakan hambatan dalam menindaklanjuti laporan dan meminta informasi lebih lanjut kepada pelapor. (5). Kombinasi berbagai faktor mulai dari lemahnya perlindungan hingga rumitnya persyaratan perlindungan saksi dapat menimbulkan rasa takut, tidak nyaman, dan pada akhirnya melemahkan motivasi anggota organisasi di Indonesia yang ingin melapor. (6). Sebagian besar lembaga pemerintah di

Indonesia (88%) menugaskan departemen audit internalnya untuk menangani laporan whistleblowing, termasuk menyelidiki dan menindaklanjuti laporan. (7). Audit internal dianggap sebagai garda terdepan dalam pengendalian korupsi. Auditor pemerintah di Indonesia berhasil mengoptimalkan penggunaan whistleblowing system untuk memfasilitasi pekerjaannya dalam menyelidiki pelanggaran keuangan di tempat kerjanya. (8). Sebagian besar responden (33 dari 34 lembaga) setuju bahwa whistleblowing system penting untuk mendeteksi dan mencegah korupsi. *Whistleblowing system* berbasis web dapat mengurangi frekuensi interaksi antara pegawai dan masyarakat sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya perilaku korupsi. (9). Whistleblowing system juga dapat bermanfaat bagi institusi pemerintah dalam hal menumbuhkan keberanian pegawai dan masyarakat untuk melaporkan praktik korupsi di sekitar mereka.

- e. Fauziyah et al. (2021)^b bertujuan menilai bagaimana implementasi whistleblowing system mendukung prinsip-prinsip Good Corporate Governance., khususnya untuk mencegah dan mengelola kecurangan (fraud) dalam perusahaan akuntansi.

- f. Penerapan whistleblowing di PT TASPEN, memandang:

Aspek structural yaitu (1). PT TASPEN telah membentuk tim pengelola whistleblowing yang terdiri dari unsur Direksi, Dewan Komisaris, Desk Kepatuhan, SPI (Satuan Pengawasan Internal), dan Sekretariat Perusahaan (2). Terdapat pernyataan komitmen dalam bentuk dokumen resmi yang ditandatangani oleh seluruh karyawan setiap tahun untuk mendukung implementasi whistleblowing.

Aspek operasional yaitu (1). PT TASPEN menyediakan berbagai saluran pelaporan, seperti website, email, fax, SMS, telepon, dan laporan langsung ke kantor. (2). Pelaporan anonim diperbolehkan dengan syarat memenuhi unsur 4W1H (What, Where, When, Who, How). (3). Proses investigasi dilakukan sesuai dengan tingkat jabatan terlapor, jika terlapor adalah Direksi, investigasi dipimpin oleh Pemegang Saham. Jika terlapor adalah karyawan, investigasi dikelola oleh Direksi dengan tim khusus

Aspek perawatan yaitu (1). PT TASPEN melakukan sosialisasi rutin mengenai whistleblowing system kepada karyawan dan masyarakat. (2). Perusahaan memberikan reward dan insentif kepada pelapor jika laporan terbukti valid. (3). Pelaksanaan sistem dievaluasi melalui laporan tahunan, tetapi benchmarking dengan perusahaan lain belum dilakukan. (4). PT TASPEN melindungi pelapor dengan menjaga kerahasiaan identitas mereka dan memberikan jaminan keamanan dari tindakan balasan seperti diskriminasi, pelecehan, atau penurunan jabatan.

Hasil implementasi: (1). Sejak awal dilaksanakan tahun 2013 hingga 2018 terdapat naik turun jumlah yang masuk. Pada awal dibuat whistleblowing sistem tahun 2013 dan 2014 belum terdapat laporan pelanggaran yang masuk. Tahun 2015 sejumlah 5 laporan yang masuk tetapi laporan tersebut tidak memenuhi syarat. Tahun 2016 menurun menjadi 2 laporan yang masuk dan memenuhi saran. Tahun 2017 menurun dengan jumlah laporan yang masuk yaitu 1 laporan dan tahun 2018 bertambah yaitu 3 laporan masuk. (2). Laporan keuangan PT TASPEN selama 2017-2019 mendapat predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP), mencerminkan efektivitas implementasi whistleblowing system dalam mencegah kecurangan.

- g. Satyasmoko & Sawarjuwono (2021) meneliti dan meringkas penelitian lain tentang whistleblowing di **PT Pertamina**

Penerapan sistem whistleblowing (1). PT Pertamina menyediakan sistem whistleblowing yang dipaparkan di website perusahaan maupun pada laporan tahunan perusahaan. (2). Lingkup pelaporan PT Pertamina ialah mengenai korupsi, suap, konflik kepentingan, pencurian, kecurangan, dan hal lain yang melanggar hukum dan peraturan perusahaan (Wicaksono, 2020)

Prosedur penyampaian: (1). PT Pertamina menyediakan saluran penyampaian berupa kontak yang bisa dihubungi mulai dari nomor handphone, fax, email, website dan post (Andi, 2020). (2). Dalam laporan tahunan, PT Pertamina menyatakan bahwa pelaporan ini dikelola secara independen oleh pihak terpercaya (Pertamina, 2019)

Perlindungan bagi whistleblower: (1). PT Pertamina juga menyediakan sistem perlindungan bagi pelapor dengan menyembunyikan identitas whistleblower, isu yang dilaporkan, dan proteksi akan gangguan atau ancaman fisik dan juga diskriminasi yang berupa hambatan naik pangkat, transfer dan penurunan jabatan. Pernyataan ini tertuang pada Collective Labor Agreement (CLA). (2). PT Pertamina juga menyatakan akan mencatat petinggi perusahaan jika memberikan sanksi kepada whistleblower (Pertamina, 2019).

Mekanisme sistem whistleblowing: (1). Mekanisme pengelolaan sistem whistleblowing PT Pertamina menggunakan prinsip kerahasiaan, anonimitas, dan independensi. (2). Tiap laporan dari whistleblower akan diterima oleh konsultan independen yang akan menganalisa dan menanyakan detail lebih lanjut dari whistleblower, yang kemudian akan dilanjutkan ke PT Pertamina. Lalu laporan akan ditindaklanjuti sesuai ketentuan yang

berlaku di perusahaan dan berdasarkan Prosedur Kerja Sistem Whistleblowing Nomor B-001/M00000/2018-S0 Revisi Kelima, yang berlaku tanggal 2 April 2018 (Pertamina, 2019). (3). Mekanisme whistleblowing ini tergolong kompleks karena ketika konsultan independen menyerahkan ke PT Pertamina, bagian seksi kepatuhan akan melakukan seleksi awal apakah laporan tersebut layak diinvestigasi. Ketika layak akan diteruskan ke bagian internal audit yang akan bekerja sama dengan bagian hukum, ekamanan, perencanaan dan sumber daya manusia (Pertamina, 2019)

Efektivitas sistem whistleblowing PT Pertamina: (1). PT Pertamina menerima jumlah pengaduan yang bertambah setiap tahunnya. Pada tahun 2016, 2017, 2018, 2019 terdapat masing-masing pengaduan sebanyak 69, 75, 95, dan 97. Namun terdapat penurunan dari segi laporan yang selesai ditindaklanjuti yaitu pada tahun 2016, 2017, dan 2018 yang masing-masing sebanyak 34, 27, dan 25 (Pertamina, 2019). Namun pada tahun 2019 PT Pertamina tidak menyertakan detail mengenai laporan dari whistleblower yang selesai ditindaklanjuti.

Implikasi: (1). Sistem whistleblowing yang memiliki saluran khusus untuk whistleblower dalam melaporkan penyelewengan etika, serta tersedianya sistem proteksi terhadap whistleblower, dapat mengurangi keraguan dan membuat whistleblower terpacu untuk melakukan whistleblowing, yang terlihat pada kenaikan jumlah pelaporan dari tahun ke tahun. (2). mekanisme whistleblowing dari PT Pertamina yang cukup kompleks justru menurunkan tingkat pelaporan yang selesai ditindaklanjuti. Implikasinya, penambahan jumlah pelaporan membuat PT Pertamina semakin selektif dalam melakukan pembiayaan sehingga jumlah kasus yang ditangani semakin turun dari tahun ke tahun.

- h. Satyasmoko & Sawarjuwono (2021) meneliti dan meringkas penelitian lain tentang whistleblowing di **PT Telkom Indonesia**

Penerapan sistem whistleblowing: (1). PT Telkom Indonesia memiliki sistem whistleblowing sebagai wujud dari tata kelola yang baik untuk mencegah potensi penyelewengan etika, termasuk fraud, penyimpangan kebijakan, dan pelanggaran internal. (2). Lingkup pelaporan meliputi penyelewengan etika yang menjadi pusat whistleblowing PT Telkom Indonesia, seperti pelanggaran akuntansi dan auditing yang terkait salah saji material dan independensi Kantor Akuntan Publik, pelanggaran internal yang berkaitan dengan operasi perusahaan, kecurangan atau dugaan korupsi dan pelanggaran terkait kode etik (Telkom, 2020).

Prosedur penyampaian menggunakan fasilitas yang disediakan meliputi website, fax, email, atau surat yang bisa dimanfaatkan oleh whistleblower, tentunya dengan bukti yang memadai (Telkom, 2020)

Perlindungan bagi whistleblower diatur secara tiga lapis, yaitu dalam: (1). Keputusan Dewan Komisaris No. 08/KEP/DK/2016 pada tanggal 8 Juni 2016, tentang Kebijakan Prosedur Penanganan Pengaduan (Whistleblower). (2). Peraturan Direksi No. PD.618.00/r.00/HK200/COP 0000000/2016 pada tanggal 21 Desember 2016. (3). Keputusan Dewan Komisaris No.01/KEP/DK/2018 tentang Standard Operating Procedure Whistleblower System.

Mekanisme sistem whistleblowing, model laporan dari whistleblower pada PT Telkom ditangani oleh empat pihak yang memiliki tugas masing-masing: (1). Pertama, Whistleblower Protection Officer (WPO), yang merupakan anggota Komite Audit, bertugas untuk menerima, mengadministrasi, memverifikasi dan memonitor tindak lanjut pengaduan. (2). Kedua, melalui rapat, anggota anggota Komite Audit mendiskusikan apakah laporan layak ditindaklanjuti dan diteruskan ke tahap selanjutnya. (3). Ketiga, giliran Internal Auditor yang melakukan pemeriksaan lebih lanjut dan membuat laporan pemeriksaan menyampaikan ke Direktur Utama dan ditembuskan ke Komite Audit. (4). Keempat, Komite Investigasi bertugas untuk menginvestigasi pengaduan dan menyampaikan ke Direktur Utama dan ditembuskan ke Komite Audit(

Efektivitas sistem whistleblowing PT Telkom Indonesia: (1). Terdapat pergerakan fluktuatif dalam hal jumlah pengaduan. Di tahun 2016, 2017, 2018, dan 2019, masing-masing jumlah pengaduan ialah sebesar 40, 28, 24, 44. (2). Sedangkan perihal laporan yang ditindaklanjuti mengalami kenaikan dari tahun 2016 ke 2018 namun mengalami stagnan di tahun 2019, yaitu 1, 2, 5, dan 5 (Telkom Indonesia, 2016; Telkom Indonesia, 2017; Telkom Indonesia, 2018; Telkom Indonesia, 2019)

Implikasi yang diberikan: (1). Sedikitnya pelaporan yang ditangani pada tahun 2016 membuat pengaduan whistleblower di tahun 2017 dan 2018 mengalami penurunan, walaupun sudah ada proteksi whistleblower. (2). Implikasinya adalah kurangnya efektivitas di tahun 2016 sehingga jumlah pengaduan dan jumlah pelaporan yang ditangani berbeda jauh.

c. PT Bank Central Asia

Penerapan whistleblowing di PT BCA:

- (1). Sistem whistleblowing di Indonesia diatur berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. 146/SK/DIR/2017 tanggal 1 November 2017 perihal penerapan Whistleblowing System di BCA.
- (2). Sistem whistleblowing BCA ini digunakan sebagai sarana komunikasi antar pihak internal dan pihak eksternal perusahaan terhadap aktivitas penyelewengan etika.
- (3). Lingkup pelaporannya meliputi tindakan fraud, pelanggaran kode etik, pelanggaran benturan kepentingan, dan pelanggaran hukum.

Prosedur penyampaian:

- (1). PT BCA memiliki prosedur penyampaian whistleblowing yang dari tipe lengkap dengan menyediakan e mail, sms, telepon, VSAT dan surat (BCA, 2016), menjadi lebih simpel yaitu hanya melalui website resmi BCA saja (BCA, 2019).
- (2). Hal ini kurang memberikan alternatif terhadap whistleblower dalam memilih pilihan saluran whistleblowing.

Perlindungan bagi whistleblower

PT BCA hanya mengungkapkan sedikit hal mengenai proteksi whistleblower. Proteksi whistleblower hanya jaminan keamanan yang meliputi identitas pelapor dan isi laporan (BCA, 2019).

Mekanisme sistem whistleblowing

Menurut BCA (2019) as cited in Satyasmoko, et al., (2021), terdapat tiga pihak yang terlibat dalam penanganan sistem whistleblowing PT BCA, yaitu pengelola whistleblowing, biro anti fraud, dan unit kerja.

- (1). Pertama, setelah menerima laporan dari whistleblower, pengelola khusus whistleblowing PT BCA akan memastikan kriteria laporan apakah sesuai atau tidak.
- (2). Jika sesuai, pengelola akan meneruskan pengaduan ke biro anti fraud. Kemudian biro anti fraud akan melakukan verifikasi dan analisis lebih lanjut. Lalu biro anti fraud melakukan koordinasi dengan unit kerja.

- (3). Sementara itu, unit kerja melakukan investigasi lebih mendalam dan jika terbukti terdapat kesalahan, maka unit kerja akan melaporkan ke pejabat pemutus dan akan menginformasikan status laporan whistleblowing ke biro anti fraud.

Efektivitas sistem whistleblowing PT BCA

- (1). PT BCA membuat laporan pengaduan dan penyelesaian kasus yang lebih mendetail dengan menambahkan keterangan tambahan, seperti apakah laporan tersebut terbukti, tidak terbukti, tidak layak karena data kurang lengkap, dan sebagainya.
- (2). Jumlah pengaduan PT BCA mengalami naik turun, tercatat dari tahun 2016, 2017, 2018, dan 2019 sebanyak 65, 17, 23, dan 15. Dari angka pengaduan tersebut, yang terbukti masing-masing berjumlah 8, 2, 2, dan 1.
- (3). PT BCA juga membuat laporan khusus fraud internal yang diatur dalam Pasal 64 POJK No. 55/POJK.03/2016 tentang penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum dan Bab IX angka 5 SEOJK No.13/SEOJK.03/2017 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Bank Umum.
- (4). PT BCA menggolongkan penyelewengan etika fraud secara berbeda dari yang lain adalah karena pelanggaran dinilai diatas seratus juta rupiah.
- (5). Whistleblowing yang terbukti dari masing-masing tahun 2016, 2017, 2018 dan 2019 berjumlah 2,10,7 dan 7.

Implikasi

- (1). Meskipun hanya menyediakan satu saluran pelaporan whistleblowing melalui website dalam periode 2017-2019, namun PT BCA mampu menunjukkan efektivitas sistem tersebut dengan menyediakan laporan yang mendetail.
- (2). PT BCA menonjol karena memberikan perhatian khusus pada kasus penyelewengan etika berat, seperti fraud, dengan mengklasifikasikan dan menangani kasus-kasus tersebut secara eksklusif.
- (3). Hal ini menunjukkan bahwa sistem whistleblowing PT BCA efektif dalam mendeteksi dan menangkal fraud yang dapat merugikan perusahaan, meskipun saluran pelaporannya terbatas.

Whistleblowing non pendidikan di luar negeri

Engelstad & Trygstad (2024) meneliti tentang peran *whistleblowing* sebagai perpanjangan demokrasi di tempat kerja, dengan fokus pada implementasi dan dampaknya di Norwegia, dengan data sebagai berikut:

- (1). Whistleblowing diatur dalam Working Environment Act (WEA) sejak 2007 dan dirancang untuk melindungi karyawan yang melaporkan pelanggaran di tempat kerja.
- (2). Penelitian menggunakan data survei nasional di Norwegia dari tahun 2016-2022. Responden terdiri dari karyawan yang bekerja di berbagai sektor, yang diminta untuk melaporkan pelanggaran yang mereka saksikan atau alami dalam 12 bulan terakhir.

Dari penelitian ini juga didapatkan hasil bahwa:

(1). Peran whistleblowing

- a. *Whistleblowing* dianggap sebagai bagian dari demokrasi tempat kerja yang memberikan ruang bagi karyawan untuk menyuarakan pelanggaran atau ketidakadilan tanpa takut akan pembalasan. Selain itu juga untuk memperluas kebebasan berekspresi ditempat kerja, terutama untuk melaporkan tindakan yang merusak atau melanggar hukum.
- b. *Whistleblowing* berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan transparansi dan etika di organisasi

(2). Jenis pelanggaran yang dilaporkan

- a. Pelecehan psikososial: (mendominasi laporan, sekitar 66% dari laporan), mencakup konflik interpersonal dan intimidasi ditempat kerja, destructive management behavior, pelecehan, diskriminasi, bullying
- b. Kegagalan sistem: masalah operasional dan resiko terhadap keselamatan jiwa & kesehatan (10% dari total pelaporan pada tahun 2022)
- c. Pelanggaran finansial: korupsi dan penyalahgunaan dana (lebih jarang dilaporkan dibanding pelanggaran lainnya, sekitar 3-4%)

(3). Saluran pelaporan

- a. Pelaporan internal: mayoritas karyawan melapor ke manajemen, perwakilan serikat pekerja, HR, atau safety representatives di tempat kerja

- b. Pelaporan eksternal: dilakukan jika pelaporan internal tidak menghasilkan solusi. Dengan otoritas publik seperti Labor Inspection Authority atau institusi pemerintah lain yang relevan

(4). Perlindungan whistleblower (dijamin oleh WEA)

- a. Kerahasiaan: Pelapor memiliki hak untuk tetap anonim saat melapor
- b. Larangan retaliasi: Tindakan balasan seperti pelecehan, perubahan tugas kerja, penangguhan, atau pemecatan terhadap pelapor dilarang keras.
- c. Kewajiban perusahaan/organisasi pemberi kerja
- d. Menangani pelaporan dengan cepat dan tidak memihak
- e. Memberikan lingkungan kerja yang aman bagi pelapor selama proses investigasi
- f. Setiap perusahaan dengan lebih dari 5 karyawan wajib menyediakan prosedur tertulis untuk menangani laporan. dengan melibatkan serikat pekerja atau safety representatives dalam penyusunan prosedur.

(5). Tantangan dalam pelaksanaan

- a. Ambiguitas definisi dan proses menggambarkan bahwa pemberi kerja memiliki wewenang untuk menentukan apakah suatu laporan memenuhi syarat sebagai whistleblowing. Sehingga ini menciptakan potensi untuk mengabaikan laporan yang penting
- b. Peran pihak ketiga ditemukan bahwa dalam beberapa kasus, perusahaan menggunakan konsultan atau firma hukum independen untuk menyelidiki laporan. Namun, pendekatan ini kadang meningkatkan konflik
- c. Asimetri kekuasaan menunjukkan bahwa pelapor seringkali berada dalam posisi lebih lemah dibandingkan organisasi, meskipun memiliki hak hukum
- d. Banyak karyawan ragu untuk melapor karena takut akan konsekuensi negatif atau merasa laporan tidak akan menghasilkan perubahan

(6). Efektivitas dan dampak whistleblowing

Hasil survei menunjukkan bahwa:

- a. 19% karyawan telah mengamati pelanggaran serius

- b. Dari jumlah tersebut, sekitar 8-9% benar-benar melaporkannya
- c. Hanya 36% yang merasa laporan mereka menghasilkan perbaikan
- d. Sekitar 5-8% whistleblower melaporkan bahwa laporan mereka menghasilkan dampak negatif terhadap organisasi (memburuknya situasi)
- e. 40% merasa tidak ada perubahan signifikan
- f. 20% melaporkan adanya reaksi negatif, seperti pengucilan atau pembalasan
- g. Sebagian pelapor mengalami tanggapan yang ambigu atau tidak ada tanggapan sama sekali

Referensi

- Arianti, W., & Rini, D. D. O. (2024). Analysis of the Application of the Whistleblowing System in Detecting Academic Fraud (Perceptions of Accounting Students at University Muhammadiyah Sidoarjo). [10.21070/ups.4770](https://doi.org/10.21070/ups.4770)
- Christyawan, A. F., & Hapsari, A. N. S. (2021). Whistleblowing Dan Alasan Mahasiswa Melakukannya. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 5(1), 423-440. <https://doi.org/10.31539/costing.v5i1.2243>
- Costa, A., & Pinheiro, M. (Eds.). (2021). *Accounting ethics education: making ethics real*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003017509>
- Damaianti, I. (2020). The Influence of Investigative Audit and Whistleblowing System Implementation on The Prevention of Misuse of School Operational Aid Funds (Empirical Study at Jawa Barat BPKP Head Office). *Jurnal Mantik* , 4 (3), 2354-2363.
- Dewi, F. M., & Trisnaningsih, S. (2021). Pengaruh Whistleblowing Terhadap Pencegahan Kecurangan Dalam Pengelolaan Bos Dengan Variabel Intervening Komponen Struktur Pengendalian Internal. *Jurnal Mebis*, 6(2), 1-12. <https://doi.org/10.33005/mebis.v6i2.252>
- Engelstad, F., & Trygstad, S. (2024). Whistleblowing-an extension of working life democracy? The case of Norway. *Economic and Industrial Democracy*. <https://doi.org/10.1177/0143831X241265901>
- Erturk, A., & Donmez, E. (2016). Relationship between leadership styles of school principals and whistleblowing behaviors of teachers. *Universal Journal of Educational Research* 4(12A): 55-62. [10.13189/ujer.2016.041308](https://doi.org/10.13189/ujer.2016.041308)
- Fauziyah et al. (2021). Analisa penerapan whistleblowing system pada PT Taspen. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 929-944. <https://doi.org/10.14710/jiab.2021.30055>
- Handayani, D. N., Herianti, E., & Priharta, A. (2024). Pengaruh Prinsip Good Governance, Proactive Fraud Audit Dan Whistleblowing System Terhadap Pencegahan Fraud Dalam Pengelolaan Bantuan Operasional Sekolah (BOS)(Studi Empiris Pada Smp Negeri Di Kabupaten Kudus). *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(4), 6130-6151. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i4.8922>
- Hapsari, A. N. S., & Seta, D. W. (2019). Identifikasi kecurangan dan whistleblowing universitas. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan Vol*, 7(1).

Nurharjanti, N. N. (2017). Persepsi mahasiswa dalam mengurangi fraud akademik: whistleblowing sistem. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 17(1), 1-12.
<http://dx.doi.org/10.20961/jab.v17i1.218>

Önder, M. E., Akçıl, U., & Cemaloğlu, N. (2019). The Relationship between Teachers' Organizational Commitment, Job Satisfaction and Whistleblowing. *Sustainability*, 11(21), 5995. <https://doi.org/10.3390/su11215995>

Ogunfowokan, A. A., Garba, S. N., & Orisadare, M. A., et al. (2024). Intention for internal whistleblowing to report sexual violence in higher education institutions: a Nigerian national study. *F1000Research*

Owusu, G. M. Y., Bekoe, R. A., Anokye, F. K., & Okoe, F. O. (2020). Whistleblowing intentions of accounting students: An application of the theory of planned behaviour. *Journal of Financial Crime*, 27(2), 477–492. 10.1108/JFC-01-2019-0007.

Satyasmoko, A., & Sawarjuwono, T. (2021). Sistem whistleblowing dalam penanganan kasus penyelewengan etika. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 22(1), 434-449.
<http://dx.doi.org/10.29040/jap.v22i1.1787>

Van Eijbergen, R., & Slebers, V. M. (2023). Understanding whistleblowing in practice: Experiences in The Netherlands. *Public Integrity*, 1-13.
<https://doi.org/10.1080/10999922.2023.2275346>

Korupsi merupakan perbuatan melanggar hukum untuk memperoleh keuntungan bagi diri sendiri, sehingga dapat merusak tatanan pemerintahan, berdampak negatif terhadap kualitas dan efisiensi pelayanan, serta mengancam prinsip-prinsip demokrasi, keadilan, dan ekonomi. Korupsi tidak selalu menyiratkan keuntungan finansial langsung bagi individu yang melakukan penipuan atau korupsi, tetapi dapat menyebabkan kerugian finansial atau reputasi bagi organisasi. Korupsi dan Fraud telah merambah diberbagai bidang industri, termasuk di dunia pendidikan. Pencegahan *fraud* harus dilakukan secara sistemik. Regulasi pemerintah dibutuhkan untuk mewajibkan Perusahaan memiliki sistem tata kelola yang baik, sehingga menjamin kredibilitasnya. Tata Kelola Perusahaan atau *Corporate Governance* (selanjutnya disebut sebagai CG) merupakan suatu sistem yang dirancang untuk mengarahkan pengelolaan perusahaan secara profesional berdasarkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independen, kewajaran dan kesetaraan.

Perguruan Tinggi sebagai lembaga yang mencetak generasi cerdas, seharusnya memberikan pendidikan berintegritas bagi civitas akademiknya. Guna menghasilkan generasi muda penerus bangsa yang memiliki pikiran kritis dan memiliki nilai-nilai luhur dan berintegritas, maka dibutuhkan sistem pengelolaan yang bersih dan berkualitas tinggi. Permasalahan di dunia pendidikan, menjadi salah satu faktor yang menyebabkan buruknya kinerja dan pelayanan pendidikan di Indonesia. Orientasi pendidikan perlu ditinjau dengan pemikiran strategis tetapi juga mengedepankan kualitas pendidikan untuk memberi didikan yang sesuai dengan perkembangan jaman, dan tetap menekankan etika yang tinggi.

Isu global terkait kasus kecurangan sebagian besar dilakukan oleh personel kunci dalam organisasi. Pelapor internal berperan dalam mengungkap kasus kecurangan tersebut. Mekanisme *whistleblowing system* menjadi salah satu komponen pengendalian internal serta bagian dari *Good Corporate Governance* yang bisa membongkar fraud dalam institusi. Whistleblowing system yang diciptakan oleh Perusahaan harus memberi keamanan hukum bagi orang yang bertindak sebagai peniup kebenaran, sehingga efektif diterapkan untuk mendeteksi fraud dan korupsi serta mengusutnya lebih tetap sasaran. Kekuatan value integritas dalam organisasi akan memperkuat tujuan pengendalian untuk mencegah *fraud*.



IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA