

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi dianggap sebagai elemen fundamental dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berperan dalam membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku kerja karyawan. Organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat dan konsisten mampu mengarahkan karyawan untuk bekerja sesuai dengan nilai, norma, dan tujuan organisasi, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja dan kedisiplinan kerja.

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi dipandang sebagai kerangka kerja fundamental yang memandu perilaku dan proses pengambilan keputusan dalam upaya mencapai integrasi internal serta adaptasi lingkungan. Sebagai instrumen manajerial, budaya ini wajib disosialisasikan kepada setiap anggota sebagai panduan normatif dalam berpikir dan bertindak secara profesional. Eksistensi budaya tersebut umumnya berakar dari nilai-nilai yang diinisiasi oleh para pendiri organisasi pada masa awal pembentukannya. Berdasarkan urgensi tersebut, berikut adalah definisi budaya organisasi menurut perspektif para ahli:

Schein (2017:5) mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

“Organizational culture is a dynamic phenomenon that surrounds us all the time, constantly enacted and is created by our interactions with others and is shaped by leadership behaviors, and the set of structures, routines, rules, and norms that directing and limiting behavior.”

Sedangkan Budaya organisasi menurut Edy Sutrisno (2018:2) adalah:

“Perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*belief*) atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati dan di ikuti oleh anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi.”

Menurut Wahab dalam Tobari (2016 : 49) definisi budaya organisasi adalah:

“Budaya organisasi merupakan suatu nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

Adapun definisi lain menurut Bahri Saiful (2018:34) bahwa Budaya organisasi adalah:

“Filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik ini tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi.”

Menurut Robbins yang dialih bahasakan oleh Riyuzen (2020:4):

“Budaya Organisasi yaitu suatu pola asumsi-asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan tingkah laku yang di ciptakan dan dikembangkan oleh suatu oraganisasi sebagai dasar dalam menentukan tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi (kinerja), inovasi, kesatuan, keakraban dan integritas organisasi, yang dijadikan sebagai norma atau pedoman bagi para anggota organisasinya untuk berperilaku sama dalam memecahkan masalah-masalah organisasi baik di luar maupun di dalam organisasi untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi.”

Menurut Nurakhim, Priyono, dan Madiistriyatno (2023:2) mendefinisikan

“Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak,

yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.”

Menurut Sulaksono (2019:4) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah:

“Budaya Organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi.”

Menurut Luthans. F (2020:72) mengemukakan bahwa:

“Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.”

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli di atas maka dapat disimpulkan budaya organisasi merupakan sebuah sistem pola pikir dan perilaku yang terbentuk melalui interaksi antar pegawai serta dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang ada. Hal ini mencakup norma-norma dan kebiasaan yang ditaati bersama untuk menghadapi berbagai tantangan di dalam pekerjaan. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat, setiap individu di dalam instansi akan memiliki pegangan yang sama, sehingga tercipta rasa kekeluargaan dan kejujuran yang tinggi dalam menjalankan tugas sehari-hari.

2.1.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya pada umumnya dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Budaya organisasi

memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada di dalam organisasi. Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Budaya menjalankan sejumlah fungsi dalam organisasi.

Robbins & Judge (2018:22) yang dialih bahasakan oleh Diana Angelica, mengemukakan lima fungsi budaya dalam organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemampuan sistem sosial (perekat/mempersatukan anggota organisasi). Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Menurut Sutrisno (2018:7), dari perspektif fungsional, budaya organisasi memiliki beberapa fungsi yaitu :

1. Budaya berperan sebagai faktor pembeda, menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya organisasi memberikan identitas bagi para anggotanya.
3. Budaya tersebut memfasilitasi perkembangan komitmen terhadap hal-hal yang lebih luas daripada kepentingan individu.
4. Budaya organisasi meningkatkan stabilitas sistem sosial.

Sedangkan Soelistya, dkk (2022:10-11) menyatakan budaya organisasi memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Meningkatkan rasa kepemilikan
2. Alat mengorganisir

3. Meningkatkan kekuatan organisasi
4. Mengontrol perilaku
5. Mendorong kinerja anggota
6. Menentukan tujuan organisasi

Adapun penjelasan fungsi budaya organisasi di atas adalah:

1. Meningkatkan rasa kepemilikan, yaitu sebagai identitas yang meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas bagi seluruh anggotanya. Rasa kepemilikan berarti penerimaan sebagai anggota atau bagian dari organisasi.
2. Alat mengorganisir, yaitu sebagai alat untuk mengorganisir setiap anggota atau pegawai organisasi, yakni mengorganisasi atau mengatur suatu kelompok agar membentuk satu kesatuan.
3. Meningkatkan kekuatan organisasi, yaitu untuk meningkatkan kualitas organisasi melalui nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam budaya organisasi dan sebagai pedoman dalam menyatukan organisasi dengan memberikan standar tepat mengenai tutur kata dan tingkah laku para anggotanya.
4. Mengontrol perilaku, yaitu sebagai mekanisme dalam mengontrol perilaku setiap anggota di dalam maupun di luar lingkungan organisasi. Nilai-nilai dan norma dalam budaya organisasi akan memandu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai. Perilaku merupakan serangkaian tindakan yang dibuat oleh individu, organisme, sistem atau entitas buatan dalam hubungannya dengan diri sendiri atau lingkungannya, yang mencakup sistem atau organisme lain di sekitarnya serta lingkungan fisik.

5. Mendorong kinerja anggota, yaitu untuk membantu mendorong seluruh anggota organisasi untuk meningkatkan performa kerja, baik itu dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Mendorong para anggota agar lebih mengedepankan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Anggota organisasi lebih sadar bahwa kepentingan bersama harus lebih diprioritaskan.
6. Menentukan tujuan organisasi yaitu sebagai alat untuk menentukan arah atau hal-hal yang bisa dilakukan dan tidak. Tujuan organisasi berasal dari penjabaran visi dan misi yang ingin dicapai oleh organisasi.

Selain itu, Riani (2011:24-32) menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa fungsi antara lain:

1. Pengikat organisasi
2. Integrator
3. Identitas organisasi
4. Energi untuk mencapai kinerja tinggi
5. Ciri kualitas
6. Motivator
7. Pedoman gaya kepemimpinan
8. *Value enhancer*

Adapun penjelasan fungsi budaya organisasi di atas adalah:

1. Pengikat organisasi

Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan.

2. Integrator

Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada didalam organisasi.

3. Identitas organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu bentuk khas yang menjadi ciri dari organisasi tersebut

4. Energi untuk mencapai kinerja tinggi

Budaya organisasi berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi.

5. Ciri kualitas

Budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut.

6. Motivator

Budaya organisasi juga merupakan pemberi semangat bagi para anggota organisasi. Organisasi yang kuat akan menjadi motivator yang kuat juga bagi para anggotanya.

7. Pedoman gaya kepemimpinan

Budaya organisasi menjadi pedoman pemimpin dalam melakukan kepemimpinan sesuai dengan model budaya organisasi yang berkembang di organisasi tersebut.

8. *Value enhancer*

Budaya organisasi berfungsi meningkatkan nilai dari stakeholders-nya, yaitu anggota organisasi, pelanggan, pemasok dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan organisasi.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat esensial sebagai fondasi penggerak organisasi. Secara garis besar, budaya organisasi berfungsi sebagai identitas dan pembeda yang memberikan ciri khas sekaligus menumbuhkan kebanggaan anggotanya. Selain itu, budaya organisasi bertindak sebagai perekat sosial dan integrator yang menyatukan berbagai perbedaan karakteristik anggota, sehingga stabilitas dan komitmen kolektif dapat terbangun di atas kepentingan pribadi.

2.1.1.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Enny (2019:45) terdapat 10 (sepuluh) karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi, yaitu:

1. Inisiatif Individual
2. Toleransi terhadap Tindakan Beresiko
3. Pengarahan
4. Integrasi
5. Dukungan Manajemen
6. Alat Kontrol
7. Identitas
8. Sistem Imbalan
9. Toleransi terhadap Konflik
10. Pola Komunikasi

Adapun penjelasan dari karakteristik di atas adalah:

1. Inisiatif Individual

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh

kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

2. Toleransi terhadap Tindakan Beresiko

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para karyawan untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas

terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap karyawan sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi.

6. Alat Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan dalam suatu organisasi.

7. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para karyawan dalam suatu organisasi dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

8. Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan senioritas atau pilih kasih.

9. Toleransi terhadap Konflik

Sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat atau kritik merupakan fenomena yang sering terjadi namun bisa dijadikan sebagai media untuk

melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

10. Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang- kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Ada beberapa karakteristik budaya organisasi menurut Robbins & Judge (2019:26) antara lain:

1. Inovasi dan Pengambilan risiko
2. Perhatian pada hal detail
3. Orientasi hasil
4. Orientasi orang
5. Orientasi tim
6. Agresivitas
7. Stabilitas

Adapun penjelasan dari karakteristik di atas adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan Pengambilan risiko

Berkenaan dengan dorongan dari organisasi bisnis agar karyawan memiliki kemampuan dalam berinovasi serta berani untuk mengambil risiko atas inovasi yang dilakukannya. Adapun indikator inovasi dan pengambilan risiko adalah sebagai berikut:

- a. Pegawai didorong bersikap inovatif dalam bekerja
- b. Organisasi menghargai pengambilan risiko yang terukur

2. Perhatian pada hal detail

Berkenaan dengan sejauh mana karyawan mampu bekerja dengan memperlihatkan kemampuan dalam melakukan tindakan yang presisi (kecermatan), melakukan proses analisis, dan perhatian terhadap detail, sehingga seluruh pekerjaan yang diembannya sesuai dengan tugas yang diberikan oleh organisasi. Adapun indikator perhatian pada hal detail adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan kerja
- b. Organisasi memperhatikan rincian setiap pekerjaan
- c. Pegawai melakukan verifikasi berlapis terhadap kesesuaian dokumen keuangan

3. Orientasi hasil

Berkenaan dengan sejauh mana organisasi dan manajemen organisasi berfokus pada hasil yang diperoleh. Adapun indikator orientasi hasil adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen fokus pada pencapaian hasil akhir
- b. Target capaian kinerja ditentukan secara jelas

4. Orientasi orang

Berkenaan dengan keputusan organisasi dan manajemen yang ada di dalamnya dalam memperhitungkan dampak hasil yang diperoleh terhadap individu yang ada di dalam organisasi bisnis tersebut. Adapun indikator orientasi orang adalah sebagai berikut:

- a. Keputusan manajemen mempertimbangkan dampak bagi pegawai

- b. Organisasi menerapkan sistem penilaian yang adil

5. Orientasi tim

Berkenaan dengan keputusan untuk membentuk tim kerja yang mampu dan handal dalam bekerjasama. Perhatian terhadap kemampuan individu tetap di perhatikan namun kemampuan untuk bekerjasama dengan kelompok juga sangat penting diperhatikan. Adapun indikator orientasi tim adalah sebagai berikut:

- a. Kegiatan kerja diorganisasikan secara berkelompok
- b. Kerja sama antarpegawai berjalan efektif

6. Agresivitas

Berkenaan dengan semangat, dorongan, agresivitas, serta keinginan individu yang ada di dalam organisasi bisnis untuk bekerja secara kompetitif dan menghasilkan kinerja terbaik. Adapun indikator agresivitas adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan dituntut aktif dan dinamis bekerja
- b. Pegawai didorong kompetitif meraih prestasi

7. Stabilitas

Berkenaan dengan kegiatan organisasi bisnis yang menekankan pada dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan. Adapun indikator stabilitas adalah sebagai berikut:

- a. Organisasi menekankan kepatuhan aturan baku
- b. Konsistensi penerapan SOP dijaga ketat

Menurut Sulaksono (2015:14-15), terdapat empat dimensi utama beserta indikatornya yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi dalam suatu instansi:

1. Inovatif Memperhitungkan Risiko
2. Perhatian pada Masalah Secara Detail
3. Berorientasi pada Hasil yang Akan Dicapai
4. Berorientasi kepada Semua Kepentingan Karyawan
5. Agresif dalam Bekerja
6. Mempertahankan dan Menjaga Stabilitas Kerja

Penjelasan dari tiap karakteristik tersebut adalah sebagai berikut:

1. Inovatif Memperhitungkan Risiko

Dimensi ini menunjukkan bahwa setiap karyawan diharapkan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang muncul, terutama yang memiliki potensi risiko kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan.

2. Perhatian pada Masalah Secara Detail

Hal ini menggambarkan tingkat ketelitian serta kecermatan yang ditunjukkan oleh karyawan di dalam melaksanakan tugas-tugasnya agar setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan standar kualitas yang tepat.

3. Berorientasi pada Hasil yang Akan Dicapai

Fokus pada hasil dilakukan melalui peran supervisi manajer yang bertujuan untuk mengarahkan dan memberdayakan bawahan, sehingga tujuan organisasi, kelompok, maupun individu anggota dapat teruraikan dengan jelas.

4. Berorientasi kepada Semua Kepentingan Karyawan

Keberhasilan dan kinerja organisasi sangat ditentukan oleh efektivitas tim kerja (*team work*), di mana kerja sama tim tersebut dapat terbentuk secara optimal apabila manajer mampu melakukan supervisi dengan baik terhadap seluruh bawahannya.

5. Agresif dalam Bekerja

Produktivitas kerja yang tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan mampu memenuhi standar tugas melalui kualifikasi keahlian (*ability and skill*), kedisiplinan, serta kerajinan yang tinggi dalam menjalankan tanggung jawabnya.

6. Mempertahankan dan Menjaga Stabilitas Kerja

Karyawan harus mampu menjaga kondisi kesehatan agar tetap prima secara teratur melalui pola hidup sehat dan konsumsi makanan bergizi guna memastikan stabilitas performa kerja di lingkungan organisasi tetap terjaga.

Menurut pendapat Luthans dalam Sembiring (2016:125) mengemukakan karakteristik budaya organisasi meliputi sebagai berikut:

1. Aturan-aturan perilaku
2. Norma
3. Nilai-nilai dominan
4. Filosofi
5. Peraturan - peraturan
6. Iklim organisasi

Adapun penjelasan dari karakteristik di atas adalah:

1. Aturan-aturan perilaku

Aturan-aturan perilaku yaitu, Bahasa, termonologi dan ritual yang bisa dipergunakan oleh anggota organisasi.

2. Norma

Norma adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh masyarakat yang kita kenal dengan adanya norma agama norma sosial, norma adat dll.

3. Nilai-nilai dominan

Nilai-nilai dominan adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktifitas dan efektifitas serta disiplin kerja.

4. Filosofi

Filosofi adalah kebijakan yang dipercayai organisasi tentang hal-hal yang disukai karyawan dan pelanggannya seperti "kepuasan anda adalah harapan kami, konsumen adalah raja".

5. Peraturan - peraturan

Peraturan adalah aturan-aturan yang tegas dari organisasi. Misalnya karyawan baru harus mempelajari peraturan-peraturan yang ada agar keberadaannya dapat diterima di organisasi.

6. Iklim organisasi

Iklim organisasi adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota

berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pihak luar organisasi.

Berdasarkan pemaparan dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik budaya organisasi merupakan fondasi mendasar yang membentuk iklim kerja, standar perilaku, dan pedoman operasional bagi seluruh pegawai dalam suatu instansi. Berbagai pandangan teori tersebut menegaskan bahwa karakteristik budaya organisasi tidak hanya menggambarkan identitas internal organisasi, tetapi juga menjadi sarana untuk mengendalikan serta mengarahkan perilaku individu agar sejalan dengan tujuan instansi yang telah ditetapkan.

2.1.2 Pelaksanaan *Good Governance*

Penerapan *good governance* dalam sektor publik bukan sekadar pemenuhan aspek administratif, melainkan sebuah kebutuhan fundamental untuk menciptakan sistem yang kebal terhadap penyimpangan. Dalam konteks pengelolaan keuangan daerah, *good governance* berfungsi sebagai instrumen pengendalian yang memastikan bahwa setiap tahapan, mulai dari perencanaan hingga pertanggungjawaban, dilakukan secara transparan dan akuntabel. Konsep tata kelola yang baik ini menggeser paradigma birokrasi tradisional menuju pengelolaan yang lebih terbuka. Menurut World Bank, esensi dari *good governance* adalah cara kekuasaan digunakan dalam pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial negara untuk pembangunan. Dalam kaitannya dengan pencegahan *fraud*, dengan *good governance* bertindak sebagai batasan (SOP dan etika) yang mempersempit ruang gerak oknum untuk melakukan tindakan curang.

2.1.2.1 Pengertian *Good Governance*

Konsep *good governance* dalam organisasi sektor publik merupakan pilar utama dalam menciptakan sistem pengelolaan keuangan yang bersih dan terbebas dari praktik kecurangan (*fraud*).

Pengertian *Good Governance* menurut beberapa pendapat dari para ahli. Mardiasmo (2018:22) menyatakan bahwa:

“Suatu pelaksanaan manajemen dalam suatu pembangunan yang solid dan bertanggungjawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien”. Penghindaran salah dalam alokasi dan investasi, serta pencegahan korupsi secara politik dan administratif. Menjalankan disiplin anggaran untuk menciptakan *legal and political framework* bagi tumbuhnya suatu aktivitas-aktivitas dalam dunia usaha.”

Sejalan dengan hal tersebut, Hery (2020:12) menjelaskan bahwa:

“Penerapan prinsip tata kelola yang baik bertujuan untuk memastikan bahwa setiap keputusan diambil berdasarkan aturan yang berlaku, bukan atas dasar kepentingan pribadi atau kelompok. Pengawasan yang ketat melalui mekanisme tata kelola yang terstruktur akan menciptakan lingkungan kerja yang berintegritas. Dalam perspektif pencegahan kecurangan, tata kelola yang baik bertindak sebagai sistem deteksi dini (*early warning system*) yang mampu mengidentifikasi adanya ketidakkonsistenan dalam pengelolaan dana publik sejak tahap perencanaan.”

Sedangkan menurut Leny Nofianti (2015 : 52) mengungkapkan bahwa

Good governance adalah :

“Pemerintahan yang baik dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya dan berakuntabel dengan terhadap publik secara profesional, transparan, bertanggung jawab dan adil. Untuk mewujudkannya jalan yang ditempuh seperti memberantas KKN dan memperbaiki kinerja pemerintah.”

Good governance menurut Osborne dan Geabler, 1992; Lundqvist, 2001 dalam Zeyn (2011):

“*Good governance* adalah penyelenggaraan pemerintahan yang solid dan bertanggungjawab serta efisien dan efektif dengan menjaga kesinergian interaksi yang konstruktif diantara domain-domain (*state, privat sector, and society*).”

Prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh para ahli tersebut secara yuridis telah diadopsi dan diimplementasikan dalam sistem pemerintahan di Indonesia melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah. Peraturan ini menjadi standar operasional yang menuntut adanya tata kelola yang profesional, transparan, dan akuntabel guna mewujudkan pengelolaan keuangan daerah yang efektif dan efisien, sekaligus menutup celah bagi terjadinya penyalahgunaan anggaran di tingkat daerah.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa *good governance* merupakan suatu sistem pengelolaan organisasi sektor publik yang didasarkan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme guna menciptakan manajemen pembangunan yang solid. Tata kelola yang baik bertindak sebagai instrumen pengendalian internal dan sistem deteksi dini (*early warning system*) yang mampu menutup celah penyimpangan anggaran. Dengan adanya komitmen untuk menjalankan aturan secara konsisten termasuk kepatuhan terhadap regulasi terbaru seperti Permendagri Nomor 77 Tahun 2020 maka peluang terjadinya praktik kecurangan (*fraud*) dalam pengelolaan keuangan daerah dapat diminimalisir secara efektif melalui pengawasan yang ketat dan lingkungan kerja yang berintegritas.

2.1.2.2 Prinsip – prinsip *Good Governance*

Mardiasmo (2018:32) menjelaskan bahwa *good governance* memiliki 9 karakteristik sebagai berikut:

1. Partisipasi (*Participation*)
2. Penegakan hukum (*Rule of law*)
3. Transparansi (*Transparency*)
4. Daya tanggap (*Responsiveness*)
5. Berorientasi konsensus (*Consensus orientation*)
6. Berkeadilan (*Equity*)
7. Efektivitas dan efisiensi (*Efficiency and effectiveness*)
8. Akuntabilitas (*Accountability*)
9. Bervisi strategis (*Strategic Vision*)

Berikut penjelasan mengenai prinsip-prinsip *good governance* diatas yaitu sebagai berikut:

1. Partisipasi (*Participation*)

Yaitu menuntut setiap warga Negara mempunyai hak dan kewajiban untuk mengambil bagian dalam proses bernegara.

2. Penegakan hukum (*Rule of law*)

Yaitu dilaksanakan dengan adil dan tanpa pandang bulu.

3. Transparansi (*Transparency*)

Yaitu adanya keterbukaan yang mencakup aspek aktivitas yang menyangkut kepentingan publik mulai dari proses pengambilan keputusan, penggunaan dana-dana publik sampai pada tahapan evaluasi.

4. Daya tanggap (*Responsiveness*)

Yaitu proses yang dilakukan di setiap institusi harus diarahkan pada upaya untuk melayani berbagai pihak yang berkepentingan.

5. Berorientasi konsensus (*Consensus orientation*)

Yaitu bertindak sebagai mediator bagi berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai kesepakatan.

6. Berkeadilan (*Equity*)

Yaitu memberikan kesempatan yang sama terhadap laki laki maupun perempuan dalam upaya meningkatkan dan memelihara kualitas hidupnya.

7. Efektivitas dan efisiensi (*Efficiency and effectiveness*)

Yaitu segala proses dan kelembagaan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan yang sebaik-baiknya terhadap sumber yang ada.

8. Akuntabilitas (*Accountability*)

Yaitu para pengambil keputusan harus bertanggung jawab kepada publik sesuai dengan jenis keputusan, baik internal maupun eksternal.

9. Bervisi strategis (*Strategic Vision*)

Yaitu para pemimpin dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jangka Panjang dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan manusia dengan memahami aspek aspek historis, kultural, dan kompleksitas sosial yang mendasari perspektif mereka.

Menurut Bagiana (2022:23), menjelaskan bahwa *good governance* mempunyai lima prinsip yang di terapkan pada pemerintah sebagai berikut:

1. Transparansi (*Transparency*)
2. Akuntabilitas (*Accountability*)
3. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)
4. Kemandirian (*Independency*)
5. Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)

Adapun penjelasan mengenai prinsip-prinsip *good governance* diatas yaitu sebagai berikut:

1. Transparansi (*Transparency*)

Transparansi merupakan perwujudan keterbukaan dalam menyediakan informasi yang memadai, akurat, dan tepat waktu bagi seluruh pemangku kepentingan. Organisasi atau instansi pemerintah wajib menjamin akuntabilitas data agar mudah diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan, termasuk kreditur, pemegang saham, dan publik guna mendukung pengambilan keputusan. Di tingkat pemerintah daerah, perwujudan transparansi ini diinisiasi melalui mekanisme musyawarah masyarakat yang bertujuan untuk menjaring saran, aspirasi, serta masukan terhadap program kerja yang akan dilaksanakan. Adapun indikator transparansi (*transparency*) sebagai berikut:

- a. Kemudahan akses informasi bagi publik
- b. Ketersediaan layanan pengaduan dalam merespons kebutuhan masyarakat

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas menitikberatkan pada kejelasan fungsi, pelaksanaan tugas, dan penentuan pihak yang bertanggung jawab atas operasional organisasi guna mengoptimalkan kinerja manajemen. Sektor publik memerlukan prinsip ini untuk mewujudkan kinerja instansi yang berkelanjutan melalui pertanggungjawaban yang jelas dan objektif. Dalam konteks pengelolaan anggaran, pemerintah harus mampu

menyajikan laporan realisasi yang transparan sebagai bentuk pertanggungjawaban publik. Salah satu implementasi nyatanya adalah penyediaan papan pengumuman informasi kegiatan anggaran guna mendukung terciptanya akuntabilitas kinerja. Adapun indikator akuntabilitas (*accountability*) sebagai berikut:

- a. Kejelasan pemahaman aparatur terhadap batasan fungsi, tugas, dan wewenang kerja
- b. Keselarasan pelaksanaan tanggung jawab individu dengan visi, misi, dan target capaian instansi

3. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Prinsip pertanggungjawaban merefleksikan kesesuaian pengelolaan organisasi dengan regulasi perundang-undangan yang berlaku serta prinsip-prinsip tata kelola yang sehat. Instansi yang mematuhi hukum serta memiliki kepedulian terhadap lingkungan dan masyarakat akan dinilai memiliki reputasi organisasi yang baik. Selain kepatuhan terhadap hukum, aspek *responsibility* ini juga menuntut komitmen instansi untuk menjalankan seluruh operasionalnya berdasarkan standar etika dan kode etik profesi yang telah ditetapkan. Adapun indikator pertanggungjawaban (*responsibility*) sebagai berikut:

- a. Penerapan prinsip kehati-hatian serta kepatuhan penuh terhadap regulasi dan perundang-undangan yang berlaku

4. Kemandirian (*Independency*)

Kemandirian berarti organisasi dikelola secara profesional tanpa adanya benturan kepentingan, intervensi, maupun tekanan dari pihak mana pun yang bertentangan dengan hukum dan prinsip tata kelola yang sehat. Sebagai contoh, dewan komisaris dan dewan direksi memiliki kewenangan untuk menetapkan keputusan secara mandiri, dengan tetap mempertimbangkan masukan objektif dari konsultan eksternal. Di lingkungan pemerintahan, prinsip independensi diterapkan agar setiap lini organisasi dapat bergerak secara mandiri tanpa adanya dominasi atau intervensi yang saling memengaruhi antarlembaga. Adapun indikator kemandirian (*independency*) sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan program kerja yang mandiri dan sesuai dengan ketentuan anggaran yang ditetapkan
- b. Komitmen aparatur dalam menjaga profesionalitas kerja tanpa adanya intervensi pihak luar

5. Kewajaran dan Kesenjangan (*Fairness*)

Kewajaran atau *fairness* merupakan asas keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak para pemangku kepentingan yang timbul berdasarkan perjanjian, kebijakan, serta ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Penerapan prinsip ini diwujudkan melalui pemberian perlakuan yang setara (*equal treatment*) kepada publik. Pada tataran pemerintah daerah dan pemerintah desa, prinsip kewajaran diimplementasikan dengan menjamin kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai dalam konteks ketenagakerjaan serta pelaksanaan

tanggung jawab sesuai dengan porsi jabatan masing-masing. Adapun indikator kewajaran dan kesetaraan (*fairness*) sebagai berikut:

- a. Pemberian hak dan kesempatan yang setara bagi seluruh pemangku kepentingan untuk menyampaikan aspirasi.
- b. Perlakuan yang adil dan objektif kepada semua pihak sesuai dengan proporsi hak dan kewajibannya

Menurut Reydonnyzar (2019:76), menjelaskan mengenai prinsip-prinsip *good governance* (tata pemerintahan yang baik) yaitu sebagai berikut:

1. Transparansi
2. Akuntabilitas
3. Daya tanggap (*Responsiveness*)
4. *Rule of Law*
5. Kompetensi dan Profesionalisme
6. Efektivitas dan Efisiensi
7. Partisipasi

Berikut penjelasan mengenai prinsip-prinsip *good governance* diatas yaitu sebagai berikut:

1. Transparansi

Transparansi adalah prinsip keterbukaan yang memungkinkan masyarakat untuk mengetahui dan mendapatkan akses informasi seluas-luasnya tentang keuangan daerah, baik pada proses perencanaan, penyusunan, pelaksanaan dan pelaporan evaluasi anggaran yang meliputi informasi mengenai tujuan, sasaran, sumber pendapatan pada setiap jenis belanja serta korelasi. Dengan adanya transparansi,

diharapkan masyarakat bisa melakukan social control dan memberikan *feed back*.

2. Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan prinsip yang menjamin setiap kegiatan penyelenggaraan negara yang dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan dan secara terbuka kepada masyarakat serta memberikan informasi mengenai laporan keuangan kepada masyarakat dan pengguna laporan keuangan lainnya.

3. Daya tanggap (*Responsiveness*)

Wujud nyata dari prinsip daya tanggap dalam tata pemerintahan antara lain adalah penyediaan pusat pelayanan pengaduan/keluhan masyarakat, pusat pelayanan masyarakat dalam hal-hal yang bersifat kritis dan gawat, kotak saran, surat pembaca dan tanggapannya, website serta berbagai bentuk tanggapan pihak eksekutif dan legislative dalam forum pertemuan publik. Tanpa diterapkannya prinsip daya tanggap, penyelenggaraan pemerintah akan berjalan lamban.

4. *Rule of Law*

Dalam pemberian layanan publik dan pelaksanaan Pembangunan sering kali terjadi pelanggaran hukum, kejadian yang paling populer saat ini yaitu terjadinya penyalahgunaan kekuasaan dalam bentuk KKN serta pelanggaran hak asasi manusia (HAM). Wujud nyata prinsip ini mencakup upaya pemberdayaan Lembaga-lembaga penegak hukum, penuntasan kasus KKN dan pelanggaran HAM, peningkatan kesadaran

HAM, peningkatan kesadaran hukum serta pengembangan budaya hukum.

5. Kompetensi dan Profesionalisme

Dalam pengelolaan pelayanan publik dan pembangunan dibutuhkan aparatur pemerintah yang memiliki kualifikasi dan kemampuan tertentu. Oleh karena itu, dibutuhkan upaya untuk menempatkan aparat secara tepat. Wujud nyata dari prinsip ini dapat dilihat dari dilakukannya upaya penilaian kebutuhan dan evaluasi terhadap tingkat kemampuan dan profesionalisme sumber daya yang ada, serta upaya perbaikan atau peningkatan kualitas sumber daya manusia.

6. Efektivitas dan Efisiensi

Agar dapat meningkatkan kinerjanya, tata pemerintahan membutuhkan dukungan struktur yang tepat. Oleh karena itu, pemerintah pusat maupun daerah dari waktu ke waktu harus selalu menilai dukungan struktur yang ada, melakukan perubahan structural sesuai dengan tuntutan perubahan seperti menyusun kembali struktur kelembagaan secara keseluruhan serta menyusun jabatan dan fungsi yang lebih tepat. Dalam hal ini, harus ada upaya untuk selalu menilai tingkat keefektifan dan efisiensi pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Jika tidak diterapkan prinsip tersebut akan menyebabkan pemborosan keuangan dan sumber daya lainnya.

7. Partisipasi

Partisipasi masyarakat merujuk pada keterlibatan aktif masyarakat dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan penyelenggara pemerintah. Partisipasi masyarakat mutlak diperlukan agar penyelenggaraan pemerintah dapat lebih mengenal warganya. Dengan demikian, kepentingan masyarakat dapat tersalurkan di dalam penyusunan kebijakan sehingga dapat mengakomodasi sebanyak mungkin aspirasi dan kepentingan masyarakat serta mendapat dukungan masyarakat luas.

Berdasarkan berbagai pandangan ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip *good governance* merupakan pedoman etika dan standar operasional yang saling melengkapi dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang sehat, terbuka, dan dapat dipertanggungjawabkan. Penerapan prinsip-prinsip tersebut secara konsisten menjadi fondasi utama bagi instansi pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, menjamin kepatuhan terhadap hukum, serta mencegah terjadinya berbagai bentuk penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang.

2.1.2.3 Tujuan *Good Governance*

Implementasi *good governance* pada instansi pemerintah daerah bertujuan untuk menciptakan sistem kerja yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Menurut Hery (2020:12), tujuan utama dari penerapan tata kelola yang baik dalam organisasi sektor publik adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Kinerja Organisasi
2. Meningkatkan Nilai Kepercayaan Publik (*Public Trust*)

3. Menjamin Perlindungan Aset Negara
4. Meningkatkan Kepatuhan Terhadap Regulasi

Adapun penjelasan dari tujuan *good governance* di atas adalah:

1. Meningkatkan Kinerja Organisasi

Penerapan prinsip tata kelola yang baik bertujuan untuk mendorong efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya negara. Dengan kinerja yang terukur, organisasi perangkat daerah (OPD) dapat mencapai target pembangunan secara optimal tanpa adanya pemborosan anggaran.

2. Meningkatkan Nilai Kepercayaan Publik (*Public Trust*)

Tujuan fundamental dari *good governance* adalah membangun kembali kepercayaan masyarakat terhadap integritas pemerintah. Melalui transparansi informasi, masyarakat dapat melihat bahwa anggaran dikelola secara jujur untuk kepentingan umum.

3. Menjamin Perlindungan Aset Negara

Tata kelola yang terstruktur bertujuan untuk memastikan seluruh aset dan kekayaan daerah dikelola dengan pengamanan yang ketat. Hal ini meminimalisir risiko kehilangan atau penggunaan aset untuk kepentingan pribadi oknum tertentu.

4. Meningkatkan Kepatuhan Terhadap Regulasi

Membentuk budaya organisasi yang taat hukum, sehingga seluruh proses pengambilan keputusan dalam pengelolaan keuangan daerah selalu berpedoman pada aturan yang berlaku, seperti Permendagri Nomor 77 Tahun 2020.

Selain itu, menurut Mahmudi (2019:21) dalam bukunya *Manajemen Keuangan Daerah*, tujuan strategis dari implementasi *good governance* di sektor publik adalah:

1. Terwujudnya Transparansi Keuangan
2. Meningkatkan Akuntabilitas
3. Efisiensi Anggaran
4. Pencegahan Penyalahgunaan Wewenang

Berikut penjelasan dari tujuan *good governance* di atas adalah sebagai berikut:

1. Terwujudnya Transparansi Keuangan
Memberikan akses bagi pihak-pihak berkepentingan untuk mengetahui aliran dana publik secara jelas.
2. Meningkatkan Akuntabilitas
Menjamin bahwa setiap pejabat pengelola keuangan mampu mempertanggungjawabkan setiap rupiah yang digunakan baik secara administratif maupun fungsional.
3. Efisiensi Anggaran
Menghilangkan biaya-biaya yang tidak perlu yang seringkali menjadi "celah" terjadinya penyimpangan.
4. Pencegahan Penyalahgunaan Wewenang
Melalui sistem *checks and balances*, *good governance* bertujuan untuk membatasi kekuasaan absolut yang berpotensi menimbulkan tindakan koruptif.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa penerapan *good governance* pada sektor publik tidak hanya berfokus pada pencapaian efisiensi dan

efektivitas kinerja semata, melainkan juga berorientasi pada penciptaan sistem pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel. Pada hakikatnya, seluruh tujuan strategis dari *good governance* bermuara pada penguatan tata kelola instansi agar mampu memberikan perlindungan terhadap aset negara sekaligus meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap integritas penyelenggara pemerintahan.

2.1.2.4 Dasar Hukum Penerapan *Good Governance* di Indonesia

Berdasarkan Pasal 10 ayat (1) Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan, terdapat delapan Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AAUPB) yang menjadi pedoman bagi pejabat publik dalam menjalankan tugasnya yaitu:

1. Asas Kepastian Hukum
2. Asas Kemanfaatan
3. Asas Ketidakberpihakan
4. Asas Kecermatan
5. Asas Tidak Menyalahgunakan Kewenangan
6. Asas Keterbukaan
7. Asas Kepentingan Umum
8. Asas Pelayanan Yang Baik.

Berikut ini penjelasan dari delapan Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AAUPB):

1. Asas Kepastian Hukum

Asas ini menekankan pentingnya landasan peraturan perundang-undangan dan kepatuhan dalam setiap tindakan pemerintahan. Dalam pengelolaan keuangan daerah, kepastian hukum memastikan bahwa setiap pengeluaran anggaran memiliki dasar hukum yang jelas, sehingga

meminimalisir peluang manipulasi anggaran atau kegiatan fiktif yang tidak berdasar pada regulasi.

2. Asas Kemanfaatan

Segala keputusan harus memberikan manfaat yang maksimal bagi masyarakat. Asas ini mencegah terjadinya *fraud* dalam bentuk pemborosan anggaran atau proyek-proyek yang hanya menguntungkan pihak tertentu tanpa memberikan nilai tambah bagi daerah.

3. Asas Ketidakberpihakan

Pejabat pemerintahan diwajibkan bertindak objektif dan tidak diskriminatif. Hal ini sangat krusial dalam proses pengadaan barang dan jasa (PBJ) di OPD, di mana ketidakberpihakan menutup ruang terjadinya kolusi antara pejabat pengelola keuangan dengan vendor tertentu.

4. Asas Kecermatan

Asas ini menuntut tindakan yang didasarkan pada informasi dan dokumen yang lengkap dan teliti. Dalam akuntansi, kecermatan adalah kunci pencegahan *fraud*. Dengan melakukan verifikasi dokumen yang ketat sebelum melakukan pembayaran, potensi *error* atau kesengajaan manipulasi angka dapat dideteksi lebih awal.

5. Asas Tidak Menyalahgunakan Wewenang

Merupakan inti dari upaya preventif terhadap korupsi. Pejabat dilarang menggunakan wewenang untuk kepentingan pribadi atau melampaui batas yang diberikan. Penerapan asas ini secara tegas akan

mempersempit celah terjadinya *abuse of power* yang merupakan akar dari tindakan kecurangan di sektor publik.

6. Asas Keterbukaan

Asas yang melayani hak masyarakat untuk mendapatkan informasi yang benar dan jujur. Transparansi dalam laporan keuangan daerah membuat pengawasan kolektif (baik dari publik maupun lembaga pengawas) menjadi lebih efektif, sehingga pelaku *fraud* akan merasa sulit untuk menyembunyikan tindakan ilegalnya.

7. Asas Kepentingan Umum

Mendahulukan kesejahteraan umum di atas kepentingan pribadi atau golongan. Asas ini menjadi landasan etis bagi pegawai OPD untuk tetap berintegritas dan tidak tergoda melakukan *fraud* demi keuntungan finansial pribadi.

8. Asas Pelayanan yang Baik

Menekankan pada efektivitas dan efisiensi dalam pelayanan. Proses birokrasi yang tertata dan transparan dalam pelayanan keuangan akan menghilangkan praktik pungutan liar (pungli) atau gratifikasi yang termasuk dalam kategori kecurangan.

Berdasarkan uraian regulasi di atas, dapat disimpulkan bahwa penerapan *good governance* di Indonesia memiliki landasan hukum yang kuat melalui pembakuan Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AAUPB). Secara keseluruhan, keberadaan aturan dalam UU No. 30 Tahun 2014 ini menjadi pedoman nyata bagi setiap pegawai maupun pejabat publik dalam menjalankan roda

pemerintahan. Ketika asas-asas ini diterapkan secara konsisten, setiap keputusan dan kebijakan yang diambil tidak hanya memiliki dasar hukum yang kuat, tetapi juga dapat menutup celah terjadinya kecurangan (*fraud*) di lingkungan instansi.

2.1.3 Integritas

Pencapaian suatu organisasi dapat diukur melalui survei penilaian integritas yang bertujuan mengukur integritas pegawai dan organisasi. Dalam pengelolaan keuangan daerah, integritas menjadi pondasi utama bagi aparatur di Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Integritas menuntut para pegawai untuk tetap berpegang teguh pada prinsip moral meskipun dalam situasi yang sulit atau terdapat peluang untuk melakukan penyimpangan. Hal ini sejalan dengan upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, di mana setiap individu di dalam OPD Kota Bandung diharapkan menjalankan wewenangnya demi kepentingan publik, bukan kepentingan pribadi atau golongan.

2.1.3.1 Pengertian Integritas

Menurut Abdullah Hehamahua (2018:10) menyatakan bahwa Integritas adalah sebagai berikut:

“Pola pikir, sikap jiwa, gerakan hati nurani manusia yang dapat diwujudkan dengan perkataan, tindakan, dan perilaku dalam kehidupan sehari-hari. Adapun sikap yang tercermin dalam pengembangan integritas adalah jujur, konsisten, komitmen, objektif, berani mengambil risiko, disiplin, bertanggung jawab di lingkungan masyarakat.”

Sedangkan menurut Sukrisno Agoes (2017:6) definisi integritas adalah sebagai berikut:

“Integritas adalah bersikap jujur dan berterus terang tanpa harus mengorbankan rahasia penerima jasa. Pelayanan dan kepercayaan publik

tidak boleh dikalahkan oleh keuntungan pribadi. Integritas dapat menerima kesalahan yang tidak disengaja dan perbedaan pendapat yang jujur, tetapi tidak dapat menerima kecurangan atau peniadaan prinsip.”

Menurut Kode Etik Profesi Akuntan Publik Tahun 2020, definisi integritas adalah sebagai berikut:

“Integritas adalah berterus terang dan selalu mengatakan yang sebenarnya.”

Dari ketiga pengertian diatas, penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud dengan integritas adalah sebuah kesatuan yang utuh antara pola pikir, perkataan, dan perbuatan yang dilandasi oleh kejujuran serta kepatuhan pada prinsip-prinsip etika. Integritas bukan sekadar bersikap jujur, melainkan juga keberanian untuk konsisten menjalankan tanggung jawab profesi dengan mendahulukan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi atau golongan.

2.1.3.2 Prinsip – prinsip Integritas

Menurut Abdullah Hehamahua (2018:14-16) yang menyimpulkan prinsip integritas yang dikemukakan sebelumnya oleh Reiss, Penner, Dovidio, Piliavin, Schrode, Wanek, dan Sacket dalam Istiani adalah sebagai berikut:

1. Pola pikir positif, konstruktif, inovatif, dan kreatif dengan proporsional;
2. Bekerja dengan hati yang tulus;
3. Perkataan benar, sederhana, jelas, sopan, dan mudah dimengerti;
4. Aktivitas yang dinamis, progresif, dan revolusioner;
5. Berperilaku dengan akhlak moral yang tinggi;
6. Memiliki akhlak mulia.

Menurut Tunggal (2012) beberapa prinsip integritas, antara lain:

1. Auditor internal harus melaksanakan pekerjaannya dengan kejujuran (*honesty*), kerajinan/ketekunan (*diligence*), dan tanggungjawab (*responsibility*).
2. Auditor internal harus mengamati hukum dan melakukan pengungkapan yang diharapkan hukum dan profesi.

3. Tidak secara sengaja menjadi pihak yang terlibat dalam suatu aktivitas yang ilegal, atau melakukan tindakan yang melanggar profesi audit internal atau organisasi.
4. Harus menghormati dan memberi kontribusi kepada tujuan organisasi yang sah dan etis.

Menurut kode etik ikatan akuntan indonesia dalam Soekrisno Agoes

(2012:15) menjelaskan mengenai prinsip integritas sebagai berikut :

1. Integritas adalah suatu elemen atau karakter yang mendasari timbulnya pengakuan profesional. Integritas merupakan kualitas yang melandasi kepercayaan publik dan merupakan patokan (*bachmark*) bagi anggota dalam menguji keputusan yang diambilnya.
2. Integritas mengharuskan seorang anggota untuk, antara lain bersikap jujur dan berterus terang tanpa harus mengorbankan rahasia penerima jasa. Pelayanan dan kepercayaan publik tidak boleh dikalahkan oleh keuntungan pribadi. Integritas dapat menerima kesalahan yang disengaja dan perbedaan pendapat yang jujur, tetapi tidak dapat menerima kecurangan atau peniadaan prinsip.
3. Integritas diukur dalam bentuk apa yang benar dan adil. Dalam hal tidak ada aturan, standar, panduan khusus, atau dalam menghadapi pendapat yang bertentangan, anggota harus menguji keputusan atau perbuatannya dengan bertanya apakah anggota telah menjaga integritas dirinya. Integritas mengharuskan anggota menaati baik bentuk maupun jiwa standar teknis dan etika.
4. Integritas juga mengharuskan anggota untuk mengikuti prinsip objektivitas dan kehati hatian profesional

Dari pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa prinsip integritas tidak hanya berkaitan dengan moral dan karakter pribadi seseorang, tetapi juga menjadi fondasi mendasar dalam menjalankan etika profesi. Penerapan integritas secara konsisten memastikan setiap tindakan dan keputusan diambil secara jujur, objektif, serta penuh tanggung jawab demi menjaga kepercayaan publik.

2.1.3.3 Karakteristik Integritas

Menurut Abdullah Hehamahua (2018:10) yang mengungkapkan bahwa sikap yang tercermin dalam pengembangan integritas dalam kehidupan bermasyarakat adalah sebagai berikut:

1. Berperilaku Jujur
2. Konsisten
3. Komitmen terhadap visi dan misi
4. Objektif terhadap permasalahan
5. Berani mengambil risiko
6. Disiplin
7. Bertanggung jawab

Berikut merupakan penjelasan dari delapan karakteristik di atas adalah:

1. Berperilaku Jujur

Merupakan kesesuaian antara perkataan dan perbuatan. Dalam konteks organisasi, kejujuran berarti transparansi dalam melaporkan tugas dan tidak memanipulasi informasi demi keuntungan pribadi atau golongan.

Adapun indikator berperilaku jujur sebagai berikut:

- a. Menyampaikan informasi dan laporan tugas apa adanya sesuai kenyataan
- b. Mengakui kesalahan atau kekurangan dalam pelaksanaan tugas tanpa menutup-nutupinya

2. Konsisten

Sikap teguh pendirian dalam mempertahankan prinsip dan nilai-nilai kebenaran. Seseorang yang berintegritas akan tetap berperilaku sama meskipun berada di bawah tekanan atau dalam situasi yang berbeda.

Adapun indikator konsisten sebagai berikut:

- a. Keselarasan antara perkataan dan perbuatan dalam menjalankan tugas sehari-hari
- b. Keteguhan pada prinsip-prinsip kerja meskipun berada dalam situasi yang sulit atau penuh tekanan

3. Komitmen terhadap visi dan misi

Kesediaan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki dedikasi penuh untuk mencapai target organisasi tanpa melanggar aturan yang ada. Adapun indikator komitmen terhadap visi dan misi sebagai berikut:

- a. Berusaha keras mencapai target kerja yang telah ditetapkan oleh instansi
- b. Menyelaraskan tindakan pribadi demi mendukung tercapainya tujuan organisasi

4. Objektif terhadap permasalahan

Kemampuan untuk melihat sebuah persoalan berdasarkan fakta dan data yang ada, tanpa dipengaruhi oleh kepentingan pribadi (subjektivitas) atau tekanan dari pihak luar dalam pengambilan keputusan. Adapun indikator objektif terhadap permasalahan sebagai berikut:

- a. Melihat dan menilai masalah pekerjaan berdasarkan fakta yang ada bukan opini pribadi
- b. Memberikan perlakuan atau keputusan yang adil kepada semua pihak tanpa pilih kasih

5. Berani mengambil risiko

Ketegasan dalam mengambil keputusan yang benar meskipun keputusan tersebut tidak populer atau memiliki konsekuensi tertentu, demi mempertahankan nilai-nilai integritas yang diyakini. Adapun indikator berani mengambil risiko sebagai berikut:

- a. Ketegasan dalam mengambil tindakan kedinasan yang memang sudah menjadi tugasnya
- b. Kesiapan menerima konsekuensi atau kritik atas keputusan kerja yang telah diambil

6. Disiplin

Kepatuhan terhadap norma, aturan, dan waktu yang telah ditetapkan. Disiplin merupakan fondasi utama agar perilaku seseorang tetap berada dalam koridor hukum dan etika kerja. Adapun indikator disiplin sebagai berikut:

- a. Kepatuhan terhadap jam kerja dan aturan tata tertib instansi
- b. Penyelesaian tugas-tugas kedinasan tepat sesuai waktu yang ditentukan

7. Bertanggung jawab

Kesadaran untuk menanggung segala konsekuensi dari tindakan atau keputusan yang diambil, serta memastikan bahwa setiap tugas dilaksanakan dengan standar kualitas yang diharapkan. Adapun indikator bertanggung jawab sebagai berikut:

- a. Menuntaskan setiap tugas yang diamanahkan sampai selesai dengan hasil terbaik
- b. Kesiediaan menerima koreksi, evaluasi, atau sanksi jika hasil kerja tidak sesuai standar

Menurut Nurjannah dan Syamsir (2022) menjelaskan ada beberapa karakteristik dari integritas, yaitu:

- 1. Kejujuran
- 2. Amanah
- 3. Komitmen
- 4. Konsisten
- 5. Bertanggung Jawab

Adapun penjelasan dari lima karakteristik di atas adalah sebagai berikut:

- 1. Kejujuran

Kualitas manusia dalam berkomunikasi dan bertindak berdasarkan kemampuan seseorang untuk melakukan kebenaran dan keadilan.

- 2. Amanah

Kemampuan untuk menerima dan melaksanakan tugas dengan penuh keyakinan sambil mempertahankan kepercayaan orang lain.

- 3. Komitmen

Kesetiaan dan dedikasi terhadap pekerjaan, organisasi, atau tujuan tertentu, yang ditunjukkan melalui tindakan yang konsisten dan upaya untuk mencapai hasil yang diharapkan

- 4. Konsisten

Kemampuan untuk menciptakan prediktabilitas dan keandalan dalam perilaku dengan mempertahankan prinsip, standar, dan nilai yang sama dalam berbagai kondisi.

5. Bertanggung Jawab

Kemampuan untuk memenuhi tanggung jawab dan kewajiban serta siap menerima konsekuensi dari tindakan atau keputusan yang diambil.

Menurut Yenny (2012) menjelaskan ada beberapa karakteristik integritas yaitu:

1. Jujur, berarti bersikap apa adanya sesuai dengan yang terjadi.
2. Berani, aparat pengawas internal tidak dapat di intimidasi oleh orang lain dan tunduk karena tekanan orang lain.
3. Bijaksana, aparat pengawas internal pemerintah harus selalu menimbang permasalahan serta akibat yang akan di timbulkan.
4. Bertanggung Jawab, artinya tidak mengelak atau menyalahkan orang lain.

Berdasarkan karakteristik integritas diatas maka dapat disimpulkan seseorang dapat berintegritas apabila pemimpin atau pegawai memenuhi prinsip-prinsip moral sesuai kode etik yang berlaku.

2.1.4 Pencegahan *Fraud*

2.1.4.1 Pengertian *Fraud*

Fraud adalah perilaku yang merugikan secara langsung ataupun tidak langsung berupa memanipulasi laporan dengan sengaja yang bertujuan untuk kepentingan sendiri ataupun kelompok kepada pihak lain (Kautsar & Andhaniwati, 2024). *Fraud* juga merupakan perbuatan yang melawan hukum dengan disengaja dalam melakukannya kepada pihak lain dengan cara penipuan dan kebohongan untuk mencapai keuntungan pribadi, ekonomi, politik, maupun organisasi secara

tidak adil karena merugikan pihak lain (Efendi et al., 2024). Dijelaskan bahwa melakukan manipulasi yang disengaja bertujuan memperoleh keuntungan secara pribadi atau kelompok bersamaan dengan merugikan pihak lain yaitu perilaku penipuan atau kecurangan (*fraud*) yang melanggar hukum (Destiyana et al., 2024).

Definisi kecurangan (*fraud*) menurut Hiro Tugiman (2019:32) adalah:

“Kecurangan atau *fraud* meliputi suatu susunan ketidakberesan dan perbuatan ilegal yang merupakan suatu muslihat yang dilakukan untuk keuntungan atau kerugian organisasi, yang dilakukan oleh orang luar dan atau di dalam organisasi.”

Sementara itu, Tuanakotta (2019:27) menyatakan bahwa:

“Kecurangan adalah suatu perbuatan yang disengaja untuk menipu, menghilangkan, atau menyembunyikan fakta-fakta demi kepentingan pribadi, yang mencakup manipulasi data dan kolusi.”

Menurut Gilbert (1997:124) yang dikutip oleh Gugus Irianto dan Nurlita Novianti (2018:22) dalam bukunya yang berjudul *Dealing with Fraud*, definisi dari kecurangan adalah :

“An act using deceit such as intentional distortion of the truth of misperception or concealment of a material fact to gain an unfair advantage over another in order to secure something of value or deprive another of right...”

Menurut Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), kecurangan merupakan penggunaan suatu jabatan (*occupational*) oleh seseorang untuk memperkaya diri sendiri dengan penyalahgunaan wewenang yang dilakukan

dengan sengaja atau penyalahgunaan penggunaan aset sumber daya dalam organisasi. Namun secara umum kecurangan dikaitkan dengan segala macam cara yang dapat digunakan oleh seorang individu atau kelompok untuk mendapatkan keuntungan dari pihak lain melalui perbuatan yang tidak benar.

2.1.4.2 Jenis – jenis *Fraud*

Jenis-jenis *Fraud* menurut Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) mengklasifikasikan *fraud* (kecurangan) dalam tiga tingkatan yang disebut *Fraud Tree*, yaitu sebagai berikut :

1. Penyimpangan atas aset (*Asset Misappropriation*)
2. Pernyataan palsu atau salah pernyataan (*Fraudulent Statement*)
3. Korupsi (*Corruption*)

Adapun penjelasan dari jenis-jenis *fraud* di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Penyimpangan atas aset (*Asset Misappropriation*)

Asset misappropriation meliputi Penyalahgunaan aset termasuk penyelewengan / pencurian aset atau properti perusahaan / pihak lain. Ini adalah bentuk penipuan dan paling mudah dideteksi karena sifatnya yang tangible atau dapat terukur.

2. Pernyataan palsu atau salah pernyataan (*Fraudulent Statement*)

Fraudulent statement meliputi Tindakan yang diambil oleh pejabat atau eksekutif perusahaan atau instansi pemerintah untuk menutupi keadaan keuangan yang sebenarnya dapat menguntungkan dengan melakukan

rekayasa keuangan dalam penyajian laporan keuangan mereka, atau mungkin mirip dengan istilah window dressing.

3. Korupsi (*Corruption*)

Jenis kecurangan ini paling sulit dideteksi karena melibatkan kerja sama dengan aspek lain seperti suap dan korupsi. Sebagian besar kecurangan ini terjadi di negara berkembang. Penegakan hukum lemah, namun masih kurangnya kesadaran akan tata kelola yang baik. Oleh karena itu, faktor integritas masih dipertanyakan. Karena semua pihak berbagi keuntungan (simbiosis mutualisme). Termasuk didalamnya adalah penyalahgunaan wewenang/konflik kepentingan (*conflict of interest*), penyuapan (*bribery*), penerimaan yang tidak sah (*illegal gratuities*), dan pemerasan secara ekonomi (*economic extortion*).

2.1.4.3 Faktor Penyebab *Fraud*

Pencegahan kecurangan yang efektif mengharuskan organisasi untuk memahami berbagai faktor pendorong di balik tindakan tersebut. Secara teoretis, faktor-faktor penyebab *fraud* telah berkembang dari perspektif segitiga sederhana hingga elemen yang lebih kompleks.

Fraud Triangle Theory Teori ini dikemukakan oleh Donald R. Cressey yang merupakan fondasi awal dalam memahami penyebab kecurangan. Menurut Tuanakotta (2019:42), terdapat tiga faktor yang muncul secara bersamaan dalam setiap kasus kecurangan:

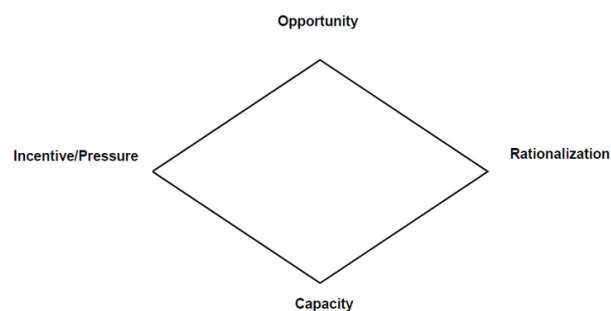
1. Tekanan (*Pressure*)
2. Peluang (*Opportunity*)

3. Rasionalisasi (*Rationalization*)

Berikut penjelasan dari faktor di atas adalah:

1. Tekanan (*Pressure*): Adanya motivasi atau dorongan finansial maupun non-finansial yang dirasakan oleh individu, seperti utang pribadi, gaya hidup mewah, atau target kinerja yang tidak realistis dari atasan.
2. Peluang (*Opportunity*): Adanya celah dalam sistem pengendalian internal yang memungkinkan kecurangan dilakukan dan disembunyikan tanpa terdeteksi. Hal ini biasanya terjadi karena lemahnya pengawasan atau tidak adanya pemisahan tugas yang jelas.
3. Rasionalisasi (*Rationalization*): Sikap atau pembenaran atas tindakan curang tersebut. Pelaku merasa bahwa tindakannya adalah hal yang wajar, misalnya merasa bahwa instansi telah memperlakukannya dengan tidak adil atau menganggap tindakannya hanya "meminjam" sementara.

Fraud Diamond Theory Wolfe dan Hermanson (2004) mengembangkan teori Cressey dengan menambahkan satu elemen krusial yaitu kapabilitas. Menurut Karyono (2017:18), faktor-faktor dalam *fraud diamond* meliputi:



Gambar 2.1 Fraud Diamond

1. Tekanan (*Pressure*)
2. Peluang (*Opportunity*)
3. Rasionalisasi (*Rationalization*)
4. Kapabilitas (*Capability*)

Adapun penjelasan dari faktor-faktor dalam *fraud diamond* adalah sebagai berikut:

1. Tekanan (*Pressure*): Motivasi internal atau eksternal yang mendorong individu untuk melakukan kecurangan.
2. Peluang (*Opportunity*): Situasi yang memungkinkan terjadinya kecurangan karena lemahnya kontrol organisasi.
3. Rasionalisasi (*Rationalization*): Upaya mencari pembenaran moral atas tindakan ilegal yang dilakukan.
4. Kapabilitas (*Capability*): Kemampuan intelektual, posisi, atau otoritas individu untuk menembus sistem keamanan organisasi. Tanpa kapabilitas, seseorang mungkin memiliki peluang, tetapi tidak memiliki akses atau pengetahuan untuk mengeksekusinya.

Teori GONE Teori ini sering digunakan untuk membedah kecurangan di sektor publik karena relevansinya dengan perilaku aparatur negara. Menurut Puspasari (2020:35), faktor GONE terdiri dari:

1. *Greed* (Keserakahan)
2. *Opportunity* (Peluang)
3. *Need* (Kebutuhan)
4. *Exposure* (Pengungkapan)

Berikut penjelasan dari faktor-faktor GONE adalah:

1. *Greed* (Keserakahan): Berhubungan dengan sifat serakah yang ada pada diri manusia secara individu.

2. *Opportunity* (Peluang): Berhubungan dengan keadaan instansi atau masyarakat yang sedemikian rupa sehingga terbuka kesempatan bagi seseorang untuk melakukan kecurangan.
3. *Need* (Kebutuhan): Berhubungan dengan faktor-faktor yang dibutuhkan oleh individu untuk menunjang hidupnya yang wajar.
4. *Exposure* (Pengungkapan): Berhubungan dengan kemungkinan pengungkapan suatu kecurangan dan rendahnya tingkat hukuman yang memberikan efek jera bagi para pelaku.

2.1.4.4 Pengertian Pencegahan *Fraud*

Fraud dapat diatasi, namun sebelum terjadi dapat dicegah. Pencegahan *fraud* adalah suatu tanggungjawab utama atas dua pihak yang terkait, yaitu pihak yang mempunyai tanggungjawab atas manajemen dan pengelolaan (Ulum & Suryatimur, 2022). Dijelaskan pula sebagai tindakan yang memerangi *fraud* dengan biaya murah, karena jika menunggu terjadinya *fraud*, maka telah timbul kerugian yang bahkan sudah dinikmati oleh salah satu pihak tertentu. Sehingga pencegahan *fraud* yaitu upaya untuk meminimalisir terjadinya kecurangan (Nugroho & Afifi, 2022).

Menurut Saporta dkk (2022:55) memaparkan bahwa pencegahan *fraud* adalah sebagai berikut:

“Fraud prevention is in research identification (through fraud analysis, modeling, reverse engineering, etc.) and mitigation—and balancing that process with avoiding friction for good customers as much as possible...”

Selanjutnya menurut Amin Widjaja Tunggal (2012:59) menjelaskan pencegahan kecurangan (*fraud*) bahwa:

“Pencegahan kecurangan (*fraud*) merupakan upaya terintegrasi yang dapat menekan terjadinya faktor penyebab *fraud*.”

Karyono (2013:47-48) mendefinisikan pencegahan kecurangan (*fraud*) bahwa:

“Mencegah *fraud* merupakan segala upaya untuk menangkal pelaku potensial, mempersempit ruang gerak, dan mengidentifikasi kegiatan yang beresiko tinggi terjadinya kecurangan (*fraud*).”

Sedangkan menurut Fitrawansyah (2014:16) menyatakan bahwa:

“Pencegahan kecurangan (*fraud*) merupakan aktivitas memerangi *fraud* dengan biaya yang murah. Pencegahan kecurangan bisa dianalogikan dengan penyakit, yaitu lebih baik dicegah daripada diobati.”

Hal senada dikemukakan oleh Konsorsium Organisasi Profesi Audit Internal (2004) mendefinisikan pencegahan kecurangan adalah segala upaya yang dikerahkan untuk membuat pelaku *fraud* tidak berani melakukan ataupun kalau *fraud* terjadi maka dampaknya diharapkan sangat minim. Berdasarkan pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa pencegahan kecurangan merupakan segala upaya yang dilakukan untuk meminimalisir sebab sebab terjadinya tindakan kecurangan yang bertujuan mempersempit ruang gerak para pelaku kecurangan sehingga

kecurangan itu tidak terjadi dan membuat para pelaku *fraud* tidak berani melakukannya.

2.1.4.5 Tujuan Pencegahan *Fraud*

Tujuan pencegahan kecurangan antara lain mencegah terjadinya kecurangan pada semua lini organisasi, menangkal pelaku potensial, mempersulit gerak langkah pelaku kecurangan, mengidentifikasi kegiatan berisiko tinggi dan kelemahan pengendalian, serta melakukan tuntutan dan penjatuhan sanksi pada pelaku kecurangan.

Tujuan pencegahan *fraud* menurut Diaz Priantara (2013:183):

1. *Prevention*
2. *Deterence*
3. *Identification*
4. *Civil Action Prosecution*

Berikut penjelasan dari tujuan pencegahan *fraud* di atas adalah:

1. *Prevention*, yaitu memperkecil peluang terjadinya *fraud* dan untuk mencegah terjadinya *fraud* secara nyata pada semua lini organisasi.
2. *Deterence*, yaitu menangkal pelaku potensial bahkan tindakan untuk yang bersifat coba-coba, menurunkan tekanan pada pegawai.
3. *Disruption*, yaitu mempersulit gerak langkah pelaku *fraud* sejauh mungkin dan meminimalisasi alasan atas pembenaran tindakan *fraud* yang dilakukan.
4. *Identification*, yaitu mengidentifikasi kegiatan berisiko tinggi dan kelemahan pengendalian internal, serta untuk meminimalisasi alasan atau Pembenaran tindakan *fraud* yang dilakukan.

5. *Civil Action Prosecution*, yaitu melakukan tuntutan dan penjatuhan sanksi yang setimpal atas perbuatan *fraud* kepada pelakunya.

Sedangkan Menurut Irwandi dan Pamungkas (2022:25) pencegahan *fraud* memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mencegah terjadinya *fraud* secara nyata pada semua lini organisasi.
2. Mengidentifikasi kegiatan yang berisiko tinggi dan lemahnya pengendalian.
3. Melakukan tuntutan dan penjatuhan sanksi yang setimpal atas perbuatan curang pelaku.

2.1.4.6 Metode Pencegahan *Fraud*

Metode pencegahan *fraud* menurut Pusdiklatwas BPKP (2008:38) adalah sebagai berikut:

1. Penetapan kebijakan *anti fraud*
2. Prosedur pencegahan baku
3. Organisasi
4. Teknik pengendalian
5. Kepekaan terhadap kecurangan.

Sedangkan menurut Sudarmanto (2021:215) *fraud* dapat dicegah, cara untuk mencegah terjadinya *fraud* ini mencakup:

1. Menciptakan dan mengembalikan budaya menghargai kejujuran dan nilai etika yang tinggi.
2. Penerapan dan evaluasi proses pengendalian anti *fraud*.
3. Pengembangan proses pengawasan (*Oversight Process*).

Berdasarkan ketiga cara di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menciptakan dan mengembalikan budaya menghargai kejujuran dan nilai etika yang tinggi.

Dalam hal ini hendaknya mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Menumbuhkan budaya menghargai kejujuran
- b. Menerapkan nilai-nilai moral dalam bekerja
- c. Memberikan arahan standar kerja yang jelas
- d. Memberikan keteladanan yang baik dari pimpinan
- e. Menegakkan kedisiplinan kerja secara tegas

2. Penerapan dan evaluasi proses pengendalian anti *fraud*.

Kecurangan tidak akan terjadi tanpa persepsi adanya kesempatan dan menyembunyikan perbuatannya organisasi hendaknya proaktif mengurangi kesempatan dengan:

- a. Mengidentifikasi dan mengukur risiko fraud yang mungkin terjadi
 - b. Meminimalkan celah terjadinya kecurangan
 - c. Implementasi dan monitoring pengendalian internal dengan baik
3. Pengembangan proses pengawasan (*Oversight Process*).

Dalam hal ini pihak pengawasan hendaknya melakukan:

- a. Mampu mencegah dan menangkal kecurangan secara efektif
- b. Memiliki fungsi pengawasan yang tepat

Menurut Bono P. Purba (2015:43) dalam melakukan pencegahan kecurangan terdapat beberapa upaya yang dapat dilakukan yaitu:

- 1. Membangun Budaya Anti-*Fraud*
- 2. Penguatan Budaya Anti *Fraud*
- 3. Penilaian Pencegahan Kecurangan

Berdasarkan ketiga cara di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1. Membangun Budaya Anti-*Fraud*

Langkah awal dalam pencegahan kecurangan adalah membangun kesadaran bagi semua stakeholder perusahaan atau organisasi akan bahaya kecurangan. Selanjutnya langkah-langkah pencegahan dilakukan dengan menerapkan prinsip - prinsip *good governance* dan penguatan *corporate culture* yang tidak memberi ruang toleransi pada pelaku kecurangan.

2. Penguatan Budaya Anti *Fraud*

Metode pencegahan kecurangan dapat dengan memahami *fraud triangle* untuk mengetahui metode pencegahan kecurangan bekerja pada organisasi. Rasionalisasi dan tekanan dua kaki segitiga *fraud* diturunkan dari perilaku individual dan lingkungan yang sering tidak berada di bawah kendali organisasi. Kaki terakhir yaitu kesempatan dapat dikelola oleh organisasi dengan memperkuat pengendalian internal. Pencegahan kecurangan dapat dilakukan dengan menurunkan motif, membatasi kesempatan dan membatasi kemampuan pelaku kecurangan potensial untuk merasionalisasi tindakannya termasuk menjauhkannya dari godaan. Mekanisme penguatan tersebut, antara lain:

3. Penilaian Pencegahan Kecurangan

Organisasi perlu melaksanakan penilaian atas teknik-teknik pencegahan kecurangan. Penilaian pencegahan kecurangan sebaiknya menggunakan skor *fraud prevention scorecard*. *Scorecard* tersebut digunakan untuk menilai sekomprehensif apa pengendalian pencegahan

kecurangan yang telah ada pada organisasi dan sebaik apa pencegahan tersebut bekerja.

Dari berbagai pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa metode pencegahan *fraud* pada dasarnya membutuhkan penggabungan antara penguatan budaya etis dan keberadaan sistem pengendalian yang ketat. Upaya pencegahan tidak bisa hanya mengandalkan aturan tertulis semata, melainkan harus didukung oleh keteladanan pimpinan, pengawasan yang konsisten, serta evaluasi berkala untuk menutup setiap celah kesempatan terjadinya penyimpangan.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh beberapa orang terkait dengan penelitian ini. Penelitian terdahulu dalam penelitian dapat membantu penulis untuk dijadikan sebagai bahan acuan melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang memiliki kesamaan dalam penelitian, kemudian dapat diajukan sebagai hipotesis beberapa penelitian terkait dengan variabel-variabel yang tersebut.

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan budaya organisasi, pelaksanaan *good governance*, integritas dan pencegahan *fraud* yang penulis jadikan sebagai referensi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Lianita Puspita, Kunti Sunaryo dan Retno (2022)	Pengaruh Kompetensi Aparatur, Moralitas Individu, Budaya Organisasi, Praktik Akuntabilitas, dan <i>Whistleblowing</i> terhadap Pencegahan <i>Fraud</i> dalam Pengelolaan Dana Desa (Studi Empiris pada Desa di Kecamatan Prambanan, Klaten)	Variabel Independen: Kompetensi Aparatur, Moralitas Individu, Budaya Organisasi, Praktik Akuntabilitas, dan <i>Whistleblowing</i> Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi aparatur, moralitas individu, dan praktik akuntabilitas berpengaruh terhadap pencegahan kecurangan dalam pengelolaan dana desa. Sedangkan budaya organisasi dan <i>whistleblowing</i> tidak berpengaruh terhadap pencegahan fraud dalam pengelolaan dana desa.
2.	Ni Luh Gede Kusuma Dewi dan Kadek Dewi Padnyawati (2022)	Pengaruh <i>Whistleblowing System</i> , <i>Good Government Governance</i> dan Efektivitas Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan Kecurangan Dalam Pengelolaan Dana Desa (Studi Empiris pada Desa se-Kecamatan Denpasar Utara)	Variabel Independen: <i>Whistleblowing System</i> , <i>Good Government Governance</i> dan Efektivitas Pengendalian Internal Variabel Dependen: Pencegahan Kecurangan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Whistleblowing System</i> , <i>Good Government Governance</i> , dan Efektivitas Pengendalian Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap pencegahan kecurangan. Semakin baik penerapan <i>Good Government Governance</i> dan pengendalian internal, maka semakin optimal upaya pencegahan kecurangan yang dilakukan.
3.	Wahdan Arum Inawati dan Fadiyah Hani Sabila (2021)	Pencegahan Fraud : Pengaruh <i>Whistleblowing System</i> , <i>Government Governance</i> dan Kompetensi Aparatur Pemerintah	Variabel Independen: Pengaruh <i>Whistleblowing System</i> , <i>Government Governance</i> dan Kompetensi Aparatur Pemerintah Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i>	Melalui analisis statistik, diperoleh kesimpulan bahwa <i>government governance</i> dan kompetensi aparatur pemerintah memiliki pengaruh positif terhadap pencegahan <i>fraud</i> . Di sisi lain, mekanisme <i>whistleblowing system</i> terbukti tidak memiliki pengaruh yang

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
				signifikan terhadap pencegahan <i>fraud</i> .
4.	Purwatiningsih Lisdiono, Monica Salim, dan Suwarno. (2023)	Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> Dan Budaya Organisasi Terhadap Pencegahan Fraud Pada PT Bank Central Asia Tbk.	Variabel Independen: <i>Good Corporate Governance</i> dan Budaya Organisasi Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i> .	Dapat disimpulkan bahwa <i>Good Corporate Governance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap pencegahan <i>fraud</i> . Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap pencegahan <i>fraud</i> .
5.	Harry Budiantoro, Nanda Dwi Aprillivia, dan Kanaya Lapae (2022)	Pengaruh Penerapan GCG, Kesadaran Anti- <i>Fraud</i> , Dan Integritas Karyawan Terhadap Pencegahan Kecurangan (<i>Fraud</i>).	Variabel Independen: Penerapan GCG, Kesadaran Anti- <i>Fraud</i> , Dan Integritas Karyawan Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) dan Kesadaran Anti- <i>Fraud</i> berpengaruh signifikan, namun Integritas Karyawan tidak berpengaruh terhadap pencegahan <i>fraud</i> secara parsial
6.	Angky Febriansyah dan Iksan Indirwan (2022)	Pengaruh Integritas dan Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan <i>Fraud</i> Dalam Pengelolaan Keuangan Negara (Studi Kasus KPP Pratama Bandung Bojonagara).	Variabel Independen: Integritas dan Pengendalian Internal Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Integritas dan Pengendalian Internal secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pencegahan <i>Fraud</i> dalam pengelolaan keuangan negara.
7.	Intan Femizah Putri dan Andry Arifian Rachman (2024)	<i>The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Fraud Prevention with Internal Control as an Intervening Variable in the South Sumatra Provincial Government</i>	Variabel Independen: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Variabel Intervening: Pengendalian Internal Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pencegahan <i>fraud</i> .
8.	Henny Zurika Lubis, Erlina, Khaira Amalia	<i>THE INTERPLAY OF INTERNAL CONTROL,</i>	Variabel Independen: <i>Internal Control,</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
	Fachrudin, Zulkarnain (2025)	<i>WHISTLEBLOWING, GOOD GOVERNANCE, AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN FRAUD PREVENTION: THE MODERATING ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGY.</i>	<i>Whistleblowing, Good Governance and Organizational Culture</i> Variabel Dependen: <i>Fraud Prevention</i> Variabel Moderasi: <i>Information Technology</i>	internal, mekanisme <i>whistleblowing</i> , dan budaya organisasi secara signifikan mampu meningkatkan pencegahan <i>fraud</i> . Sebaliknya, <i>good governance</i> menunjukkan pengaruh langsung yang sangat kecil, sementara penggunaan teknologi informasi terbukti memperkuat efektivitas sistem pengendalian internal dalam memitigasi kecurangan.
9.	Yunita Sari, Helmi Yazid, dan Muhammad Taqi (2022)	<i>The Influence of Independency, Professionalism, and Integrity on Fraud Prevention With Leadership Style As Moderating Variable</i>	Variabel Independen: Independensi, Profesionalisme dan Integritas Variabel Moderasi: Gaya Kepemimpinan Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i>	Melalui hasil pembahasan, diperoleh kesimpulan bahwa karakteristik independensi dan integritas karyawan sangat dibutuhkan untuk mencegah <i>fraud</i> di dalam organisasi. Selain itu, ditemukan pula bahwa gaya kepemimpinan mampu memoderasi serta memengaruhi hubungan profesionalisme terhadap efektivitas pencegahan <i>fraud</i> .
10.	Ratu Syiddah Ayu Az-Zahra, Achmad Jaelani, dan Mulyadi Nursi (2021)	Pengaruh Pengendalian Internal Dan Integritas Karyawan Terhadap Pencegahan Kecurangan (<i>Fraud</i>) Pada PT. Bank KEB Hana Indonesia Wilayah Jakarta.	Variabel Independen: Pengendalian Internal dan Integritas Karyawan Variabel Dependen: Pencegahan Kecurangan (<i>Fraud</i>)	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah Pengendalian internal dan integritas secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap pencegahan <i>fraud</i> .
11.	Husnul Irfan Efendi, Yosefa Sayekti, dan Ririn Irmadariyani.	<i>Organizational Culture, Internal Auditors, and Fraud Prevention with Internal Control and</i>	Variabel Independen: <i>Organizational Culture and Internal Auditor</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
	(2024)	<i>Good Corporate Governance as Intervening.</i>	Variabel Intervening: Efektivitas Pengendalian Internal dan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i> (<i>Fraud Prevention</i>)	terhadap pencegahan <i>fraud</i> , melainkan berpengaruh positif melalui variabel mediasi efektivitas pengendalian internal dan implementasi GCG. Sementara itu, peran auditor internal terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap pencegahan <i>fraud</i> , efektivitas pengendalian internal, serta implementasi GCG.
12.	Santi Widiawati dan Elan Eriswanto (2023)	Pengaruh <i>Corporate Culture</i> dan Integritas Karyawan Terhadap Pencegahan <i>Fraud</i> (Studi Kasus Kantor Samsat Kota Sukabumi)	Variabel Independen: <i>Corporate Culture</i> dan Integritas Karyawan Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i> .	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>corporate culture</i> dan integritas karyawan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap pencegahan <i>fraud</i> pada kantor SAMSAT Kota Sukabumi.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Pencegahan *Fraud*

Budaya organisasi merupakan sebuah sistem pola pikir, nilai-nilai, keyakinan, dan norma perilaku yang disepakati serta diikuti oleh seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam menjalankan tugas sehari-hari (Edy Sutrisno, 2018:2). Budaya organisasi yang kuat dan sehat berfungsi sebagai mekanisme pengendali sosial yang memandu sikap pegawai secara kolektif untuk tetap patuh pada regulasi. Dalam konteks pencegahan kecurangan, iklim lingkungan kerja yang etis secara psikologis akan mempersempit ruang munculnya rasionalisasi (*rationalization*) sebagaimana dijelaskan dalam *Fraud Diamond Theory*. Ketika pimpinan berhasil menerapkan keteladanan yang konsisten (*the tone at the top*),

setiap aparatur di dalam instansi akan enggan dan kesulitan mencari pembenaran moral atas tindakan menyimpang karena kuatnya kontrol sosial lingkungan kerja.

Penelitian empiris yang dilakukan oleh Lisdiono, Salim, dan Suwarno (2023) serta Putri dan Rachman (2024) mengonfirmasi bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pencegahan *fraud*. Temuan tersebut sejalan dengan studi terdahulu oleh Indrapraja dkk. (2021) serta Anandya dan Werastuti (2020) yang menegaskan bahwa penguatan budaya anti-*fraud* dalam lingkungan internal instansi secara nyata efektif untuk mempersempit ruang gerak pelaku kecurangan.

Dengan demikian, penguatan dimensi budaya organisasi yang mengutamakan nilai-nilai transparansi dan akuntabilitas di lingkungan kerja menjadi strategi fundamental dalam meningkatkan efektivitas pencegahan *fraud*. Lingkungan kerja yang mengedepankan standar etis yang ketat secara konsisten akan menekan potensi penyimpangan finansial maupun administratif dalam pengelolaan keuangan daerah sejak dini.

2.2.2 Pengaruh Pelaksanaan *Good Governance* Terhadap Pencegahan *Fraud*

Pelaksanaan *good governance* merupakan pilar utama dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel guna melindungi sumber daya negara dari praktik penyelewengan (Mardiasmo, 2018:22). Konsep tata kelola yang baik ini menggeser paradigma birokrasi menuju pengelolaan anggaran yang lebih terbuka dan berorientasi pada kepentingan publik. Melalui *Stewardship Theory*, implementasi prinsip *good governance* mengarahkan

para aparatur daerah untuk bertindak sebagai pelayan (*steward*) yang memiliki komitmen alami untuk bekerja demi kemaslahatan masyarakat. Hal ini meminimalkan risiko asimetri informasi dan secara sistematis menutup celah kesempatan (*opportunity*) bagi oknum tertentu untuk melakukan kecurangan.

Berbagai penelitian empiris membuktikan bahwa pelaksanaan *good governance* berkontribusi langsung dalam membendung tindakan koruptif. Penelitian yang dilakukan oleh Inawati dan Sabila (2021) serta Kusuma Dewi dan Padnyawati (2022) menunjukkan bahwa *government governance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pencegahan *fraud*. Sistem tata kelola yang tertata rapi sengaja dirancang oleh manajemen untuk mengeliminasi potensi error maupun manipulasi angka dalam pelaporan keuangan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konsistensi penerapan prinsip *good governance* berpengaruh positif dalam mengoptimalkan pencegahan *fraud* dalam pengelolaan keuangan daerah. Berjalannya mekanisme *checks and balances* serta transparansi anggaran akan membatasi kekuasaan absolut, sehingga bertindak sebagai sistem deteksi dini (*early warning system*) yang efektif di tingkat perangkat daerah.

2.2.3 Pengaruh Integritas Terhadap Pencegahan *Fraud*

Integritas merupakan keselarasan yang utuh antara pola pikir, perkataan, dan perbuatan yang dilandasi oleh kejujuran serta kepatuhan pada prinsip moral tertinggi (Hehamahua, 2018:10). Dalam pengelolaan keuangan daerah, integritas individu berfungsi sebagai garis pertahanan pertama (*first line of defense*) yang

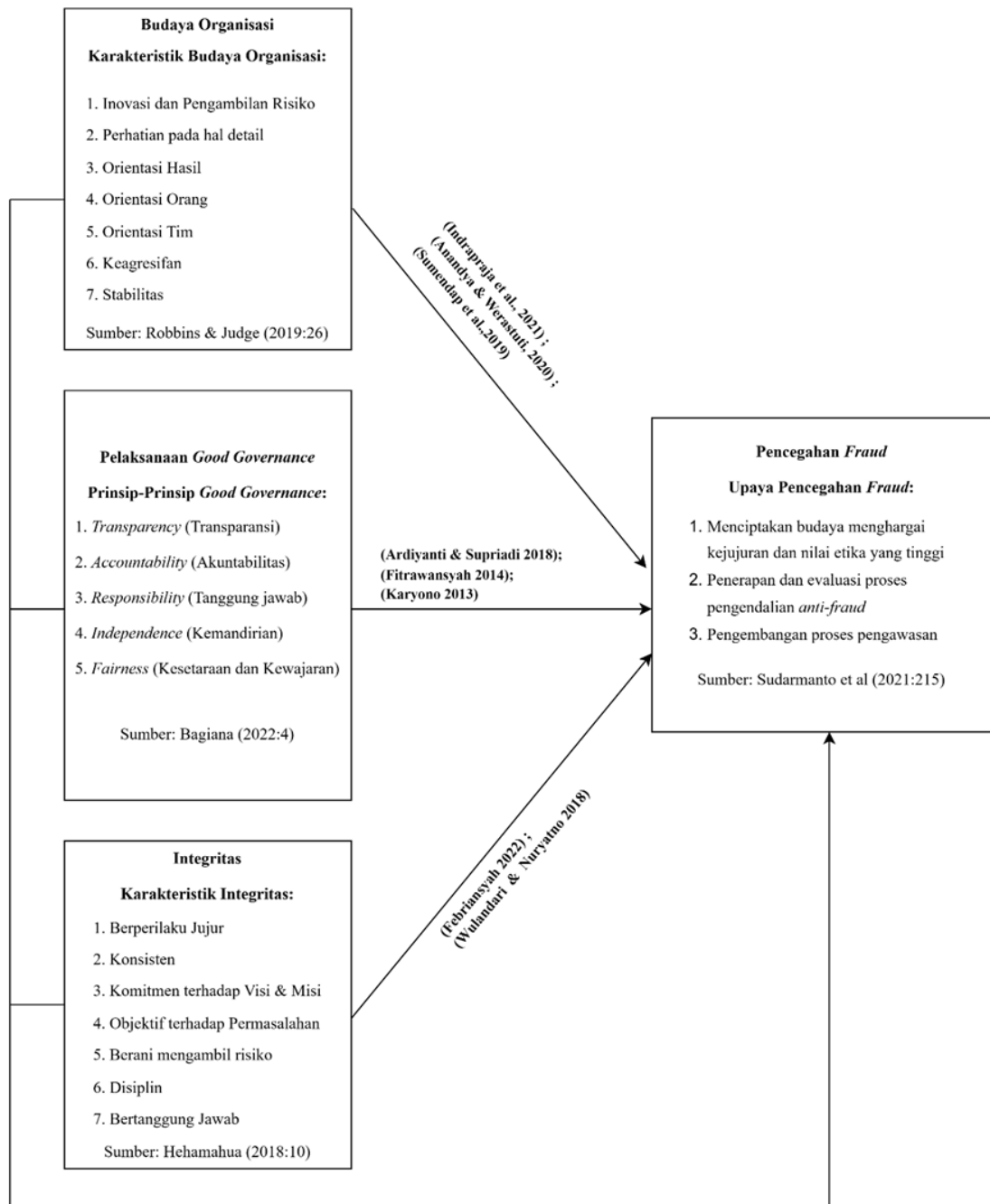
membentengi diri aparatur dari niat menyimpang. Merujuk pada komponen kapabilitas (*capability*) dalam *Fraud Diamond Theory*, seorang oknum mungkin memiliki otoritas strategis atau kapasitas intelektual untuk menembus pengawasan sistem kelembagaan. Namun, kepemilikan nilai integritas yang tinggi akan memitigasi niat buruk tersebut karena individu bersikap jujur dan berterus terang tanpa mengorbankan tanggung jawab profesionalnya demi keuntungan pribadi (Agoes, 2017).

Secara empiris, pentingnya komitmen moral individu dalam menurunkan keinginan melakukan tindakan kecurangan telah dibuktikan oleh banyak peneliti. Penelitian dari Febriansyah dan Indirwan (2022) serta Widiawati dan Eriswanto (2023) menyatakan bahwa integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap pencegahan *fraud*. Karakteristik moral yang kuat memastikan bahwa wewenang jabatan dijalankan secara amanah sesuai koridor hukum.

Berdasarkan paparan di atas, membuktikan bahwa peningkatan nilai integritas pada diri aparatur berpengaruh positif terhadap pencegahan *fraud*. Integritas yang tercermin melalui sikap jujur, konsisten, dan bertanggung jawab membuat aparatur tidak mudah tergiur oleh tekanan finansial maupun kesempatan penyimpangan yang ada di lingkungan kerja.

Maka dari hasil pembahasan kerangka pemikiran penulis menyusun skema kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.2
Skema Kerangka Pemikiran



2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2023:380) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Maka hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang faktual.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan diatas maka perlu dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Peneliti mengasumsikan jawaban sementara (hipotesis) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Pencegahan *Fraud*
- H₂: Pelaksanaan *Good Governance* berpengaruh positif terhadap Pencegahan *Fraud*
- H₃: Integritas berpengaruh positif terhadap Pencegahan *Fraud*
- H₄: Budaya Organisasi, Pelaksanaan *Good Governance*, dan Integritas berpengaruh positif terhadap Pencegahan *Fraud*