DISERTASI

MANAJEMEN PENGETAHUAN MEMODERASI PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN ETIS, KODE ETIK DAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL PEMERINTAH TERHADAP PENCEGAHAN KORUPSI

Penelitian Disertasi S3

Disusun oleh :

HENDI PRIHANTO
222021704011

UNIVERSITAS TRISAKTI
PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
JAKARTA

2020

PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
UNIVERSITAS TRISAKTI

TANDA PENGESAHAN DISERTASI

Nama	:	HENDI PRIHANTO
NIM	:	222-21704011
Angkatan	:	XV
Konsentasi	:	Akuntansi
Judul Disertasi	:	Manajemen Pengetahuan Memoderasi Budaya Organisasi, Kepemimpinan Etis, Kode Etik Dan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Terhadap Pencegahan Korupsi.

PANITIA PENGUJI DISERTASI

Berdasarkan hasil Ujian Terbuka Disertasi Program Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti yang diselenggarakan pada tanggal 26 November 2020, maka dengan ini Disertasi disetujui oleh Komisi Promotor.

Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
Prof.Dr. Itjang D. Gunawan, Ak.,M.B.A. Ketua Tim Penguji		13/01/2021
Prof.Dr. Etty Murwaningsari, Ak.,M.M.,C.A. Promotor		17/02/2021
Prof.Dr. Haryono Umar, Ak.,M.Sc.,C.A. Co-Promotor		03/01/2021
Dr. Sekar Mayangsari, Ak.,M.Si.,C.A. Co-Promotor		04/02/2021
Prof.Dr. Yuswar Z. Basri, Ak.,M.B.A. Penguji		13/01/2021
Prof.Dr. Suyanto, Ak.,M.M., M.Ak.,C.A. Penguji		20/01/2021
Dr. Murtanto, Ak.,M.Si.,CA. Penguji		08/01/2021
Dr. Binsar H. Simanjuntak, Ak.,MBA Penguji		03/01/2021

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memeroleh bukti dengan menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan etis, kode etik dan sistem pengendalian internal pemerintahan terhadap pencegahan korupsi dengan mengunakan manajemen pengetahuan sebagai variabel pemoderasi.

Penelitian diselenggarakan mengunakan metode kuantitatif dengan populasi penelitian merupakan keseluruhan kementerian negara Republik Indonesia sejumlah 34 kementerian berdasar peraturan presiden 68 tahun 2019. Teknik pengambilan sampel dilakukan mengunakan sampel jenuh, responden penelitian dipilih mengunakan kriteria dengan aparatur sipil negara sebagai unit analisis dengan jumlah 952 responden berdasar perhitungan tabel Isac dan Michael, observasi wawancara pada sejumlah informan kunci dilakukan untuk mengkonfirmasi hasil. Pengumpulan data mengunakan kuesioner tertutup berbasis kertas dan mengunakan virtual aplikasi *google form.* Analisis data penelitian mengunakan pendekatan *structural equation modeling* (SEM) dengan analisis CFA, regresi linear berganda, uji hipotesis dan moderating mengunakan alat bantu Lisrel. SPSS 25 digunakan untuk menguji validitas, reliabilitas, EFA dan deskriptif statistik. Signifikansi penelitian ini adalah pada pengukuran baru pada variabel pencegahan korupsi dan kepemimpinan etis yang dimodifikasi berdasar pilot studi yang telah dilakukan sebelumnya.

Hasil uji regresi linear berganda dan hipotesis penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi, kode etik, sistem pengendalian internal pemerintah berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan kepemimpinan etis berpengaruh negatif terhadap pencegahan korupsi. Hasil uji hipotesis moderating menyatakan bahwa manajemen pengetahuan mampu memperkuat pengaruh antara kepemimpinan etis, kode etik, dan sistem pengendalian internal pemerintah terhadap pencegahan korupsi, sedangkan budaya organisasi tidak memperkuat terhadap pencegahan korupsi pada kementerian di Indonesia. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengukuran baru yang digunakan mampu dan efektif untuk mereduksi pengaruh negatif kepemimpinan dan memperkuat dalam mencegah korupsi, serta berpengaruh positif dan memperkuat pada variabel observasi lainnya dibandingkan dengan mengunakan pengukuran lama.

Penelitian berimplikasi bahwa dengan pengukuran baru yang digunakan dalam penelitian ini dapat efektif untuk mencegah dan mengendalikan korupsi yang terjadi karena konflik kepentingan dipemerintahan, serta mampu untuk menciptakan legitmasi penyelenggaraan negara yang akuntabel kepada publik. Bagi pemerintah penelitian memberikan kontribusi pencegahan korupsi dengan menetapkan kriteria memilih pemimpin yang etis dan berkualitas serta memberdayakan peran manajemen pengetahuan sebagai aset yang mampu memperkuat pencegahan korupsi dan kinerja pemerintahan. Sementara itu budaya organisasi perlu dilakukan peningkatan kualitasnya yang bersifat tidak kaku pada birokrasi, menerima dan mendorong inovasi positif mengarah kepada perbaikan.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kepemimpinan Etis, Kode Etik, Sistem Pengendalian Internal Pemerintah, Manajemen Pengetahuan, Pencegahan Korupsi dan SEM

ABSTRACT

This study aims to obtain evidence by analyzing the influence of organizational culture, ethical leadership, code of ethics and government internal control systems on corruption prevention by using knowledge management as a moderating variable.

The research was conducted using a quantitative method with the research population comprising 34 ministries of the Republic of Indonesia based on the presidential regulation 68 of 2019. The sampling technique was carried out using criteria, with the state civil apparatus as the unit of analysis with a total of 952 respondents based on Isac and Michael's table calculations, interview observations on a number of key informants were carried out to confirm the results. Collecting data using a paper-based closed questionnaire and using a virtual google form application. Analysis of research data using the structural equation modeling (SEM) approach with CFA analysis, multiple linear regression, hypothesis testing and moderating using the Lisrel tool. SPSS 25 was used to test the validity, reliability, EFA and descriptive statistics. The significance of this study is the new measurement of the variable corruption prevention and ethical leadership modified based on the pilot studies that have been conducted previously.

The results of multiple linear regression tests and research hypotheses conclude that organizational culture, code of ethics, government internal control systems have a positive and significant effect, while ethical leadership has a negative effect on corruption prevention. The moderating hypothesis test results state that knowledge management is able to strengthen the influence of ethical leadership, code of ethics, and the government's internal control system on corruption prevention, while organizational culture does not strengthen the prevention of corruption in ministries in Indonesia. This study concludes that the new measurement used is able and effective to reduce the negative influence of leadership and strengthen the prevention of corruption, as well as a positive and reinforcing effect on other observational variables compared to using the old measurement.

The research implies that the new measures used in this study can be effective in preventing and controlling corruption that occurs due to conflicts of interest in the government, as well as being able to create the legitimacy of state administration that is accountable to the public. For the government, research contributes to the prevention of corruption by establishing criteria for selecting ethical and quality leaders and by empowering the role of knowledge management as an asset that can strengthen corruption prevention and government performance. Meanwhile, the organizational culture needs to be improved, which is not rigid in the bureaucracy, accepting and encouraging positive innovation that leads to improvement.

Keywords: Organizational Culture, Ethical Leadership, Code of Ethics, Government Internal Control Systems, Knowledge Management, Corruption Prevention and SEM

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan kebaikan, kasih sayang, karunia dan rahmat-Nya sehingga Disertasi ini dapat terselesaikan dengan judul : "Manajemen Pengetahuan Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Etis, Kode Etik dan Sistem Pengendalian Internal Pemerintahan Terhadap Pencegahan Korupsi ".

Disertasi bukan semata-mata hasil pekerjaan penulis seorang, namun berkat kontribusi, bantuan dan kemurahan hati berbagai pihak yang membantu penulis dalam menyelesaikan selama proses pembelajaran, penyusunan dan penyelesaian disertasi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Akuntansi pada Universitas Trisakti. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah berkontribusi membantu penulis dalam penyusunan dan penyelesaian Disertasi ini :

1. Bapak Prof. Dr. dr. Ali Ghufron Mukti, M.Sc., Ph.D sebagai Rektor Universitas Trisakti. Ibu Dr. Yolanda Masnita, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti. Bapak Prof. Dr. Tulus Tahi Hamonangan Tambunan selaku Direktur Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti yang memberi kesempatan penulis untuk melanjutkan studi dan menjadi bagian dari sivitas akademika Program Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Akuntansi Trisakti.
2. Bapak Prof. Dr. Itjang D. Gunawan, Ak.,M.B.A., selaku Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Akuntansi, juga sebagai ketua Tim Penguji yang selalu memberikan pendampingan dalam setiap proses ujian dengan masukan yang melengkapi disertasi ini.
3. Ibu Prof. Dr. Hj. Etty Murwaningsari, Ak.,M.M., C.A., sebagai sekretaris Program Doktor Ilmu Akuntansi, juga sebagai Ketua Tim Promotor yang senantiasa memberikan semangat, pengarahan, bimbingan, dan

kemudahan selama penulis menjalani studi dan menyelesaikan disertasi dengan penuh kesabaran membimbing penulis dari setiap tahapan.

4. Bapak Prof. Dr. Haryono Umar, Ak.,M.Sc., C.A. sebagai Co-Promotor I yang selalu tiada lelah untuk memberikan arahan, masukan pengetahuannya tentang Korupsi dan penulisan yang baik, selalu meluangkan waktu setiap saat dalam membimbing penulisan disertasi ini sehingga penulis menjadi lebih memahami.

5. Ibu Dr. Sekar Mayangsari, Ak., M.Si.,C.A. sebagai Co-Promotor II dengan kemurahan, kebaikan dan ketulusan hati membimbing penulis dengan meluangkan waktunya memberikan yang terbaik dalam menyusun disertasi ini memberikan point-point yang sangat penting dan strategis.

6. Bapak Prof. Dr. Yuswar Z. Basri, Ak.,M.B.A., Dr. Binsar H. Simanjuntak, Ak., M.B.A. dan Dr. Murtanto, Ak.M.Si.,C.A. sebagai tim penelaah dan penguji disertasi yang selalu memberikan masukan – masukan dan arahan yang sangat bermanfaat bagi penulis dalam menyusun disertasi ini, sehingga menjadi kompleks dan sangat luar biasa sekali penulis rasakan.

7. Bapak dan Ibu para Dosen Program Doktor Ilmu Ekonomi Akuntansi yang mengajar dan memberikan pengetahuannya dengan membimbing, serta mengajarkannya selama penulis menuntut ilmu pada program dengan pengetahuan yang diberikan sangat luar biasa yang memperluas wawasan penulis.

8. Yayasan Universitas Prof. Dr. Moestopo, Bapak Dr. RM. H. Hermanto, JM, SKG, drg, MM selaku Ketua Pembina, dan Bapak Ignatius Kusnanto, S.Kom selaku Ketua Pengurus memberikan beasiswa dan motivasi kepada penulis untuk memberi kesempatan melanjutkan studi ke Program Doktor Ilmu Ekonomi Akuntansi Trisakti.

9. Bapak Prof. Dr. Rudy Herjanto, M.Sn, selaku Rektor Universitas Prof. Dr.Moestopo (Beragama) dan Bapak Prof. Dr. Andriansyah, M.Si. selaku Wakil Rektor I yang memberikan kepercayaan dan dukungan bagi penulis untuk mengemban tugas studi lanjut pada Program Doktor ini.

10. Kedua orang tuaku Bapak Supono (Alm) dan Ibu Sawiyem (Almh) yang telah berpulang ke rahmatullah disaat penulis sedang menempuh studi Program Doktor, sungguh suatu kesedihan yang mendalam karena saat dalam penyelesaian studi ini mereka telah dipanggil Gusti Allah, sehingga tidak sempat menyaksikan keberhasilan penulis telah menyelesaikan studi. Semoga Bapak dan Ibu Bahagia di tempatkan Syurga-Nya Allah SWT, dan pencapaian ini menjadi kebanggaan untukmu.

11. Untuk seseorang wanita sholeh yang Terkasih, Istriku Tercinta Diana Irawati yang selalu mendampingi penulis yang telah mengorbankan apapun bagi penulis selama masa studi ini, mendampingi tiada lelah dalam perjuangan menyelesaikan studi lanjut ini. Untuk anak-anakku tercinta Vidya Eko Prasetyo, Rindu Anindia Prihanto (Alm), Violeta Kumala Astadewi, dan Vianda Rayyan Alkhalifi terima kasih kalian telah mendampingi ayah semoga bisa memotivasi untuk belajar lebih giat dan semangat meraih cita-cita dalam menuntut ilmu.

12. Teman – teman Program Doktor Angkatan XV (Libels) yang sudah menjadi bagian seperti saudara : Diana, Prisil, Verly, Arri, Tiur, Devid dan lain-lain yang selalu ceria tetap semangat bercanda dan tawa saat suka maupun duka kita tetap kompak menjadi saudara meraih cita-cita menyelesaikan studi. Ayo Kita Bisa Kawan.

13. Sahabat – sahabatku Dr. Usmar, S.E.,M.M, Dr. Hermiyetti, S.E, M.Si., CSRA., SCRS dan Dr. Tamrin Lanori, S.E., M.Si selalu memberikan dukungan, bantuan, masukan dan saran saat berdiskusi dengan ide-idenya yang luar biasa.

14. Bapak Prof. Dr. H. Sunarto, M.Si., Prof. Dr. Wibowo, S.E.,M.Phil, Prof. Dr. Abdullah Jaubah, S.E.,M.M, Prof. Dr. Husein Umar, M.M dan Drs. Puguh Suharso yang selalu menjadi tempat curahan dalam konsultasi dan berdiskusi tentang Statistik, Metodologi dan lain sebagainya dengan saran yang diberikan sangat membantu.

15. Teman – teman dan Pimpinan serta sivitas akademika Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) yang memahami

keadaan dan kesulitan penulis selama masa studi dan memberi doa dan dukungannya.

16. Pihak-pihak di kementerian yang membantu penulis dalam wawancara dan memperoleh data kuesioner yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terima kasih atas kontribusinya kendati masa pandemik Covid 19 ini masih bersedia memberikan kontribusinya dalam penyelesaian studi penulis.
17. Para staf di Program Doktor Ilmu Ekonomi Akuntansi Universitas Trisakti Mbak Wiji, Mbak Dhini, Mbak Feni dan Mbak Umi yang selalu membantu penulis dalam memberi informasi dan petunjuk dalam studi S3.
18. Serta pihak – pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu dalam kesempatan ini yang tidak mengurangi rasa hormat, penulis sangat berterima kasih atas segala bantuan, doa, serta kontribusi yang tidak terhitung banyaknya dalam penyelesaian studi penulis, semoga Allah membalas kebaikan Bapak, Ibu, dan saudara/i sekalian.

Penulis sangat menyadari bahwa penulisan disertasi ini masih banyak kekurangan dan sangat jauh dari nilai sempurna. Selain itu karya ilmiah ini dibuat semata-mata untuk berkontribusi menyumbangkan pemikiran bagi kemajuan bangsa dan negara, sebagai tanda kecintaan penulis pada Indonesia, serta tidak ada maksud untuk menyudutkan, memfitnah atau menyalahkan pihak tertentu. Semoga dengan adanya disertasi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, dan penulis memohon maaf apabila terdapat kesalahan yang membuat tidak berkenan. Saran dan masukan dengan senang hati penulis terima untuk menjadi evaluasi dan pengetahuan penulis untuk menjadi lebih baik lagi. Akhir kata penulis Hanya Bisa Merasa, Bukan Merasa Bisa. Mohon maaf sebesar-besarnya diucapkan semoga disertasi ini dapat bermanfaat bagi semua insan.

Jakarta, Oktober 2020

Hendi Prihanto

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL..... i

ABSTRAK ii

ABSTRACT iii

KATA PENGANTAR iv

DAFTAR ISI vii

DAFTAR TABEL x

DAFTAR GAMBAR xii

DAFTAR CHART xiii

DAFTAR LAMPIRAN xiv

Halaman

BAB I PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang Penelitian..... 1

B. Rumusan Masalah Penelitian..... 8

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian..... 8

1. Tujuan 8

2. Manfaat Penelitain 9

D. Signifikansi Penelitian 11

BAB II TINJAUAN PUSTAKA 14

A. Teori Yang Berhubungan Dengan Rumusan Masalah…..... 14

B. Penelitian Terdahulu……..…..... 34

C. Rerangka Konseptual……....…… 40

D. Pengembangan Hipotesis Penelitian……. 41

BAB III METODE PENELITIAN..... 55

A. Desain Penelitian…….. 55

B. Populasi, Sampel, dan Metode Pengumpulan Data..... 55

C. Pengembangan Instrumen Penelitian..... 58

D. Pengukuran Variabel..... 61

E. Analisis Data..... 62

1. Analisis Deskripstif Statistik 62

2. Uji Validitas dan Reliabilitas 62

3. Pengukuran Model Struktural (CFA) 64

4. Uji Hipotesis mengunakan SEM 65

5. Uji Sensitivitas/Robustness 66

6. Uji Koefisien determinasi 66

BAB IV HASIL DAN ANALISIS

PEMBAHASAN..... 67

A. Deskriptif Data dan Objek Penelitian..... 67

1. Demografi Penyebaran Sampel 67

2. Hasil Uji Statistik Deskriptif 72

B. Analisis Data Penelitian 75

1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas 75

2. Hasil Uji EFA (Eksplaratory Factor Analysis) 76

3. Hasil Uji CFA (Conformatory Factory Analysis)..... 81

4. Hasil Uji Regresi Linear Berganda Lisrel 88

5. Hasil Uji Regresi Linear Moderating Lisrel 91

6. Hasil Uji Sensitivitas/Robustness 96
7. Hasil Ikhtisar Pengujian 98
C. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 99
1. Budaya Organisasi Terhadap Pencegahan Korupsi 100
2. Kepemimpinan Etis Terhadap pencegahan Korupsi 106
3. Kode Etik Terhadap Pencegahan Korupsi 115
4. Sistem Pengendalian Internal Pemerintah terhadap pencegahan Korupsi 118
5. Manajemen Pengetahuan Memperkuat Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Pencegahan korupsi..... 122
6. Manajemen Pengetahuan Memperkuat Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Pencegahan Korupsi. 130
7. Manajemen Pengetahuan Memperkuat Pengaruh Kode Etik Terhadap Pencegahan Korupsi. 134
8. Manajemen Pengetahuan Memperkuat Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan Korupsi. 139
BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI TEORITIS DAN REKOMENDASI UNTUK PENELITIAN SELANJUTNYA 145
A. Simpulan .....,..... 145
B. Keterbatasan Penelitian 149
C. Implikasi Teoritis dan praktis 150
1. Implikasi Teoritis 150
2. Implikasi Praktis..... 151
D. Rekomendasi Untuk Penelitian Selanjutnya.....154
DAFTAR PUSTAKA..... 155

DAFTAR TABEL

Tabel No. **Judul Tabel** **Halaman**

1.1. Gratifikasi Berdasar Instansi..... 3

2.1. Penelitian Terdahulu..... 34

3.1. Pengembangan Instrumen Penelitian..... 58

3.2. Rekapitulasi Hasil Pilot Studi..... 61

3.3. Jawaban Responden dan Bobot Nilai.....61

3.4. Nilai Factor Loading EFA.....63

3.5. Norma Panduan Dalam Pengukuran Hasil oleh Lisrel dan Amos..... 64

3.6. Asumsi Nilai Uji Koefisien Determinasi..... 66

4.1. Distribusi Kuesioner Penelitian..... 67

4.2. Jenis Kelamin Responden..... 69

4.3. Usia Responden..... 70

4.4. Tingkat Pendidikan Responden.....71

4.5. Pengalaman Bekerja Responden..... 71

4.6. Hasil Uji Statistik Deskriptif..... 72

4.7. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas..... 75

4.8. Hasil Uji EFA Pencegahan Korupsi..... 76

4.9. Hasil Uji EFA Manajemen Pengetahuan..... 77

4.10. Hasil Uji EFA Budaya Organisasi..... 78

4.11. Hasil Uji EFA Kepemimpinan Etis..... 78

4.12. Hasil Uji EFA Kode Etik.....79

4.13. Hasil Uji EFA Sistem Pengendalian Internal..... 80

4.14. Interpretasi Chart CFA..... 82

4.15. Hasil Uji Mengunakan CFA..... 82

4.16. Hasil Uji Dimensi Mengunakan CFA..... 83

4.17. Interpretasi Hasil Chart Regresi Model Utama..... 89

4.18. Intepretasi Hasil Chart Regresi Moderting.....92

4.19. Uji Hipotesis..... 95

4.20. Uji Sensitivitas Regresi Berganda dan Moderating..... 96

4.21. Hasil Perbandingan Uji Hipotesis..... 98

DAFTAR GAMBAR

Gambar No. **Judul Gambar** **Halaman**

1.1. Skema Kecurangan di Indonesia..... 1

1.2. Tindak Pidana Korupsi berdasar Instansi..... 2

3.7. Rerangka Konseptual.... 40

4.2. Jenis Kelamin Responden..... 69

4.3. Usia Responden..... 70

4.4. Tingkat Pendidikan Responden..... 71

4.5. Pengalaman Bekerja Responden..... 72

DAFTAR CHART

Gambar No. **Judul Gambar** **Halaman**

4.1. Hasil uji CFA data 320 81

4.2. Hasil Uji Regresi (data 275)..... 89

4.3. Hasil Uji Hipotesis (data 275)..... 89

4.4. Hasil Uji Regresi Variabel Moderating (data 275)..... .. 91

4.5. Hasil Uji Hipotesis Variabel Moderating (data 275).....92

DAFTAR LAMPIRAN

No. **Judul Lampiran** **Halaman**

1. Kuisioner Penelitian.....165
2. Pertanyaan wawancara kepada Informan A 168
3. Pertanyaan wawancara kepada Informan B 169
4. Pertanyaan wawancara kepada Informan C 169
5. Jawaban Wawancara Informan A..... 170
6. Jawaban Wawancara Informan B.....172
7. Jawaban Wawancara Informan C.....175
8. Jawaban Wawancara Informan D.....177
9. Jawaban Wawancara Informan E.....179
10. Analisis Konten dari setiap Informan.....183
11. Tabel Distribusi Jawaban Kuisioner.....186
12. Uji Deskriptif Statistik dengan Menggunakan Indikator.....188
13. Uji Normalitas.....189
14. Uji Multikolineritas.....189
15. Uji Glesjer.....190
16. Hasil Uji Hipotesis Utama 190
17. Hasil Uji Hipotesis Modifikasi 198
18. Hasil Uji Sensitivitas 206
19. Daftar Riwayat Hidup Penulis 222

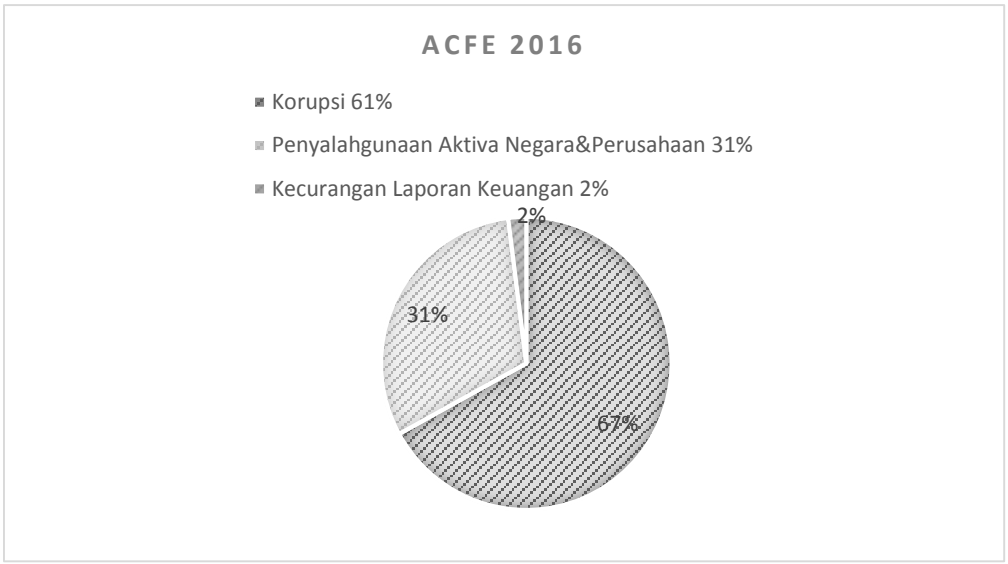
BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Gold, Gronewold, & Salterio, (2014) berpendapat tentang perilaku kerja yang tidak etis ditunjukan dengan berbagai perbuatan dimulai dari pelanggaran dengan integritas kecil salah satunya kecurangan, yaitu perilaku tidak jujur dengan melakukannya secara disengaja bertujuan merampas hak atau kepemilikian orang lain dan golongan tertentu. Korupsi termasuk dalam kategori kecurangan yang diklasifikasikan menjadi : (a) korupsi yang terjadi karena adanya pertentangan kepentingan; (b) perilaku melakukan suap (*bribery*); dan (c) pemberian yang bersifat tidak sah menurut aturan (*illegal gratuity*), serta menjadi perilaku kecurangan terbesar di Indonesia.

Gambar 1.1
Skema Kecurangan di Indonesia

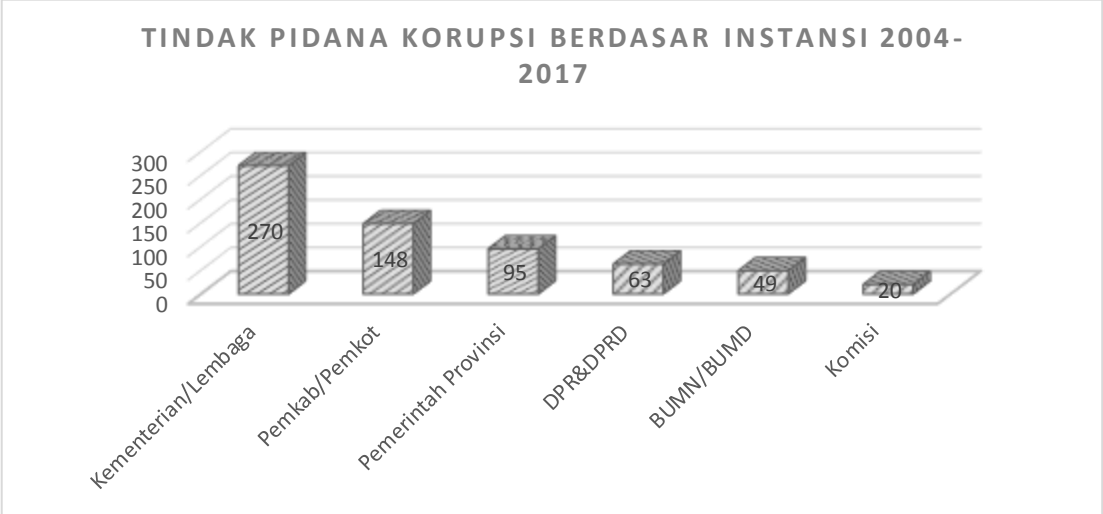


Sumber : ACFE 2016 diolah

Upaya pencegahan korupsi dilakukan pemerintah dan lembaga anti rasuah belum maksimal dikarenakan keterbatasan dalam : penindakan, pencegahan, anggaran, sumber daya manusia, hingga konsolidasi internal lembaga yang belum

maksimal (Tirto.id, 2019, diakses 18-09-2019). Program pencegahan korupsi juga belum berjalan efektif walaupun memiliki konsep yang tepat, dikarenakan partisipasi publik pencegahan dan pemberantasan korupsi masih minim (Mediaindonesia.com, 2019 diakses 14-09-2019). Belum efektif pencegahan diantaranya kementerian sebagai objek penelitian dan lembaga tinggi negara lainnya memiliki tingkat korupsi paling tinggi antara tahun 2004 – 2017 dengan data berikut :

Gambar 1.2
Tindak Pidana Korupsi berdasar Instansi



Sumber tirto.id. : **https://tirto.id/korupsi-di-kementerian-dan-lembaga (diakses 18-09-2019)**

Penyebab korupsi diIndonesia banyak dikarenakan pelaku menjadi pejabat memiliki kedudukan, berpendidikan dan penghasilan yang tinggi, namun tidak merasa puas (Tuanakotta, 2007) dan kemudian terjadi konflik kepentingan. Sebelum melakukan upaya pencegahan, sangat penting mengetahui faktor yang menyebabkan korupsi dapat terjadi, sehingga upaya pencegahan tersebut menjadi efektif dilakukan. Para pakar dan peneliti menyatakan korupsi disebabkan faktor yang mayoritas sama antara lain : keserakahan, kesempatan, kebutuhan, pengungkapan, insentif, tekanan, kemampuan, rasionalisasi, integritas, ego dan sebagainya yang terus berkembang. Perkembangan teori mendeteksi fraud : *Fraud*

Triangle (Cressey, 1965), *Fraud Diamond* (Wolfe & Hermanson, 2004a), *Fraud Gone* (Singleton et al., 2006), *Fraud Pentagon* (Crowe, 2011), *Fraud Star* (Umar, 2016), *Fraud Heptagon* (Yusof, 2016) dan *Fraud Hexagon* (Vousinas, 2019) memiliki beberapa persamaan. Bentuk korupsi yang paling sulit dicegah adalah gratifikasi karena dilakukan secara tertutup dan sembunyi-sembunyi, di Indonesia dapat dijelaskan pada tabel data 1.1.

Tabel 1.1
Gratifikasi Berdasar Instansi

Gratifikasi Berdasarkan Instansi

Statistik 30 September 2019 Dilihat: 3640

Cetak

Update data per 30 September 2019

NO	BIDANG	2019	2018	2017	2016	2015	JUMLAH LAPORAN
1	Eksekutif	1.020	1.479	1.048	1.137	660	**5.344**
2	Yudikatif	11	11	9	7	17	**55**
3	Legislatif - MPR	1	1	-	-	-	**2**
4	Legislatif - DPR	2	6	7	7	6	**28**
5	Legislatif - DPD	-	-	-	1	-	**1**
6	Legislatif - DPRD	1	28	8	12	19	**68**
7	BUMN/BUMD	294	718	773	737	813	**3.335**
8	Lembaga Independen	61	108	52	54	69	**344**
9	Swasta	2	2	1	-	-	**5**
	Jumlah Keseluruhan	**1.392**	**2.353**	**1.898**	**1.955**	**1.584**	**1.285**

Sumber : KPK.go.id

Penelitian ini sangat penting dilakukan karena bahaya korupsi dapat menghambat proses pembangunan dan menimbulkan kerugian materi maupun non materi, pencegahan korupsi menjadi salah satu indikator kualitas pemerintahan yang baik melalui implementasi budaya organisasi yang baik dan positif (Mihret, 2015; Umar, 2016), karena korupsi dapat merusak tatanan organisasi dan kebangsaaan (Quah, 2015a). Budaya organisasi dipemerintahan seringkali dipandang dan dinilai negatif publik karena indikasi boros, bekerja santai, melanggar disiplin (Gold et al., 2014) menyebabkan rendahnya kinerja organisasi. Implementasi budaya organisasi yang positif mempengaruhi tata kelola menjadi

baik karena mampu mencegah korupsi (Bierstaker, 2009) tentunya dengan didukung peran kepemimpinan etis dalam organisasi.

Kepemimpinan etis sangat penting dalam organisasi karena berdasar data sejumlah pimpinan pejabat pemerintah eselon 1-3 terdapat sebanyak 225 kasus korupsi ditahun 2004-2018 (https://acch.kpk.go.id/id/statistik/tindak-pidana-korupsi/tpk-berdasarkan-profesi-jabatan). Korupsi yang dilakukan pemimpin di pemerintah berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi suatu negara (Adebisi & Gbegi, 2015) karena menghambat pembangunan dan perlu dicegah. Kepemimpinan etis sebagai standar moral harus dimiliki pemimpin karena berdampak pada perilaku baik atau buruk pada bawahannya (Brown, Treviño, & Harrison, 2005), karena pemimpin yang mencontohkan perilaku buruk berpotensi diikuti bawahannya begitu pula sebaliknya (Lee, 2017; Mo & Shi, 2015). Kepemimpinan etis memberikan manfaat dalam meningkatkan moral (Gerpott et al., 2017) pada organisasi yang menunjukkan perilaku ketidakberpihakan (konflik kepentingan), berkeadilan, dan kepercayaan yang didasarkan pada kode etik bekerja yang tepat.

Kode etik merupakan pengendalian diri dari sebuah profesi, etika buruk dan kode etik yang dilanggar menyebabkan terjadinya kehancuran organisasi seperti perilaku curang dan korupsi (Rahim, Nawawi, & Salin, 2017; Salin, Manan, Kamaluddin, & Nawawi, 2017; Zakaria, Anuar, & Salin, 2016; Omar, Nawaw, & Salin, 2016; Asmuni, Nawawi, & Salin, 2015; Hamid, Haniff, Othman, & Salin, 2011). Jual beli opini WTP audit Kemendes yang dilakukan oleh pejabat eselon 1 dan 3 auditor BPK merupakan contoh pelanggaran kode etik (https://www.liputan6.com/news/read/2968554/jual-beli-opini-wtp), untuk itu kepatuhan kode etik sangat penting dalam pencegahan korupsi. Namun demikian

kode etik belum cukup mencegah korupsi, diperlukan faktor pengendalian internal dalam mencegah potensi dari perilaku korupsi dan penyimpangan.

Lemahnya pengendalian internal membuat organisasi mudah teridentifikasi dan rentan dengan berbagai kecurangan seperti pencurian, suap, pelaporan palsu dan korupsi (Rahim et al., 2017; Siregar & Tenoyo, 2015). Kelemahan pengendalian internal sebanyak 1.918 kasus (36%) pada bidang akuntansi, 2.257 kasus (43%) pada anggaran pendapatan dan belanja, struktur pengendalian intern 1.132 (21%) dari total jumlah kelemahan SPI (KPK, 2018 https://acch.kpk.go.id). Untuk itu dalam mencegah kecurangan organisasi sistem pengendalian yang efektif perlu di implementasikan sebagai pengamanan dalam mengontrol aktivitas organisasi dan mencegah penyimpangan yang berpotensi terjadi pada setiap organisasi (Nawawi & Salin, 2018).

Manajemen pengetahuan sebagai variabel pemoderasi sangat penting mendukung pencegahan korupsi melalui produk yang dihasilkan dari manajemen pengetahuan untuk memperkuat dan mendukung pengaruh pencegahan korupsi pada variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini. Implementasinya pada organisasi pemerintahan didasarkan pada Peraturan Pemerintah No.61 Tahun 2010, Undang-Undang No.14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik, dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Apartur Negara 14 tahun 2011 yang menuntut pemberdayaan pengetahuan dan informasi yang dimiliki kementerian dan lembaga pemerintah (Rudiyanto et al., 2016). Peran manajemen pengetahuan dalam mencegah korupsi adalah melalui pengelolaan sumber daya manusia organisasi yang meningkatkan kreativitas dan inovasi sehingga menghasilkan transparansi publik yang memperkuat peranan budaya organisasi, kepemimpinan, kode etik, dan sistem pengendalian internal untuk memaksimalkan kinerja

organisasi secara efektif, dan memperoleh keuntungan aset pengetahuan yang diperoleh dari interaksi sosial antar individu (Samer Eid Dahiyat & Al-Zu'bi, 2012; Monavvarian et al., 2013) yang menghasilkan produk (barang atau jasa) yang berkualitas.

Penggunaan manajemen pengetahuan sebagai variabel pemoderasi sangat penting dan berperan membantu memperkuat proses pertumbuhan organisasi menjadi lebih baik dan positif melalui inovasi, menumbuh kembangkan, mengadopsi, serta memberlakukan budaya yang positif dan tidak menyimpang (Mihret, 2014). Perlunya manajemen pengetahuan dikaji lebih mendalam dalam penelitian ini karena lembaga pemerintahan terkenal dengan budaya birokratis dan kaku seperti dikemukakan pada konsep reformasi birokrasi Weber, sehingga cenderung lamban, tertinggal, dan membutuhkan inovasi dibandingkan. Manajemen pengetahuan dalam budaya organisasi dapat diwujudkan melalui pendidikan, sosialisasi, pelatihan dan lain sebagainya pada akhirnya mampu menumbuhkan budaya malu dan takut untuk berbuat curang serta tepat mengelola rasa tersebut yang disebut *tacit knowledge* pada kreativitas individu (Prabowo & Suhernita, 2017). Selain itu pemimpin yang etis juga dapat menumbuhkan dan mengunakan manajemen pengetahuan sebagai media yang dapat membantu dalam mencegah korupsi (Chen & Hou, 2015). Pencegahan korupsi dilakukan oleh pemimpin melalui kegiatan dengan menumbuh kembangkan aspek budaya positif pada organisasi yang dipimpinnya (Prabowo et al., 2017b).

Penerapan kode etik yang baik dan efektif mampu mencegah terjadinya korupsi dengan peran pengetahuan karyawan dan hasil penerapan manajemen pengetahuan yang mendukung implemantasi kode etik (Mpinganjira et al., 2016). Manajemen pengetahuan berperan mencegah kecurangan akibat pengetahuan

buruk dari karyawan yang mendukung korupsi, manajemen pengetahuan sebagai bentuk aspirasi yang mengendalikan perilaku dalam organisasi menjadi positif (Nawawi & Salin, 2018) sangat diperlukan. Korupsi dapat dicegah melalui tindakan yang pengendalian yang efektif (Rivest, 2018), dengan menciptakan pengendalian internal yang baik secara positif langsung maupun tidak langsung mampu mencegah korupsi (Rubino & Vitolla, 2014; Siregar & Tenoyo, 2015), karena pengawasan tidak menjamin mampu untuk mencegah (Umar et al., 2019). Manajemen pengetahuan dapat membantu mendeteksi korupsi yang dilakukan penjahat kerah putih yang diimplementasikan untuk melakukan deteksi dini (Nawawi & Salin, 2018), kemudian melakukan pengendalian dan pencegahannya (Rahim et al., 2017). Untuk itu penerapan manajemen sangat diperlukan pada organisasi pemerintahan, melalui inovasi, produk yang dihasilkan mampu untuk menekan korupsi, mengendalikan dan mencegahnya.

B. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasar pada fenomena penelitian yang dikemukakan pada bagian sebelumnya, rumusan masalah penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap pencegahan korupsi?
2. Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap pencegahan korupsi?
3. Apakah kode etik berpengaruh terhadap pencegahan korupsi ?
4. Apakah sistem pengendalian internal pemerintah berpengaruh terhadap pencegahan korupsi?
5. Apakah manajemen pengetahuan memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap pencegahan korupsi?
6. Apakah manajemen pengetahuan memperkuat pengaruh kepemimpinan etis terhadap pencegahan korupsi?

7. Apakah manajemen pengetahuan memperkuat pengaruh kode etik terhadap pencegahan korupsi?
8. Apakah manajemen pengetahuan memperkuat pengaruh sistem pengendalian internal pemerintah terhadap pencegahan korupsi?

C. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap pencegahan korupsi
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan etis terhadap pencegahan korupsi
3. Menganalisis pengaruh kode etik terhadap pencegahan korupsi
4. Menganalisis pengaruh sistem pengendalian internal terhadap pencegahan korupsi
5. Menganalisis pengaruh manajemen pengetahuan dalam memperkuat budaya organisasi terhadap pencegahan korupsi
6. Menganalisis pengaruh manajemen pengetahuan dalam memperkuat kepemimpinan etis terhadap pencegahan korupsi
7. Menganalisis pengaruh manajemen pengetahuan dalam memperkuat kode etik terhadap pencegahan korupsi
8. Menganalisis pengaruh manajemen pengetahuan dalam memperkuat budaya organisasi terhadap pencegahan korupsi

2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dalam penyelenggaraan penelitian adalah :

1. Manfaat Teoritis

Kontribusi teoritis penelitian digunakan bagi pengembangan teoritis keilmuwan dibidang akuntansi pada khususnya, dan ilmu pengetahuan lainnya pada umumnya melalui kebaruan dalam pengembangan model pengukuran baru

yang dilakukan oleh peneliti dalam mencegah perilaku pencegahan korupsi yang semakin berkembang modus kejahatannya. Manfaat lain penelitian melalui pengukuran baru kepemimpinan etis sebagai variabel yang digunakan mencegah korupsi sebagai pemimpin yang menjadi panutan bagi organisasi.

Selain itu, model penelitian yang digunakan dapat memberikan kontribusi dalam bentuk model pencegahan korupsi melalui hubungan antar variabel yang berbeda dengan penelitian lain. Model dirancang untuk digunakan sebagai konsep memprediksi pencegahan korupsi dan dikembangkan lebih mendalam untuk mengurangi kesenjangan yang terjadi antara aspek teoritis dengan aspek praktis.

2. Manfaat Praktis

Bagi Pemerintah

Penelitian memberikan referensi pencegahan tindakan korupsi yang sering terjadi melalui modus pelaku yang dikaji pada penelitian, dan melanda pada sejumlah organisasi pemerintahan ditengah upaya pencegahan yang dilakukan selama ini belum maksimal serta menimbulkan kerugian besar bagi negara. Pengukuran baru penelitian akan memberikan manfaat pemerintah yang mengindentifikasi terjadinya perilaku korupsi diIndonesia, menerapkan tindak pencegahan melalui aspek budaya organisasi kepemimpinan, kode etik, sistem pengendalian internal pemerintah dan manajemen pengetahuan. Penelitian akan memberikan solusi alternatif pemecahan permasalahan kepemimpinan yang sering menyimpang dengan melakukan korupsi. Dengan demikian pemerintah dapat lebih memaksimalkan upaya pencegahan korupsi dan lebih berhati-hati mengelola organisasi dan sumber daya yang dimiliki negara.

Bagi Lembaga Pemberantasan Korupsi

Hasil penelitian memberikan kontibusi pengukuran baru terhadap upaya pencegahan korupsi yang akan meningkatkan efektivitas bagi lembaga pencegahan, dan pemberantasan korupsi melalui strategi yang melibatkan institusi lain dengan mengunakan program pencegahan korupsi yang efektif yang direfrensikan dalam penelitian ini. Melalui temuan penelitian komisi pemberantasan korupsi dan pencegahannya lebih memahami permasalahan yang terjadi pada lembaga publik, untuk kemudian dapat bersinergi melalui langkah-langkah pencegahan korupsi.

D. Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian ini pertama pada pengukuran Kepemimpinan Etis (Brown et al., 2005), berdasar teori dan fenomena yang ada pemimpin sebagai sosok panutan justru melakukan korupsi (Tuanakotta, 2007) untuk itu kepemimpinan masih harus ditingkatkan kualitasnya, sehingga diperlukan kriteria pengukuran kepemimpinan etis yang beretika semula menyatakan kepemimpinan etis terdiri dari : 1. Pribadi yang bermoral (integritas, peduli, adil, kepercayaan dan pertimbangan) dan 2 Pemimpin yang bermoral (tauldan, berkomunikasi, penghargaan, sanksi, standar etika). Kemudian modifikasi pengukuran baru didasarkan pada pilot studi dan wawancara yang dilakukan sebelumnya yaitu: 1. Pemimpin sebagai pribadi yang bermoral (integritas, peduli, adil, kepercayaan, pertimbangan, **eksistensi, familier, kenyamanan, percaya diri, dan prasaja**) dan 2 Pemimpin sebagai manajeer yang bermoral (tauladan, berkomunikasi, penghargaan, sanksi, standar etika, **skala prioritas, dan kehati-hatian**)

Signifikansi penelitian kedua adalah pada pengukuran Pencegahan Korupsi (Umar, 2016) yang perlu dilakukan modifikasi dikarenakan selama

ini pencegahan korupsi belum berhasil dengan maksimal, dikarenakan indikator pengukuran masih bersifat normatif belum didasarkan pada modus korupsi yang selama ini banyak terjadi secara aktual pada lembaga pemerintahan. Untuk itu pengukuran pencegahan korupsi yang semula mengunakan dimensi dan indikator : 1.Tekanan internal dan eksternal (sistem penggajian, merit sistem, rekam jejak, deteksi sedari dini, pamantauan, dan whistle blower sistem); 2. Kesempatan (transparansi dan evaluasi prosedur); 3. Pembenaran (kejujuran dan akuntabilitas); 4. Kemampuan (Pengawasan dan partisipasi); dan 5. Integritas (peraturan internal, unit pengendali, sosialisasi, kerjasama, pengawasan dan pencegahan, pengawasan disegala bidang).

Kemudian pengukuran baru dimodifikasi sebagai berikut : 1. Tekanan internal dan eksternal (sistem penggajian, merit sistem, rekam jejak, deteksi sedari dini, pamantauan, dan whistle blower sistem); 2. Kesempatan (transparansi, evaluasi prosedur dan **teknologi informasi**); 3. Pembenaran (kejujuran, akuntabilitas dan **penyuluhan**); 4. Kemampuan (Pengawasan, partisipasi dan **rotasi**); dan 5. Integritas (peraturan internal, unit pengendali, sosialisasi, kerjasama, pengawasan pencegahan, dan pengawasan disegala bidang).

E. Sistematika Penelitian

Sistematika dalam penulisan disertasi penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut :

I. Pendahuluan

Berisikan latar belakang rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian dan signifikansi penelitian.

II. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka terdapat teori – teori yang terkait variabel, rerangka konseptual dan pengembangan hipotesis penelitian.

III. Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian berisikan rancangan penelitian, definisi operasional variabel, metode pengumpulan data, serta metode analisis data.

IV. Hasil Dan Pembahasan

Hasil dan Pembahasan terdiri dari : deskripsi data dan objek penelitian, analisis hasil penelitian, pembahasan hasil penelitian.

V. Simpulan, implikasi dan Rekomendasi peneliti selanjutnya

Merupakan representasi akhir hasil penelitian secara ringkas, keterbatasan terkait kemampuan dan ruang lingkup yang berbatas pada penelitian, serta implikasi yang memberikan kontribusi penelitian pada pihak-pihak tertentu yang diberikan dari temuan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori-Teori Yang Berhubungan Dengan Rumusan Masalah

1. Teori Legitimasi Dalam Pemerintahan

Legitimasi merupakan konsep berkaitan dengan sikap publik terhadap kewenangan, sikap masyarakat untuk menerima dan mengakui secara formal hak moral pemimpin untuk membuat dan melaksanakan keputusan tersebut mengikat publik atau tidak. Jika publik menerima dan mengakui hak moral pemimpin untuk membuat dan melaksanakan keputusan mengikat, maka kewenangan itu dapat dikatakan sebagai berlegitimasi atau sah. Legitimasi diperoleh apabila adanya kesesuaian antara keberadaan organisasi (privat atau publik) yang tidak mengganggu atau sesuai (*congruent*) selaras terhadap eksistensi sistem nilai yang diterapkan pada lingkungan masyarakat (Deegan, 2002). Legitimasi terancam apabila ada pergeseran menuju ketidaksesuaian dengan nilai yang sudah disepakati dari semula.

Teori Legitimasi juga menyatakan bahwa organisasi yang menekankan pada batasan - batasan seperti norma – norma, nilai - nilai sosial, dan kemudian bereaksi terhadap batasan tersebut karena mampu untuk mendorong pentingnya analisis perilaku organisasi yang berorientasi dengan memperhatikan lingkungan (Dowling & Pfeffer, 1975) berfokus pada hubungan interaksi maupun korelasi antara pemerintah. Suchman, (1995) menganggapnya sebagai tindakan menyamakan antara persepsi maupun asumsi berkaitan dengan perilaku yang dilakukan entitas atau organisasi sebagai tindakan yang diinginkan, tindakan yang pantas menurut sistem norma, nilai, maupun kepercayaan yang dikembangkan secara sosial. Pengunaan teori legimitasi karena dapat

berhubungan dengan perilaku pemerintah sebagai pemimpin yang diberi mandat mengelola dan menjalankan roda pemerintahan. Legitimate atau tidaknya manakala melanggar kode etik dan tidak mampu menjalankan amanat sebagai pemimpin dengan aspek budaya organisasi yang terkait dengan norma dan nilai-nilai di organisasi pemerintahan.

Ukuran keberhasilan pemerintah adalah kepercayaan rakyat terhadap pemerintah dan pengharapan dimasa depan untuk yang lebih baik, bukan dengan kepuasan (Ndraha, 2011). Organisasi pemerintah tidak terpisahkan dari masyarakat, sehingga kegiatannya harus berorientasi dengan memperhatikan norma-norma sosial masyarakat yang sesuai dengan norma sosial dan membuat pemerintah semakin menjadi *legitimate*. Disimpulkan bahwa konsep legitimasi merupakan proses tentang bagaimana entitas pelapor berusaha untuk memperoleh, menjaga maupun untuk memelihara, serta memperbaiki legitimasi organisasinya dimata publik, masyarakat atau para pemilik kepentingan dengan perilaku yang dapat dipertanggungjawabkan (Brown & Deegan, 2012; Suchman, 1995; Lindblom, 1994; Ashforth & Gibbs, 1990).

2. Teori Keagenan dan Perilaku Aparat Dalam Pemerintahan

Jensen & Meckling (1976) lebih mencermati hubungan antara pemilik dan pekerja yang menjalankan organisasi dan berfungsi menjelaskan hubungan pemerintah (agen) dan rakyat (prinsipal). Hubungan keagenan terjadi pada rakyat sebagai pemilik dan pemerintah selaku agen yang melalui pendelegasian wewenang kemudian melakukan pengambilan keputusan-keputusan menjalankan roda pemerintahan seperti halnya pada perusahaan. Negara perlu dikelola dan diurus dalam sebuah pengelolaan bukan hanya melaksanakan fungsi manajemen, namun juga sebagai produksi, operasi, pemasaran, distribusi, pemenuhan barang

dan jasa serta pelayanan untuk kepentingan rakyat (Ndraha, 2011). Hubungan tersebut tidak jarang terjadi konflik pada kepentingan antara pemilik dan agen, terjadi karena kemungkinan agen (manajemen) tidak selalu berbuat sesuai dengan harapan prinsipal sehingga memicu biaya keagenan atau agensi kos dan asimetri informasi (Jensen & Meckling, 1976b).

Konflik agensi terdeteksi jika manusia bertindak sebagai seseorang dengan memahami perilaku orang sekelilingnya, melalui penyatuan dan pengumpulan bagian yang terpisah dan menyampaikan pada kesimpulan, yaitu mengapa orang lain (aparat) berperilaku tertentu dengan menjelaskan penyebabnya (Heider, 1958). Sumber atribusi tingkah laku tersebut terdiri dari (1) atribusi internal atau disebut juga disposisional. (2) atribusi eksternal atau pengaruh lingkungan. Atribusi internal perihal tingkah laku seseorang oleh kekuatan internal dapat berupa disposisi, contoh unsur psikologis yang dapat mendahului tingkah laku. Atribusi eksternal adanya tingkah laku yang mempengaruhi seseorang akibat kekuatan-kekuatan yang berada dilingkungan sekitarnya (*environmental forces*).

Penyelenggaraan pemerintahan dipimpin dan dikelola oleh aparat dikontrak dalam batas waktu tertentu, sebagai nakhoda yang akan membawa masyarakat (pemilik) mampu memberikan suatu hidup yang sejahtera, melalui pengelolaan dan tata kelola (azas *good governance*) yang baik dan profesional mengandalkan kemampuan sumber daya suatu negara seperti alam, manusia, teknologi, finansial dan sumber lainnya.

3. Pencegahan Korupsi

Pendapat yang dikemukakan dalam mendeteksi korupsi (Klitgaard, 2001) yang dikarenakan adanya monopoli serta diskresi tanpa adanya akuntabilitas yang dikemukakan dalam formula atau alat berikut C = M + D – A., karenanya untuk

mengurangi korupsi (C) yang harus dilakukan adalah menguranggi monopoli (M), diskresi para pejabat dibatasi (D) dan akuntabilitas (A) yang harus ditingkatkan. Selanjutnya pengukuran variabel pencegahan korupsi dalam penelitian ini mengunakan pendapat Umar (2016) yang menyatakan bahwa pencegahan korupsi adalah tindakan melakukan reformasi pada birokrasi dan menyelenggarakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dengan didasarkan prinsip yang ada. Berdasar pilot studi dengan pengukuran yang ada perlu ditambahkan indikator pengukuran baru, dikarenakan pengukuran lama masih bersifat normatif, dan belum berhasil dengan maksimal mencegah korupsi karena masih belum sepenuhnya berdasar pada modus korupsi yang aktual terjadi selama ini pada lembaga pemerintahan, sehingga perlu dilakukan pengukuran baru yang dimodifikasi dengan menambahkan indikator sebagai berikut :

Pertama pencegahan pada aspek tekanan yaitu melalui :

a. Membangun budaya organisasi yang baik dan positif (internal) yaitu pencegahan korupsi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai integritas dan ketauladanan yang baik dalam perilaku yang berakibat pada pertimbangan moral dan etika untuk setiap keputusan, kebijakan, dan kegiatan yang dilakukan. Sistem pengajian dan merit sistem, penempatan kompetensi, kualifikasi yang adil berdasar kebijakan dan manejemen tanpa membedakan ras, kelamin, agama, asal usul dan kondisi kecacatan dari seseorang (persamaan hak), serta menjauhkan mereka yang serakah dari sumber-sumber kekuasaan. Rekruitmen juga dilakukan dengan rekam jejak yang benar sehingga tidak menjadi virus bagi yang lain dan didukung dengan saling mengingatkan terhadap tindakan sesama pegawai atau pimpinan.

b. Tatanan sistem budaya masyarakat yang dibangun (*whistle blower system*) yang dimanfaatkan dan diberdayakan dengan aktif (eksternal), sarana pengaduan masyarakat penting dilakukan untuk ikut mengawasi perilaku para aparat negara dan kesesuaian program kerja yang mereka lakukan.

Kedua pencegahan pada aspek kesempatan adalah melalui :

a. Transparansi yang dibangun dengan baik, yaitu mengamati sejauh mana kesesuaian pelaksanaan dari amanah yang diberikan rakyat sebagai pemilik (pinsipal) untuk mengurus negara,. kekhawatiran terjadi ketika pemerintah memperkaya diri sendiri.
b. Evaluasi atas aturan dan berbagai prosedur yang dilakukan berkelanjutan, perlunya pencegahan korupsi melalui review atas aturan dan berbagai prosedur untuk melihat sejauh mana mampu untuk mencegah korupsi.

Pengukuran Baru :

c. Penerapan teknologi informasi sebagai pengukuran baru dipilih mengunakan penerapan teknologi inofrmasi. Indikator ini dipilih dikarenakan teknologi informasi saat ini sangat penting sebagai media dan alat yany membantu dalam mendeteksi, memproteksi penencegahan korupsi melalui sistem pertahanan keuangan maupun administrasi yang memanfaatkan kecerdasan buatan (*artificial intelegent*). Kegiatan teritegrasi melalui sistem informasi dengan memanfaatkan teknologi (Vahdati & Yasini, 2015) untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan positif (Halbouni et al., 2016a; Quah, 2015b). Teknologi infromasi yang memadai (Soomro et al., 2019) pada pemerintahan lebih memudahkan pengawasan, dibandingkan teknologi tradisional (Halbouni, Obeid, & Garbou, 2016; Rubino & Vitolla; 2014).

Ketiga pencegahan terkait dengan pembenaran yaitu melalui :

a. Kejujuran yang dibangun dengan baik, yaitu rasa yang akan berlangsung seterusnya, sekali tidak berbuat jujur maka akan selamanya kepercayaan tersebut tidak akan diperoleh sikap tidak jujur tidak akan membangun kebenaran
b. Membangun akuntabilitas, yaitu pemberian amanah dalam melakukan tugas dengan kekuasan yang diberikan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki dan ditetapkan berkaitan kegagalan atau keberhasilan.

Pengukuran baru

c. Memberikan penyuluhan pendidikan dan pemahaman digunakan sebagai indikator pengukuran baru dikarenakan berdasarkan referensi hasil pilot studi yang dilakukan sangat merekomendasikan, dan diperlukan pemerintah dalam memberi pemahaman aparatur tentang pencegahan korupsi, karena motif korupsi yang terus berkembang melalui modusnya pada setiap zaman. Sosialisasi korupsi selalu dilakukan khususnya gratifikasi yang terkadang tanpa disadari dilakukan oleh aparat memegang kekuasaan dan berkepentingan dalam suatu kepengurusan proyek atau pelayanan sipil agar tidak dimanfaatkan oknum yang mengetahui ketidaktahuan dari pejabat tersebut (Yusof, 2016). Beberapa kasus yang terjadi di daerah di Indonesia korupsi terjadi karena ketidaktahuan dari pelaku yang dimanfaatkan oleh pihak tertentu, kelalaian, serta menganggap sikap atau perbuatan yang dilakukannya benar (Vousinas 2019; Umar 2016; Yusof 2016; Crowe, 2011; Wolfe & Hermanson 2004; Cressey 1965).

Keempat pencegahan yang terkait dengan aspek kemampuan pelaku :

Partisipasi berbagai pihak agar kebijakan dan tindakan saling ditekankan dan menjadi perhatian bersama. Semakin tinggi kekuasaan dimiliki seseorang

maka membuka peluang yang semakin besar melakukan korupsi. Permintaan dan penawaran dapat menimbulkan korupsi, karena permintaan akan selalu ditujukan kepada seseorang berkemampuan untuk memenuhi keinginan pelaku, dengan kekuasaan, pengetahuan, dan keahlian.

Kelima Pencegahan yang terkait dengan integritas atau *lack of integrity* :

Pencegahan kategori ini dapat dilakukan dengan membangun WBK (wilayah bebas korupsi) melalui komitmen dari pimpinan puncak diikuti dengan pengembangan infrastruktur pencegahan korupsi. Untuk itu prinsip *good governance* sangat penting dan dapat dibagi menjadi tiga prinsip yaitu :

a. Prinsip keterbukaan pada manajemen pada pemerintahan, manajemen pada lingkungan, sosial dan ekonomi sebagai wujud pengawasan masyarakat.
b. Prinsip partisipasi dalam pengambilan keputusan yang demokratis mengakui hak asasi manusia, kebebasan pers, dan kebebasan mengemukakan pendapat.
c. Akuntabilitas diartikan mampu atau tidaknya pemerintah untuk melakukan kewajiban, melaporkan dan menjawab untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan.

Pengukuran baru

d. Indikator pada Rotasi pada pejabat atau pegawai secara rutin sebagi pengukuran pengukuran baru perlu dilakukan, agar tidak terjadi adanya kekuasaan yang mutlak dari seorang pejabat pelaksana urusan negara yang dapat semena-mena dalam berbuat dan bertindak. Terlalu lamanya seseorang memangku jabatan sangat membahayakan apabila tidak diimbangi oleh integritas dari pejabat tersebut yang amanah dalam menjalankan tugasnya, adanya ras milik sendiri, sombong dan kejenuhan (Mo & Shi, 2015)

merupakan ancaman yang harus diwaspadai dan inovasi yang tidak berkembang (Giudice et al., 2015).

4. **Manajemen Pengetahuan**

Manajemen digunakan sebagai variabel moderating dikarenakan memiliki fungsi sebagai inovasi yang mampu mengerakkan sumber daya manusia bagi organisasi menjadi lebih baik karena bermanfaat bagi pengambilan keputusan, meningkatkan pelayanan publik, efisiensi pada proses kerja mencakup biaya dan waktu, meningkatkan produktivitas aparat yang mendukung pencegahan korupsi, serta sukses kelangsungan organisasi jangka panjang (Lin, 2015). Alasan variabel ini digunakan sebagai moderasi karena peran manajemen pengetahuan mampu untuk memperkuat dalam pendeteksian, pencegahan dan pengendalian korupsi (Mathisen & Duncan, 2006) pada organisasi dengan melalui pendekatan yang dimulai dari kebutuhan akan pengetahuan pada organisasi, serta bagaimana cara memeroleh dan mendelegasikan serta memanfaatkan bagi pencegahan korupsi dengan program-program yang telah disusun organisasi berdasarkan pengembangan pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawannya yang diberdayakan.

Kegagalan organisasi adalah manakala kurang konsensus dan tidak mampu untuk mengelola pengetahuan yang dimilikinya (Farooq, 2019). Kemudian Fernandez & Sabherwal (2010) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan merupakan suatu proses kegiatan yang diperlukan untuk memperoleh sumber-sumber pengetahuan tersebut terhadap pencapaian tujuan dari unit organisasi yang dijabarkan sebagai berikut :

a. Tahap *Knowledge Discovery* mengembangkan dari tahap *tacit knowledge* atau *explicit knowledge* yang baru dari data maupun informasi, atau dari perpaduan

pengetahuan yang ada sebelumnya. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan dari seseorang yang sulit dikomunikasikan kepada orang yang lainnya, hanya pemilik pengetahuan tersebut yang memahaminya, berpotensi pengetahuan pada personal. *Tacit* berintegrasi dengan aliran untuk penciptaan *knowledge* yang baru muncul melalui mekanisme *socialization* yang merupakan perpaduan pengetahuan *tacit* antar individu. *Explicit knowledge* yang baru dapat ditemukan tentunya dengan suatu kombinasi terhadap pengetahuan yang telah ada sebelumnya yang baru ditemukan melalui sosialisasi yang dilakukan antara individu satu dengan lainnya.

b. Tahap *Knowledge Capture* proses mendapatkan baik *explicit* maupun *tacit* yang berada di dalam orang, artifak, ataupun entitas organisasi. *Knowledge capture* berasal dari dua subproses yaitu *externalization* dan *internalization*. *Externalization* berkaitan dengan konversi dari *tacit knowledge* berkamuflase atau mengubah ke dalam bentuk *explicit knowledge* seperti kata-kata, konsep, visual, ataupun bahasa figuratif. *Explicit knowledge* diwujudkan dalam tindakan serta praktiknya, sehingga penduduk organisasi dapat memperoleh pengetahuan dari pengalaman yang dilakukan oleh orang lain..

c. Tahap *Knowledge Sharing,* tahap ini merupakan proses dimana *explicit* atau *tacit knowledge* dikomunikasikan ke individu lainnya. Pada proses ini melibatkan dua subproses terdiri : *socialization* dan proses *exchange*. *Socialization* memfasilitasi pembagian *tacit knowledge* bahwa tidak berbeda proses *socialization* pada *knowledge discovery* ataupun *knowledge sharing.* Berbeda dengan *socialization,* tahap *exchange* berfokus pada pembagian *explicit knowledge* berkomunikasi antar individu, kelompok, dan organisasi.

d. Tahap *Knowledge Application* bergantung pada *knowledge* yang dapat tersedia pada proses *knowledge discovery*, *capture*, dan *sharing* yang terdapat dua subproses, yaitu *direction* serta tahap *routines*. *Direction* mengacu pada proses dimana individu memiliki *knowledge* mengarahkan tindakan individu lain tanpa mentransfer berbagai pengetahuan kepada individu tersebut, melibatkan transfer instruksi dan tidak melakukan transfer *knowledge* untuk membuat keputusan tersebut. .

5. Budaya Organisasi

Pendapat Robbins & Coulter (2012) mengemukakan bahwa hakekatnya budaya organisasi diyakini sebagai adanya nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi penduduk dalam organisasi untuk berperilaku, mereka dan kemudian mengemukakan paling tidak ada 7 indikatori dalam budaya organisasi berikut contoh penerapan yang dilakukan pada sebagian besar organisasi pemerintahan sebagai berikut :

a. Inovasi keberanian mengambil risiko yaitu kemampuan organisasi mendorong para penduduk organisasi untuk berinovatif dan bertindak berani untuk mengambil resiko dan menghargai tindakan pengambilan risiko.
b. Perhatian sesuatu yang detail yaitu mengharapkan untuk memperlihatkan kecermatannya, analisis terhadap sesuatu yang rinci dan berinovasi untuk maju.
c. Sikap berorientasi kepada hasil yaitu manajemen memusatkan perhatian pada output yang diperolah dibandingkan perhatian pada metode, proses serta teknik untuk meraih pencapaian yang tidak diperoleh tiba-tiba
d. Sikap berorientasi kepada manusia yaitu keputusan yang diambil tidak mengesampingkan efek dari hasil-hasil yang dilakukan penduduk organisasi dan bukan otomatisasi teknologi robot namun dikerjakan manusia..

e. Sikap berorientasi tim yaitu bukanlah egoisme dari individu-individu karena keberhasilan dari suatu pekerjaan dalam organisasi.
f. Sikap agresif yaitu organisasi agresif dan kompetitif menjalankan budaya organisasi dengan kesungguhan dalam memajukan organisasi.
g. Stabilitas organisasi yang mampu menekankan *status quo* dan berkontribusi pada perkembangan dan kejelasan organisasi.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Apartur Negara no 39 tahun 2012 menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem tata nilai pada organisasi yang dibuat bersama dalam rangka pencapaian tujuan dan cita-cita dari organisasi, untuk itu budaya organisasi sangat berpengaruh pada perubahan perilaku pegawai dalam organisasi.

6. Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis merupakan contoh yang diberikan secara normatif melakukan tindakan dan perbuatan secara pribadi dan interpersonal dengan adanya prinsip-prinsip, keyakinan dari nilai-nilai yang dianggap benar dan salah mengambarkan perilaku organisasi, untuk merumuskan dasar bagi pemimpin dalam mempengaruhi penduduk organisasi dalam upaya pencapaian visi, misi, serta tujuan dari organisasi (Al-sharafi & Rajiani, 2013). Pengukuran lama yang digunakan dalam penelitian ini (Brown et al., 2005) perlu dimodifikasi, dikarenakan kepemimpinan yang diterapkan memberikan dampak kuat pada kepatuhan karyawan jika didasarkan pada budaya yang dianut berdasarkan hasil pilot studi yang dilakukan sebelumnya.

Namun demikian kepemimpinan dibidang akuntansi masih kurang dilakukan kajian dan diperhatikan sehingga muncul kecurangan (Copeland, 2015), untuk itu kepemimpinan yang sesuai karakter dan dibutuhkan dalam bidang

akuntansi adalah kepemimpinan etis (Brown et al., 2005) yang kemudian dilakukan modifikasi dengan pengukuran baru disesuaikan dengan pendekatan budaya (Munandar, 2001) dan kondisi organisasi yang ada pada lembaga publik yang ada di Indonesia yang dapat dikategorikan sebagai berikut :

1. Dimensi orang (pribadi) pemimpin yang bermoral meliputi :
   a. Integritas yaitu selalu pertama memberikan contoh bagaimana bersikap dan menjalankan kehidupan pribadinya secara etis dan menjadikan panutan.
   b. Kepedulian yaitu mendengarkan yang dikatakan dan dikeluhkan oleh para pengikutnya dengan merespon dan bertindak benar.
   c. Keadilan yaitu membuat keputusan adil dan seimbang bagi semua pihak tanpa memihak.
   d. Kepercayaan yaitu dipercaya dalam segala hal berkaitan dengan organisasi ataupun rahasia karyawannya.
   e. Pertimbangan yaitu mempertimbangkan kepentingan pengikutnya bahwa maksudnya didengar dan diimplementasikan.

   Pengukuran baru pada dimensi kepemimpinan etis ini dapat dijelaskan berikut :

   f. Eksistensi yaitu tidak mengancaman keberadaan bawahan atau orang lain (retalitation) baik terkait tugas maupun pribadi seperti mudah memberhentikan, pembulian, penganiyaan, pemotongan hak atas seseorang, penundaan kenaikan jabatan dan lain sebagainya yang membuat pengikut merasa takut (Zhang & Morris, 2014) berpengaruh tidak baik bagi organisasi (Holland, Cooper, & Sheehan, 2016).
   g. Rasa kekeluargaan pemimpin karena berperan sebagai pelindung bawahan seperti layaknya keluarga (*humble*) dengan jiwa kekeluargaan yang mudah

diterima pengikutnya, tidak berkonflik, bawahan hormat dan segan, termotivasi bekerja keras mengemukakan ide-ide inovatif membangun organisasi lebih baik (Chen & Hou, 2015) dimasa mendatang.

h. Kenyamanan/*comfertable* yaitu pemimpin menciptakan situasi dan kondisi yang nyaman baik perasaan yang diakibatkan karena terpenuhinya kebutuhan hidup, ataupun perasaan suka dan menikmati dalam bekerja, membina para bawahan dan lingkunngan kerja yang positif dan lain sebagainya dimana hal tersebut mampu untuk mencegah terjadinya korupsi (Rivest, 2018; Prabowo et al., 2017; Mihret 2014).

i. Percaya diri yaitu pimpinan percaya diri akan kepemimpinannya memperoleh keberhasilan akan membuatnya merasa mampu untuk bisa mencapai berbagai tujuan organisasi (Thursan, 2002), kemudian Lauster (2002) mengemukakan pentingnya kepercayaan diri sebagai sikap kemampuan diri dalam mengelola diri sendiri, sehingga dalam setiap tindakan-tindakannya mampu mengatasi rasa cemas.

j. Prasaja artinya rendah hati namun tidak rendah diri (minder), tidak sombong, dapat dipercaya (amanah) sesuai dengan ciri khas sikap dan prilaku yang diinginkan masyarakat Indonesia. Kerendahan hati pemimpin berhubungan erat dengan tingkat keterlibatan karyawan yang meningkat dalam pekerjaan serta perilaku etis dari karyawan (Yuan et al., 2018) serta mampu meningkatkan kreativitas para pengikutnya (Zhang & Morris, 2014) dengan penghargaan dan rasa hormat pada pemimpinnya.

2. Dimensi pimpinan sebagai manajer yang bermoral yang meliputi :

a. Tauladan menjadi yang pertama mencontohkan melakukan sesuatu yang dibenarkan dalam hal etika, ing ngarsa sung tulada didepan pemimpin memberikan contoh bagi yang dipimpinnya.
b. Berkomunikasi dengan selalu meminta pertimbangan saat membuat terhadap keputusan yang dipilih, dan selalu menanyakan.
c. Penghargaan selalu mendefinisikan dan menanamkan keyakinan bahwa kesuksesan bukan sekadar diukur dari yang dihasilkan, namun bagaimana memperoleh keberhasilan tersebut.
d. Sanksi yang selalu ditegakkan dan ditegaskan untuk semua tanpa terkecuali, bagi pelanggar akan diberlakukan serta pelanggaran yang diperbuatnya. .
e. Standar etika yang membahas etika dan nilai-nilai yang berkaitan dengan karyawan, menerapkan dan menegakkan disiplin standar etika

Pengukuran baru pada dimensi kepemimpinan etis (pimpinan yang bermoral) dapat dijelaskan berikut :

f. Skala prioritas dengan memprioritaskan kepentingan orang banyak daripada kepentingan pribadinya sendiri, namun berani dan bersedia berkorban bagi kebutuhan organisasi (dapat juga dipahami sebagai loyalitas dan kesetiaaan) dan orang lain sebagai orang yang paling bertanggungjawab berkaitan dengan moral dan konsekwensi pada pengikutnya (Lee, 2017) berhubungan dalam bertindak etis (Steinbauer et al., 2013) .
g. Kehati-hatian (waspada) dalam berbuat dan bertindak selalu mengutamakan kewaspadaan, teliti, dan kemampuan membaca situasi sekitar sehingga tidak asal dalam mengambil keputusan menerapkan manajemen risiko dengan meminta pertimbangan dan nasihat pada orang sekitarnya dengan

menyertakan analisis yang bijaksana (Brown et al., 2005) guna mampu mencegah penyimpangan dalam organisasi (Chen & Hou, 2015).

7. **Kode Etik**

Etika merupakan prinsip moral mengatur perilaku individu atau sekumpulan orang (Guy, 2002). Implementasi kode etik pada pemerintahan mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 yang mewajibkan penerapan kode etik aparat negara memiliki rasa kesatuan dan persatuan, adanya rasa kebersamaan, mampu bekerja sama, memiliki rasa dan sikap bertanggung jawab, berdedikasi, berdisiplin, kreativitas, rasa kebanggaan dan rasa memiliki pada organisasi yang bertindak etis sebagai berikut :

1. Etika dalam bernegara :
    a. Melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan secara akuntabel bersih dan berwibawa yaitu bahwa setiap aparat negara melakukan tugasnya dengan bertanggung jawab terhadap apa yang dilakukannya.
    b. Memiliki rasa tanggap atas keadaan yaitu keterbukaan, kejujuran dalam bersikap, akurat dalam memilih dan memutuskan, serta tepat waktu untuk melaksanakan setiap kebijakan dan program pemerintah..
    c. Mampu menggunakan dan memanfaatkan semua sumber daya negara baik secara efisien dan efektif yaitu mampu mengunakan sumber daya negara bagi pelayanan publik dalam rangka mendukung tugas-tugas negara.
2. Etika dalam Bermasyarakat :
    a. Menerapkan pola hidup tidak boros (sederhana) yaitu sebagai aparat yang menjadi panutan publik.
    b. Orientasi bertugas mengutamakan peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan mengutamakan kepentingan publik diatas kepentingan pribadi.

3. Etika dalam berorganisasi :
    a. Bertugas melaksanakan sesuai dengan wewenang dan ketentuan yang berlaku dengan tugas pokok dan fungsi yang harus komitmen dan fokus pada pencapaian tugas mereka.
    b. Menjaga kerahasiaan informasi yaitu pekerjaan yang dilimpahkan kepada aparat harus didasari pada kesetiaan dan teguh pada pendirian untuk tidak membocorkan dan menceritakan kepada orang lain termasuk keluarga.
    c. Etos kerja terbangun meningkatkan kinerja organisasi yaitu setiap tugas yang dibebankan dikerjakan dengan semangat penuh percaya diri dan keyakinan yang terbangun dari nilai-nilai budaya pada lingkungan organisasi.
    d. Standar operasional dan tata kerja yaitu memiliki komitmen dan disiplin dalam pekerjaan yang dibebankan melalui standar pekerjaan yang ditetapkan.
    e. Upaya peningkatan kualitas kerja aparat harus meningkatkan kualitas kerja berkelanjutan disetiap waktu dengan asumsi pencapaian kinerja terbaik.
4. Etika terhadap Sesama Pegawai Negeri Sipil :
    a. Antara teman sejawat saling menghormati baik secara vertikal maupun horizontal dalam suatu unit kerja, instansi maupun antar instansi.
    b. Kerjasama yang baik dan kooperatif terjalin sesama PNS yang berlainan dengan institusi maupun bagian dalam mewujudkan tatanan bangsa yang lebih maju.
5. Etika terhadap Diri Sendiri :
    a. Bersikap jujur serta terbuka memberikan informasi yang benar dan sesuai pelaksanaan tugas dan kewajiban untuk menyelesaikan urusan negara.

b. Kesungguhan dan ketulusan melayani yang diperlukan karena tugas dan kewajiban aparat melayani kepentingan publik bersungguh-sungguh.
c. Berinisiatif meningkatan kualitas pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, dan sikap karena dibutuhkan kemampuan dan pengetahuan personal.

8. Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP)

Penerapan sistem pengendalian dilingkungan pemerintah yang menjadi dasar pelaksanaan ditetapkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun (2008) pasal 2, pasal 58 (2) Undang-undang No.1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, RPJMN (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional) tahun 2015-2019, RPJMN 2020-2024, serta surat edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2010 merupakan landasan konstitusional bagi pertimbangan mengunakan dan wajib menerapkan sistem pengendalian intern sebagai rangkaian proses integral ditujukan pada tindakan pemerintah secara terus menerus, dan menyeluruh pada lingkungan pemerintah dipusat, maupun pada pemerintah didaerah terhadap perlindungan pada aset dan finansial milik negara. Konsep penerapan pengendalian internal PP no 6 tahun 2008 serta lainnya di lembaga pemerintahan memiliki kesamaan dengan COSO (2013) sebagai berikut :

1. Lingkungan Pengendalian

   Perilaku positif dan menciptakan suasana kondusif yang dilakukan dengan cara sebagai berikut : a). setiap instusi menegakan integritas dan komitmen pada nilai etika; b). institusi dan seluruh penduduk organisasi komitmen terhadap kompetensi yang mereka kuasai; c). menerapkan dan menciptakan kepemimpinan yang kondusif pada organisasi; d). membentuk struktur pada organisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasinya; e). kejelasan

dalam pendelegasian wewenang serta tanggung jawab yang tepat dan tidak tumpang tindih; f). melakukan penyusunan serta memaksimalkan penerapan kebijakan yang sehat yang berorientasi pada pembinaan sumber daya manusia yang unggul; g). mewujudkan peran dari aparat pengawasan intern pada pemerintah yang efektif; dan h). jalinan hubungan kerja yang baik dan harmonis dengan instansi pemerintah lainnya terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi.

2. Penilaian atas risiko

   Menilai suatu risiko perlu diterapkan sebagaimana dimaksudkan dalam konsep pengendalian yaitu memiliki uraian proses kerja yang terdiri atas:

   a). Identifikasi terhadap sejumlah risiko yaitu penilaian risiko memuat adanya suatu pernyataan maupun arahan yang spesifik, dapat terukur secara jelas, dapat dimungkinkan untuk dicapai, dapat dikerjakan secara realistis.

   b). Analisis risiko yang dilakukan bertujuan untuk menentukan dampak yang diakibatkan dari risiko yang telah diidentifikasi tersebut terhadap pencapaian tujuan organisasi pemerintah tersebut.

3. Kegiatan pengendalian

   Dalam kegiatan pengendalian terdapat setidaknya terdapat karakteristik yang harus dipenuhi dalam pengendalian sebagai berikut:

   a). Dalam kegiatan pengendalian yang diberikan batasan harus ditujukan pada kegiatan utama dan primer pada instansi pemerintah; b). Pada kegiatan pengendalian yang dilakukan mengutamakan atau berbasis dengan proses penilaian atas risiko; c). adanya kegiatan untuk pengendalian yang dilakukan harus dilakukan pemilihan dan dilakukan penyesuaian pada hal yang bersifat khusus dari instansi pemerintahan yang memang dipahami; d). Dalam hal

regulasi yang ditetapkan serta prosedur harus dilakukan dalam bentuk tertulis agar menjadi jelas; e). Dalam hal prosedur yang telah ditetapkan, harus komitmen dilaksanakan sesuai yang telah ditetapkan melalui media tertulis artinya komitmen dengan apa yang sudah ditetapkan; dan f) Kegiatan pengendalian harus selalu dilakukan evaluasi secara teratur.

4. Informasi serta komunikasi

Komunikasi hal penting yang berperan dalam terselenggaranya pendendalian secara efektif, terjalin dan terbina dengan baik pada instansi pemerintah, khususnya dalam melakukan pengendalian pimpinan melakukan hal-hal berikut :

a. Instansi pemerintah harus menyediakan serta memanfaatkan seluruh bentuk dan sarana dalam berkomunikasi yang ada untuk menunjang pekerjaan pengendalian
b. Hal penting lain yang harus dilakukan adalah melakukan pengelolaan, pengembangan, serta memperbarui pada berlakunya sistem informasi secara berkelanjutan, sehingga efektivitas dan relevan.

5. Pemantauan pengendalian intern.

Pantauan menghasilkan kesimpulan berhasil atau tidaknya pengendalian tersebut diterapkan diinstansi pemerintah, tentunya hal ini dengan didasari pada penilaian pelaksanaannya apakah menemui kendala atau berjalan dengan baik.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai pendukung dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1 yang menyatakan persamaan dan perbedaan antar penelitian sebagai berikut :

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Variabel	Hasil penelitian	Perbedaan	Persamaan
1.	Kartini (2017)	Tekanan, Kesempatan, Rasional, Pencegahan Korupsi, Akuntabilitas.	Tekanan, rasionalisasi dan peluang berpengaruh positif dan kuat dalam mencegah *fraud*, sehingga perbaikan dalam tekanan, rasionalisasi dan peluang akan mampu mencegah kecurangan.	Kepemimpinan etis, budaya organisasi, kode etik, sistem pengendalian internal dan manajemen pengetahuan	Pencegahan korupsi melalui penyebabnya
2.	Loosemore & Lim (2015)	Budaya, Budaya Organisasi, Organisasi Etis, Reformasi Budaya, Pencegahan Korupsi	Budaya organisasi bersifat informal mengakibatkan korupsi, untuk itu perlu dilakukan pencegahan dengan melakukan reformasi pada budaya organisasi yang etis.	Kepemimpinan etis, kode etik, sistem pengendalian, manajemen pengetahuan	Budaya organisasi dan pencegahan korupsi
3.	Sow, Basiruddin, Rasid, & Husin (2018)	Pencegahan Korupsi, Kode Etik, Manajemen risiko kecurangan, Pengendalian Internal, Internal audit, kesadaran kecurangan.	Kejujuran, integritas tinggi, perilaku anti-kecurangan, proses dan kontrol serta pengawasan yang tepat berkontribusi positif dan kuat terhadap pencegahan kecurangan.	Budaya organisasi, Kepemimpinan etis, manajemen pengetahuan	Pencegahan korupsi, kode etik, sistem pengendalian internal
4.	Lee (2017)	Kepemimpinan etis, Moral voice, *Moral efficacy*,	Kepemimpinan etis positif terkait dengan pesan moral dan moral yang baik berhubungan terhadap kepemimpinan etis yang melahirkan perilaku etis	Budaya organisasi, kode etik, sistem pengendalian, manajemen pengetahuan, pencegahan korupsi	Kepemimpinan etis
5.	Politis & Politis (2018)	Gender, kepemimpinan yang melayani, kepemimpinan etis, permasalahan agensi	Kepemimpinan wanita berpengaruh negatif pada permasalahan agensi dan mampu meminimal korupsi sedangkan pria berpengaruh positif.	Budaya organisasi, kode etik, sistem pengendalian internal, manajemen pengetahuan	Kepemimpinan etis dan pencegahan korupsi
6.	Omar et al., (2016)	Kecurangan, pencegahan, peluang, gaya hidup, tekanan	Karyawan dan pimpinan melakukan kecurangan karena kurangnya pemahaman tentang perilaku	Budaya organisasi, kepemimpinan etis, kode etik, sistem	Faktor pencegahan korupsi

			penipuan, peluang, gaya hidup, dan tekanan keuangan karena berpenghasilan rendah.	pengendalian internal, manajemen pengetahuan	
7.	Gottschalk (2016)	Manajemen pengetahuan, Internal Investigasi*;* Korupsi, Pencegahan Korupsi	Manajemen pengetahuan dan korupsi karena mampu untuk mengamati dan mendeteksi kejahatan keuangan dan manajemen pengetahuan mampu mengendalikan dan mencegahannya.	Budaya organisasi, kepemimpinan etis, kode etik, sistem pengendalian internal.	Manajemen Pengetahuan dan pencegahan korupsi
8.	Jumbe, Naomi, & Proches, (2016)	Kepemimpinan, budaya organisasi, sumber daya manusia	Kepemimpinan dan budaya organisasi penting untuk memperoleh kesuksesan, budaya penting untuk melakukan perubahan oleh pemimpin	Kode etik, sistem pengendalian internal, pencegahan korupsi	Kepemimpinan dan budaya organisasi
9.	Soomro et al., (2019)	Identifikasi kecurangan, indentifikasi pencurian, praktik managerial, E-tailer, kecurangan manajemen	Penanganan kecurangan yang efektif dilakukan mengunakan teknologi yang tepat guna, aspek manusia harus dibina dan diberikan pengetahuan tentang kecurangan dan penanggulangannya	Budaya organisasi, kepemimpinan etis, kode etik, sistem pengendalian internal.	Manajemen pengetahuan dan pencegahan korupsi
10.	Mpinganjira, Roberts, Greg, & Svensson (2016)	Kode etik, regulasi etika, dukungan etik staff	Karyawan yang mendukung kode etik dapat mencegah perilaku menyimpang dan menciptakan lingkungan yang bebas dan aman dari korupsi.	Budaya organisasi, kepemimpinan etis, sistem pengendalian internal, manajemen pengetahuan	Kode etik dan pencegahan korupsi
11.	Tang, Zhan, & Chen (2018)	Keadilan distributif, keadilan prosedural, kepemimpinan diferensial, penurunan moral, korupsi organisasi.	Kepemimpinan diferensial berhubungan positif dengan terjadinya korupsi pada organisasi, penuruanan kualitas moral memediasi kepemimpinan dan terjadinya korupsi diorganisasi.	Budaya organisasi, kepemimpinan etis, sistem pengendalian internal, manajemen pengetahuan	Kepemimpinan etis dan pencegahan korupsi
12.	Chen & Hou, (2015)	Pemberdayaan melalui	Para bawahan dari pemimpin yang etis	Budaya organisasi,	Kepemimpinan etis,

		Psikologi, perilaku pro aktif karyawan, kepemimpinan yang ramah	bersedia memberikan saran dan pendapat yang disebut manajemen pengetahuan dalam mencegah penyimpangan dalam organisasi.	kode etik, sistem pengendalian internal,	manajemen pengetahuan dan pencegahan korupsi
13.	Holland et al., (2016)	Keterlibatan karyawan, pendapat karyawan, sumber daya manusia manajemen, kepercayaan.	Kehawatiran karyawan yang melaporkan perilaku tidak etis pimpinannya karena sanksi yang akan mereka peroleh setelah pelaporan tersebut.	Budaya organisasi, kode etik, sistem pengendalian internal, pencegahan korupsi	Kepemimpinan etis dan manajemen pengetahuan
14.	Ramachandran et al., (2019)	Manajemen pengetahuan, Pencegahan Korupsi, Kinerja Organisasi	Manajemen pengetahuan mampu menetralisir pengaruh negatif karena kecurangan yang menghambat kinerja organisasi	Budaya organisasi, kepemimpinan etis, kode etik, sistem pengendalian internal,	Manajemen pengetahuan dan Pencegahan Korupsi
15.	Prabowo et al., (2017)	Pencegahan Korupsi, manajemen pengetahuan *Tacit Knowledge*, *Explicit Knowledge*, *Knowledge Conversion*	Pencegahan korupsi melalui manajemen pengetahuan diarahkan untuk menghilangkan pengetahuan buruk tentang korupsi. Manajemen pengetahuan yang sistematis yang lebih represif akan menurunkan risiko korupsi.	Budaya organisasi, kepemimpinan etis, kode etik, sistem pengendalian internal,	Manajemen pengetahuan dan Pencegahan Korupsi
16.	Prabowo, Cooper, Sriyana, & Syamsudin (2017a)	Kepemimpinan, Budaya, normalisasi, Pencegahan Korupsi, Moral, *Schemata*	Kepemimpinan memiliki andil mendukung terjadinya pencegahan korupsi. Pencegahan dilakukan dengan audit, pemimpin dengan moralitas yang sehat, program pendidikan anti-korupsi, serta budaya yang positif.	Kode etik, sistem pengendalian internal, manajemen pengetahuan	Kepemimpinan etis, budaya organisasi dan pencegahan korupsi
17.	Prabowo & Suhernita (2017)	Pencegahan Korupsi, kearifan, *Tacit Knowledge*, manajemen pengetahuan budaya, rasa malu	Budaya dan masyarakat berperan penting dalam memastikan untuk mencegah korupsi di masa depan. Stimulasi pencegahan korupsi berorientasi pada rasa malu dengan	Kepemimpinan etis, Kode etik, sistem pengendalian internal	Budaya organisasi, manajemen pengetahuan, pencegahan korupsi

			manajemen rasa malu.		
18.	Siregar & Tenoyo (2015)	Kode Etik, Pengendalian Internal, Pencegahan Korupsi, Deteksi Korupsi	Pengendalian internal dan etika yang lemah menjadi penyebab organisasi teridentifikasi kecurangan. Penerapan kode etik yang baik efektif mencegah terjadinya kecurangan.	Budaya organisasi, Kepemimpinan etis, manajemen pengetahuan	Pencegahan korupsi, sistem pengendalian internak, kode etik
19.	Said, Alam, Ramli, & Rafidi, (2017)	Teori segitga kecurangan, sektor perbankan, nilai etika, Malaysia	Nilai-nilai etika yang baik berpengaruh negatif terhadap kecurangan yang dilakukan karyawan, Nilai etis yang tinggi sangat penting dan berperan untuk mengurangi kecurangan karyawan.	Budaya organisasi, kepemimpinan etis, sistem pengendalian internal manajemen pengetahuan	Kode etik dan pencegahan korupsi
20.	Nawawi & Salin (2018)	Pengendalian Internal, Kode Etik, Pencegahan Korupsi. Pengetahuan Karyawan	Kode etik dan SOP yang memadai efektif mencegah penipuan, pengendalian internal tidak efektif apabila organisasi tidak melaksanakan kode etik dengan benar. Pengetahuan yang buruk dan niat tidak baik mendukung perilaku korupsi.	Budaya organisasi, kepemimpinan etis	Pencegahan korupsi, kode etik, dan pengendalian internal, manajemen pengetahuan
21.	Repousis, Lois, & Veli (2019)	Risiko kecurangan, skema kecurangan, pencurian pada bank.	Pencegahan kecurangan dilakukan dengan menerapkan kode etik, pelatihan staf, kontrol atas akun aktif, dan melakukan audit secara insiden.	Budaya organisasi, kepemimpinan etis	Pencegahan korupsi, kode etik, dan pengendalian internal, manajemen pengetahuan
22.	Zakaria et al., (2016)	Pengendalian internal, kecurangan, pimpinan, auditor internal	Lemahnya pengendalian internal membuka peluang kecurangan. Auditor eksternal kurang mampu mendeteksi kecurangan, kecurangan tidak dapat dicegah sepenuhnya dengan kontrol internal.	Budaya organisasi, kepemimpinan etis, kode etik, manajemen pengetahuan	Pencegahan korupsi dan sistem pengendalian internal
23.	Rahim et al., (2017)	Pengendalian Internal, Pencegahan Korupsi, kerjasama,	Mencegah korupsi dilakukan meminimalisir risikonya dapat dilakukan dengan	Budaya organisasi, kepemimpinan etis, kode etik, manajemen	Pencegahan korupsi dan sistem pengendalian internal

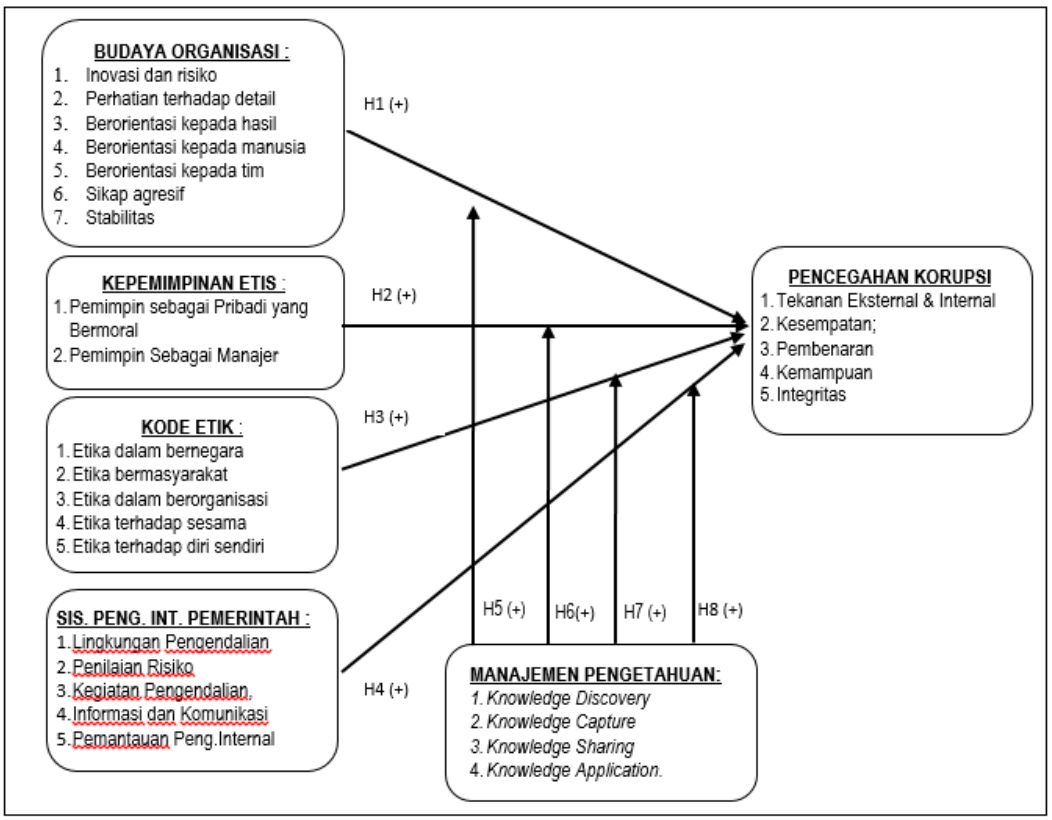
		kecurangan, risiko	pengendalian internal, pengendalian internal yang buruk mengakibatkan terjadinya kecurangan.	pengetahuan	
24.	Hajiha & Bazaz (2016)	Kelemahan kontrol internal khusus akun material, tingkat kelemahan material kontrol internal perusahaan, kompensasi eksekutif	Kontrol internal yang tidak efektif meningkatkan kesulitan mencapai misi dan tujuan dan dalam meminimalkan kejadian tidak terduga. Kompensasi pimpinan yang kurang meningkatkan kelemahan pengendalian internal.	Budaya organisasi, kode etik, manajemen pengetahuan	Kepemimpinan, sistem pengendalian internal dan pencegahan korupsi
25.	Nawawi & Salin (2017)	Kode Etik, Pengendalian Internal control, Kebijakan, Prosedur, upaya mencegah kecurangan	Pengendalian internal yang baik mempersulit pelaku kecurangan melakukan niatnya, tidak sepenuhnya pengendalian internal mampu mencegah koruspi, kode etik juga berperan.	Budaya organisasi, kepemimpinan etis, manajemen pengetahuan	Pencegahan korupsi, kode etik, sistem pengendalian internal
26.	Peltier-rivest (2018)	Korupsi, Tata Kelola, Pelatihan Pengetahuan, Pengendalian Internal, Pencegahan Korupsi.	Pencegahan korupsi dilakukan melalui penciptaan lingkungan kerja yang positif,tata kelola etis, manajemen risiko, pelatihan pengetahuan karyawan, dan pengendalian internal yang baik.	Budaya organisasi, kepemimpinan etis, kode etik	Pencegahan korupsi, manajemen pengetahuan, sistem pengendalian internal
27.	Umar et al., (2019)	Sistem Pengendalian Internal Pemerintah, Pengawasan Internal, Pencegahan Korupsi, Kualitas Laporan Keuangan	Internal kontrol mampu mencegah kecurangan, pengawasan internal tidak berpengaruh pada pencegahan penipuan. Namun mempengaruhi kualitas laporan pencegahan penipuan.	Budaya organisasi, kepemimpinan etis, kode etik, manajemen pengetahuan	Sistem pengendalian internal dan pencegahan korupsi
28.	Siahaan, Umar, & Br, (2019)	Fraud star, Internal Control, Pencurian Asset	Pengendalian internal tidak mempengaruhi tekanan, peluang, pembenaran, dan kemampuan terhadap penyelewengan aset. Selain itu, itu tidak memperkuat pengaruh	Budaya organisasi, kepemimpinan etis, kode etik, manajemen pengetahuan	Sistem pengendalian internal dan pencegahan korupsi

			integritas pada penyalahgunaan aset.		

C. Rerangka Konseptual

Rerangka konseptual merupakan gambaran hipotesis penelitian yang memiliki hubungan antar variabel dan didukung dengan teori legitimasi dan agensi yang berpengaruh secara positif dan memperkuat pada hubungan variabel moderasi yang tersaji pada gambar sebagai berikut :

Gambar 2.5
Rerangka Konseptual



D. Pengembangan Hipotesis Penelitian

Pengaruh budaya organisasi dalam upaya mencegah korupsi

Morgan (1993) dan Flamholtz (2001) menyatakan budaya organisasi berpengaruh dan mampu mencegah perilaku korupsi, dan keamanan atas informasi organisasi (Shaaban & Conrad, 2013) serta mampu memprediksi

resiko terjadinya korupsi kemudian mencegahnya (Mihret, 2014) namun budaya yang berfokus pada bottom line mengarah pada terjadinya korupsi (Lokanan, 2014). Budaya organisasi kejujuran, integritas yang tinggi, sikap anti korupsi, dan melakukan kontrol serta fungsi pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pencegahan korupsi (Sow, Basiruddin, Rasid, et al., 2018), karena perlu diwaspadai bahwa dampak pembangunan sosial dan ekonomi menimbulkan persaingan, maka nilai-nilai budaya memiliki pengaruh besar pada tingkat korupsi dan mencegahnya (Yeganeh, 2014). Hubungan kuat dan signifikan antara budaya terhadap perilaku korupsi, namun budaya hierarki dan fatalisme berkorelasi positif pada korupsi, sedangkan budaya egaliter berkorelasi lebih rendah dan mampu mencegah korupsi (Akbar & Vujić, 2014).

Selain itu budaya nasional yang baik dan berkualitas berkontribusi pada resiko terjadinya korupsi, sehingga pencegahannya dilakukan dengan menumbuh kembangkan budaya yang positif pada masyarakat suatu negara (Mihret, 2014), karena korupsi dapat dicegah dengan menumbuhkan budaya malu pada incividu yang mengelola rasa malu sebagai kebiasaan, sehingga pencegahan korupsi di organisasi lebih efektif (Prabowo & Suhernita, 2017). Perilaku korupsi yang merusak tatanan organisasi dapat dicegah melalui penguatan secara positif budaya suatu negara (Quah, 2015a) dan dunia maya berpengaruh besar pada pencegahan budaya negatif tersebut (Vahdati & Yasini, 2015).

Semakin baik dan berkualitasnya suatu implementasi budaya yang positif dalam organisasi, maka akan membawa dampak perubahan terhadap perilaku penghuni organisasi yang akan semakin baik juga, semakin buruk dan tidak berkualitasnya implementasi budaya organisasi maka akan berdampak semakin buruknya pula perilaku penghuninya (Heider, 1958) dan terjadi konflik agensi

antara rakyat dan pemerintah (Jensen & Meckling, 1976). Korupsi dapat dicegah, dengan implementasi budaya organisasi yang semakin baik yang didukung penelitian terdahulu yang menguatkan sehingga hipotesis penelitian satu (H.1) dikemukakan sebagai berikut :

H.1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pencegahan korupsi

Pengaruh kepemimpinan etis terhadap pencegahan korupsi

Kepemimpinan sangat penting artinya dalam memajukan organisasi, etika buruk pemimpin mendukung terjadinya korupsi berkontribusi pada kinerja buruk organisasi, namun etika baik seorang pemimpin mampu mencegah kinerja buruk organisasi akibat kecurangan (Asmuni et al., 2015; Hamid et al., 2011; Omar et al., 2016; Rahim et al., 2017; Zakaria et al., 2016). Ferry & Ahrens (2016) Perilaku transparansi dan akuntabilitas pada pemimpin sangat penting sekali dan berpengaruh pada kinerja organisasi yang menjadi lebih baik dan mampu menghindari serta mencegah adanya kecurangan (Ferry & Ahrens, 2016), pemimpin wanita lebih memungkinkan menekan kecurangan penyajian laporan keuangan dan mencegah korupsi (Lenard et al., 2017; Politis & Politis, 2018) dan konflik agensi (Jensen & Meckling, 1976). Kepemimpinan penting berkontribusi menetralisir pengaruh korupsi dan mencegahnya pada sektor publik, karena organisasi dapat menjadi baik atau bahkan semakin buruk (Prabowo et al., 2017)

Pengalaman kepemimpinan etis berdampak positif pada perilaku etika karyawan untuk tidak melakukan penyimpangan sebagai upaya pencegahan korupsi (Steinbauer et al., 2013), karena kepemimpinan etis berpengaruh pada perilaku etis untuk tidak melakukan kecurangan dan penyimpangan para pengikutnya (Lee, 2017; Yuan et al., 2018), selain itu kepemimpinan etis dapat

memastikan dan mencegah akuntan tidak memanipulasi angka dan dokumen dalam laporan keuangan secara baik sesuai dengan kondisi nyata (Arel et al., 2012). Kemudian Jutras & Mathieu (2016) menyatakan bahwa nilai-nilai serta perilaku para pemimpin berdampak langsung pada organisasi sehingga berdampak pula pada pengendalian dan pencegahan perilaku menyimpang.

Selain itu sejumlah riset menyatakan organisasi yang melakukan perbuatan tidak etis dengan tindak korupsi justru dilakukan dan disebabkan oleh pemimpin mereka (Arel et al., 2012; Lenard et al., 2017; Loi et al., 2012; Prabowo et al., 2017a; Steinbauer et al., 2013). Prabowo et al., (2017) menyatakan bahwa korupsi dapat dicegah dengan penunjukan pemimpin dengan moralitas yang sehat dan baik (Heider, 1958) dan legitimate pada amanah yang dibebankannya (Samkin & Schneider, 2010; Suchman, 1995). Kepemimpinan etis dalam suatu organisasi sangat penting peranannya dalam menentukan nasib dari organisasi karena menyangkut dengan adanya pencapaian kinerja yang diharapkan organisasi (Jumbe et al., 2016) sehingga adanya kepemimpinan etis membuat karyawan bersikap dan berprilaku etis. Kepemimpinan etis memberikan contoh pada pengikutnya untuk tidak melakukan hal-hal yang menyimpang, serta berakibat pada kerugian dan kemunduran organisasi. Semakin etis perilaku pemimpin organisasi maka semakin efektif dalam pencegahan korupsi. Berdasar referensi penelitian terdahulu hipotesis penelitian dua (H.2) dapat dikemukakan sebagai berikut :

H.2 : Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap pencegahan korupsi.

Pengaruh kode etik terhadap pencegahan korupsi

Kode etik mengatur pimpinan dan karyawan untuk berperilaku etis yang menghindarkan perilaku menyimpang didalam dan di luar organisasi (Kaptein & Schwartz, 2008), karenanya kode etik organisasi akan berhubungan secara positif terhadap terjadinya kecurangan atau korupsi pada organisasi, penerapan kode etik yang benar mampu mencegah korupsi (Low & Ang, 2013). Said et al., (2017) menyatakan bahwa nilai-nilai etika yang baik berhubungan negatif dengan kecurangan, dan dapat dijadikan sebagai upaya pencegahan korupsi.

Karyawan yang kurang memiliki nilai-nilai etika akan cenderung melakukan penyuapan dan korupsi, sehingga diperlukan pemberian sosialisasi dan pengetahuan perihal kode etik (Chen et al., 2013), karena nilai-nilai etika diantara karyawan pemerintah terbukti mudah terkena korupsi, maka dengan nilai-nilai etika yang ada dan tertanam didalam diri mereka sendiri kecurangna dapat dicegah (Mathenge, 2014). Kurangnya nilai-nilai etika menjadi penyebab organisasi teridentifikasi kecurangan (Siregar & Tenoyo, 2015), untuk itu kebijakan etika yang baik serta penerapan kode etik yang baik akan mencegah terjadinya kecurangan (Nawawi & Salin, 2017b). Lebih lanjut etika yang buruk dari pekerjaan pemimpin yang menyimpang dari kode etik kepemimpinan menyebabkan kinerja yang buruk organisasi, untuk itu diperlukan penegakan kode etik yang positif dalam mencegah pentyimpangan (Nor, Nawawi, & Salin, 2018; Rahim et al., 2017; Asmuni et al., 2015; Omar et al., 2016; Zakaria et al., 2016). Korupsi dan kecurangan memang secara keseluruhan tidak dapat dicegah atau dihilangkan, namun dengan menerapkan nilai-nilai yang baik dapat diminimalkan.(Asmuni et al., 2015).

Kode etik yang selalu dipatuhi dan dijalankan baik oleh para penghuni organisasi, maka akan mengurangi konflik kepentingan (Jensen & Meckling,

1976) bahkan dapat mencegah serta mengendalikan terjadinya korupsi, sehingga angka korupsi semakin menurun dan menjadi negatif karena memotivasi kepatuhan perilaku positif dalam organisasi (Heider, 1958). Kode etik sebagai alat mengontrol tindakan dan perilaku agar tidak sesuka hati dalam bertindak berkaitan hak dan kewajiban yang diatur agar penyelenggaraan negara legitimete (Samkin & Schneider, 2010; Suchman, 1995). Dengan demikian semakin efektif penerapan kode etik maka pencegahan korupsi semakin efektif pula hasilnya, maka hipotesis penelitian tiga (H.3) dapat dikemukakan berikut :

H3 : Kode etik berpengaruh positif terhadap pencegahan korupsi.

Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Pemerintah terhadap pencegahan korupsi

Masalah kecurangan salah satunya disebabkan karena implementasi pengendalian internal yang tidak baik, maka penerapan pengendalian internal secara efektif mampu mencegah perilaku kecurangan (Siregar & Tenoyo, 2015), karena pengendalian internal yang kuat mampu menjaga dan melindungi organisasi dari masalah penyimpangan politik yang berdampak pada kekayaan organisasi (Kuris, 2015). Pencegahan korupsi pada internal organisasi dapat dilakukan dengan pengawasan yang efektif terhadap perilaku korupsi dengan implementasi kebijakan dan prosedur operasi standar yang memadai (Nawawi & Salin, 2018) pada institusi pemerintah.

Audit dan pemeriksaan yang dilakukan secara efektif terlebih dengan merekomendasikan perusahaan audit yang besar maka akan mencegah terjadinya perilaku kecurangan dalam laporan keuangan, serta adanya asimetri informasi

(Jensen & Meckling, 1976) yang membahayakan pengambilan keputusan strategis (Asmuni et al., 2015; Husnin et al., 2016; Lisic et al., 2014), hasil pemeriksaan atau audit lainnya yang dilakukan dengan efektif menambah keandalan laporan keuangan. Pengendalian internal yang kuat melalui sistem dipastikan mampu untuk mencegah adanya perilaku menyimpang (Baldock, 2016; Oh et al., 2014; Rahim et al., 2017; Tong et al., 2014)

Feng et al., (2015) menegaskan bahwa pengendalian internal yang kuat akan efisiensi atas operasi yang lebih tinggi, kemudian mampu meminimalkan risiko peristiwa yang tidak menguntungkan bagi organisasi dan menyelamatkan serta mencegah kerugian (Hajiha & Bazaz, 2016). Lebih lanjut Rivest (2018) menyatakan bahwa korupsi dapat dicegah dengan melakukan hal seperti pemisahan tugas organisasi yang tepat, adil dalam memutuskan bagi semua orang melalui internal kontrol yang positif (Umar et al., 2019), terlebih jika didukung teknologi informasi (Halbouni, Obeid, & Garbou, 2016) yang mendukung kerangka kerja yang baik dan mencegah kecurangan (Rubino & Vitolla, 2014). SPIP (Sistem Pengendalian Internal Pemerintahan) sebagai alat yang dimiliki oleh instansi pemerintah digunakan untuk mengendalikan kegiatan yang telah direncanakan, pelaksanaan sampai dengan tahap evaluasi berkontribusi dalam upaya pencegahan korupsi. Selain itu pentingnya pengawasan agar terwujud tanggungjawab pekerjaan aparat yang telah diprogramkan sejak awal sampai dengan akhir dan terselesaikan secara akuntabel (Deegan, 2002; Dowling & Pfeffer, 1975) mencegah konflik agensi dalam penyelenggaraan negara (Jensen & Meckling, 1976). Untuk itu semakin efektif dan baiknya pengendalian internal di organisasi pemerintah melalui perangkat SPIP, maka akan mencegah terjadinya

penyimpangan korupsi pada tiap organisasi pemerintah sehingga hipotesis penelitian empat (H.4) dapat dikemukakan sebagai berikut :

H.4: Sistem Pengendalian Internal Pemerintah berpengaruh positif terhadap pencegahan korupsi.

Pengaruh manajemen pengetahuan dalam memperkuat budaya organisasi terhadap pencegahan korupsi.

Penanganan pada tindakan penipuan dan kecurangan melalui cara yang efektif seperti pengunaan teknologi tepat guna, aspek manusia yang harus dibina dan diberikan pengetahuan tentang kecurangan serta pencegahan kecurangan korupsi (Soomro et al., 2019), karena adanya rasa takut pada manusia mempengaruhi sikap, niat dan perilaku berbuat kecurangan (Tannenbaum et al., 2015) yang dapat mencegah tindak kecurangan, dilakukan dan manajemen pengetahuan pada membudayakan dan mengelola rasa malu (Prabowo & Suhernita, 2017). Unsur mikro dan makro, materialistis, budaya, dan afektif hal ini sangat penting karena pengalaman dari pelaku penipuan sangat penting untuk memahami penipuan sebagai pengetahuan dan kemudian melakukan upaya pencegahan korupsi (Free & Murphy, 2015) melalui hubungan harmonis dalam organisasi berfokus pada nilai pembelajaran pendidikan (Low, 2016).

Vahdati & Yasini (2015) menyatakan bahwa pentingnya untuk memperbarui sistem dan meningkatkan keterampilan manusia dalam mendeteksi adanya kecurangan dan mencegahnya, dan membangun sistem manajemen pengetahuan di organisasi yang memungkinkan untuk mengidentifikasi pekerjaan, menciptakan, berkomunikasi, bersosialisasi, mengukur, dan meningkatkan pengetahuan internal untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi

(Hislop, 2018) sehingga mampu mengurangi konflik keagenan organisasi (Jensen & Meckling, 1976). Dayan et al., (2017) menyatakan bahwa manajemen organisasi seharusnya membangun budaya organisasi kepercayaan dan rasa saling percaya melalui transparansi, komunikasi, dan perilaku etis yang memotivasi karyawan untuk mengembangkan dan melakukan hal yang positif (Heider, 1958) dengan manajemen pengetahuan mampu untuk menetralisir pengaruh negatif membuatnya menjadi lebih baik dan positif (Ramachandran et al., 2019). Aktualisasi diri melalui pemberdayaan dan membudayakan timbulnya pengetahuan dan keterampilan berkontribusi semakin baik dan positif suatu budaya organisasi yang semakin efektif untuk mencegah korupsi. Untuk itu hipotesis penelitian lima (H.5) berdasar penelitian sebelumnya dikemukakan sebagai berikut :

H.5 : Manajemen Pengetahuan memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap pencegahan korupsi

Pengaruh manajemen pengetahuan memperkuat pengaruh kepemimpinan etis terhadap pencegahan korupsi.

Chen & Hou (2015) menyatakan bahwa bawahan dari model kepemimpinan etis bersemangat untul bersedia memberikan saran dan pendapat yang ditingkatkan kreativitas individu dalam operasional organisasi (*tacit knwoledge*) yang dimilikinya pada organisasi untuk memajukan, sehingga kepemimpinan etis ini sangat erat berhubungan dengan perilaku karyawan positif (Heider, 1958) khususnya mengenai perilaku moral yang baik (Lee, Choi, Youn, & Uk, 2015). Selain itu kekhawatiran dari tindakan karyawan yang ingin melaporkan perilaku tidak etis pimpinannya dan takut akan berdampak pada posisi mereka dalam bekerja (Holland et al., 2016) karena seorang pimpinan seharusnya menggunakan kedudukan dan perangkat dan posisinya secara proaktif mempromosikan perilaku

etis (Mo & Shi, 2015) sehingga amanah dan legitimate terhadap publik (Deegan, 2002). Untuk itu komunikasi dan peran pimpinan membina sekaligus mengali kemampuan dan pengetahuan karyawannya sebagai aset terpenting organisasi (Beck et al., 2014) yang digunakan mencegah penyimpangan.

Kepemimpinan etis memberdayakan pengetahuan yang dimiliki organisasi digunakan dalam hal positif bagi pengembangan berkelanjutan, sebagai alat pengukuran kinerja manajemen pengetahuan membantu organisasi dan perusahaan untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja mereka (Tan & Wong, 2015) di ikuti para bawahannya dengan mencontohkan perilaku positif dan etis (Steinbauer et al., 2013). Perilaku kepemimpinan etis tersebut menjadi pedoman mampu mengerakkan dan memengaruhi para bawahan dengan berbagai pengetahuan yang mereka miliki sebagai aset organisasi mencapai tujuan organisasi dengan perilaku etis (Brown et al., 2005) yang tidak bertentangan dengan tugas dan jabatan (Jensen & Meckling, 1976).

Kepemimpinan etis mengikutsertakan karyawan dalam diskusi memecahkan permasalahan organisasi, memberikan kesempatan para karyawan untuk maju secara langsung menerapkan pengetahuan dan ketrampilannya mendukung pimpinan menjalankan organisasi (Brown et al., 2005). Pemimpin berpengaruh mengajak bawahan dalam aktivitas mencipta berbagai pengetahuan dan digunakan bagi aktivitas organisasi yang positif, karena semakin tinggi keikutsertaan karyawan dan bawahan untuk membantu memecahkan permasalahan dalam organisasi melalui modal pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya sehingga penyelenggaraan negara menjadi legitimate (Dowling & Pfeffer, 1975; Suchman, 1995). Semakin baik kinerja organisasi dalam memajukan dan meminimalisir

korupsi, berhubungan erat dengan pemimpin etis (Yuan et al., 2018) dengan demikian hipotesis penelitian enam (H.6) dapat dikemukakan :

H.6 : Manajamen pengetahuan memperkuat pengaruh kepemimpinan etis terhadap pencegahan korupsi.

Pengaruh manajemen pengetahuan dalam memperkuat kode etik terhadap pencegahan korupsi

Karyawan berperan penting mendukung penerapan kode etik terhadap penyimpangan perilaku dalam organisasi (Mpinganjira et al., 2016), untuk itu manajer sumber daya manusia berpengetahuan dan berkualitas tinggi akan mampu untuk mendeteksi terjadinya konflik dalam manajemen berupa perilaku yang tidak etis (Einarsen et al., 2019), sehingga diperlukan pelatihan bagi para karyawan untuk menghilangkan perilaku menyimpang tersebut dari organisasi (Rivest, 2018). Penerapan kode etik yang efektif akan mencegah korupsi namun harus dilandasi dengan pengetahuan karyawan yang baik, karena kode etik memandu perencanaan secara strategis bagi komite dan personel yang didedikasikan untuk menangani permasalahan etika (Nawawi & Salin, 2018), serta memiliki pedoman dukungan bagi mereka yang melaporkan dugaan kasus pelanggaran etika (Mpinganjira et al., 2016).

Rechberg & Syed, (2013) menyimpulkan bahwa pengetahuan meskipun berakar pada individu atau para karyawan sering diklaim atau diperlakukan sebagai milik organisasi, sehingga hal ini menciptakan konflik kepemilikan yang menyebabkan rasa tidak puas dan berpotensi kepada seseorang untuk merasionalkan tindakan kecurangan mereka (Free & Murphy, 2015; Kartini, 2017; Said et al., 2017; Yusof, 2016). Manajemen pengetahuan diperlukan bagi organisasi yang digunakan dalam pencapaian tujuan organisasi yang merupakan

indikator ketercapaian kinerja organisasi (Acosta et al., 2016; Acosta et al., 2015; Giudice & Peruta, 2016; Giudice et al., 2015)

Organisasi dengan kode etik dan prosedur (SOP) yang memadai efektif dalam mencegah tindakan penipuan, namun dengan berbekal pengetahuan yang buruk, niat tidak baik, lalai dan tidak jujur mendukung perilaku korupsi (Nawawi & Salin, 2017b). Untuk itu diperlukan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan dan pimpinan organisasi, melalui jajak pendapat untuk memperoleh informasi (Mpinganjira et al., 2016; Repousis et al., 2019; Rivest, 2018) yang kemudian digunakan untuk mencegah kecurangan.

Organisasi yang mengapresiasi dan memberikan peluang karyawannya untuk mengimplementasikan pengetahuan serta keterampilan mereka, memberikan umpan balik yang baik dan semangat melakukan tugas dengan penuh tanggungjawab yang menciptakan kondisi legitimate (Deegan, 2002; Macsinga et al., 2015; Suchman, 1995). Dengan menegakkan peraturan organisasi terlebih dahulu mengadakan sosialisasi, pengetahuan, dan juga kode etik agar pimpinan dan karyawan memiliki integritas yang tinggi (Chen et al., 2013) didasarkan pada pengetahuan tentang batasan-batasan yang tidak boleh dilanggar, kejujuran dan integritas yang tinggi merupakan modal sumber daya dalam mencegah korupsi (Sow, Basiruddin, Rasid, et al., 2018). Semakin organisiasi menerapkan dan memberdayakan manajemen pengetahuan dengan maksimal maka semakin menunjang dan memperkuat pengaruh kode etik terhadap pencegahan korupsi untuk itu hipotesis penelitian tujuh (H.7) dapat dikemukakan berikut :

H.7 : Manajemen pengetahuan memperkuat pengaruh kode etik terhadap pencegahan korupsi

Pengaruh manajemen pengetahuan memperkuat pengaruh Sistem Pengendalian Internal Pemerintah terhadap pencegahan korupsi

Pengetahuan, kebijakan, dan prosedur operasi organisasi yang memadai mampu mencegah tindak kecurangan dan kesalahan organisasi (Nawawi & Salin, 2018) juga untuk mencegah personal yang melanggar kebijakan dan prosedur yang dibuat karena tidak bertanggungjawabnya mereka dalam melakukan tugas (Zakaria et al., 2016). Pengendalian internal yang buruk pada organisasi mengakibatkan terjadinya sejumlah permasalahan kecurangan pada organisasi (Rahim et al., 2017) dengan membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan berdasar kemampuan mengembangkan, memanfaatkannya sumber daya dan berbasis pengetahuan (Al-Khalil et al., 2014; Samer E. Dahiyat, 2015; Tseng & Lee, 2014) mampu mencegah kecurangan.

Rivest (2018) menyatakan bahwa pelatihan pengetahuan karyawan dan penerapan sistem pengendalian yang baik mampu mencegah perilaku tidak etis yang menyimpang , namun pengendalian saja tidak mampu mencegah adanya tekanan, peluang tidak melakukan korupsi (Siahaan et al., 2019). Puryantini & Arfati, (2017) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan mampu memengaruhi kinerja organisasi untuk menjadi lebih baik bebas korupsi dan secara global mampu untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang ketat dan sarat mengunakan teknologi baru (Hassan et al., 2013; Jyoti & Rani, 2017; Zhang & Morris, 2014), antara lain implementasi teknologi informasi yang mendukung proses manajemen risiko (ERM), serta COBIT yang membantu jangkauan mencapai tujuannya dengan mengintegrasikan dan mendukung kerangka kerja baik dan mencegah kecurangan (Rubino & Vitolla, 2014).

Manajemen pengetahuan sebagai aset organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi sangat efektif dalam mendukung implementasi sistem pengendalian internal dalam mencegah perilaku korupsi akibat konflik kepentingan (Jensen & Meckling, 1976) dan mendukung terwujudnya penyelenggraan urusan negara yang legitimate (Deegan, 2002; Dowling & Pfeffer, 1975; Suchman, 1995) bebas dari korupsi. Semakin efektif penerapan manajemen pengetahuan maka pengendalian internal yang dilakukan pemerintah akan semakin efektif pula pencegahan korupsi, dengan demikian hipotesis penelitian delapan (H.8) dapat dikemukakan sebagai berikut :

H.8: Manajemen pengetahuan memperkuat pengaruh sistem pengendalian internal pemerintah terhadap pencegahan korupsi.

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini mengunakan pendekatan kuantitatif yang menganalisis sebab akibat melalui pengujian hipotesis pencegahan korupsi melalui beberapa variabel independen (budaya organisasi, kepemimpinan etis, kode etik dan sistem pengendalian internal pemerintah) dan moderasi (manajemen pengetahuan) yang mampu memperkuat ataupun tidak memperkuat pengaruhnya terhadap pencegahan korupsi (dependen). Pendekatan wawancara langsung kepada informan kunci digunakan untuk memperoleh informasi sebagai cross cek informasi yang diperoleh dari hasil pengolahan statistik melalui aparatur sipil negara kementerian Republik Indonesia sebagai unit analisis penelitian ini. Metode sampling penelitian ini mengunakan sampel jenuh yaitu seluruh populasi dalam penelitian ini dijadikan sebagai sampel penelitian.

B. Populasi, Sampel, dan Metode Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan Kementerian Republik Indonesia sejumlah 34 kementerian yang berkedudukan di provinsi DKI Jakarta secara hukum diatur pada Peraturan Presiden Nomor 68 tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara. Sampel penelitian ini adalah sama dengan populasi penilitian yaitu sebanyak 34 kementerian, dengan unit analisis adalah aparatur sipil negara (ASN) yang bertugas pada seluruh kementerian yang ditentukan jumlahnya mengunakan asumsi tabel Isac dan Michael (1981) dalam menentukan jumlah yang harus diambil pada setiap kementerian. Penjelasan dalam tabel tersebut adalah apabila jumlah sampel yang ditentukan pada tingkat kesalahan 0.05, dengan jumlah populasi 34 diperoleh sampel sejumlah 28 sampel

untuk setiap kementerian. Untuk itu asumsi yang digunakan dalam penelitian ini untuk pengambilan sampel pada setiap kementerian sejumlah 28 responden, sehingga apabila dijumlahkan diperoleh total sampel sebesar 952 (28 x 34).

Metode pengumpulan data penelitian mengunakan kuesioner berbasis kertas (berbasis kertas) dan kuesioner mengunakan google formulir (melalui *WhatsApp*) dengan kriteria yang ditetapkan oleh peneliti sebagai berikut :

1. Pejabat Eselon 3, 4 dan auditor. Esleon 3 terdiri dari kepala bagian, kepala bidang, kepala subdirektorat, kepala balai. Pejabat eselon 4 terdiri dari kepala subbagian, kepala subbidang, kepala seksi. Alasan pemilihan dikarenakan beberapa pertimbangan berikut :
   a. Pelaku korupsi sering dilakukan pejabat eselon 1 dan 2 serta menteri (https://acch.kpk.go.id/id/statistik/tindak-pidana-korupsi/tpk-berdasarkan-profesi-jabatan) serta hasil wawancara informan pra penelitian.
   b. Pejabat eselon 3, 4 dan auditor memahami perilaku dan persoalan penyebab para pejabat diatasnya yang melakukan korupsi. Pejabat eselon 1 dan 2 tidak mengisi kuiesioner untuk menghindari bias saat memberi penilaian pada kuesioner karena menurut survei lebih banyak terjadi pada level ini;
   c. Berpengalaman dan memahami persoalan yang dihadapi oleh organisasinya;
   d. Hubungan hierarki organisasi yang lebih dekat dengan pimpinan diatasnya.
2. Pendidikan minimal Sarjana (Strata satu) agar memudahkan memahami isi dan maksud kuesioner agar tidak terjadi kesalahan saat mengisi kuesioner.
3. Pengalaman kerja minimal 3 tahun, karena ASN memiliki pengetahuan dan pengalaman organisasi tempat bekerja berikut permasalahan korupsi.
4. Tidak terlibat permasalahan korupsi, mengantisipasi pernyataan agar tidak bias yang dapat merusak validitas data.

Selain mengunakan kuesioner, metode wawancara juga dilakukan dalam penelitian ini dan pertanyaan wawancara dicantumkan pada lampiran penelitian ini, berikut alasan pertanyaan yang dikemukakan pada informan kunci dalam lampiran penelitian ini yang bertujuan untuk mengkonfirmasi hasil pengolahan data statistik dan melengkapi hasil penelitian. Sedangkan informan dan alasan sebagai dasar untuk melakukan wawancara yang direncanakan dikemukakan sebagai berikut :

a. Pimpinan tinggi kementerian seperti : Deputi, Asisten Deputi, Dirjen, Inspektur investigasi, Auditor Madya (senior) dengan jumlah yang direncanakan sebanyak 3 orang informan kunci. Bertujuan untuk memperoleh informasi tentang masalah korupsi lanssung dari pimpinan tinggi organisasi meliputi : kementerian yang pernah terkena dan terlibat korupsi, kementerian yang tidak pernah teridentifikasi korupsi, dan kementerian koordinator yang memahami permasalahan antar kementerian.
b. Pejabat yang pernah terlibat, terduga atau tersangka dalam kasus korupsi untuk memperoleh informasi penyebab korupsi direncanakan sebanyak 1 orang informan kunci, untuk memperoleh informasi berdasar pengalaman dan memahami permasalahan korupsi terjadi.
c. Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), bertujuan memperoleh informasi kiat yang dilakukan dalam pencegahan korupsi beserta progres dan kendala yang dihadapi sebanyak direncanakan 2 orang informan kunci.

C. Pengembangan Instrumen Penelitian

Pengembangan instrumen didukung pilot studi pada variabel pencegahan korupsi dan kepemimpinan etis dengan pengukuran variabel berikut :

Tabel 3.1
Pengembangan Instrumen Penelitian

Variabel dan Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Item	Pengukuran	Sumber
Pencegahan Korupsi (Y) Dependen (Segala upaya atau strategi yang dilakukan untuk mencegah tindak pidana korupsi)	1. Tekanan internal dan eksternal	1. Sistem penggajian 2. Merit sistem 3. Rekam jejak 4. Deteksi sedari dini 5. Pemantauan 6. *Whistle blower system*	(1) (2) (3) (4) (5) (6)	Interval	Umar (2016) dan dimodifikasi peneliti
	2. Kesempatan	1. Transparansi 2. Evaluasi prsosedur 3. Teknologi informasi *	(7) (8) (9)		
	3. Pembenaran	1. Kejujuran 2. Akuntabilitas 3. Penyuluhan *	(10) (11) (12)		
	4. Kemampuan	1. Pengawasan 2. Partisipasi 3. Rotasi *	(13) (14) (15)		
	5. Integritas	1. Peraturan internal 2. Unit pengendali 3. Sosialisasi 4. Kerjasama 5. Pengawasan pencegahan 6. Pengawasan disegala bidang	(16) (17) (18) (19) (20) (21)		
Manajemen Pengetahuan (M) Pemoderasi (Kumpulan atau gabungan manifestasi individu, proses dan alat (dapat berupa teknologi) yang mendukung proses pembuatan, pembauran, penyebaran pengetahuan itu sendiri)	1. *Knowledge Discovery*	1. *Tacit knowledge* 2. Pengabungan 3. Sosialisasi	(22) (23) (24)	Interval	Fernandez & Sabherwal, (2015)
	2. *Knowledge Capture*	1. *Externalization* 2. *Internalization*	(25) (26)		
	3. *Knowledge Sharing*	1. *Socialization* 2. *Exchange*	(27) (28)		
	4. *Knowledge Application*	1. *Direction* 2. *Rouitnes* 3. Nilai guna	(29) (30) (31)		
Budaya Organisasi (X1) Independen (adanya nilai-nilai, prinsip, tradisi dan sikap yang mempengaruhi perilaku para penduduk organisasi)	1. Inovasi dan risiko	1. Bersikap inovatif 2. Berani mengambil risiko	(32) (33)	Interval	(Robbins & Coulter, 2012)
	2. Perhatian terhadap detail	1. Kecermatan, 2. Analisis 3. Perhatian	(34) (35) (36)		
	3. Berorientasi kepada hasil	1. Definisi proses 2. Strategi kesuksesan	(37) (38)		
	4. Berorientasi kepada manusia	1. Efek pada hasil 2. Konsep manajemen	(39) (40)		
	5. Berorientasi tim	1. Kebersamaan 2. Keberhasilan Tim	(41) (42)		

	6. Sikap agresif	1. Kompetitif 2. Komitmen	(43) (44)		
	7. Stabilitas	1. Status quo 2. Keberlanjutan	(45) (46)		
Kepemimpinan Etis (X2) Independen (Kepemimpinan dengan prinsip - prinsip dan nilai-nilai etis yang berhubungan dengan orang atau kelompok orang, termasuk para bawahannya dengan kriteria pemimpin mampu menghargai derajad serta hak-hak mereka.	1. Pribadi yang bermoral	1. Integritas 2. Kepedulian 3. Keadilan 4. Kepercayaan 5. Pertimbangan 6. Eksistensi * 7. Kekeluargaan/*familier* * 8. Kenyamanan/*comfertable** 9. *Self confidence** 10. Prasaja *	(47) (48) (49) (50) (51) (52) (53) (54) (55) (56)	Interval	Brown et al., (2005) dimodifikasi peneliti
	2. Pimpinan yang bermoral	1. Tauladan 2. Berkomunikasi 3. Penghargaan 4. Sanksi (*punishment*) 5. Standar etika 6. Skala prioritas* 7. Kehati-hatian *	(57) (58) (59) (60) (61) (62) (63)		
Kode Etik (X3) Independen (Pedoman tentang bagaimana bersikap, berperlaku, serta berbuat bagi aparat pemerintahan dalam melaksanakan kewajibannya serta dalam pergaulan hidup sehari-harinya)	1. Etika bernegara	1. Akuntabel 2. Transparansi 3. Efektif	(64) (65) (66)	Interval	Peraturan Pemerintah No 42. (2004)
	2.Etika Bermasyarakat	1. Pola hidup sederhana 2. Peningkatan kesejahteraan	(67) (68)		
	3. Etika dalam berorganisasi	1. Kewenangan 2. Kerahasiaan 3. Etos kerja 4. Kepatuhan 5. Kualitas kerja	(69) (70) (71) (72) (73)		
	4. Etika terhadap Sesama ASN	1. Saling menghormati 2. Kerjasama	(74) (75)		
	5. Etika terhadap Diri Sendiri	1. Keterbukaan 2. Tulus 3. Peningkatan kualitas	(76) (77) (78)		
SPIP (X4) Independen (Proses integral terhadap aktivitas dan tindakan secara berkelanjutan oleh pimpinan dan karyawan yang memberikan keyakinan memadai untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien, pelaporan	1. Lingkungan Pengendalian	1. Integritas pada nilai etika 2. Adanya Komitmen 3. Kepemimpinan yang kondusif 4. Struktur organisasi sesuai kebutuhan 5. Kewenangan 6. Pembinaan SDM 7. Peran aparat SPI 8. Hubungan kerja yang baik	(79) (80) (81) (82) (83) (84) (85) (86)	Interval	Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, dan UU no 5, (2014)

keuangan yang andal, aset negara yang terlindungi, dan kepatuhan pada peraturan perundang-undangan)	2. Penilaian risiko	1. Identifikasi pada risiko 2. Analisis pada risiko	(87) (88)		
	3. Kegiatan pengendalian	1. Kegiatan pokok 2. Penilaian atas risiko 3. Kekhususan 4. Kejelasan 5. Komitmen 6. Evaluasi	(89) (90) (91) (92) (93) (94)		
	4. Informasi dan komunikasi	1. Penyediaan serta pemanfaatan 2. Pengembangan untuk pembaruan	(95) (96)		
	5. Pemantauan pengendalian intern	1. Pengelolaan rutin 2. Supervisi 3. Pembandingan 4. Rekonsiliasi	(97) (98) (99) (100)		

Keterangan : (*) adalah pengukuran baru dalam konsep

Hasil pilot studi yang dilakukan sebelumnya menyatakan pengukuran baru mengunakan variabel pencegahan korupsi, dan kepemimpinan etis memenuhi unsur kelayakan untuk digunakan sebagai instrumen pengukuran pada instrumen penelitian. Responden yang digunakan pilot studi adalah aparat pemerintahan, praktisi dan akademisi yang juga dilakukan wawancara untuk melengkapi dan meyakinkan hasil yang diperoleh. Hasil pilot studi dapat dikemukakan pada tabel 3.2 dengan hasil pengolahan data statistik sebagai berikut :

Tabel 3.2
Rekapitulasi Hasil Pilot Studi

Variabel	Validitas		Reliabilitas	
	Nilai	Keterangan	Nilai	Keterangan
Pencegahan Korupsi (21 indikator pernyataan) n = 48	> 0.291	Valid	> 0.80	Reliabel
Kepemimpinan Etis (17 indikator pernyataan) n =21	> 0.456	Valid	> 0.90	Reliabel

Keterangan :

1. **Seluruh indikator pengukuran pencegahan korupsi yang digunakan dalam pilot studi dinyatakan valid dan reliabel**
2. **Seluruh indikator pengukuran kepemimpinan etis yang digunakan dalam pilot studi dinyatakan valid dan reliabel.**

D. Pengukuran variabel

Skala pengukuran persepsi interval digunakan menjawab kuesioner tertutup dengan penskalaan yang merujuk dari pendapat Likert (1932), kemudian memodifikasi jawaban netral yang diubah menjadi kurang setuju agar responden tidak memilih jawaban pada zona aman yang berakibat bias hasil kuesioner :

Tabel 3.3
Jawaban responden dan bobot nilai

No	Jawaban	Bobot
1.	Sangat Tidak Setuju (STS)	**1**
2.	Tidak Setuju (TS)	**2**
3.	Kurang setuju (KS)	**3**
4.	Setuju (S)	**4**
5.	Sangat Setuju (SS)	**5**
6.	Sangat Setuju Sekali (SSS)	**6**

E. Analisis Data

1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif menggambarkan demografi serta keadaan data apa adanya melalui parameter-parameter seperti minimal, maksimal, mean, dan standar deviasi. Fungsi statistik deskriptif sebagai metode statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku secara umum. Selain itu demografi sampel dilakukan untuk melihat komposisi dari responden yang mengisi kuesioner penelitian meliputi : jenis kelamin, usia, pendidikan, dan pengalaman bekerja yang berguna dalam memberikan informasi sumber daya aparat pemerintah yang ada dan potensi yang terdapat pada organiasi pemerintah tersebut.

2. Uji Validitas, EFA (Exploratory Factor Analysis) dan Reliabilitas

Pengujian terhadap instrumen penelitian kuesioner dilakukan dengan mengunakan tahapan pengujian statistik sebagai berikut sesuai dengan output software yang dihasikan mengunakan alat bantu oleh statistik SPSS dan SEM Lisrel yang dijelaskan berikut :

a. Uji Validitas

Uji validitas pada indikator kuesioner dikatakan valid jika pernyataan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur melalui analisis EFA untuk menguji kemampuan dimensi yang dibentuk oleh indikator. Selain itu analisis validitas juga mengunakan perbandingan antara pengukuran r tabel dengan r hitung. Tabel 3.4 menujukkan batas nilai yang di gunakan dalam pengukuran uji EFA.

Tabel 3.4
Nilai *factor loading* EFA

Factor Loading	**Jumlah Sampel**
0.30	350
0.35	250
0.40	200
0.45	150
0.50	120
0.55	100
0.60	85
0.65	70
0.70	60
0.75	50

Sumber : Hair et al., (2010)

Analisis EFA akan mengunakan parameter yang tercapai apabila indikator sebuah variabel tertentu mengelompok pada satu komponen dengan nilai *factor loading* sebesar batasan toleransi nilai dijelaskan pada tabel 3.4. Selain itu uji validitas mengunakan SEM Lisrel yang dinyatakan oleh Hair, Black, Babin, & Anderson (2010) menyatakan bahwa pengujian 2nd Order CFA ini dilakukan dengan melihat nilai muatan faktor (>0.5) dan nilai t hitung (>1,96). Nilai dari muatan faktor sebesar 0,50 atau lebih dianggap memiliki validitas yang cukup

kuat untuk menjelaskan konstruk laten, muatan faktor paling lemah yang bisa diterima pada nilai 0,40. (Sharma, 1996).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas mengunakan SPSS menyatakan kriteria kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban kuesioner konsisten dari waktu ke waktu dengan nilai cronbach alpha diatas 0,6 (Ghozali, 2009:45) dengan asumsi rule of thumb yang ditetapkan sebagai berikut :

- Jika nilai Cronbach's Alpha > 0.6, maka dinyatakan *construct reliable.*
- Jika nilai Cronbach's Alpha < 0.6, maka dinyatakan *construct unreliable*

3. Pengukuran Model Struktural (CFA)

Jöreskog & Sörbom (1993) mengatakan bahwa *Analisys confirmatory factor* (CFA) digunakan untuk menguji unidimensional, validitas dan reliabilitas model pengukuran konstruk yang tidak dapat diukur langsung dengan *rule of thumb* yang ditetapkan dalam penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 3.5
Norma Panduan Dalam Pengukuran Hasil oleh Lisrel dan Amos

Absolute fit manager	Keterangan
Probabilitas dari statistik chi-kuadrat (x^2)	Nilai probabilitas chi-kuadrat ≥0,05 menunjukkan model sudah cocok/*fit* terhadap data (*good fit*). Dengan kata lain matriks kovarian model tidak berbeda dengan matriks kovarian sampel
Goodness of fit index (GFI)	Nilai GFI berkisar diantara 0 dan 1. Nilai GFI ≥ 0,90 menunjukkan model sudah cocok/fit terhadap data (*good fit*). Untuk 0,8 ≤ GFI ≤0,9 termasuk model *marginal fit*
Adjusted goodness of fit index (AGFI)	Nilai AGFI berkisar antara 0 dan 1. Nilai AGFI ≥0,90 menunjukkan kemampuan model yang baik dalam hal mencocokkan/*fit* data (*good fit*). Untuk 0,8 ≤ GFI ≤ 0,9 termasuk *marginal fit*
Root mean square residual	Nilai RMR menyatakan selisih antara matriks kovarian estimasi model
Normed fit index (NFI)	Nilai NFI berkisar antara 0 dan 1. Nilai NFI ≥ 0,9 menunjukkan kemampuan model telah baik dalam mencocokkan data (*good fit*)
Non-normed fit index (NNFI)	Nilai NNFI berkisar antara 0 dan 1. Nilai NFI ≥ 0,9 menunjukkan kemampuan model telah baik dalam mencocokkan data (*good fit*)
Relative fit index (RFI)	Nilai RFI berkisar antara 0 dan 1. Nilai NFI ≥ 0,9 menunjukkan kemampuan model telah baik dalam mencocokkan data (*good fit*)

Incremental fit index (IFI)	Nilai IFI berkisar antara 0 dan 1. Nilai NFI ≥ 0,9 menunjukkan kemampuan model telah baik dalam mencocokkan data (*good fit*)
Comparative fit index (CFI)	Nilai CFI berkisar antara 0 dan 1. Nilai NFI ≥ 0,9 menunjukkan kemampuan model telah baik dalam mencocokkan data (*good fit*)
(RMR)	Semakin kecil nilai RMR (mendekati nol) maka model akan semakin baik dalam menocokkan/*fit* data.Nilai RMR ≤ 0,05 menunjukkan model telah cocok/*fit* terhadap data (*good fit*)
Standardized RMR (SRMR)	Nilai SRMR ≤0,05 menunjukkan kemampuan model yang baik dalam hal mencocokkan/*fit* data (*good fit*). Sedangkan 0,05 ≤ SRMR ≤ 0,1 termasuk *acceptable fit*, namun, SRMR ≥ 0,1 menunjukkan kemampuan model yang buruk dalam mencocokkan/fit data (*poor fit*)
Root mean square error of approximation (RSMEA)	Nilai RSMEA ≤ 0,05 menunjukkan kemampuan model yang baik dalam hal mencocokkan/*fit* data (*good fit*). 0,05 ≤ RSMEA ≤ 0,08 menunjukkan cukup baik
Expected Cross Validation Index (ECVI)	Nilai ECVI yang mendekati 1 menunjukkan suatu model yang lebih baik dalam hal mencocokkan data dibandingkan model yang lain

4. Uji Hipotesis mengunakan Struktural Equation Modeling (SEM Lisrel)

Metode SEM dipilih karena memiliki kemampuan mengukur variabel laten yang tidak secara langsung melalui estimasi indikator atau parameternya, sehingga memungkinkan melakukan pengujian secara eksplisit tingkat konsistensi. Pengujian hipotesis mengunakan SEM Lisrel memungkinkan untuk menghasilkan nilai berbeda dikarenakan komposisi data yang diperoleh pada saat pengisian kuesioner dengan model persamaan regresi linear berganda dan moderasi berikut :

Persamaan Regresi

1. $\mathbf{PK_O = \beta_0 + \beta_1 BO + \beta_2 KE + \beta_3 COD + \beta_4 SPIP + e}$
2. $\mathbf{PK_O = \beta_0 + \beta_1 BO + \beta_2 KE + \beta_3 COD + \beta_4 SPIP + \beta_5 BO*KM + \beta_6 KE*KM + \beta_7 COD*KM + \beta_8 SPIP*KM + e}$

Keterangan:

PK_O = Pencegahan Korupsi

BO = Budaya Organisasi

KE = Kepemimpinan

COD = Kode Etik

SPIP = Sistem Pengendalian Internal Pemerintah

KM = Manajemen Pengetahuan (variabel moderasi)

B = Beta/Koefisien

e = *error*

β_0 = Konstanta

5. Uji Sensitivitas/Robustness Test

Pengujian sensitivitas dengan regresi antar variabel (regresi berganda dan rebgresi moderating) dilakukan untuk memperoleh keyakinan terhadap pengambilan keputusan terhadap model pengukuran yang dilakukan dengan mengunakan pengukuran lama dan modifikasi model pada variabel pencegahan korupsi (Umar, 2016) serta kepemimpinan etis (Brown et al., 2005). Keputusan diambil dengan membandingkan hasil dari pengujian dilakukan dengan model terbaik, yang menyimpulkan apakah model yang telah dimodifikasi lebih baik atau sebaliknya.

6. Uji Koefisien Determinasi

Penggunaan uji koefisien (R^2) determinasi merupakan alat bantu untuk mengetahui sejauhmana kemampuan suatu model dalam menerangkan variabel independen (bebas), dengan prediksi nilai tersebut antara nol dan satu (Ghozali, 2016). Asumsi yang ada dalam pengujian ini adalah bahwa semakin kecil nilai koefisien determinasi dari satu, maka akan semakin kecil pula kemampuannya untuk memprediksi model penelitian tersebut seperti dalam tabel 3.6 berikut :

Tabel 3.6
Asumsi Nilai Uji Koefisien Determinasi

Nilai	Keterangan
0	Tidak ada korelasi
0 – 0.49	Korelasi lemah
0.50	Korelasi Moderat
0.51 – 0.99	Korelasi Kuat

1.00	Korelasi Sempurna

BAB IV

HASIL DAN ANALISIS PEMBAHASAN

A. Deskriptif Data dan Objek Penelitian

1. Demografi Penyebaran Sampel

Demografi distribusi penyebaran kuesioner berbasis kertas dan virtual berdasar PP No 68 tahun 2019 tentang kementerian pada tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1
Distribusi Kuesioner Penelitian

No	Nama Kementerian	Kertas	Virtual	Jumlah
1.	Koord. Bid. Politik, Hukum & Kemananan	20	-	20
2.	Koord. Bid. Perekonomian	-	22	22
3.	Koord. Bid. Pembangunan Manusia dan Kebudayaan	-	17	17
4.	Koordinator Bidang Kemaritiman	17	-	17
5.	Dalam Negeri	-	30	30
6.	Luar Negeri	28	-	28
7.	Pertahanan	18	22	40
8.	Agama	26	-	26
9.	Hukum dan Hak Asaasi Manusia	-	48	48
10.	Keuangan	24	16	40
11.	Pendidikan, Dikti dan Kebudayaan	-	52	52
12.	Riset dan Teknologi	-	34	34
13.	Kesehatan	-	20	20
14.	Sosial	20	1	21
15.	Ketenagakerjaan	15	27	43
16.	Perindustrian	-	35	35
17.	Perdagangan	20	1	21
18.	Energi dan Sumber Daya Mineral	15	5	20
19.	PUPR	17	4	21
20.	Perhubungan	-	22	22
21.	Komunikasi dan Informatika	-	19	19
22.	Pertanian	-	18	18
23.	Lingkungan Hidup dan Kehutanan	-	24	24
24.	Kelautan dan Perikanan	20	2	22
25.	Desa, Pemb. Daerah Tertinggal & Transmigrasi	23	7	30
26.	Agraria dan Tata Ruang	15	-	15
27.	Perencanaan dan Pembangunan Nasional	-	14	14
28.	PAN dan RB	26	-	26
29.	BUMN	-	20	20
30.	Koperasi dan UMKM	-	22	22
31.	Pariwisata	11	11	22
32.	Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	19	-	19
33.	Pemuda dan Olah Raga	27	3	30
34.	Sekretariat Negara	13	4	17

Aparatur negara di kementerian tidak semua bersedia bekerjasama secara langsung untuk mengisi kuesioner, sehingga data sebanyak 952 tidak terpenuhi

dikarenakan keadaan pandemi covid 19 yang saat ini melanda, namun demikian setelah dilakukan pengolahan data yang sudah diperoleh dapat digunakan karena telah memenuhi kelayakan. Beberapa kementerian tidak bersedia atau menolak mengunakan kuesioner berbasis kertas karena musim pandemi, sehingga lebih memilih mengunakan kuesioner virtual dan didistribusikan melalui PIC (*personal in charge*) yang ditugaskan dan bertanggungjawab untuk mengkoordinasikan kuesioner pada setiap kementerian. Kuesioner berbasis kertas tidak seluruhnya dapat diolah dikarenakan ada beberapa responden tidak selesai dalam mengisi pertanyaan atau pernyataan kuesinoer tersebut, sehingga sortir terhadap data perlu dilakukan. Total perolehan kuesioner yang diperoleh setelah digabungkan antara kuesioner berbasis kertas dan virtual sebanyak 875 terdiri dari 500 berbasis virtual dan 375 berbasis kertas. Distribusi kuesioner dilakukan mulai tanggal 21 September 2019 – 30 Maret 2020 pada seluruh kementerian negara.

Pemilihan sampel dilakukan secara purposive dengan mendistribusikan pengisian kuesioner penelitian kepada aparat pegawai eselon 3 dan 4 pada setiap kementerian yang memiliki pendidikan minimal sarjana, berpengalaman lebih dari 3 tahun, untuk memberikan penilaian perilaku korupsi yang sebagian besar dilakukan oleh pimpinan tingkat atas didasarkan atas pengetahuan dan pengalaman yang mereka peroleh agar tetap objektif dalam memberikan penilaian sebagai pihak yang memahami permasalahan organisasi sehubungan dengan jabatan yang mereka duduki dipemerintahan. Beberapa kolom pada kuesioner berbasis kertas tidak diisi oleh responden, dikarenakan responden tidak bersedia untuk mengisi karena kerahasiaan informasi tentang dirinya setelah dikonfirmasi oleh PIC yang bertanggungjawab, namun demikian jawaban kuesioner tersebut memenuhi kelayakan sehingga tetap digunakan dalam pengolahan data.

2. Jenis Kelamin Responden

Dalam tabel 4.2 disajikan jenis kelamin responden yang mengisi kuesioner, sebagian besar kuesioner diisi oleh jenis kelamin laki-laki dan 10 responden tidak mengisi kolom gender tersebut. Kolom jenis kelamin yang tidak terisi oleh responden berasal dari kuesioner berbasis kertas karena mudah dilewati dibandingkan kuesioner virtual yang mewajibkan untuk diisi.

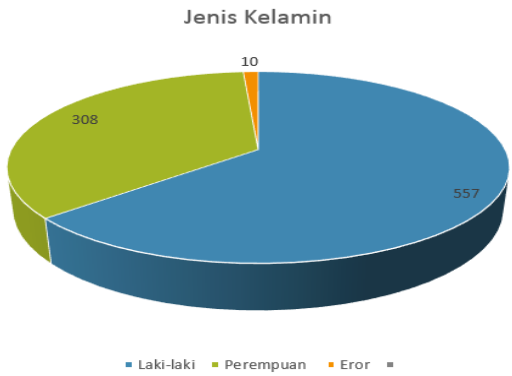
Tabel 4.2
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis kelamin	Jumlah
1.	Laki – laki	557
2.	Perempuan	308
3.	Tidak mengisi	10
	Total	**875**

Sumber diolah

Diagram sebaran jenis kelamin respoden yang disajikan pada tabel 4.2 dapat disajikan pada gambar 4.1 sebagai berikut :

Gambar 4.1
Diagram Jenis Kelamin Responden



3. Usia Responden

Rekapitulasi usia responden yang mengisi kuesioner didominasi usia antara 36-50 tahun, sedangkan responden yang tidak mengisi kolom usia sejumlah 10 orang berasal dari kuesioner berbasis kertas karena tidak ingin dieksplorasi indentitasnya, namun jawaban yang diberikan memenuhi kriteria layak.

Tabel 4.3

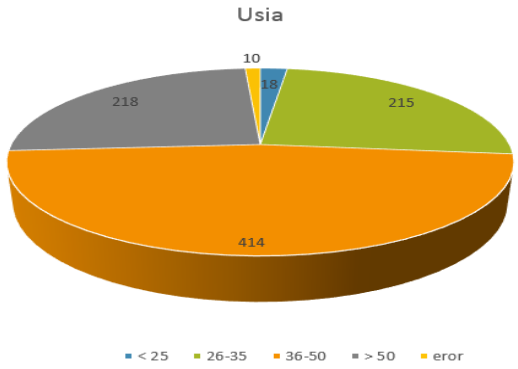
Usia Responden

No	Usia	Jumlah
1.	≤ 25 tahun	18
2.	26 - 35 tahun	215
3.	36 – 50 tahun	414
4.	Diatas 50 tahun	218
5.	Tidak mengisi	10
	Total	**875**

Sumber diolah

Deskripsi usia respoden yang dipresentasikan berdasarkan diagram dapat disajikan pada gambar 4.2 sebagai berikut :

Gambar 4.2
Usia Responden



4. Tingkat Pendidikan Responden

Sebagian besar aparat memiliki pendidikan strata 2 (magister), sedangkan responden yang tidak mengisi kolom tersebut sejumlah 12 responden yang diperoleh pada kuesioner berdasarkan kuesioner berbasis kertas yang mudah melewati pertanyaan dibandingkan virtual, sehingga ada perbedaan setiap komposisi data yang disajikan berdasarkan analisis yang dilakukan data tersebut layak untuk digunakan sebagai pendukung.

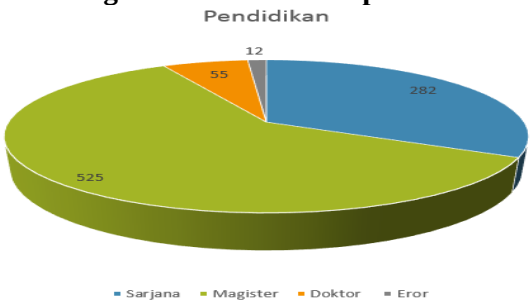
Tabel 4.4
Tingkat Pendidikan Responden

No	Pendidikan	Jumlah
1.	Sarjana (S1)	283
2.	Magister (S2)	525
3.	Doktor (S3)	55
4.	Tidak mengisi (eror)	12
	Total	**875**

Sumber diolah

Gambaran tingkat pendidikan respoden yang dipresentasikan berdasarkan diagram dapat disajikan pada gambar 4.3 sebagai berikut :

Gambar 4.3
Tingkat Pendidikan Responden



5. Pengalaman Bekerja

Rekapitulasi kuesioner pengalaman bekerja responden mayoritas lebih dari 21 tahun, responden yang tidak mengisi sejumlah 20 responden berasal dari kuesioner berbasis kertas yang terbuka peluang untuk melewati pertanyaan .

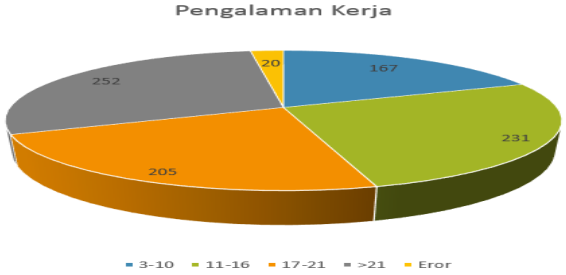
Tabel 4.5
Pengalaman Bekerja Responden

No	Lama bekerja	Jumlah
1.	3 - 10 tahun	167
2.	11 – 16 tahun	231
3.	17 – 21 tahun	205
4.	Lebih dari 21 tahun	252
5.	Tidak mengisi (eror)	20
	Total	**875**

Sumber diolah

Diagram pengalaman bekerja respoden yang dipresentasikan disajikan pada gambar 4.4 sebagai berikut :

Gambar 4.4
Pengalaman Bekerja Responden



6. Hasil Uji Statistik Deskriptif

Uji deskriptif menyajikan karakteristik data kuesioner yang diperoleh melalui output SPSS menyajikan informasi nilai minimum, maksimum, mean, standar deviasi dan varians. Pernyataan kuesioner sejumlah 100 instrumen digolongkan dan dijumlahkan berdasarkan masing-masing dimensi dengan rentang skala penilaian 1-6 disajikan pada deskriptif statistik penelitian berikut.

Tabel 4.6
Hasil Uji Statistik Deskriptif dan Asumsi Klasik

Variabel	N	Min.	Max	Mean	Std. Deviasi	Multicol.		Hetero.
						Tol	VIF	
Variabel Terikat :								
Pko	875	21	126	92.84	227.67			
Variabel Bebas :								
BO	875	15	90	68.15	11.78	0.239	4.177	0.002
KE	875	17	102	75.75	14.61	0.388	2.960	0.027
COD	875	15	90	68.82	11.60	0.271	3.689	0.000
SPIP	875	22	132	97.58	17.12	0.232	4.304	0.000
Variabel Moderasi :								
KM	875	10	60	42.38	7.67	0.428	2.337	0.265
Normalitas (kolmogorov-smirnov) : 0.000								
Keterangan : Tabel merepresentasikan deskriptif dari setiap variabel penelitian, bertujuan memberikan gambaran terhadap demografi dan penyebaran data kuesioner dalam mengestimasi model penelitian. Variabel dependen : Pko (Pencegahan Korupsi), Variabel Independen : Bo (Budaya Organisasi), KE (Kepemimpinan Etis), COD (Kode Etik), SPIP (Sistem Pengendalian Internal Pemerintah). Variabel Moderasi : KM (Manajemen Pengetahuan) dengan jumlah observasi 875								

Sumber : data diolah dari output SPSS 25

Deskriptif statistik berdasarkan pada perhitungan dimensi disajikan karena sebagai dasar pengolahan data, hal ini dilakukan bertujuan untuk memperoleh karakteristik data terhadap setiap dimensi yang digunakan saat pengolahan data dengan analisis faktor sebagai pengukuran. Sedangkan deskriptif data statistik dengan mengunakan indikator disajikan pada lampiran penelitian. Uji deskriptif statistik menyatakan keseluruhan variabel memiliki nilai minimal dan maksimal dengan nilai minimal dan maksimal dengan rentang yang cukup jauh, artinya jawaban kuesioner yang di isi memiliki nilai distribusi yang cukup besar. Penyebaran data dikatakan baik karena nilai standar deviasi (SD) memiliki nilai

lebih kecil dari nilai *mean,* intepretasi data berdasarkan hasil jawaban pada kuesioner adalah sebagai berikut :

a. Variabel pencegahan korupsi memiliki nilai minimal sebesar 21 dan maksimal sebesar 126. Nilai mean sebesar 92.84 lebih besar dari standar deviasi sebesar 15.09 dianggap layak, variabel memiliki variance cukup besar yaitu 227.67 artinya data dianggap layak memiliki variasi cukup besar pada sebarannya. Pilihan jawaban kuesioner responden mayoritas terbesar pada pilihan no 4.
b. Variabel manajemen pengetahuan memiliki nilai minimal sebesar 10 dan maksimal sebesar 60. Nilai mean sebesar 43.38 lebih besar dari standar deviasi sebesar 7.67 dianggap layak, variabel memiliki variance cukup besar yaitu 58.9 artinya data dianggap layak memiliki variasi cukup besar pada sebaran datanya. Pilihan jawaban kuesioner responden mayoritas pada pilihan no 4.

c. Variabel budaya organisasi memiliki nilai minimal sebesar 15 dan maksimal sebesar 90. Nilai mean sebesar 68.15 lebih besar dari standar deviasi sebesar 11.78 dianggap layak, variabel memiliki variance cukup besar yaitu 138.7 artinya data dianggap layak memiliki variasi cukup besar pada sebaran datanya. Pilihan jawaban kuesioner responden mayoritas pada pilihan no 4.
d. Variabel kepemimpinan etis memiliki nilai minimal sebesar 17 dan maksimal sebesar 102. Nilai mean sebesar 75.75 lebih besar dari standar deviasi sebesar 14.61 dianggap layak, variabel memiliki variance cukup besar yaitu 213.4 artinya data dianggap layak memiliki variasi cukup besar pada sebaran datanya. Pilihan jawaban kuesioner responden mayoritas pada pilihan no 4.
e. Variabel kode etik memiliki nilai minimal sebesar 15 dan maksimal sebesar 90. Nilai mean sebesar 68.82 lebih besar dari standar deviasi sebesar 11.60

dianggap layak, variabel memiliki variance cukup besar yaitu 134.5 artinya data tersebut dianggap layak memiliki variasi cukup besar pada sebaran datanya. Pilihan jawaban kuesioner responden mayoritas pada pilihan no 4.

f. Variabel sistem pengendalian internal memiliki nilai minimal sebesar 22 dan maksimal sebesar 132. Nilai mean sebesar 97.58 lebih besar dari standar deviasi sebesar 11.60 dianggap layak, variabel memiliki variance cukup besar yaitu 293.2 artinya data dianggap layak memiliki variasi cukup besar sebaran datanya. Pilihan jawaban kuesioner responden mayoritas pada pilihan no 4.

g. Asumsi klasik dilakukan dalam rangka memperoleh keyakinan atas kualitas data pada jumlah observasi 875, hasil pengujian tidak memenuhi kelayakan uji normalititas dan heteroskedastisitas, hanya memenuhi asumsi bahwa tidak terjadi multikolineritas saja. Untuk itu dalam menghasilkan data yang lebih baik, maka harus dilakukan penyesuaian pada pengujian data selanjutnya dengan mengunakan Lisrel.

B. Analisis Data Penelitian

1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji vailidtas dan reliabilitas instrumen disajikan dalam tabel 4.7 mengambarkan kelayakan instrumen kuesioner yang digunakan memprediksi variabel penelitian. Hasil pengujian menyatakan bahwa keseluruhan indikator instrumen kuesioner penelitian telah memenuhi asumsi yang ditetapkan dalam uji validitas dan reliabilitas, nilai instrumen yang tidak kurang dari 0.070 (*rule of thumb*) hal ini sesuai dengan ketentuan r tabel berdasar jumlah sampel.

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	No. Item	Validitas	Reliabilitas	Keterangan
PKo	1 – 21	0.392 – 0.796	0.945	valid/reliabel
KM	22 – 31	0.401 – 0.809	0.919	valid/reliabel
BO	32 – 46	0.691 – 0.846	0.967	valid/reliabel

KE	47 – 63	0.749 – 0.864	0.976	valid/reliabel
COD	64 – 78	0.767 – 0.855	0.972	valid/reliabel
SPIP	79 – 100	0.757 – 0.867	0.979	valid/reliabel
r-tabel 875	0.070			
Keterangan : Tabel merepresentasikan deskriptif dari setiap variabel penelitian, bertujuan memberikan gambaran terhadap demografi dan penyebaran data kuesioner dalam mengestimasi model penelitian. Variabel dependen : Pko (Pencegahan Korupsi), Variabel Independen : Bo (Budaya Organisasi), KE (Kepemimpinan Etis), COD (Kode Etik), SPIP (Sistem Pengendalian Internal Pemerintah). Variabel Moderasi : KM (Manajemen Pengetahuan) dengan jumlah observasi 875				

Sumber : data diolah output SPSS 25 diolah

Pengujian indikator pengukuran baru kepemimpinan etis (indikator no : 52, 53, 54, 55, 56 , 62 dan 64) serta pencegahan korupsi (indikator no : 9, 12, 15) yang menjadi signifikansi penelitian dinyatakan valid dan reliabel, sehingga dapat diteruskan untuk pengujian dan pengolahan data selanjutnya.

2. Hasil uji EFA (Eksplaratori Faktor Analisis)

Hasil analisis EFA pencegahan korupsi terdistribusi dengan baik karena memiliki loading faktor diatas 0.30 (Hair et al., 2010) dan layak diteruskan ke pengujian berikutnya, terdapat faktor kesamaan dalam memperdiksi pada KOR 19 dan KOR 20 yang dapat menjadi pertimbangan menentukan indikator pengukuran dan diambil berdasarkan nilai terbesar. Disimpulkan bahwa seluruh hasil pengujian EFA pada variabel pencegahan korupsi dinyatakan layak untuk digunakan sebagai faktor pemerediksi yang disajikan pada tabel 4.8.

Tabel 4.8
Hasil Uji EFA Pko (Pencegahan Korupsi)

Indikator	**Dimensi**					Keterangan
	1	2	3	4	5	
KOR13	0.711					Terdistribusi baik
KOR14	0.708					Terdistribusi baik
KOR12	0.686					Terdistribusi baik
KOR9	0.628					Terdistribusi baik
KOR21	0.616					Terdistribusi baik
KOR8	0.612					Terdistribusi baik
KOR20	0.598					Terdistribusi baik
KOR15	0.575					Terdistribusi baik
KOR10	0.505					Terdistribusi baik
KOR11						Terdistribusi baik

KOR17		0.860				Terdistribusi baik
KOR16		0.788				Terdistribusi baik
KOR18		0.759				Terdistribusi baik
KOR19		0.666				Terdistribusi baik
KOR7			0.691			Terdistribusi baik
KOR6			0.661			Terdistribusi baik
KOR4				0.787		Terdistribusi baik
KOR3				0.777		Terdistribusi baik
KOR5				0.564		Terdistribusi baik
KOR2					0.830	Terdistribusi baik
KOR1					0.802	Terdistribusi baik
KMO & Bartlett's Test = 0.952						***Goodness***

Sumber data diolah dari output SPSS 25 dengan jumlah obeservasi 875

Selanjutnya pengujian manajemen pengetahuan (KM) loading faktor yang diperoleh diatas 0.30 (*sesuai role of thumb* tabel Hair et.al 2010) memiliki faktor kesamaan dalam memperdiksi dimensi manajemen pengetahuan yaitu pada KM 24, 22, 25, 25,31,28, dan 27 hal ini dapat menjadi pertimbangan dan perbandingan pemerediksi dimensi yang lebih kuat sebagai dasar pengukuran pada dimensi. Karena sebagai variabel moderasi peranan manajemen pengetahuan sangat penting dalam memperkuat atau tidak memperkuat variabel pemerediksi lainnya. Hasil analisis EFA manajemen pengetahuan terdistribusi dengan baik dan layak dilanjutkan pengujian berikutnya, hasil pengujian disajikan pada tabel 4.9 sebagai berikut :

Tabel 4.9
Hasil Uji EFA KM (Manajemen Pengetahuan)

Indikator	**Dimensi**				Keterangan
	1	2	3	4	
KM23	0.859				Terdistribusi baik
KM24		0.312			Terdistribusi baik
KM22	0.810				Terdistribusi baik
KM25	0.736				Terdistribusi baik
KM26	0.640				Terdistribusi baik
KM31		0.772			Terdistribusi baik
KM28		0.679			Terdistribusi baik
KM27		0.638			Terdistribusi baik
KM29			0.905		Terdistribusi baik
KM30				0.904	Terdistribusi baik
KMO & Bartlett's Test = 0.933					***Goodness***

Sumber data diolah dari output SPSS 25 dengan jumlah obeservasi 875

Hasil analisis mengunakan EFA menyatakan faktor budaya organisasi menghasilkan kesimpulan bahwa indikator dimensi terdistribusi dengan baik dengan nilai loading faktor diatas 0.30 pada tabel 4.10.

Tabel 4.10
Hasil Uji EFA BO (Budaya Organisasi)

Indikator	Dimensi							Keterangan
	1	2	3	4	5	6	7	
BO39	0.760							Terdistribusi baik
BO38	0.715							Terdistribusi baik
BO40	0.697							Terdistribusi baik
BO37	0.580							Terdistribusi baik
BO45		0.757						Terdistribusi baik
BO46		0.727						Terdistribusi baik
BO44		0.719						Terdistribusi baik
BO35			0.740					Terdistribusi baik
BO34			0.718					Terdistribusi baik
BO36			0.658					Terdistribusi baik
BO32				0.849				Terdistribusi baik
BO33				0.554				Terdistribusi baik
BO41					0.749			Terdistribusi baik
BO43						0.530		Terdistribusi baik
BO42							0.614	Terdistribusi baik
KMO & Bartlett's Test = 0.964								***Goodness***

Sumber data diolah dari output SPSS 25 dengan jumlah obeservasi 875

Tabel 4.11
Hasil Uji EFA KE (Kepemimpinan Etis)

Indikator	Dimensi		Keterangan
	1	2	
KE49	0.807		Terdistribusi baik
KE51	0.799		Terdistribusi baik
KE48	0.785		Terdistribusi baik
KE47	0.784		Terdistribusi baik
KE52	0.719		Terdistribusi baik
KE50	0.689		Terdistribusi baik
KE56	0.669		Terdistribusi baik
KE53	0.668		Terdistribusi baik
KE54	0.634		Terdistribusi baik
KE60		0.793	Terdistribusi baik
KE61		0.787	Terdistribusi baik
KE59		0.773	Terdistribusi baik
KE58		0.739	Terdistribusi baik
KE55		0.730	Terdistribusi baik
KE57		0.629	Terdistribusi baik
KE62		0.617	Terdistribusi baik
KE63		0.604	Terdistribusi baik
KMO & Bartlett's Test = 0.976			***Goodness***

Sumber data diolah dari output SPSS 25 dengan jumlah obeservasi 875

Hasil EFA faktor kepemimpinan etis terdistribusi dengan baik dengan nilai loading faktor diatas 0.30 memprediksi dimensi sebagai diri pribadi dan sebagai

pemimpin, pengukuran baru kepemimpinan etis dalam penelitian dapat juga menjadi faktor pemerediksi yang kuat bagi variabel tersebut. Pengujian kepemimpinan etis sebagai salah satu pengukuran baru dalam penelitian ini sangat penting dilakukan dan diharapkan memiliki nilai prediksi yang kuat atas dimensinya, sehingga dalam pengunaan dimensi tersebut dalam fungsi regresi mampu untuk menghasilkan model yang layak dalam penelitian ini.

Selanjutnya hasil pengujian EFA variabel kode etik manyatakan bahwa seluruh faktor terdistribusi dengan baik, loading faktor memiliki nilai diatas 0.30, artinya berkemampuan memprediksi antar dimensi, nilai tertinggi dipilih sebagai pemerediksi atas dimensi yang membangun variabel kode etik dengan nilai indikator diatas rata-rata yang disajikan sebagai berikut.

Tabel 4.12
Hasil Uji EFA COD (Kode Etik)

Indikator	**Dimensi**					**Keterangan**
	1	2	3	4	5	
COD69	0.716					Terdistribusi baik
COD72	0.669					Terdistribusi baik
COD71	0.659					Terdistribusi baik
COD70	0.657					Terdistribusi baik
COD73	0.558					Terdistribusi baik
COD68	0.515					Terdistribusi baik
COD74		0.729				Terdistribusi baik
COD75		0.717				Terdistribusi baik
COD78			0.659			Terdistribusi baik
COD77			0.659			Terdistribusi baik
COD76			0.595			Terdistribusi baik
COD64				0.725		Terdistribusi baik
COD65				0.715		Terdistribusi baik
COD67					0.784	Terdistribusi baik
COD66					0.632	Terdistribusi baik
KMO & Bartlett's Test = 0.972						***Goodness***

Sumber data diolah dari output SPSS 25 dengan jumlah obeservasi 875

Hasil analisis mengunakan EFA sistem pengendalian internal pemerintah terdistribusi dengan baik karena memiliki loading faktor rata-rata diatas yaitu dengan nilai 0.30, faktor tersebut berkemampuan untuk saling memprediksi pada

setiap indikator yang membangun dimensi satu dengan dimensi lainnya dan dapat disajikan pada tabel 4.13 berikut :

Tabel 4.13
Hasil Uji EFA SPIP (Sistem Pengendalian Internal Pemerintah)

Indikator	**Dimensi**					**Keterangan**
	1	2	3	4	5	
SPI99	0.754					Terdistribusi baik
SPI100	0.738					Terdistribusi baik
SPI98	0.703					Terdistribusi baik
SPI97	0.608					Terdistribusi baik
SPI94	0.503					Terdistribusi baik
SPI89		0.634				Terdistribusi baik
SPI92		0.599				Terdistribusi baik
SPI91		0.599				Terdistribusi baik
SPI93		0.591				Terdistribusi baik
SPI90		0.589				Terdistribusi baik
SPI95			0.650			Terdistribusi baik
SPI82			0.648			Terdistribusi baik
SPI96			0.618			Terdistribusi baik
SPI86			0.576			Terdistribusi baik
SPI81			0.559			Terdistribusi baik
SPI83			0.465			Terdistribusi baik
SPI85				0.685		Terdistribusi baik
SPI84				0.662		Terdistribusi baik
SPI87				0.585		Terdistribusi baik
SPI88				0.585		Terdistribusi baik
SPI79					0.732	Terdistribusi baik
SPI80					0.677	Terdistribusi baik
KMO & Bartlett's Test = 0.975						***Goodness***

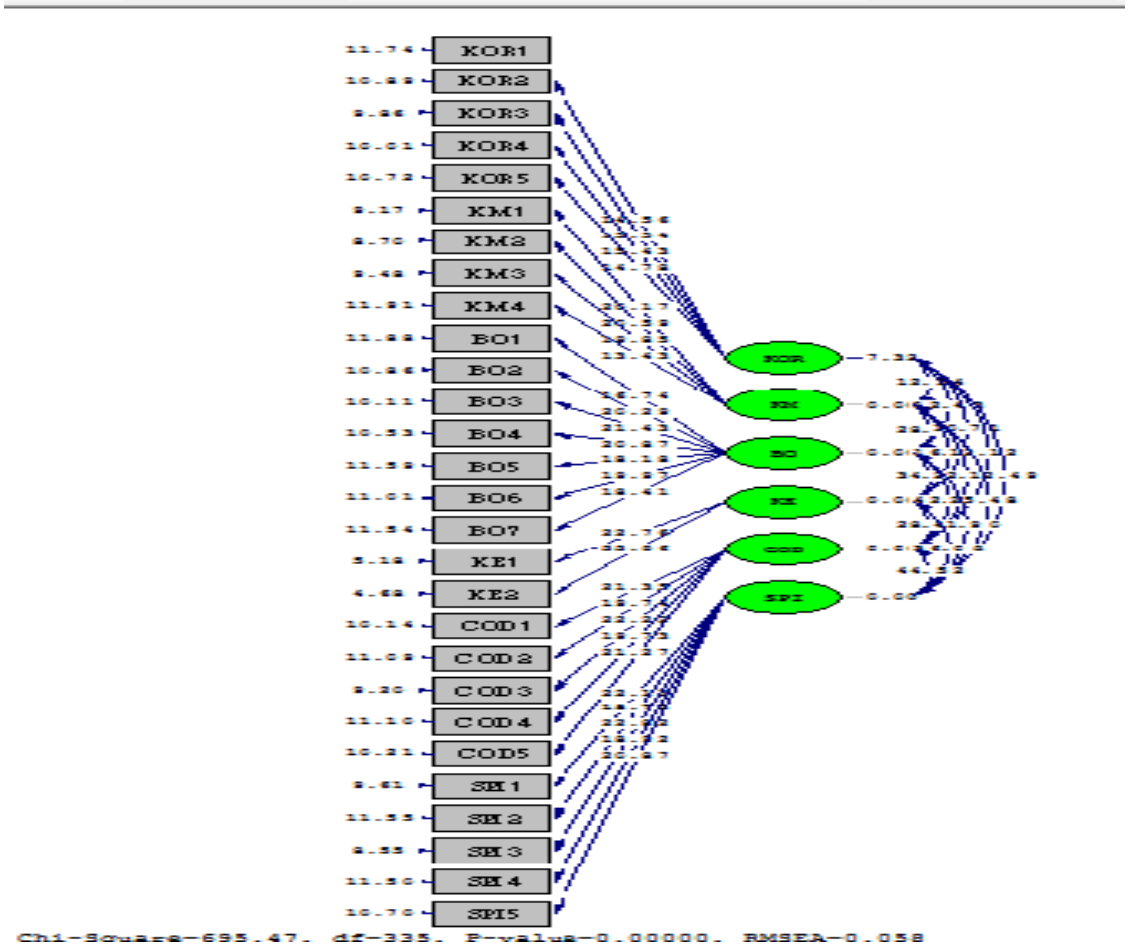
Sumber data diolah dari output SPSS 25 dengan jumlah obeservasi 875

Disimpulkan bahwa keseluruhan hasil pengujian dimensi mengunakan EFA memenuhi kelayakan yang ditentukan dalam *rule of thumb*.

3. Hasil CFA (*Conformatory Factory Analisis*)

Stelah dilakukan analisis CFA menyatakan bahwa model penelitian dapat diterima dengan asumsi observasi data sejumlah 320, sedangkan observasi data total sebanyak 875 tidak dapat digunakan karena kurang memenuhi asumsi *goodnes of fit* yang disebabkan karena nilai RMSEA dan sebagainya yang tidak memenuhi syarat *role of thumb* setelah dilakukan pengolahan berulang kali, untuk memastikan hasil yang layak (fit) untuk digunakan pada tahap olah data sesuai kelayakan dijelaskan pada chart 4.1 dan tabel 4.14 berikut :

Gambar chart 4.1
Hasil uji CFA (estimated dan t value)



Tabel 4.14 Intepretasi chart CFA

N =320, Chi-Square = 695.47, df=335, P-value = 0.00000	Keterangan
RMSEA = 0.058	Good fit
Chi-Sq/df =2.07	Good fit

NFI = 0.99	Good fit
NNFI = 0.99	Good fit
CFI = 0.99	Good fit
IFI = 0.99	Good fit
RFI = 0.99	Good fit

Output lisrel

Uji CFA menyimpulkan model dapat diuji dengan data yang tidak melebihi jumlah 320 untuk memperoleh asumsi *goodness of fit.* Ketidakmampuan untuk memprediksi dengan jumlah lebih besar dari 320 karena sampel cukup heterogen, sehingga diperlukan pengujian masing-masing kementerian untuk memperoleh kualitas data yang sesuai dan dapat menyimpulkan hasil penelitian.

Hasil pengujian tersebut merupakan konformasi berdasarkan pada informasi yang disajikan pada uji asumsi klasik yang merekomendasikan bahwa data penelitian sebanyak 875 tidak dapat melewati normalitas dan heteroskedastisitas yang di kemukakan sebagai *role of thumb.* Untuk itu, dalam memperolah kualitas data yang lebih baik dan tingkat kecocokan dalam pengambilan keputusan maka dilakukan pengujian dengan mengurangi dan menyesuaikan data sehingga mencapai kelayakan yang ditetapkan dalam *role of thumb.*

Tabel 4.15
Hasil Uji Mengunakan CFA

Sampel	Chi Square	df	P value	RMSEA	Keterangan
875	1905.46	335	0.0000	0.073	Cukup fit
320	695.47	335	0.0000	0.058	Good fit

Keterangan : RMSEA $\leq$ 0.05 = Good Fit, atau 0.05 < RMSEA $\leq$ = Cukup Fit
Good fit : Chi Square $\geq$ 0.05; atau
Good fit : Chi Square / df = 2

Tabel 4.16
Hasil Uji Dimensi Mengunakan CFA

No	Dimensi	Penilaian Rata-rata
	BO (Pencegahan Korupsi)	
6.	Tekanan internal dan eksternal	11.74
7.	Kesempatan	14.56
8.	Pembenaran	15.54
9.	Kemampuan	15.43
10.	Integritas	14.78
	KM (Manajemen Pengetahuan)	
11.	*Knowledge Discovery*	20.17
12.	*Knowledge Capture*	20.59
13.	*Knowledge Sharing*	19.85
14.	*Knowledge Application*	13.43
	BO (Budaya Organisasi)	
15.	Inovasi Dan Risiko	16.74
16.	Perhatian Terhadap Detail	20.29
17.	Berorientasi Kepada Hasil	21.43
18.	Berorientasi Kepada Manusia	20.87
19.	Berorientasi Tim	18.18
20.	Sikap Agresif	19.97
21.	Stabilitas	18.41
	KE (Kepemimpinan Etis)	
22.	Pribadi Yang Bermoral	22.76
23.	Pemimpin Yang Bermoral	22.96
	COD (Kode Etik)	
24.	Etika Bernegara	21.35
25.	Etika Bermasyarakat	19.74
26.	Etika Dalam Berorganisasi	22.22
27.	Etika Terhadap Sesama ASN	19.73
28.	Etika Terhadap Diri Sendiri	21.27
	SPIP (Sistem Pengendalian Internal Pemerintah)	
29.	Lingkungan Pengendalian	22.13
30.	Penilaian Risiko	18.73
31.	Kegiatan Pengendalian	22.82
32.	Informasi dan Komunikasi	18.92
33.	Pemantauan Pengendalian Internal	20.87

Sumber data diolah dari output SPSS 25 dengan jumlah obeservasi 320

Penilaian tabel 4.15 diatas didasarkan penggunaan skala penilaian kuesioner yang dibuat penilaian skala 1 – 6 yang diberikan responden dalam pernyataan tentang :

a. Pencegahan korupsi

Skor tertinggi responden terhadap variabel pencegahan korupsi pada dimensi pembenaran sebesar 15.54, dikarenakan korupsi berawal dari konflik kepentingan dan didukung faktor memiliki kewenangan, kekuasaan, dan kemampuan yang digunakan untuk melakukan tindakan yang dianggap benar.

Hal lain dalam fenomena yang terjadi adanya anggapan wajar dari para pejabat tinggi jika mereka memiliki aset, rumah mewah atau mobil. Anggapan meminjam aset yang dicuri, melakukan tindakan dengan alasan untuk kebaikan, perbuatan yang dilakukan secara bersama-sama sehingga dikatakann wajar karena untuk kepentingan bersama. Untuk itu perlu dilakukan pencegahan sebagai berikut :

1. Jujur dalam bekerja, dikarenakan kejujuran sangat penting dalam bekerja dan integritas harus dimiliki supaya organisasi menjadi sehat.
2. Akuntabilitas, dikarenakan output pekerjaan yang dilakukan harus mampu dipertanggungjawabkan dan membutuhkan kejujuran sebagai landasan
3. Sosialisasi (kebaruan penelitian), dikarenakan penyuluhan aparat penting untuk bersikap logis memahami korupsi agar tidak terjerumus melakukan korupsi karena tidak memahami serta memberi batasan perilaku korupsi.

b. Manajemen pengetahuan

Skor tertinggi responden terhadap variabel manajemen pengetahuan pada dimensi *Knowledge Capture* sebesar 20.59, dikarenakan organisasi pemerintah saat ini selalu melakukan inovasi memberdayakan karyawan sebagai aset dengan melakukan berbagai penciptaan pengetahuan baru melalui rekrutimen yang sebelumnya dilakukan dalam penerimaan PNS sesuai kebutuhan. Pemerintah yang disibukkan dengan rutinitas pekerjaan pelayanan publik cenderung mencontoh dari keberhasilan dari pengalaman organiasi atau negara dengan memberdayakan aparat yang ada dan dijelaskan berikut :

1. Potensi pengetahuan yang diterjemahkan menjadi dokumen, dikarenakan adanya contoh pengetahuan yang sudah ada untuk dikembangkan dan diterapkan menjadi aset yang dimiliki organisasi.
2. Transformasi pengetahuan sebagai pembelajaran, dikarenakan pengetahuan yang ada dikembangkan untuk diterapkan dan memotivasi lahirnya pengetahuan lain selanjutnya

c. Budaya organisasi

Skor tertinggi responden terhadap variabel budaya organisasi pada dimensi berorientasi kepada hasil sebesar 21.43, dikarenakan organisasi pemerintah harus akuntabilitas yang mempertanggungjawabkan yang dikerjakan kepada publik memaksimalkan kinerja dengan pelayanan yang terus menerus lebih baik yang dijelaskan berikut :

1. Mendefiniskan proses keberhasilan dalam kerja, dikarenakan penting mengetahui proses bekerja untuk mencapai keberhasilan yang dicitakan
2. Strategi memperoleh hasil yang baik, dikarenakan pekerjaan membutuhkan langkah strategis mencapai tujuan untuk efisien, efektif dan ekonomis.

d. Kepemimpinan etis

Skor tertinggi responden terhadap variabel kepemimpinan etis pemimpin yang bermoral sebesar 22.96, dikarenakan moral sangat penting dimiliki pemimpin dan menentukan organisasi beretika atau tidaknya karena menjadi kebutuhan pada situasi pemerintahan saat ini, sehingga moral sangat penting sekali menentukan menyimpang atau ttidaknya pemimpin yang dijelaskan berikut :

1. Memberikan contoh baik, karena sebelum yang lain melakukan contoh baik pimpinan harus lebih dahulu mencontohkannya bagi pengikutnya.
2. Berkomunikasi dalam memutuskan, karena pertimbangan yang baik dibutuhkan dari sekitar yang terjalin dari komunikasi
3. Menegakan peraturan dan sanksi, karena ketegasan sangat diperlukan pemimpin dalam menjalankan organisasi agar tidak terjadi pelanggaran
4. Standar etika yang dibicarakan, dikarenakan etika yang diterapkan harus dimusyawarahkan hasil pemikiran bersama yang disepakati
5. Memprioritaskan kepentingan organisasi (kebaruan penelitian), dikarenakan pemimpin tidak mencari keuntungan namun membawa kesejateraan pada para pengikutnya dalam ekonomi dan kepentingan lain
6. Hati-hati dalam memutuskan (kebaruan penelitian), karena setiap keputusan didasari kewaspadaan terhadap risiko dan bahaya yang mengancam organisasi.

e. Kode etik

Skor tertinggi responden terhadap variabel kode etik pada dimensi etika dalam berorganisasi sebesar 22.22, dikarenakan banyaknya pelanggaran akibat tidak memahami etika berorganisasi sehingga timbul konflik dan penyimpangan, untuk itu penting adanya aturan dalam organisasi yang dijelaskan berikut:

1. Tugas sesuai kewenangannya, konsistensi dalam bekerja diperlukan aparat untuk menghasilkan kinerja yang baik dan tidak menimbulkan konflik
2. Kerahasiaan informasi, dikarenakan kerahasiaan organisasi harus dijaga agar tidak diketahui pihak lain yang mengancam organisasi

3. Etos kerja ASN, dikarenakan nilai yang mendasari kerja keras aparat sangat menentukan keberhasilan mencapai tujuan melalui ketekunan
4. Patuh pada prosedur dan aturan kerja, dikarenakan organisasi mampu mencapai tujuan jika prosedur dan aturan dipatuhi dan dijalankan benar
5. Berorientasi meningkatkan kinerja, dikarenakan kinerja adalah hasil akhir yang ingin dicapai dan menjadi target yang ditempuh dengan strategi

f. Sistem pengendalian internal pemerintah

Skor tertinggi variabel sistem pengendalian internal terdapat pada kegiatan pengendalian sebesar 22.82, karena lebih efisien dan efektif dibandingkan pengawasan (Umar et al., 2019) karena kejelasan penerapan prosedur, standar dan kebijakan sangat penting memastikan tujuan organisasi mampu dicapai dengan penjelasan indikator berikut :

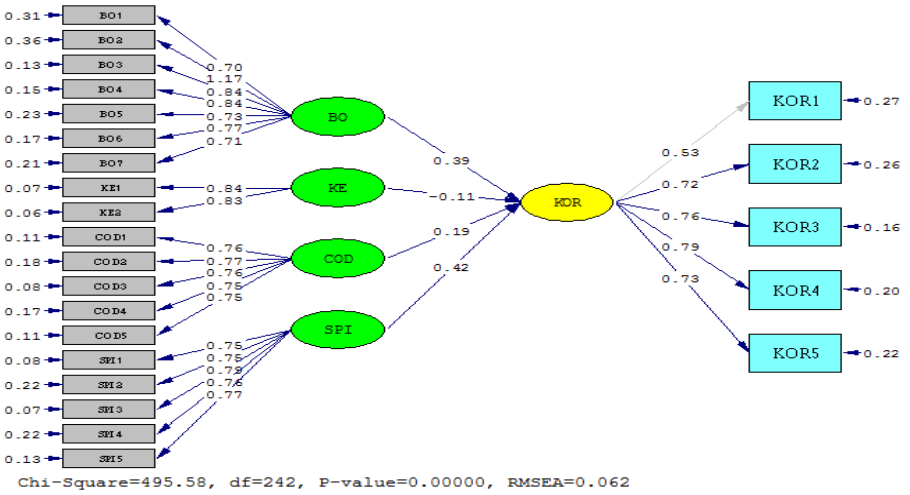
1. Pengendalian internal kegiatan pokok/penting, dikarenakan memiliki risiko terhadap pencapaian kinerja utama dan keberhasilan organisasi
2. Penilaian atas risiko pengendalian, dikarenakan perlu memahami risiko yang akan ditanggung atas pekerjaan yang akan dilakukan menyangkut (keberhasilan/kegagalan)
3. Disesuaikan karakter organisasi, dikarenakan pengendalian harus memahami keadaan organisasi sehingga dapat mempersiapkan SDM dan lainnya
4. Kejelasan prosedur, dikarenakan untuk melakukan pengendalian tahapan yang diberikan harus jelas dan sesuai dengan tahapan pengendalian
5. Komitmen, dikarenakan tidak akan berhasil pengendalian karena jika organisasi tidak komitmen untuk melaksanakan

6. Evaluasi, dikarenakan penting untuk melihat keunggulan dan kelemahan pengendalian yang sudah dilakukan dan menetapkan strategi mendatang

4. Uji Hipotesis dan Regresi Berganda Mengunakan SEM Lisrel

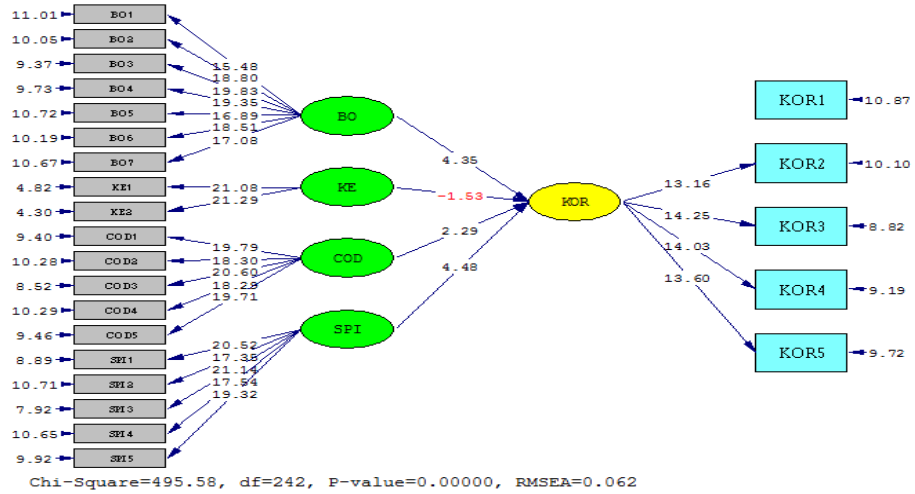
Pengujian regresi linear berganda dengan mengunakan SEM Lisrel dilakukan secara bertahap untuk mencari model data terbaik, pengujian dilakukan dengan menguji total data observasi sebanyak 875 dan 320, namun hasil yang diperoleh belum maksimal. Kemudian untuk memperoleh hasil terbaik dilakukan pengujian kembali dengan jumlah observasi sebanyak 275, sehingga diperoleh model yang fit dan dipilih sebagai model terbaik yang disajikan sebagai pembahasan dalam penelitian ini. Model pengolahan terbaik diperoleh pada observasi data sejumlah 275 digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam hipotesis dan selanjutnya menjadi model dalam penelitian yang dijelaskan dalam diagram dan tabel estimasi serta t value sebagai berikut :

Gambar Diagram 4.2
Hasil Uji Regresi SEM Lisrel (Jumlah Obeservasi 275)



Keterangan : estimated (regresi) ouput Lisrel 8.70 dengan n = 275

Gambar Diagram 4.3
Hasil Hipotesis SEM Lisrel (Jumlah Observasi 275)



Keterangan : t value ouput Lisrel 8.70 dengan n = 275

Tabel 4.17 Intepretasi Hasil Chart Regresi Model Utama

N =275, Chi-Square = 495.58, df=242, P-value = 0.00000	Keterangan
RMSEA = 0.062	Good fit
Chi-Sq/df =2.05	Good fit
NFI = 0.99	Good fit
NNFI = 0.99	Good fit
CFI = 0.99	Good fit
IFI = 0.99	Good fit
RFI = 0.98	Good fit

Sumber data output lisrel diolah

Intepretasi diagram 4.2 dan 4.3 dijelaskan sebagai berikut :

Hasil regresi linear berganda jumlah observasi data 275 menunjukan bahwa dengan nilai Chi-Square = 495,58 df = 242, P value 0.0000 serta RMSEA sebesar 0.062 diperoleh persamaan model 1 sebagai berikut :

$$\mathbf{Pko_1 = \beta o + 0.39BO - 0.11KE + 0.19COD + 0.42SPIP + 0.26e}$$

a. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signfikan terhadap pencegahan korupsi dengan nilai koefisien sebesar 0.39, artinya setiap perubahan nilai satu pada unit budaya organisasi mengakibatkan perubahan sebesar 0.39 peningkatan pencegahan korupsi dengan nilai t value sebesar 4.35 dan nilai error 0.26, sehingga H1 diterima karena berpengaruh positif dan signifikan sesuai asumsi hipotesis yang diusulkan.
b. Kepemimpinan etis berpengaruh negatif terhadap pencegahan korupsi dengan nilai koefisien sebesar -0.11. artinya setiap perubahan nilai satu unit kepemimpinan etis akan mengakibatkan perubahan sebesar -0.11 pencegahan korupsi dengan nilai t value sebesar -1.53 dan nilai error 0.26, sehingga H2 ditolak karena berpengaruh negatif dan tidak sesuai asumsi hipotesis yang diusulkan.
c. Kode etik berpengaruh positif terhadap pencegahan korupsi dengan nilai koefisien sebesar 0.19, artinya setiap perubahan nilai satu unit kode etik, akan mengakibatkan perubahan sebesar 0.19 pencegahan korupsi dengan t value sebesar 2.29 dan nilai error 0.26, sehingga hipotesis penelitian 3 diterima karena sesuai asumsi yang diusulkan.
d. Sistem pengendalian internal pemerintah berpengaruh positif terhadap pencegahan korupsi dengan nilai koefisien sebesar 0.42, artinya setiap perubahan nilai satu unit sistem pengendalian internal pemerintah akan mengakibatkan perubahan sebesar 0.42 pencegahan korupsi dengan nilai t

value sebesar 4.48 dan nilai error 0.26, sehingga H4 diterima karena sesuai dengan asumsi yang diusulkan.

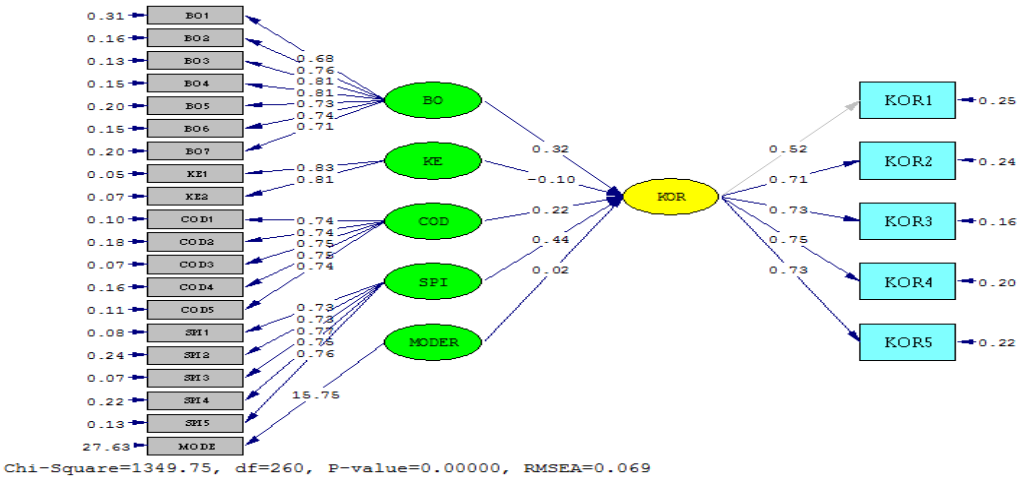
e. Nilai koefisien determinasi (R^2) diperoleh sebesar 0.74, artinya model variabel independen (eksogen) tersebut dapat mempengaruhi pencegahan korupsi sebesar 74 % sedangkan 26 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diobservasi.

Pengujian hipotesis variabel yang memiliki koefisien tertinggi adalah SPIP sebesar 0.42 dan terkecil adalah kepemimpinan etis sebesar 0.11.

5. Uji Hipotesis dan Regresi Variabel Moderating SEM Lisrel

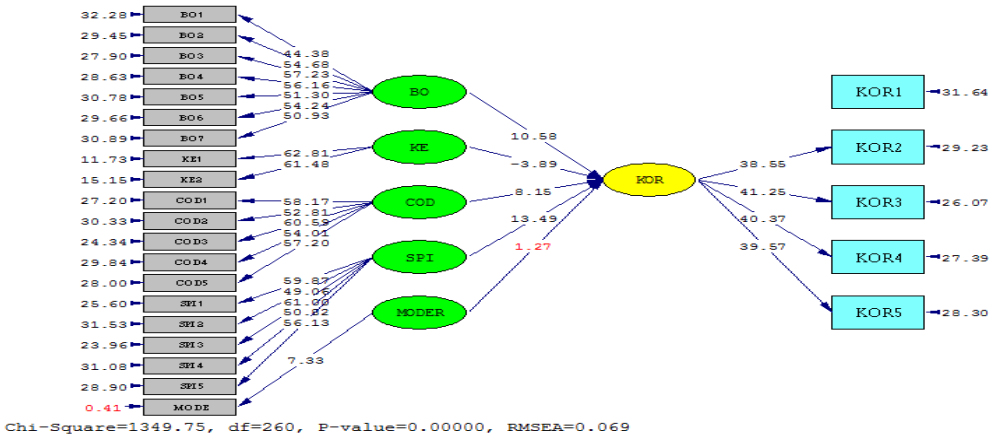
Uji hipotesis variabel moderating adalah variabel moderating murni yang berperan sebagai variabel moderating saja disajikan pada diagram 4.4 dan 4.5.

Gambar Diagram 4.4
Hasil Uji Regresi Variabel Moderating (Jumlah Observasi 275)



Keterangan : estimated ouput Lisrel 8.70 dengan n = 275

Gambar Diagram 4.5
Hasil Uji Hipotesis Variabel Moderating (Jumlah Observasi 275)



Keterangan : t value ouput Lisrel 8.70 dengan n = 275

Tabel 4.18 Intepretasi Hasil Chart Regresi Moderting

N =275, Chi-Square = 1349.75, df=260, P-value = 0.00000	Keterangan
RMSEA = 0.069	Good fit
Chi-Sq/df =5.2	marginal fit

Sumber data output lisrel diolah

Intepretasi gambar chart 4.4 dan 4.5 akan dijelaskan sebagai berikut :

Hasil regresi moderating menunjukan nilai Chi-Square = 1349.75 df = 260, P value 0.0000 serta RMSEA sebesar 0.069 diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$\mathbf{Pko_2 = \beta o + 0.39BO - 0.11KE + 0.19COD + 0.42SPIP + 0.32BO*KM - 10KE*KM + 0.22COD*KM + 0.44SPIP*KM + 0.26e}$$

a. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pencegahan korupsi dengan nilai koefisien sebesar 0.32 yang artinya setiap perubahan nilai satu unit variabel budaya organisasi, maka akan mengakibatkan perubahan sebesar 0.32 pada peningkatan pencegahan korupsi setelah adanya variabel moderating manajemen pengetahuan. Setelah mengunakan regresi variabel moderating terdapat terdapat perubahan nilai koefisien yang semula 0.39 menurun menjadi 0.32 dengan t value sebesar 10.58 lebih besar dari pada semula sebesar 4.35 sehingga adanya manajemen pengetahuan tidak memperkuat variabel budaya organisasi dalam pencegahan korupsi. Hipotesis penelitian 5 ditolak karena

tidak sesuai dengan asusmi yang dianggap mampu memperkuat budaya organisasi terhadap pencegahan korupsi.

b. Kepemimpinan etis berpengaruh negatif terhadap pencegahan korupsi dengan nilai koefisien sebesar -0.10 yang artinya setiap perubahan nilai satu unit variabel kepemimpinan etis, maka akan mengakibatkan perubahan sebesar -0.10 pada pencegahan korupsi dengan adanya variabel moderating manajemen pengetahuan. Setelah mengunakan regresi variabel moderating terdapat kenaikan nilai koefisien yang semula -0.11 menjadi -0.10 dengan t value sebesar -3.89 lebih besar dari sebelumya sebesar -1.53, namun demikian masih berpengaruh negatif terhadap pencegahan korupsi walaupun terjadi kenaikan koefisien pencegahan korupsi. Hipotesis penelitian 6 dterima karena sesuai dapat memperkuat pencegahan korupsi dengan adanya manajemen pengetahuan.

c. Kode etik berpengaruh positif terhadap pencegahan korupsi dengan nilai koefisien sebesar 0.22 yang artinya setiap perubahan nilai satu unit variabel kode etik, maka akan mengakibatkan perubahan sebesar 0.22 pada peningkatan pencegahan korupsi setelah adanya variabel manajemen pengetahuan. Setelah mengunakan variabel moderating terdapat perubahan nilai koefisien yang semula 0.19 menjadi 0.22, dengan nilai t value sebesar 8.15 lebih besar dari sebelumnya sebesar 2.29. Hipotesis penelitian 7 dapat diterima karena sesuai dengan hipotesis yang dapat memperkuat pencegahan korupsi dengan adanya manajemen pengetahuan.

d. Sistem pengendalian internal pemerintah berpengaruh positif terhadap pencegahan korupsi dengan nilai koefisien sebesar 0.44 yang artinya setiap perubahan nilai satu unit variabel sistem pengendalian internal pemerintah,

maka akan mengakibatkan perubahan sebesar 0.44 pada peningkatan pencegahan korupsi setelah adanya manajemen pengetahuan sebagai variabel moderating. Pada regresi moderating tahap 3 ini nilai koefisien pada variabel sistem pengendalian internal pemerintah mengalami perubahan yang semula 0.42 menjadi 0.44 dengan nilai t value sebesar 13.49 lebih besar dari sebelumnya sebesar 4.48. Hipotesis penelitian 8 dapat diterima karena sesuai dengan asumsi yang diusulkan memperkuat secara positif.

e. Manajemen pengetahuan memiliki nilai koefisien sebesar 0.02 satuan dan nilai t 1.27 yang menunjukan bahwa kontribusi manajemen pengetahuan koefisien paling kecil dibandingkan variabel lain namun mampu memperkuat koefisien beberapa variabel lainnya dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis.
f. Nilai koefisien determinasi dari uji hipotesis tanpa atau dengan variabel moderating menunjukan nilai yang sama yaitu sebesar 0.74 yang menunjukkan bahwa pengaruh variabel tersebut memiliki konsistensi terhadap pencegahan korupsi.

Uji regresi dan hipotesis tanpa mengunakan dan saat mengunakan variabel moderating menyatakan bahwa hipotesis penelitian yang diterima adalah : 1, 3, 4, 6, 7 dan 8, yang menunjukan pengaruh positif dan signifikan serta memperkuat pencegahan korupsi Sedangkan hipotesis 2 menyatakan kepemimpinan etis berpengaruh negatif terhadap pencegahan korupsi sehingga hipotesis 2 ditolak, dan manajemen pengetahuan tidak memperkuat budaya organisasi dalam pencegahan korupsi sehingga hipotesis 5 ditolak. Koefisien regresi menurun disebabkan karena manajemen pengetahuan belum maksimal diterapkan pada organisasi pemerintah dikarenakan adanya budaya birokrasi sehingga budaya

organisasi tidak memperkuat dalam pencegahan korupsi dengan nilai koefisien regresi yang menurun signifikan dijelaskan pada tabel 4.19 sebagai berikut :

Tabel 4.19
Hasil Uji Hipotesis

Pko = βo + BO +KE + COD + SPIP + BO*KM + KE*KM + COD*KM + SPIP*KM + e					
Variabel	**Prediksi**	**Koef.**	**P-Val.**	**Sig.**	**Keterangan**
Regresi berganda :	Pko_1 = βo + 0.39BO – 0.11KE + 0.19COD + 0.42SPIP + 0.26e				
BO → KOR	H1 +	0.39	4.35	Sig. ****	Diterima
KE → KOR	H2 +	– 0.11	– 1.53	Tidak sig.	Ditolak (negatif)
COD → KOR	H3 +	0.19	2.29	Sig. **	Diterima
SPI → KOR	H4 +	0.42	4.48	Sig. ****	Diterima
Regresi moderating :	Pko_2 = βo + 0.32BO*KM - 10KE*KM + 0.22COD*KM + 0.44SPIP*KM + 0.26e				
BO → KM → KOR	H5 +	0.32	10.58	Sig.****	Ditolak (tidak memperkuat)
KE → KM → KOR	H6 +	– 0.10	– 3.89	Sig. ****	Diterima
COD → KM → KOR	H7 +	0.22	8.15	Sig.****	Diterima
SPI → KM →KOR	H8 +	0.44	13.49	Sig****	Diterima
MODERATING		0.02	1.27		
R^2 (1 – 2)	0.74 – 0.74				Model fit (kuat)
Error (1 – 2)	0.26 – 0.26				
P value (1 – 2)	0.0000 – 0.0000				
Chi-Square (1 – 2)	495.58 – 1349.75				
RMSEA (1 – 2)	0.062 – 0.069				Fit
df (1 - 2)	240 - 262				
Level signifikansi adalah * = 0.05 , **= 0.025, ***=0.01, ****=0.001 Keterangan : Tabel merepresentasikan deskriptif statistik dari setiap variabel penelitian dalam mengestimasi model penelitian. Variabel dependen : Pko (Pencegahan Korupsi), Variabel Independen : Bo (Budaya Organisasi), KE (Kepemimpinan Etis), COD (Kode Etik), SPIP (Sistem Pengendalian Internal Pemerintah). Variabel Moderasi : KM (Manajemen Pengetahuan) dengan jumlah observasi 275.					

Sumber data diolah dari output Lisrel 8.70 diolah

Manajemen pengetahuan memperkuat implementasi pengaruh kepemimpinan etis, kode etik, dan pengendalian internal dalam mencegah korupsi dengan meningkatnya nilai koefisien regresi yang signifikan pada variabel independen, dan memperkuat kepemimpinan etis, kode etik dan sistem pengendalian internal dengan nilai koefisen determinasi yang kuat sebesar 74 %.

6. Pengujian Sensitivitas/Robustness

Pengujian sensitivitas disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.19
Hasil Uji Sensitivitas (mengunakan pengukuran awal)

Pko = βo + BO +KE + COD + SPIP + BO*KM + KE*KM + COD*KM + SPIP*KM + e					
Variabel	**Prediksi**	**Koef.**	**P-Val.**	**Sig.**	**Keterangan**
Regresi berganda :	Pko_1 = βo + 2.62BO – 0.76KE + 0.28COD + 3.38SPIP + 10.106e				
BO → KOR	H1 +	2.62	4.37	Sig. ****	Diterima
KE → KOR	H2 +	-0.76	– 1.36	Tidak sig.	Ditolak (negatif)
COD → KOR	H3 +	0.28	0.38	Tidak sig.	Ditolak
SPI → KOR	H4 +	3.38	3.49	Sig. ****	Diterima
Regresi moderating :	Pko_2 = βo – 6.16BO*KM – 3.30KE*KM – 4.24COD*KM + 2.61SPIP*KM + 13.55e				
BO → KM → KOR	H5 +	-6.16	-55.69	Sig.****	Ditolak (tidak memperkuat)
KE → KM → KOR	H6 +	-3.30	-45.96	Sig. ****	Ditolak (tidak memperkuat)
COD → KM → KOR	H7 +	-4.24	-57.41	Sig.****	Ditolak (tidak memperkuat)
SPI → KM →KOR	H8 +	2.61	35.43	Sig****	Ditolak (tidak memperkuat)
MODERATING		15.23	15.23		
R^2 (1 – 2)	0.74 – 0.63				Model fit (kuat)
Error (1 – 2)	10.10 – 13.55				
P value (1 – 2)	0.0000 – 0.0000				
Chi-Square (1 – 2)	913.69 – 913.69				
RMSEA (1 – 2)	0.101 – 0.101				Kurang fit
df (1 - 2)	242 - 242				
Level signifikansi adalah * = 0.05 , **= 0.025, ***=0.01, ****=0.001 Keterangan : Tabel merepresentasikan deskriptif statistik dari setiap variabel penelitian dalam mengestimasi model penelitian. Variabel dependen : Pko (Pencegahan Korupsi), Variabel Independen : Bo (Budaya Organisasi), KE (Kepemimpinan Etis), COD (Kode Etik), SPIP (Sistem Pengendalian Internal Pemerintah). Variabel Moderasi : KM (Manajemen Pengetahuan) dengan jumlah observasi 275					

Output Lisrel 8.70 diolah

Uji sensitivitas dilakukan dengan jumlah observasi 275 untuk memperoleh keyakinan bahwa terdapat kecocokan maupun perbedaan antara model penelitian mengunakan pengukuran baru dan model sebelumnya, khususnya untuk mengetahui reaksi pengukuran kepemimpinan etis dan pencegahan korupsi yang telah dimodifikasi. Hasil uji sensitivitas menunjukan perbedaan yang sangat mencolok pada tabel 4.19 dimana pengukuran memiliki model lama kurang layak dalam memprediksi faktor pencegahan korupsi, khususnya yang ditunjukkan pada nilai koefisien bernilai negatif -0.76 (pengukuran lama) lebih besar dibandingkan -0.11 (pengukuran baru) sehingga terdapat selisih koefisien sebesar **-0.65**.

Kepemimpinan etis sebagai signifikansi penelitian tidak berpengaruh positif pada kedua pengukuran, namun pengukuran baru lebih mampu meningkatkan kemampuan pencegahan korupsi dibandingkan dengan pengukuran lama. Sedangkan pada variabel budaya organisasi memiliki koefisien yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengukuran baru, kode etik memiliki koefisien yang lebih rendah dibandingkan pengukuran baru, serta sistem pengendalian internal memiliki koefisien yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengukuran baru terhadap pencegahan korupsi.

Pada uji hipotesis mengunakan variabel moderating mengunakan pengukuran terdahulu diperoleh hasil bahwa kepemimpinan etis sebagai signifikansi dalam penelitian memiliki pengaruh negatif sehingga tidak memperkuat dalam pencegahan korupsi. Variabel budaya organisasi dan kode etik terjadi perubahan arah yang semula positif menjadi tidak berpengaruh positif dan tidak memperkuat terhadap upaya pencegahan korupsi, sedangkan sistem pengendalian internal pemerintahan berpengaruh positif terhadap pencegahan korupsi. Pengukuran lama memiliki model kurang fit dan layak dibandingkan dengan pengukuran baru yang ditunjukan dengan nilai koefisien determinasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan model pengukuran baru pada kepemimpinan etis dan pencegahan korupsi yang kemudian dilakukan pengujian melalui variasi model variabel terbukti mampu untuk mereduksi pengaruh negatif korupsi dan memperkuat pengaruh dalam upaya pencegahan korupsi yang dibangun melalui model penelitian yang menurunkan pengaruh negatif sebesar -0.65. Untuk itu pengukuran baru dalam penelitian diasumsikan memiliki nilai serta model yang cukup kuat dalam memprediksi pencegahan korupsi, sehingga layak untuk digunakan dalam pengukuran penelitian.

7. Ikhtisar Hasil Pengujian

Perbandingan model pengolahan pengukuran disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.20
Hasil Perbandingan Pengujian Model Pengukuran

Hipotesis	Prediksi	Uji Hipotesis Pengukuran lama	Uji Hipotesis Pengukuran Baru (dimodifikasi)
BO → KOR	+	Diterima (+)	Diterima (+)
KE → KOR	+	Ditolak (-)	Ditolak (-)
COD → KOR	+	Ditolak (+)	Diterima (+)
SPI → KOR	+	Diterima (+)	Diterima (+)
BO → KM → KOR	+	Tidak memperkuat (-)	Tidak memperkuat (+)
KE → KM → KOR	+	Tidak memperkuat (-)	Memperkuat (-)
COD → KM → KOR	+	Tidak memperkuat (-)	Memperkuat (+)
SPI → KM →KOR	+	Tidak memperkuat (+)	Memperkuat (+)
R^2 (1 – 2)		0.74 – 0.63	0.74 – 0.74
Keterangan : Tabel merepresentasikan deskriptif statistik dari setiap variabel penelitian dalam mengestimasi model penelitian. Variabel dependen : Pko (Pencegahan Korupsi), Variabel Independen : Bo (Budaya Organisasi), KE (Kepemimpinan Etis), COD (Kode Etik), SPIP (Sistem Pengendalian Internal Pemerintah). Variabel Moderasi : KM (Manajemen Pengetahuan) dengan jumlah observasi 275.			

Sumber data diolah dari output Lisrel

Berdasarkan perbandingan hasil pengolahan data pada pengukuran lama dan pengukuran baru penelitian yaitu pada variabel pencegahan korupsi dan kepemimpinan etis, maka diperoleh model pengukuran yang terbaik adalah dengan mengunakan model pengukuran baru (modifikasi) karena lebih mampu untuk menjelaskan hubungan dengan kemampuan memprediksi yang lebih kuat dibandingkan dengan pengukuran lama. Untuk itu dapat diambil kesimpulan bahwa pengukuran dengan mengunakan formula baru yang telah dimodifikasi pada pencegahan korupsi dan kepemimpinan etis, menjadi model yang layak (best fit) dibandingkan dengan pengukuran lama. Untuk itu berdasarkan hasil tersebut kebaruan penelitian dapat digunakan sebagai pemerediksi pencegahan korupsi.

C. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi, kode etik, sistem pengendalian internal pemerintah berpengaruh positif terhadap pencegahan

korupsi, manajemen pengetahuan memperkuat pengaruh kepemimpinan etis, kode etik dan sistem pengendalian internal terhadap pencegahan korupsi. Kepemimpinan etis berpengaruh negatif dan budaya organisasi tidak memperkuat terhadap pencegahan korupsi. Untuk itu tidak keseluruhan hipotesis penelitian dapat diterima dan kepemimpinan merupakan permasalahan yang harus diselesaikan.

Hasil pengolahan data dapat diprediksi mengambarkan keadaan yang sesungguhnya tanpa adanya subjektifitas dan tidak asal dalam pengisian kuesioner, karena didasarkan pada analis demografi responden yang mengisi mayoritas sebanyak 283, 525 dan 55 adalah dengan tingkat pendidikan sarjana, magister dan doktor yang memahami sekali konsep dalam penelitian ini serta fenomena korupsi dipemerintahan. Pengalaman kerja dari para responden juga memiliki keterkaitan penting, karena telah bekerja mayoritas diatas 11 tahun dengan usia responden mayoritas diatas 26 tahun yang cukup untuk mengambarkan pemahaman atas organisasi pemerintahan dan permasalahannya.

Selain itu teknik pendukung pengambilan data dari penelitian ini mengunakan observasi wawancara yang disajikan pada lampiran penelitian untuk menguatkan fenomena dan konfirmasi fakta korupsi dilingkungan pemerintahan, terdiri dari pihak yang kompeten dan menangani permasalahan seperti : Auditor Senior (2 orang), Kepala Inspektur Auditor (1 orang), Deputi (1 orang), Wakil Deputi (1 orang), Kepala Inspektorat (1 orang), Bidang investigasi penanganan korupsi dan pencegahan di KPK (2 orang) serta ASN yang pernah terlibat dan menangani kasus korupsi (1 orang). Wawancara dilakukan pada kementerian yang dibutuhkan dengan kriteria sebagai berikut : kementerian yang pernah terlibat kasus korupsi, kementerian yang memiliki reputasi baik, serta yang menangani

sumber daya aparatur negara. Hasil wawancara dan analisis terhadap konten wawancara disajikan pada lampiran penelitian yang tidak terpisahkan dari bagian penelitian ini .

1. Budaya organisasi terhadap pencegahan korupsi

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pencegahan korupsi secara signifikan, sehingga hipotesis satu (H1) dapat **diterima** dan sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan budaya organisasi mampu mencegah terjadinya korupsi (Mihret, 2014; Akbar & Vujić, 2014), budaya hierarki (terlalu menghemat) dan fatalisme (berputus asa) berkorelasi positif dengan korupsi, sedangkan budaya egaliter (beradab) berkorelasi lebih rendah dan mampu mencegah korupsi (Akbar & Vujic, 2014). Organisasi yang membudayakan kejujuran, integritas tinggi, dan menerapkan rasa malu mampu mencegah korupsi (Prabowo & Suhernita, 2017). Sikap anti berbuat curang dan tekad bekerja dengan baik secara positif mampu menentukan keberhasilan pencegahan korupsi (Sow, Basiruddin, Rasid, et al., 2018), untuk itu penerapan budaya organisasi yang positif mampu mencegah korupsi (Umar, 2016) pada organisasi.

Budaya organisasi tidak hanya diciptakan dan mengacu pada nilai-nilai, cita-cita, dan harapan tetapi dapat juga mengadopsi budaya lokal maupun nasional yang positif dan turunan (Mihret, 2015) yang mampu mereduksi perilaku korupsi yang timbul dan merusak tatanan organisasi sehingga mencegah kinerja buruk dan menguatkan budaya organisasi secara positif (Quah, 2015a), terlebih didukung kemajuan teknologi informasi (Vahdati & Yasini, 2015). Pergeseran budaya perlu diwaspadai, bukan hanya dampak positif tapi juga negatif karena budaya tidak

mengenal usia, jenis kelamin atau letak geografis (Baldock, 2016) dan berdampak pada budaya lokal.

Budaya organisasi yang baik dilakukan melalui adopsi budaya nasional (dari makro ke mikro), dimana budaya nasional dapat mengendalikan akibat negatif yang ditimbulkan pembangunan sosial dan ekonomi karena persaingan tidak sehat (Yeganeh, 2014a). Pencegahan korupsi juga perlu mewaspadai timbulnya persaingan yang berakibat pada perilaku tidak rasional, yaitu dengan kemampuan terbatas namun memiliki obsesi yang tinggi dan melakukan tindakan berisiko dalam memenuhi kebutuhan hidup (Cressey, 1965; Crowe, 2011; Umar, 2016; Vousinas, 2019; Wolfe & Hermanson, 2004a; Yusof, 2016)

Perilaku baik maupun buruk sehari-hari yang menjadi kebiasan organisasi mempengaruhi keberlanjutan organisasi dimasa mendatang (Omar et al., 2016) dan berhubungan dengan aspek legitimasi yang diamanahkan rakyat kepada pemerintah (Carroll & Buchholtz, 2003; Deegan, 2002; Samkin & Schneider, 2010; Suchman, 1995) dan budaya berperan mengendalikan konflik agensi (Jensen & Meckling, 1976). Peran budaya organisasi sebagai inisiatif terhadap perubahan sangat penting mencapai kesuksesan organisasi (Jumbe et al., 2016) karena terkait kinerja dan tanggung jawab organisasi dimasa mendatang (Mensah & Buertey, 2018) serta pelayanan publik yang tidak hanya mencapai kepuasan tetapi pelayanan lebih baik dimasa mendatang (Ndraha, 2011). Birokratis lembaga pemerintah terkadang memunculkan aktivitas ilegal seperti : pugli, suap, sogok menyogok, serta kecurangan yang terkadang dianggap biasa, bolos kerja, tidak tepat waktu bekerja serta lebih banyak bergunjing (Gold et al., 2014) yang sebenarnya sangat membahayakan akibat kakunya peraturan yang dibuat utnuk mengatur. Strategi yang dilakukan pemerintah melalui pemanfaatan teknologi

untuk mencegah korupsi pada organisasi pemerintah yang cukup besar, heterogen, dan masih belum maksimal karena pengelolaan beorientasi terhadap sumber daya manusia (Robbins & Coulter, 2012).

Hasil wawancara menyatakan bahwa permasalahan budaya organisasi di pemerintahan meliputi : (1) Masih ditemukannya kegiatan calo dalam pengurusan administrasi yang berkaitan dengan pelayanan public, atau yang berkaitan dengan jabatan yang dianggap wajar; dan (2) Masih dijumpai praktek gratifikasi dalam urusan administrasi yang membudaya. Lebih lanjut dijelaskan beberapa permasalahan integritas yang ditemukan oleh KPK antara lain : keberadaan praktek suap dan gratifikasi, bekerja tidak sesuai waktu, pungutan liar pada sejumlah aktivitas, terdapat konflik kepentingan, transparansi layanan publik yang rendah, praktek percaloan masih beredar, penggunaan dan pengadaan anggaran, dan objektivitas kebijakan sumber daya manusia terkait nepotisme masih berlangsung hingga saat ini. Selain itu adanya persepsi tentang bekerja tanpa target, datang dan pulang sesuka hati, tidak berkembang dan *fashionable*, serta ketinggalan zaman masih melekat pada citra aparat sipil negara (https://www.kompasiana.com/genturtama/5bbac372ab12ae2b7b542742/mengungkap-5-persepsi-buruk-terhadap-pns?page=4).

Upaya perbaikan budaya organisasi dalam pencegahan korupsi dilakukan melalui implementasi budaya organisasi yang positif dilakukan pemerintah untuk dengan meningkatkan kinerja individu serta organisasi dalam skala kecil maupun besar seperti : waktu bekerja aparat yang diterapkan tepat waktu yaitu pukul 08.00 – 16.00 WIB, atau sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan sesuai proporsinya yang selalu dikontrol mengunakan, mesin pencatat presensi dengan berbagai tipe (tertulis, vena, dan sidik jari) untuk menghindari kecurangan waktu. Pimpinan

(eselon 1 dan 2) dapat bekerja melebihi waktu dikarenakan tanggungjawab kepemimpinan yang melekat terkait jabatan, dan tugas yang dibebankan agar terwujud penyelenggaraan pemerintahan yang legitimate (Deegan, 2002; Dowling & Pfeffer, 1975; Suchman, 1995). Selain itu adanya penilaian tentang perilaku kerja yang meliputi 6 aspek yaitu : orientasi pada pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan yang didasarkan pada PP 46 tahun 2011.

Upaya lain pencegahan adalah adanya budaya kebersamaan seperti apel pagi yang dilakukan setiap Senin sampai dengan Jumat membina kebersamaan dalam organisasi dan mengkoordinasikan pekerjaan (Robbins & Coulter, 2012) dan saling mengingatkan. Apel besar dilakukan setiap tanggal 17 mengunakan pakaian Korpri dan pengarahan pimpinan Apel yaitu pejabat eselon 1 atau 2 yang selalu mengintruksikan bekerja sesuai tugas dan fungsi (tupoksi) dan kiat mengurai permasalahan secara umum selain rapat rutin, maupun insiden dilakukan untuk pembahasan setiap tugas dan permasalahan yang terjadi yang membudaya.

Kepengurusan administrasi dan kepangkatan yang disinyalir banyak terjadi praktek korupsi (informan), maka program Saberpungli diadakan berupaya untuk menuntaskan permasalahan ini dengan memberdayakan APIP (Aparat Pengawas Internal Pemerintahan) dan program peningkatkan kesejahteraan ekonomi (remunerasi) yang cukup (Cressey, 1965; Crowe, 2011; Umar, 2016; Vousinas, 2019; Wolfe & Hermanson, 2004a; Yusof, 2016). Penyebab korupsi karena tekanan ekonomi pada para istri aparat diantisipasi melalui program “Saya Perempuan Anti Korupsi (SPAK)” yang memotivasi dan membudayakan untuk tidak melakukan korupsi dan menjadi slogan aparat wanita dengan mengunakan pin di pakaian, sehingga harapannya menjadikan organisasi sebagai wilayah bebas dari korupsi (WBK) yang juga merupakan inovasi.

Budaya pengawasan melalui program *watch dog* dilakukan terhadap potensi berkembangnya korupsi, efeknya aparat menjadi lebih terbuka terhadap permasalahan yang dihadapi dan tidak merasa takut pada pemeriksaan, audit probity, audit (saat berjalan) dilakukan untuk pendampingan agar tidak terjadi tindakan penyimpangan yang disengaja maupun tidak disengaja. Keterbukaan informasi dan transparansi juga dilakukan melalui pelaporan kekayaan dalam upaya pencegahan korupsi yang dibudayakan melalui program LHKPN dan LHKASN dengan tingkat kepatuhan 92.60% (kpk.go.id), data ini sejalan dengan pernyataan yang dikemukakan responden bahwa masih terdapat budaya tidak tertib di organisasi pemerintah didasarkan pada nilai 1 pada kuesioner. Budaya jujur, bersih, transparansi, keterbukaan, dengan melaporkan gratifikasi melalui program WBK, UPG, dan SPAK perlu ditingkatkan dalam pencegahan korupsi sebagai indikasi agar ASN tetap berlaku jujur dan menjaga integritasnya.

Wawancara juga memperoleh informasi bahwa budaya organisasi seharusnya menjadi bahan evaluasi dalam penerapannya, namun karena laporan pelaksanaannya belum dilakukan seutuhnya secara maksimal walaupun sudah ditetapkan peraturan, sehingga efektivitas penerapannya belum dapat terukur dan dievaluasi. Selain itu kebiasaan transaksi dengan uang tunai masih dilakukan pada beberapa lembaga pusat maupun daerah, khususnya daerah terpencil yang berpotensi mengarah pada peluang korupsi (Mihret, 2014). Upaya mengatasi permasalahan dengan penciptaan budaya yang positif disertai dengan tata kelola pemerintahan yang baik (Rivest, 2018) yaitu budaya kejujuran dan integritas (Umar, 2016) yang disosilisaikan secara terus menerus, begitupula tentang gratifikasi pada aparat untuk menolak atau melaporkannya pada aplikasi yang tersedia (UPG). Upaya ini diprediksi mampu untuk mencegah korupsi yang

diakibatkan konflik kepentingan (Jensen & Meckling, 1976). Selain itu budaya kerja 5R: Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin diterapkan untuk meningkatkan pada hasil yang lebih baik dalam kebersihan, kerapihan, keindahan serta merawat segala sesuatu yang digunakan bersama mencapai efisien dan efektif (Robbins & Coulter, 2012), serta merangsang para pelaku dalam organisasi untuk melakukan perilaku yang positif (Heider, 1958).

Informasi yang diperoleh dari demografi kuesioner menyatakan bahwa cukup besar aparat yang memiliki latar belakang pendidikan magister, sarjana, dan doktor yang memahami tentang penerapan budaya organisasi. Selain itu pula didukung pula pengalaman bekerja responden yang cukup lama yaitu mayoritas lebih dari 11 tahun cukup memahami keadaan organisasi, sehingga mendukung dan menguatkan jawaban kuesioner. Dengan demikian dapat disimpulkan berdasar hasil pengolahan data secara statistik dan pada wawancara sejumlah informan, hasil memiliki kesesuaian bahwa budaya yang saat ini diimplementasikan di organisasi telah mengarah kepada perbaikan menjadi lebih baik, dibuktikan dengan upaya-upaya yang dilakukan pemerintah untuk mencegah korupsi dan meningkatkan kualitas budaya organisasi tersebut.

2. Kepemimpinan etis terhadap pencegahan korupsi

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa kepemimpinan etis tidak berpengaruh positif terhadap pencegahan korupsi sehingga hipotesis penelitian dua (H2) **ditolak**, karena tidak sesuai dengan hipotesis yang dikemukakan. Hasil sejalan pendapat yang bahwa menyatakan korupsi justru dilakukan oleh pimpinan (Tuanakotta, 2007) walaupun pimpinan memiliki pendidikan, ekonomi baik dan memiliki kekuasaan. Hasil ini telah dikonfirmasi dengan uji sensitivitas dengan mengunakan pengukuran lama yang menghasilkan nilai yang negatif pula, namun

pada pengukuran baru lebih mampu mereduksi pengaruh negatif pimpinan untuk berperilaku korupsi dan mendukung pencegahannya. Tang et al., (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan berhubungan positif terjadinya korupsi di organisasi yang bersifat turunan dan memiliki hubungan kekeluargaan memicu konflik kepentingan (Jensen & Meckling, 1976a), dan akhirnya melupakan amanah yang diberikan rakyat (Carroll & Buchholtz, 2003; Deegan, 2002; Samkin & Schneider, 2010; Suchman, 1995). Etika buruk pimpinan berkontribusi pada kehancuran organisasi dan kinerja yang buruk termasuk terjadinya korupsi (Asmuni et al., 2015; Hamid et al., 2011; Omar et al., 2016; Rahim et al., 2017; Zakaria et al., 2016), karena penting peranan pemimpin menentukan nasib dan arah perkembangan organisasi dimasa mendatang, dan berhubungan dengan kinerja yang diharapkan (Jumbe et al., 2016).

Perilaku organisasi yang tidak etis kecurangan atau korupsi justru dilakukan dan disebabkan oleh pemimpin mereka (Arel et al., 2012; Lenard et al., 2017; Loi et al., 2012; Prabowo et al., 2017a; Steinbauer et al., 2013) yang seharusnya pimpinan menekankan pada batasan norma – norma, nilai - nilai sosial, dan merefleksi terhadap batasan yang akan mendorong pentingnya analisis perilaku organisasi yang berorientasi pada kebaikan lingkungan (Dowling & Pfeffer, 1975) yang berhubungan dengan kemampuan mengendalikan perilaku menyimpang (Arel et al., 2012) pada organisasi. Kemudian Lee, (2017) menyatakan hubungan antara kepemimpinan etis terhadap perilaku etis, karena pemimpin sebagai pribadi dapat memberikan contoh perilaku baik dan profesional (Brown et al., 2005) jika contoh yang diberikan tidak baik maka tidak baik pula perilaku bawahannya.

Hasil penelitian tidak sejalan dengan Ferry & Ahrens (2016) menyatakan perilaku transparansi dan akuntabilitas pemimpin penting, karena berpengaruh

pada kinerja organisasi dan menghindari adanya kecurangan karena pemimpin yang baik berkontribusi menetralisir pengaruh korupsi (Prabowo et al., 2017a; Steinbauer et al., 2013; Yuan et al., 2018). Pelaku korupsi justru dilakukan oleh pemimpin pada tingkat tinggi karena memiliki kesempatan, kemampuan dan kekuasaan untuk melakukannya (Cressey, 1965; Crowe, 2011; Singleton et al., 2006; Umar, 2016; Vousinas, 2019; Wolfe & Hermanson, 2004a; Yusof, 2016) sekaligus merasionalkan tindakan karena integritas yang rendah (Umar, 2016) seperti kasus korupsi besar di Indonesia karena pemimpin seharusnya mengayomi dengan memberikan contoh dengan berperilaku yang baik (Heider, 1958) dan seharusnya pemimpin anti korupsi (Ndraha, 2007) bukan menjadi pelaku korupsi itu sendiri (Tuanakotta, 2007).

Hasil penelitian terkonformasi melalui beberapa pernyataan dari informan yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu permasalahan yang masih belum terselesaikan karena berhubungan dengan perilaku, integritas dan kinerjanya. Selain itu hasil pengolahan data yang menyatakan pimpinan berpengaruh negatif kurangnya dukungan kepemimpinan dalam mencegah korupsi pada berbagai fenomena praktik korupsi yang justru dilakukan pada pemimpin tingkat atas yang diantaranya dilakukan politisi seperti : kasus e KTP, Bank Century, wisma Atlet Hambalang, Jiwasraya, Pelindo II, Bupati Kuta Waringin Timur dan BLBI (Bantuan Likuiditas Bank Indonesia) (https://www.kompas.com/tren/read/2020/01/18/090500465/infografik-7-kasus-korupsi-dengan-kerugian-terbesar-di-indonesia diakses 25-10-2020). Selain itu hasil penelitian juga dikuatkan dengan fenomena bahwa selama tahun 2019 korupsi yang dilakukan oleh pimpinan di Indonesia Walikota / Bupati dan Wakil : 14 kasus, PNS atau ASN pada Eselon I/II/III: 14 kasus, dan Anggota DPR dan

DPRD: 10 kasus. Sedangkan instansi yang terlibat dalam kasus ini adalah Pemkab/Pemkot:51 kasus, Kementerian/Lembaga Negara: 42 kasus, dan BUMN/BUMD: 42 kasus dan dilakukan pimpinan pada lembaga pemerintah terjadi pada periode Januari – september 2019 (https://kbr.id/nasional/12-2019/tahun_2019__korupsi_paling_banyak_terjadi_di_pemerintahan_pusat/101707.html diakses, 05-11-2020).

Fakta ini juga berhubungan dengan informasi yang diperoleh dari para informan menyatakan bahwa kecenderungan pemimpin korupsi dan menyimpang lebih dominan berasal dari latar belakang partai politik, hal tersebut terjadi karena adanya konflik kepentingan yang lebih besar pada individu maupun golongannya dibandingkan dengan dari latar belakang lainnya (birokrasi, militer dan akademisi). Konflik kepentingan kemudian menjadi tekanan bagi si pelaku untuk berbuat korupsi dengan jabatan dan kekuasaan yang dimilikinya sehingga melupakan dan tidak menjaga integritasnya (Umar, 2016). Lebih lanjut pencegahan semacam ini menurut *Fraud Star* adalah dengan menjauhkan pelaku dari kekuasaan, membangun transparansi dan kejujuran, akuntabilitas, serta saling mengingatkan atas perilaku yang menyimpang.

Namun demikian tidak jarang pula pemimpin dari partai politik yang memiliki prestasi dan kinerja yang baik dalam membangun bangsa. Pemimpin berlatar belakang partai politik memiliki keunggulan dalam *networking*, sehingga cenderung lebih memudahkan dalam membantu proses bekerja. Untuk itu pemerintah perlu lebih meningkatkan penilaian risiko dalam memilih pemimpin, melihat dengan analisis potensi keuntungan dan kerugian melalui pendekatan pengendalian internal pada kementerian yang menyangkut lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi,

pemantauan pengendalian intern seperti yang tercantum dalam Undang –undang no 5 tahun 2014, Peraturan Pemerintah Tahun 2008 dan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2010 tentang implementasi pengendalian internal dilingkungan pemerintah.

Lebih lanjut informasi yang diperoleh dari survei kepada informan tentang kepemimpinan adalah terkait penerapan budaya organisasi yang melibatkan pemimpin yang jarang sekali disampaikan, karena itu permasalahan kepemimpinan merupakan hal yang subjektif dan sulit untuk diselesaikan (informan) serupa dengan hasil penelitian, dimana faktor pembenaran (hasil uji EFA) yang merupakan dimensi paling kuat dan relevan untuk mempengaruhi korupsi. Fenomena ini sejalan dengan hasil penelitian bahwa potensi korupsi pimpinan sangat besar terjadi, berpengaruh positif pada terjadinya korupsi dan tidak berpengaruh positif pada pencegahannya, karena berdasarkan fakta dan data yang ada justru pimpinan menjadi pelakunya karena memiliki kekuasaan dan kesempatan. Namun demikian pengukuran baru pada penambahan dimensi kepemimpinan mampu mereduksi dan mendukung pencegahan korupsi, dibuktikan dengan nilai koefisien yang menguatkan dibandingkan pengukuran lama (tabel 4.21 ikhtisar hasil penelitian).

Fakta yang mendukung hasil penelitian dikemukakan dan dikonfirmasi dalam hasil wawancara oleh informan yang menyatakan bahwa korupsi yang dilakukan pimpinan terjadi dari berbagai aspek seperti pada permasalahan yang terjadi yaitu : 1).Penggunaan anggaran oleh pimpinan selaku kuasa pengguna anggaran (KPA) yang masih terdapat penyalahgunaan pada pelaksanaannya, 2)Pembuatan anggaran yang tidak sesuai dan menyimpang dengan tugas dan fungsinya, 3)Adanya pembuatan anggaran yang direkayasa belaka, atau untuk

kepentingan tertentu yang disisipkan dalam membuat anggaran, sehingga pembuatan anggaran menjadi tidak sesuai tugas fungsi dan kewenangannya dalam organisasi yang telah ditetapkan (informan). Selain itu terdapat pula bentuk penyimpangan lain seperti penerimaan pengawai dengan kokeksi keluarga, serta penempatan pegawai dengan tendensi dan kepentingan tertentu baik dari hubungan keluarga ataupun golongan yang disebut nepotisme (informan).

Kontribusi pemimpin dalam melakukan kesalahan pada penyimpangan juga diakibatkan karena kekuasaan yang diamanahkan dan ada padanya, hal ini dapat tercermin dalam kondisi dan praktik pengadaan barang dan jasa yang terjadi diantaranya karena dilakukan rekayasa yang diakibatkan suap atau gratfikasi yang dilakukan sebelumnya pada kegiatan pengadaan barang dan jasa tesebut. Permasalahan ini sering sekali terjadi dan menjadi sektor yang paling besar terhadap kerawanan tindak korupsi yaitu diprediksi sebanyak 70 % (https://news.detik.com/berita/d-5147396/70-kasus-korupsi-terkait-barang-dan-jasa-kpk-minta-e-katalog-dimaksimalkan, diakses pada 10-10-2020). Pemimpin sebagai personal yang dipercaya untuk menangani urusan ini, tentunya memiliki akses dan kekuasaan dalam menentukan pengadaan barang dan jasa. Untuk menghindari penyalahgunaan kewenangan atas kuasanya tersebut maka dapat dilakukan pencegahan salah satunya dengan mengunakan *e-catalogue* atau mengunakan ketentuan harga yang di *marketplace*.

Berdasarkan pengamatan data pelaku korupsi di Indonesia banyak dilakukan pimpinan pria yang lebih banyak terlibat masalah agensi dibandingkan wanita (Lenard et al., 2017; Politis & Politis, 2018) sesuai dengan kondisi yang ada, serta faktor tekanan yang berasal dari pimpinan terhadap bawahannya untuk melakukan penyimpangan yang tidak sesuai dan melanggar aturan serta dianggap sebagai

loyalitas tanpa batas oleh informan. Namun semua itu berawal dari persepsi pimpinan yang menganggapnya sebagai suatu pembenaran, karena terkait dengan kedudukannya (kapabilitas) sebagai pimpinan, maka berhak untuk melakukan segala hal yang dianggapnya wajar, biasa, sah-sah saja karena masih terkait dalam memimpin organisasinya kendati tindakan tersebut menyimpang dan tidak etis, dimana hal tersebut juga disampaikan para informan yang diwawancara.

Pencegahan korupsi yang diupayakan semacam ini berdasarkan hasil wawancara adalah sebelum menduduki jabatan pemimpin terlebih dahulu menjalani pelatihan atau pendidikan (diklat), agar lebih memahami pekerjaannya dan menjauhkan mereka dari perilaku tidak etis dan memahami konsekwensi pekerjaannya. Pencegahan korupsi juga menjauhkan terhadap pimpinan yang berpotensi korupsi dan memperkaya diri karena sifat tamak dan ingin berkuasa (Singleton et al., 2006; Umar, 2016) dapat dihindari dengan menerapkan *whistle blowing*, dimana pimpinan yang melakukan penyimpangan dapat dilaporkan tanpa ragu, takut atau cemas identitasnya diketahui kepada unit khusus penanganan *whistle blowing* (UWB) menangani secara independen tentang pengaduan publik (Umar, 2016) menyatakan pencegahan korupsi dengan aspek pembenaran dapat dilakukan melalui membangun kejujuran dan akuntabilitas, serta pengukuran baru dalam penelitian ini dengan terus menerus melakukan sosialisasi tentang korupsi agar sikap pembenaran tidak menjadi dalih melakukan korupsi.

APIP (aparat pengawas internal pemerintah) juga berfungsi dalam melakukan proses audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan. Adanya *watch dog* juga sangat membantu memantau penggunaan dana, anggaran yang dikelola pimpinan melalui pengawasan APIP. Informan menyatakan pencegahan korupsi lain dilakukan dengan transparansi perilaku oleh pimpinan

seperti : tidak ada rahasia jika menyangkut urusan dinas, dimaksudkan agar penduduk organisasi mengetahui hal yang dibicarakan dan tidak ada yang bersifat rahasia untuk urusan dinas. Pencegahan lain korupsi dilakukan dengan melaporkan kekayaan pimpinan pada negara melalui aplikasi yang disediakan, sebelumnya pakta integritas diberikan pada saat pimpinan menjabat dan menjadi kontrak manajemen dalam melaksanakan tugasnya. Dalam keseharian penerapan jam kerja yang lebih panjang dilakukan pimpinan untuk memberi contoh tanggung jawab yang baik pada bawahan mereka (Brown et al., 2005) dalam bekerja sehingga korupsi dapat dicegah melalui dimensi pengukuran kepemimpinan etis.

Kendati memberikan pengaruh negatif namun prestasi yang diraih kepemimpinan di Indonesia dalam skala nasional antara lain : penurunan angka kemiskinan dari 0.12 menjadi 9,82, peningkatan pelayanan sosial, pembangunan infrastruktur secara bertahap (seperti tol, jembatan, bandara) peningkatan kualitas pendidikan dengan sekolah tanpa biaya, meningkatkan produktivitas pertanian nasional (https://baliexpress.jawapos.com/read/2019/10/15/160988/keberhasilan-pembangunan-pemerintahan-jokowi-jk, diunduh 21-10-2020), reformasi birokrasi menjadi lebih baik dan sebagainya. Informasi dari demografi kuesioner aparat pemerintah menyatakan latar belakang pendidikan mereka sebagian besar adalah magister (S2), sarjana (S1) dan doktor (S3) dengan pengalaman lebih dari 11 tahun. Sumber daya ini seharusnya dapat dimanfaatkan dengan baik dan cukup memahami permasalahan bahwa korupsi merupakan perilaku negatif yang harus dihindari karena merugikan organisasi mereka sehingga aparat menjadi sadar tidak korupsi dan mematuhi kode etik.

Dengan hasil pengujian statistik dan wawancara menyimpulkan bahwa terdapat kesesuaian hasil yang diperoleh dalam hasil penelitian bahwa kepemimpinan pada organisasi pemerintah belum mampu secara maksimal diterapkan dalam mencegah korupsi, seperti yang dikemukakan oleh responden dan informan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu permasalahan sulit yang dihadapi organisasi. Hasil penelitian melalui wawancara juga menemukan bahwa upaya pencegahan korupsi pada kepemimpinan dilakukan diantaranya dengan mitigasi risiko dalam memilih pemimpin yang profesional, melayani, memahami permasalahan dalam organisasi, jujur, akuntabel dan bertintegritas dalam melaksanakan tugasnya yang didasarkan pada kinerja. Dengan adanya target kinerja yang ingin dicapai pada setiap tahapan dan dilakukan audit secara terus menerus, maka akan meminimakan potensi korupsi oleh pimpinan.

3. Kode etik terhadap pencegahan korupsi

Hasil penelitian menyatakan bahwa kode etik berpengaruh positif signifikan terhadap pencegahan korupsi sehingga hipotesis penelitian tiga (H3) dapat **diterima** yang sejalan dengan Low & Ang (2013) menyatakan bahwa kode etik beserta implementasi kebijakan yang dilakukan organisasi publik berhubungan positif terhadap terjadinya korupsi pada organisasi. Siregar & Tenoyo (2015) menyatakan kurangnya nilai-nilai beretika menyebabkan organisasi teridentifikasi korupsi, penerapan etika yang baik serta ditunjang kode etik yang baik mampu mencegah terjadinya kecurangan (Nawawi & Salin, 2017b). Karyawan dan pimpinan yang kurang memahami nilai-nilai etika cenderung berperilaku menyimpang, pencegahannya dilakukan dengan sosialisasi dan pengetahuan yang berkaitan dengan kode etik secara intensif dan berkelanjutan (Chen et al., 2013)

karena kode etik mengatur perilaku etis didalam dan diluar organisasi (Kaptein & Schwartz,2008).

Aparat pemerintah mudah teridentifikasi korupsi untuk mencegahnya dilakukan peningkatkan nilai-nilai etika dan integritas (Umar, 2016) sehingga kecurangan dapat dikendalikan dan dicegah (Mathenge, 2014). Penyimpangan kode etik membawa risiko yang menyebabkan kegagalan dan kinerja yang buruk (Nor, Nawawi, & Salin, 2018; Rahim et al., 2017; Asmuni et al., 2015; Omar et al., 2016; Zakaria et al., 2016) karena nilai-nilai etika yang baik dan positif berhubungan negatif dengan tindakan kecurangan (Said et al., 2017). Secara keseluruhan korupsi tidak dapat dihilangkan, namun dengan menerapkan nilai-nilai yang baik pada organisasi dapat diminimalkan dan dikendalikan (Asmuni et al., 2015). Kode etik yang baik dan dirasa lebih efektif untuk mencegah perilaku korupsi penduduk organisasi (Nawawi & Salin, 2018; Sow, Basiruddin, Mohammad, et al., 2018).

Hasil wawancara menyatakan setiap kementerian memiliki kode etik yang dirumuskan dan ditetapkan tersendiri menyesuaikan dengan karakter organisasi yang berbeda satu dengan lainnya sesuai tujuan dan fungsi didirikan organisasi untuk mencapai legitimate (Carroll & Buchholtz, 2003; Deegan, 2002; Dowling & Pfeffer, 1975; Suchman, 1995). Survei menemukan kode etik belum berjalan dengan maksimal disebabkan belum memiliki Dewan Kehormatan Kode Etik yang memproses pelanggaran yang terjadi dan saat ini ditangani oleh itjen (inspektorat jenderal), berkoordinasi dengan unit lain yang dilaporkan kepada menteri, namun akan lebih baik jika tertangani oleh unit langsung yang independen menangani. Latar belakang pendidikan dan pengalaman bekerja dari aparat pemerintah yang sebagian besar berpendidikan magister (S2), sarjana (S1),

dan doktor (S3) menjadi pendukung untuk memahami kode etik serta peluang dalam menyelesaikan permasalahan kode etik, terlebih didukung dengan pengalaman bekerja yang cukup lama menjadi modal pemerintah dalam memberdayakan penerapan kode etik di kementerian masing-masing.

Upaya pencegahan korupsi dilakukan kementerian melalui sistem pengaduan yang diterima dari masyarakat melalui kasubag Dumas (pengaduan masyarakat) melalui aplikasi pelaporan, kemudian dianalisis untuk ditindaklanjut apabila diperlukan atau sebaliknya. Pelanggaran kode etik diberikan sanksi sebagai kontrol penerapan dan pencegahan pelanggaran kode etik, sanksi pelanggaran yaitu mulai tidak ditugaskan, teguran, hukuman ringan, sedang atau berat, sampai dengan penuruan pangkat pelaku. Perlindungan pelapor yang masih kurang menimbulkan potensi terhadap keselamatan pelapor menjadi kelemahan yang belum diatasi. Kelemahan ini dapat diatasi jika dilakukan kerjasama antara kementerian dan KPK yang menindaklanjuti kemungkinan terjadinya korupsi pelanggaran kode etik.

Pelanggaran kode etik juga dipicu dari adanya Loyalitas Tanpa Batas yaitu kesetiaan pada pimpinan yang tidak terbatas dan tidak logis, akhirnya melakukan segala tindakan untuk menuruti apa pun keinginan pimpinan, walaupun keinginan tersebut menyalahi aturan dan kode etik yaitu adanya tekanan yang merasionalkan untuk melakukan tindakan. Contoh ini diperkuat dengan adanya perilaku yang mengubah penggunaan anggaran tidak didasarkan pada tugas dan fungsi serta peruntukannya (informan). Pencegahan dilakukan dengan pengawasan melekat (*watch dog*), dan berbagai audit rutin maupun insiden sebagai komitmen aparat agar tidak melanggar aturan yang ditetapkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian statistik dan hasil wawancara memiliki hasil yang sesuai

bahwa kode etik yang diterapkan dipatuhi oleh aparat dengan menerapkan berbagai metode, kebijakan, aturan dan kode etik yang dibuat dalam mencegah korupsi di lingkungan kementerian.

4. Sistem pengendalian internal pemerintah terhadap pencegahan korupsi

Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa sistem pengendalian internal pemerintah berpengaruh positif dan signifikan terhadap pencegahan korupsi, sehingga hipotesis penelitian empat (H4) dapat **diterima** dan sejalan bahwa masalah utama organisasi publik di Indonesia adalah kecurangan karena implementasi pengendalian internal yang tidak sehat dan baik, maka dengan penerapan pengendalian internal secara efektif mampu mencegah perilaku korupsi (Siregar & Tenoyo, 2015). Pengendalian internal yang kuat mampu menjaga organisasi dari permasalahan penyimpangan faktor politik yang berdampak pada kekayaan organisasi yang menurun dan hilang (Kuris, 2015). Nawawi & Salin (2018) menyatakan organisasi yang memiliki kebijakan dan prosedur operasional standar memadai mampu mencegah kecurangan yang menganggu kinerja jangka panjang maupun pendek (Lenard et al.,2017; Weiss 2014).

Baldock, (2016); Oh et al., (2014); Rahim et al., (2017); Tong et al., (2014) menyatakan pengendalian internal yang kuat melalui sistem dipastikan mampu mencegah perilaku menyimpang organisasi dari potensi munculnya peluang kecurangan yang merusak organisasi (Lokanan, 2014). Feng et al., (2015) menyatakan pengendalian internal yang kuat pada aktivitas organisasi mampu meminimalkan guncangan peristiwa yang tidak menguntungkan dan menyelamatkan organisasi dari potensi kerugian (Hajiha & Bazaz, 2016) termasuk kerugian akibat konflik keagenan (Jensen & Meckling, 1976a) pada pemerintah selaku penyelenggara negara yang sah (Carroll & Buchholtz, 2003; Deegan, 2002; Dowling & Pfeffer, 1975; Suchman, 1995)

Pengendalian melalui audit secara efektif akan mencegah terjadinya perilaku korupsi dan kecurangan dalam laporan keuangan, serta asimetri informasi (Jensen

& Meckling, 1976a) yang membahayakan dalam pengambilan keputusan strategis (Asmuni et al., 2015; Husnin et al., 2016; Lisic et al., 2014) dan berakibat fatal. Hasil pemeriksaan dan audit yang dilakukan dengan rutin atau insiden ditindaklanjuti pemeriksaan lanjutan lainnya secara efektif, menambah keandalan laporan keuangan menjadi berkualitas terutama jika memanfaatkan teknologi informasi (Halbouni, Obeid, & Garbou, 2016b) berintegrasi mendukung konsep kerja yang baik mencegah penyimpangan dan korupsi (Rubino & Vitolla, 2014).

Hasil wawancara menyatakan bahwa penerapan pengendalian internal dirasakan maksimal karena telah terbentuk satgas SPI pada eselon 1 kementerian (inspektorat), sedangkan pada kementerian lain ada yang belum memiliki satgas hanya sebatas pada tingkat kanwil yang masih harus ditingkatkan. Hal yang perlu dilakukan adalah memberi sosialisasi pemahaman sistem pengendalian dikarenakan banyak karyawan yang tidak berasal dari latar belakang keilmuwan manajemen atau akuntansi. Walaupun tidak memahami konsep, namun tanpa disadari SPIP secara tidak langsung telah diterapkan dengan melakukan manajemen atas risiko yang dikelola oleh kementerian dan hal ini dilakukan secara otodidak. Pemahaman ini didukung dengan latar belakang pendidikan aparat yang diperoleh dari kuesioner yang memiliki pendidikan magister (S2), sarjana (S1), dan doktor (S3) yang tentunya lebih mudah memahami tentang hakekat penerapan pengendalian dan ditambah dengan pengalaman kerja yang cukup lama (diatas 11 tahun) akan lebih melengkapi dan memudahkan pemahaman proses penerapan pengendalian internal di kementerian yang didukung dengan regulasi pemerintah menjadi dasar hukumnya.

Upaya pencegahan korupsi dengan pengendalian internal dilakukan dengan adanya penempatan karyawan dan pimpinan melalui manajemen risiko,

penempatan karyawan dan pimpinan maksimal dilakukan selama 3 tahun walaupun belum diberlakukan secara keseluuruhan, untuk selanjutnya dilakukan rotasi agar tidak terjadi kejenuhan dan peluang yang berpotensi terjadi korupsi karena memahami konteks pekerjaan tersebut secara bertahun-tahun dan menimbulkan kejenuhan. Pengadaan barang dan jasa sebagai sektor paling rawan terjadi penyimpangan, upaya pencegahan dilakukan perbaikan adalah kontrol pekerjaan paling utama agar mengetahui sejauhmana pekerjaan akan selesai, sertifkikasi pengadaan barang dan jasa, tidak berpihak pada rekanan yang dapat menyebabkan konflik kepentingan yang juga dilakukan pemeriksaan dan audit setiap waktunya dengan memberdayakan APIP (aparat pengawas intern pemerintah) yang mengawal pelaksanaan program kerja dan penyelenggaraan urusan pemerintahan melalui pengawasan melekat yang selalu dilakukan.

Informan juga menyatakan bahwa upaya pencegahan korupsi pengendalian juga dilakukan melalui pimpinan bagian seperti melakukan *cek on the spot*, serta kontrol dilakukan oleh ketua lelang pengadaan barang dan jasa. Selain itu bekerjasama dengan lembaga pemberantasan korupsi berupa penyediaan aplikasi secara online terhadap pelaporan harta kekayaan pejabat penyelenggara negara (LHKPN) sebagai budaya bersih dan jujur. Pencegahan dengan memberikan pelaporan LHKPN dan LHKASN pada kementerian, serta melaporkan gratifikasi ditunjang dengan unit pengendalian (UPG) walaupun pengelolanya harus ditingkatkan lagi namun cukup memberi hasil yang signifikan. Adanya audit secara rutin dan insiden oleh APIP juga mempengaruhi efektivitas pengendalian dan pencegahan terhadap korupsi pada kementerian.

Pencegahan korupsi juga dilakukan dengan memaksimalkan kinerja SPIP dan APIP setiap lembaga pemerintahan, serta meningkatkan budaya integritas

yang dilakukan melalui pembinaan aparatur negara. Sosialisasi melalui penyuluhan anti gratifikasi perlu dilakukan setiap periode bekerjasama dengan KPK melalui unit pencegahan gratifikasi (UPG). Hal lain yang juga dilakukan adalah bahwa setiap kementerian diwajibkan mengelola dan memaksimalkan adanya *whistleblower system* yang menjadi tempat pengaduan publik terhadap penyalahgunaan jabatan, dana atau anggaran, perilaku pada publik, sehingga pemerintah merasa diawasi oleh rakyat dalam melakukan tugasnya. Pengendalian lain terdapat pula sistem unit pelaporan yaitu merupakan skema pengaduan masyarakat "LAPOR" yang harus ada pada semua kementerian. Kementerian dan lembaga anti rasuah sudah sangat maksimal dalam mencegah korupsi, namun permasalahan yang sering dihadapi adalah sumber daya manusia yang masih kurang jumlah dan kompetensinya dalam menangani hal tersebut, dibuktikan dengan kurang berjalannya penempatan dan unit yang disediakan oleh lembaga tersebut dalam menangani pencegahan korupsi (informan). Berdasar pada hasil uji statistik dan wawancara disimpulkan terdapat kesamaan dan sejalan dengan hasil, bahwa sistem pengendalian internal efektif dalam mencegah korupsi pada organisasi pemerintah kementerian.

5. Manajemen pengetahuan memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap pencegahan korupsi.

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa manajemen pengetahuan tidak memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap pencegahan korupsi sehingga hipotesis lima (H5) **ditolak,** dan tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kecurangan tingkat tertinggi seperti pemalsuan, penyuapan, dan pencucian uang dapat efektif dicegah dengan menerapkan budaya komitmen, serta memberikan pengetahuan (*sharing knowledge*) yang

ditindaklanjuti dengan pelatihan anti korupsi (Repousis et al., 2019). Budaya organisasi sangat berdampak pada organisasi menjadi baik atau buruk, faktor penghambat antara lain seperti komunikasi, keterlibatan para penghuni organisasi, serta tidak dimanfaatkannya kemampuan-kemampuan sumber daya manusia sebagai unsur manajemen pengetahuan yang merupakan aset organisasi (Jumbe et al., 2016) termasuk dipemerintahan. Hasil penelitian didukung dengan data penelitian yang menyatakan bahwa masih terdapat jawaban pernyataan kuesioner dengan nilai 1 yang berarti masih terdapat aparat yang tidak berbudaya tertib, sehingga kurang mendukung lahirnya inovasi manajemen pengetahuan itu sendiri.

Soomro et al., (2019) menyatakan perlu adanya penanganan penipuan dan kecurangan dengan teknologi yang tepat guna dan aspek manusia harus dibina serta diberikan pengetahuan tentang bentuk-bentuk kecurangan dan pencegahannya. Tannenbaum et al., (2015) menyatakan bahwa budaya rasa takut dapat mempengaruhi sikap, niat, dan perilaku kecurangan yang akhirnya dapat mencegahnya, manajemen pengetahuan yang dimiliki karyawan mampu mengarahkan untuk mengelola rasa malu berkorupsi yang mereduksinya sehingga mencegah perilaku korupsi itu sendiri (Prabowo & Suhernita, 2017).

Pengalaman pelaku korupsi sangat penting untuk dipahami sebagai pengetahuan, untuk kemudian melakukan strategi pencegahan dengan menjauhinya (Free & Murphy, 2015). Pengambilan keputusan etis sangat dipengaruhi dengan hubungan yang harmonis dalam organisasi, nilai pembelajaran dan pendidikan yang ada pada para pelaku orgnisasi (Low, 2016). Pengembangan manajemen pengetahuan yang sistematis dan strategis dengan langkah-langkah yang lebih represif diyakini mampu menurunkan risiko korupsi

di lembaga-lembaga publik di Indonesia akan secara bertahap berkurang dari waktu ke waktu (Prabowo et al., 2017a) dan sangat penting bagi pertumbuhan ekonomi suatu negara (Adebisi & Gbegi, 2015) karena mendukung penyelenggaraan negara yang baik (Carroll & Buchholtz, 2003; Deegan, 2002; Dowling & Pfeffer, 1975; Suchman, 1995).

Dayan et al., (2017) menyatakan seharusnya manajemen pengetahuan organisasi ditujukan membangun budaya organisasi, kepercayaan, rasa saling percaya dengan baik mampu karena menetralisir pengaruh negatif seperti penyimpangan yang menghambat kinerja (Ramachandran et al., 2019) dan ditunjang pembaharuan sistem untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan mendeteksi korupsi (Vahdati & Yasini, 2015). Hal tersebut mendukung pekerjaan karyawan dan menjadi budaya di organisasi untuk berinovasi menciptakan nilai serta kinerja keuangan melalui sikap karyawan yang akan mempengaruhi kinerja pada organisasi mereka (Giudice & Peruta, 2016).

Hasil wawancara menyatakan manajemen pengetahuan kurang dapat berkembang cepat pada beberapa kementerian, dikarenakan minim untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang bersifat membentuk lahirnya inovasi bagi manajemen pengetahuan karena terbebani tugas rutin. Selain itu reformasi birokrasi di Indonesia kurang mendukung lahirnya inovasi karena didasarkan pada prinsip birokrasi oleh Weber yang selalu mengacu aturan yang jelas, lingkungan yang stabil dan adanya spesialisasi. Karakteristik ini hampir terjadi terhadap seluruh kementerian yang birokratis dan kaku karena reformasi birokrasi didasarkan pada prinsip Weber tersebut.

Kewajiban aparatur pemerintah adalah menjalankan regulasi yang telah ditetapkan, disebut juga *rule driven* menjadi tidak ada kemungkinan atau

kemungkinan kecil untuk berinovasi pada hal tersebut karena takut melanggar aturan, manakala inovasi dilakukan hanya dalam skala kecil saja dan terbatas pada level pimpinan puncak yang cenderung kaku dan kurang dapat menyesuaikan dengan lingkungan. Hal ini diprediksi sebagai penghambat adanya inovasi dan manajemen pengetahuan untuk berkembang. Indikasi lain akibat dari aturan dan struktur birokrasi yang cenderung kaku mengakibatkan pendapatan yang sama antara yang bekerja keras dan yang berprestasi, sehingga muncul istilah PGPS (Pintar Goblok Pendapatan Sama) atau Yang Bekerja Keras Dengan Yang Santai Sama Saja Hasilnya. Meskipun selogan ini sudah ada pada zaman yang lalu, namun sampai dengan saat ini masih relevan dan persepsi tersebut masih ada pada lembaga pemerintahan setelah dikonformasi oleh informan, dikatakan bahwa sistem presensi tidak seluruhnya efektif untuk mendisiplinkan aparat, karena kehadiran mereka terkadang bukan karena tuntutan pekerjaan namun dikarenakan untuk memperoleh insentif atau tunjangan. Adanya selogan dan fenomena ini yang mengakibatkan aparat menjadi malas karena tidak ada penghargaan pada jerih payah mereka, karena diperlakukan sama sehingga inovasi menjadi terhambat. Lebih lanjut keadaan ini akan berakibat menjadi pembenaran (rasionalisasi) untuk melakukan korupsi, manakala terdapat ketidakadilan penilaian prestasi yang diwujudkan dalam penghasilan secara ekonomi aparat tidak sesuai ekspektasi mereka. Adanya DP 3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) atau SKP (Sasaran Kerja Pegawai) memang sudah baik dalam menilai kenerja, namun terkadang hanya digunakan sebagai formalitas saja dan belum maksimal. Namun saat ini upaya yang dilakukan adalah aparat yang tidak mengisi SKP secara *online,* maka akan dilakukan penangguhan pembayaran tunjangan yang membuat aparat semakin disiplin dan konitmen seharusnya..

Fenomena ini sesuai dengan hasil pengolahan data bahwa nilai koefisien regresi yang diperoleh pada manajemen pengetahuan yang lebih rendah, dan tidak memperkuat pencegahan korupsi melalui budaya organisasi. Seharusnya potensi pemanfaatan pengetahuan cukup besar dengan kuantitas SDM aparat kementerian yang ada sebagai aset, demografi pada kuesioner menunjukan sumber daya manusia dipemerintahan memiliki tingkat pendidikan yang sangat baik mayoritas magister, sarjana dan doktoral. Namun kegiatan rutin dan birokrasi yang terpola dengan aturan terkadang menjadi halangan mengeksplorasi secara maksimal inovasi dan pengetahuan dibuktikan dengan nilai koefisien yang cenderung rendah dibandingkan dengan pengaruh budaya organisasi secara langsung tanpa adanya manajemen pengetahuan terhadap pencegahan korupsi. Budaya birokrasi kurang mengoptimalkan ide, gagasan dan inovasi terlebih manakala terjadi komunikasi yang tidak efektif antara pimpinan, pimpinan dengan bawahan, dan antar bawahan karena semua diatur dengan prosedur dan undang-undang. Fakta ini tentunya berbeda dengan sektor swasta yang mengedepankan inovasi untuk bertahan hidup melalui persaingan yang ketat untuk bertahan dan mengembangkan organisasi mereka. Adanya kepastian gaji dan pendapatan yang diterima pada setiap bulannya, pensiun sebagai jaminan juga sebagai indikasi cenderung membuat mereka pasrah, cukup puas, sehingga juga disinyalir kurang berinovasi untuk melakukan perubahan lebih baik karena merasa sudah berada pada zona aman dan nyaman.

Kendati manajemen pengetahuan kurang berkembang maksimal, namun tetap ada upaya untuk meningkatkan pengetahuan dipemerintah, seperti yang dilakukan oleh kementerian Bapenas ditahun 2016 dengan melakukan kajian internalisasi manajemen pengetahuan selama 12 bulan. Upaya lain yang dilakukan

untuk mengembangkan lahirnya pengetahuan dikementerian dilakukan dengan memberikan inspirasi, ide-ide positif dan merealisasikannya sebagai media menyampaikan informasi penting berhubungan dengan kemajuan organisasi. Sarana dan kegiatan formal maupun informal diwilayah kementerian memberikan media bagi para karyawan untuk berkumpul untuk saling bercerita, istirahat dan berdiskusi (Gurteen, 2012) yang sebenarnya sudah menjadi budaya sehari-hari dan diharapkan memberikan pengaruh positif secara tidak langsung mendukung pencegahan penyimpangan dan korupsi.

Upaya lain membangun manajemen pengetahuan untuk melahirkan sekaligus *sharing knowledge* adalah melalui kegiatan positif yang dilakukan organisasi seperti aktivitas : jalan santai atau gerak jalan, peringatan hari besar kemerdekaan RI, adanya apel pada setiap hari, senam pagi, kumpul setiap habis bekerja, makan bersama, kegiatan rohani pada hari besar keagamaan dan lain sebagainya yang membangun kesadaran berperilaku etis yang secara tidak langsung mencegah perilaku menyimpang. Kegiatan tersebut diharapkan membangun kreativitas para karyawan melalui budaya dan kebiasaan yang dilakukan organisasi (Chen & Hou, 2015; Fernandez & Sabherwal, 2010) merangsang *knowledge discovery* dimana ide–ide dikemukakan pemiliknya sendiri yang memahami konsepnya (*tacit knowledge*) dan diceritakan baik dalam skala kecil maupun besar pada organisasi pemerintahan.

Upaya lain melahirkan pengetahuan di kementerian seperti : ide-ide kreatif mampu membawa perubahan positif pada organisasi, bukan saja pada kegiatan formal seperti dalam rapat-rapat resmi yang diadakan organisasi, namun kegiatan informal juga terkadang juga dapat memberikan kontribusi positif maupun negatif pada organisasi. Informan menyatakan sering sekali solusi pemecahan

permasalahan organisasi justru muncul pada situasi informal yang sering mereka lakukan (Fernandez & Sabherwal, 2010) yang seharusnya dapat diakomodir dan diteruskan menjadi pemecahan permasalahan dengan baik.

Strategi lain yang dilakukan melahirkan manajemen pengetahuan dilakukan melalui kegiatan seperti mengundang atau mengadakan seminar dengan narasumber motivator atau akademisi yang menceritakan pengalamannya dalam mengelola organisasinya (*knowledge sharing*) dan akhirnya menjadi motivasi untuk diterapkan pada organisasinya secara positif. Namun berdasar hasil pengolahan data maka upaya yang dilakukan belum maksimal dilakukan, sehingga budaya organisasi tidak memperkuat pengaruh manajemen pengetahuan dalam mencegah korupsi. Berdasar pada informasi kuesioner seharusnya potensi manajemen pengetahuan dipemenrintahan ini dapat dimaksimalkan apabila melihat sumber daya yang ada, sumber daya didukung dengan banyaknya pegawai yang berpendidikan S2 dan S3 yang sebenarnya mampu menghasilkan inovasi dan menularkan keilmuwan dan pengalamanya. Begitu pula dengan pengalaman kerja aparat yang cukup lama, menjadi referensi dan modal pengetahuan yang dapat memahami permasalahan sekaligus peluang untuk memecahkan permasalahan yang ada di organisasinya masing-masing.

Pemanfaatan hasil penerapan menajemen pengetahuan (*knowledge application*) dilakukan dengan membudayakan pelaporan kekayaan melalui sarana yang disediakan seperti *whistle blowing* sistem, aplikasi LAPOR, GOL, *email*, *hotline* yang hasilnya bertujuan membuat aparat lebih berhati-hati dalam bertindak dan mengutamakan kepentingan publik (Jensen & Meckling, 1976a) serta mencapai akuntabilitas yang baik (Deegan, 2002; Dowling & Pfeffer, 1975; Suchman, 1995). Manajemen pengetahuan belum maksimal dalam memperkuat

pencegahan korupsi dibuktikan dengan budaya tertib belum dilaksanakan sesuai dengan data pernyataan instrumen yang diperoleh, tingkat kepatuhan dalam pelaporan harta kekayaan aparat juga belum mencapai 100 % (kpk.go.id) dan juga penyampaian laporan penerapan budaya organisasi yang belum disampaikan yang digunakan sebagai bahan evaluasi (informan). Fakta ini juga menunjukkan bahwa dukungan budaya diorganisasi belum maksimal terhadap penerapan manajemen pengetahuan yang menguatkan pencegahan korupsi.

Upaya pencegahan korupsi dengan budaya organisasi melalui manajemen pengetahuan adalah dengan presensi sebagai dasar upaya penetapan tunjangan kinerja (tukin) yang membudaya melalui kehadiran pegawai, disiplin bagi kementerian masih belum memuaskan dan berkualitas karena kehadiran didasarkan pada tendensi memperoleh tunjangan bukan kinerja sebagai indikator penilaian utama (informan). Kemudian Audit Tusi (Audit Institusi) diselenggarakan untuk membantu mencegah kecurangan (Mathisen & Duncan, 2006) menjadi solusi memaksimalkan kinerja dengan menghindari kesalahan mengelola dana, serta ketepatan mengerjakan tugas dan fungsinya agar berkualitas baik dimasa mendatang (Ndraha, 2011). Program pencegahan korupsi SPAK (Saya Perempuan Anti Korupsi) merupakan hasil dari manajemen pengetahuan yang bertujuan menghindari tekanan dari istri terhadap suami untuk korupsi karena desakan tuntutan ekonomi yang lebih baik (Cressey, 1965; Crowe, 2011; Singleton et al., 2006; Umar, 2016; Vousinas, 2019; Wolfe & Hermanson, 2004a; Yusof, 2016).

Hasil pengolahan data statistik sejalan dengan wawancara yaitu budaya organisasi lebih dominan dilakukan dalam mencegah korupsi, namun inovasi, ide dan implementasi manajemen pengetahuan tidak memperkuat budaya organisasi

dipemerintahan dikarenakan terhambat pada budaya birokrasi yang kaku dan tunduk pada aturan lebih dominan berkembang, dan upaya implementasi manajemen pengetahuan terhadap inovasi kurang berkembang dan terhambat. Selain itu anggapan zona nyaman PNS memperoleh pendapatan dan pensiun juga diprediksi juga menjadi faktor kurangnya manajemen pengetahuan berkembang.

6. Manajemen pengetahuan memperkuat pengaruh kepemimpinan etis terhadap pencegahan korupsi.

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa manajemen pengetahuan memperkuat pengaruh kepemimpinan etis terhadap pencegahan korupsi dengan signifikan sehingga hipotesis enam (H6) **diterima,** dan sejalan dengan pendapat Mo & Shi, (2015) yang menyatakan bahwa moral pemimpin seharusnya menggunakan kedudukan yang ada padanya secara proaktif untuk mempromosikan perilaku etis dengan komunikasi dan perannya mengeksplorasi kemampuan dan pengetahuan karyawannya menjadi aset penting organisasi (Beck et al., 2014) menjadi lebih baik. Choi (2015) menyatakan perilaku pemimpin etis diperlukan bagi terwujudnya manajemen pengetahuan yang transparansi, bertanggung jawab, berkelanjutan dan bersih dari kecurangan (Mathisen & Duncan, 2006) efektif mengelola pengetahuan organisasi dan menjadikannya keterampilan tersebut sebagai aset yang berkualitas (Beck et al.,2014).

Al-Khalil et al., (2014) menyatakan kepemimpinan etis diperlukan untuk meningkatkan kemampuan berinovatif secara teknis, dan tidak hanya berfokus pada pekerjaan rutin namun dilakukan dengan integritas karena secara substansial yang memperkuat moral karyawan dengan pengetahuan (Chi & Chi, 2014) dan menjadi contoh bawahannya (Brown et al., 2005). Einarsen, Salin, Skogstad, & Mykletun, (2019) menyatakan bahwa pemimpin yang menangani sumber daya

manusia harusnya memiliki pengetahuan yang berkualitas mampu mendeteksi terjadinya konflik berupa perilaku tidak etis, jika diperlukan dapat mengakomodir dan memanfaatkan manajemen pengetahuan yang dimiliki atau melakukan pelatihan untuk mencegah korupsi (Mathisen & Duncan, 2006; Rivest, 2018).

Selain itu karyawan memiliki rasa khawatir, cemas dan takut melaporkan perilaku tidak etis pimpinannya karena berdampak pada posisi mereka dan akan menghambat penciptaan manajemen pengetahuan (Holland et al., 2016), motivasi berkontribusi menjadi tidak tersalurkan dengan perilaku pemimpin yang tidak kondusif dan mengancam (Heider, 1958). Pernyataan ini memiliki kesamaan dalam dimensi kepemimpinan etis dan menjadi kebaruan pengukuran dalam penelitian ini. Potensi konflik semakin besar dalam situasi ini (Jensen & Meckling, 1976a) dan pemimpin menjadi menyimpang melakukan tugasnya (Carroll & Buchholtz, 2003; Deegan, 2002; Dowling & Pfeffer, 1975; Suchman, 1995) yang salah satunya dikuatkan fenomena maraknya perilaku korupsi dan menyimpang yang dilakukan oleh pimpinan organisasi pemerintahan di Indonesia (https://acch.kpk.go.id/id/statistik/tindak-pidana-korupsi/tpk-berdasarkan-profesi-jabatan).

Hasil wawancara menyatakan bahwa insiatif karyawan organisasi melalui pemimpin mengusulkan menyediakan saran dan fasilitas yang mendukung lahirnya manajemen pengetahuan pada kementerian seperti adanya fasilitas kantin, cafe, mushola ataupun masjid, seminar, workshop dan sebagainya menjadi media untuk mencipta dan membentuk *tacit knowledge* yang diwujudkan pimpinan melalui berbagai saran maupun forum diskusi. Pemimpin memfasilitasi lahirnya inovasi pada kegiatan tersebut karena terbukti berhasil mengatasi permasalahan organisasi dan meningkatkan kinerja termasuk mengatasi

kecurangan. Upaya melahirkan pengetahuan dilakukan seperti mengadakan seminar atau menghadiri seminar dan hasil yang diperoleh dari acara tersebut disampaikan pada rekannya di organisasi (*knowledge sharing*) (Fernandez & Sabherwal, 2015) yang selanjutnya dilakukan penerapan jika memungkinkan dengan kondisi lingkungan dan sumber daya. Dengan melihat latar belakang pendidikan aparat berdasar demografi kuesioner disimpulkan bahwa aparat pemerintah memiliki aset yang cukup berpotensi karena berpendidikan magister, sarjana, dan doktor dengan pengalaman bekerja rata-rata diatas 11 tahun seharusnya tidak menjadi kesulitan pimpinan memahamkan suatu program dalam pencegahan korupsi pada bawahannya.

Fakta yang ditunjukan bahwa manajemen pengetahuan yang memperkuat kepemimpinan etis dalam pencegahan korupsi dibuktikan dengan berbagai inovasi yang dilakukan pemerintah, yaitu dengan berbagai sistem pengendalian yang diterapkan hasil dari pemikiran yang dituangkan melalui manajemen pengetahuan (*knowledge capture*) seperti : audit TUSI, dan berbagai macam audit lainnya oleh APIP, pengawasan melekat *watchdog*, *whistleblowing system*, implementasi LHKPN, LHKSN, UPG, teknologi pendukung yang digunakan, serta adanya APIP yang mengawal kerja operasional para pemimpin menciptakan kinerja lebih baik dan meminimalkan potensi korupsi pada pemimpin dan bawahan karena mereka akan merasa diawasi dan selalu diminta pertanggungjawaban atas setiap kegiatan yang mereka kerjakan. Selain itu adanya aset kekayaan yang dimiliki dan dilaporkan pada sistem tersebut, membuat para pemimpin cenderung berhati-hati dalam melakukan tindakan korupsi. Pimpinan lebih cenderung dibatasi dan diawasi oleh berbagai macam prosedur dan alat yang membuat mereka tidak mudah melakukan korupsi.

Pencegahan korupsi oleh pimpinan dikementerian dilakukan dengan memberi keadilan pemberian tugas untuk mengurangi kesenjangan, semua karyawan memperoleh proporsi tugas yang sama dengan kemampuan dan pengetahuan bawahan. Rotasi pekerjaan untuk menghilangkan kejenuhan bekerja, meningkatkan kesejahteraan, dan salah satu kita untuk menghindari penyebab korupsi karena tekanan ekonomi (Cressey, 1965; Crowe, 2011; Umar, 2016; Vousinas, 2019; Wolfe & Hermanson, 2004a; Yusof, 2016) akhirnya merasionalkan tindakan mereka. Selain dari itu salah satu aspek kepemimpinan etis yaitu : selalu berkomunikasi dan mendiskusikan apa yang baik bagi organisasi, dapat diterapkan dalam mengikutsertakan karyawan dalam pengembangan organisasi melalui pengetahuan dan pemikiran mereka yang mampu menciptakan kreativitas dan inovasi baru melalui sejumlah permasalahan didalam organisasi pemerintahan yang masih sulit dan jarang dilakukan. Melalui peran kepemimpinan etis dapat melahirkan pengetahuan di organisasi yang mendukung pencegahan korupsi seperti dilakukan dengan kegiatan berikut : apel pagi, rapat koordinasi, seminar, workshop, pendidikan latihan dan kegiatan kebersamaan lainnya yang memberikan dampak positif bagi organisasi.

Selain itu ditunjang dengan pemimpin yang adil dalam mendistribusikan tugas sangat penting dan diperlukan dalam mencegah korupsi, sehingga untuk memperoleh manfaat tersebut manajemen risiko terhadap pemilihan seorang pemimpin dilakukan dengan mempertimbangkan dari latar belakangnya, serta kemampuan kepemimpinannya dalam mengembangkan sumber daya manusia dan memanfaatkan untuk kemajuan organisasi. Dengan demikian berdasar hasil pengujian statistik, demografi kuesioner dan hasil wawancara penelitian terhadap informan menyatakan terdapat kesesuaian, dimana pemimpin memberikan

kontribusi dan memperkuat pencegahan korupsi melalui peran manajemen pengetahuan dengan upaya pemanfaatan manajemen pengetahuan serta mengembangkan manajemen pengetahuan diorganisasinya yang mampu untuk mendukung dan menguatkan upaya pencegahan korupsi.

7. Manajemen pengetahuan memperkuat pengaruh kode etik terhadap pencegahan korupsi.

Hasil uji hipotesis menyatakan manajemen pengetahuan memperkuat pengaruh kode etik terhadap pencegahan korupsi dengan signifikan, sehingga hipotesis penelitian tujuh (H7) dapat **diterima** dan sejalan dengan pendapat Einarsen, Salin, Skogstad, & Mykletun, (2019) yang menyatakan bahwa kualitas pengetahuan tinggi pimpinan mampu mendeteksi konflik tidak etis seperti korupsi karena melanggar aturan dan kode etik, serta mencegahnya dengan memberdayakan pengetahuan para karyawan (Nawawi & Salin, 2018) karena kode etik hakekatnya menjadi panduan menangani permasalahan etika dan pelanggaran (Mpinganjira et al., 2016).

Rechberg & Syed, (2013) menyatakan bahwa pengetahuan individu sering diklaim milik organisasi berpotensi menciptakan konflik karena merupakan pelanggaran kode etik, kemudian menyebabkan rasa ketidakpuasan dan dapat seseorang merasionalkan perbuatannya (Free & Murphy, 2015; Kartini, 2017; Said et al., 2017; Umar, 2016; Yusof, 2016) dan hal ini harus dihindari karena berpotensi terjadi perilaku menyimpang. Manajemen pengetahuan sebagai aset organisasi diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi sebagai indikator ketercapaian kinerja (Acosta et al., 2016; Acosta et al., 2015; Giudice & Peruta, 2016; Giudice et al., 2015), namun demikian pengetahuan yang buruk dan

bertentangan dengan kode etik justru mendukung korupsi dan penyimpangan (Nawawi & Salin, 2017b).

Organisasi dapat mencegah dan menghindari perilaku menyimpang dari kode etik melalui pendidikan dan pelatihan yang diperuntukan membangun sumber daya (karyawan dan pimpinan) organisasi, caranya dengan jajak pendapat dan melibatkan mereka tentang apa yang harus dilakukan pada organisasi yang memotivasi terbentuknya manajemen pengetahuan untuk organisasi (Mpinganjira et al., 2016; Repousis et al., 2019; Rivest, 2018) yang diakui sebagai aset, media, sarana dan alat penting yang dimiliki organisasi (Beck et al., 2014; Ramachandran et al., 2019). Upaya pencegahan korupsi yang dilakukan pemerintah dapat memberdayakan, mengapresiasi, dan memberikan peluang bagi karyawan mengimplementasikan ide, pengetahuan, kemampuan serta keterampilan secara psikologis memberikan umpan balik positif dan motivasi melakukan tugas yang ditunjukkan dengan rasa tanggungjawab pada pekerjaannya (Macsinga et al., 2015), secara tidak langsung membuat mereka melaksanakan kode etik dengan baik dan menciptakan peningkatan kinerja.

Chen et al., (2013) menyatakan organisasi yang menegakkan peraturan terlebih dahulu mensosialisasikan, memberikan dan menerapkan pengetahuan melalui pelatihan, diklat, seminar, workshop dan lain sebagainya agar pimpinan dan karyawan memiliki integritas yang tinggi, akan menjadi aset dan manfaat bagi organisasi untuk tumbuh berkembang. Selain itu adanya penempatan karyawan perlu dilakukan sesuai dengan minat, bakat dan hobinya agar upaya melahirkan pengetahuan baru semakin efektif dilakukan oleh pemerintah. Informasi latar belakang pendidikan aparat pada demografi kuesioner cukup memberikan potensi mengembangkan manajemen pengetahuan yang menunjang penerapan kode etik.

Hasil wawancara informan menyatakan bahwa permasalahan integritas terjadi pada kementerian menyebabkan korupsi (Umar, 2016), sehingga permasalahan integritas ini hakekatnya adalah pelanggaran atas kode etik yang tidak patuhi salah satunya karena permasalahan pengelolaan sumber daya manusia yang masih terkendala pada prosesnya (Komisi Pemberantasan Korupsi, 2018). Permasalahan pelanggaran kode etik kementerian meliputi : (1) Nepotisme dalam proses penerimaan pegawai; (2) Suap dalam proses kebijakan promosi dan karir; (3) Suap dalam kebijakan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pengelolaan anggaran yang masih belum sepenuhnya akuntabel juga terjadi, ditunjukkan adanya praktik penyelewengan anggaran, perjalanan dinas fiktif, dan honor fiktif yang tidak sesuai SPJ (Surat Perintah Jalan) yang menyebabkan tidak amanahnya aparat melakukan tugas dan fungsinya (Carroll & Buchholtz, 2003; Dowling & Pfeffer, 1975; Suchman, 1995) karena terbentur konflik kepentingan dan keinginan yang dipaksakan (Jensen & Meckling, 1976a), sehingga penyelenggaraan urusan negara belum terlaksana maksimal dilakukan.

Pencegahan korupsi dengan maksimal mencegah pelanggaran kode etik dan korupsi adalah mengimplementasikan kerjasama baik dengan beberapa pihak (*knowledge application*) yaitu : 1) Antar kementerian atau lembaga, alat negara, LPNK, LNS, Pemerintah Daerah; 2) Perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan tinggi seperti Universitas, Institut, Sekolah Tinggi dan Politeknik; 3) Melalui *Civil Society Organization* (CSO) / LSM, CSO disebut juga organisasi kemasyarakatan yang dibentuk masyarakat didasarkan pada azas Pancasila maupun dengan sukarela. Adanya kerjasama seperti mengadakan seminar tentang pencegahan dan pemberantasan korupsi menjadi sinergi antara kementerian dengan lembaga lain perlu dibina serta dilakukan secara terus menerus, khususnya

perguruan tinggi yang menghasilkan dan mengembangkan pengetahuan melalui sumber daya manusia yang memahami kode etik, sehingga mencegah aparat melakukan kecurangan.

Upaya melahirkan dan memaksimalkan manejemen pengetahuan dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan bagi aparat untuk mengikuti pelatihan, workshop, atau bahkan memberikan beasiswa, tugas belajar atau ijin belajar untuk meningkatkan ilmu, pengetahuan, kemampuan dan pengalamannya. Berdasarkan demografi kuesioner diperoleh data bahwa sebagian besar sumber daya aparat pemerintah memiliki tingkat pendidikan yang layak, sehingga cukup memhamami untuk melaksanakan kode etik. Dengan pengetahuan yang dimiliki aparat maka mereka bertindak sebagai agen yang menyebarluaskan pengetahuan yang diperolehnya, selama pendidikan atau memperoleh dari sumber lainnya kepada lingkungan mereka bekerja (*sharing knowledge*), agar menjadi lebih beretika dan terdidik. Pemerintah juga mewaspadai kemungkinan adanya aparat yang mungkin tidak memahami dan menyadari berbagai tindakan penyimpangan seperti : gratifikasi, suap, pemerasan dan motif korupsi yang diketahui sengaja, kecurangan dilakukan mengunakan teknologi informasi dengan menyalahgunakannya, dan konflik kepentingan yang selalu berpotensi, untuk itu melalui pengawasan internal yang dilakukan oleh APIP didukung dengan sistem hasil implementasi manajemen pengetahuan berupaya mendeteksi dan mencegah penyimpangan kode etik perilaku aparat.

Untuk itu penggunaan pengetahuan dan pemanfaatannya yang positif sangatlah penting dalam upaya mencegah penyimpangan, dilakukan melalui sosialisasi kode etik yang saat ini dirasakan belum efektif dilakukan, karena berbenturan dengan rutinitas pekerjaan institusi dalam melayani publik.

Pengembangan dan penerapan kode etik melalui manajemen dapat dilakukan dalam mencegah korupsi dengan kontribusi pemimpin yang etis, yaitu pemimpin dan karyawan berdiskusi tentang standar etika apa yang baik bagi organisasi dan dibutuhkan organisasi mereka (Brown et al., 2005). Dengan demikian karyawan dapat berkontribusi melalui pengetahuan mereka yang memberikan ide pemecahan permasalahan dalam mencegah korupsi melalui kegiatan yang dibuat seperti : rapat kerja, apel, seminar, workshop, audit yang mempertemukan pimpinan dan karyawan.

Kemudian belum adanya komite atau dewan kehormatan yang khusus menangani kode etik karena keterbatasan seumber daya manusia yang perlu ditindak lanjut. Permasalahan integritas dan pelanggaran kode etik sering terjadi seperti : praktek suap, pungutan liar/pungli, konflik kepentingan, transparansi layanan publik, praktek percaloan, transparansi anggaran, transparansi dan akuntabilitas pengadaan anggaran, dan objektivitas kebijakan SDM terkait nepotisme harus dilakukan pengawasan yang efektif. Untuk itu memaksimalkan media pelaporan terjadinya penyimpangan pada kode etik melalui sejumlah aplikasi dan media UPG, LHKPN, LAPOR, Hotline, DUMAS, dan sarana *whistleblowing* lainnya perlu di tingkatkan oleh pemerintah yang merupakan penerapan dari manajemen pengetahuan yang mendukung upaya pencegahan korupsi dari aspek kode etik perilaku yang dapat diawasi dan dikendalikan. Berdasarkan hasil pengujian statistik dan wawancara diperoleh kesimpulan hasil yang sejalan bahwa manajemen pengetahuan dapat memperkuat pengaruh kode etik terhadap pencegahan korupsi.

8. Manajemen pengetahuan memperkuat sistem pengendalian internal pemerintah terhadap pencegahan korupsi

Hasil pengujian hipotesis penelitian menyatakan bahwa menajemen pengetahuan memperkuat pengaruh sistem pengendalian internal pemerintah terhadap pencegahan korupsi dengan signifikan, sehingga hipotesis penelitian delapan (H8) **dapat diterima** dan hasil sejalan dengan Wong et al., (2014) yang menyatakan bahwa kerangka kerja yang mengunakan evaluasi pengendalian internal melalui manajemen pengetahuan berpengaruh penting pada keteraturan operasional yang mengarah pada kinerja organisasi yang positif (Feng et al., 2015). Rivest (2018) juga menyatakan bahwa pelatihan pengetahuan karyawan dan penerapan sistem pengendalian yang baik mampu mencegah perilaku tidak etis yang menyimpang (korupsi) dan menghindarinya dibandingkan dengan pengawasan (Umar et al., 2019).

Audit investigasi dan pemeriksaan yang dilakukan secara pribadi (khusus) oleh pemeriksa kecurangan memerlukan peran manajemen pengetahuan dalam pendeteksiannya (Gottschalk, 2016), selain itu organisasi yang melakukan audit insiden menggunakan layanan *hotline* dan pemanfaatan informasi *whistleblowing* yang berfungsi mencegah dan mendeteksi kecurangan (Repousis et al., 2019) mengunakan metode rentang skala waktu yang diprediksi dapat timbul akibat kecurangan (Free & Murphy, 2015). Sedangkan metode pengendalian mengunakan teknologi informasi dianjurkan karena berperan besar membantu pekerjaan audit menjadi lebih efktif dan efisien dibandingkan tradisional (Halbouni et al., 2016a).

Puryantini & Arfati, (2017) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan mampu mempengaruhi kinerja organisasi lebih baik, bebas korupsi, dan secara global mampu memperoleh keunggulan kompetitif yang ketat dalam mengunakan teknologi baru (Hassan et al., 2013; Jyoti & Rani, 2017; Zhang & Morris, 2014).

Inovasi yang dilakukan melalui teknologi informasi di pemerintahan mendukung proses manajemen risiko dan implementasi COBIT membantu mencapai organisasi melalui integrasi dan dukungan kerangka kerja yang baik karena diprioritaskan untuk mencegah kecurangan (Rubino & Vitolla, 2014) dan melindungi aset organisasi dari para pelaku kejahatan yang memiliki konflik kepentingan memperkaya diri (Jensen & Meckling, 1976a), sehingga penyelenggaraan urusan negara dapat akuntabel sesuai kepentingan publik dan lingkungan (Carroll & Buchholtz, 2003; Deegan, 2002; Dowling & Pfeffer, 1975; Suchman, 1995)

Organisasi tidak hanya mengeksplorasi sumber daya manusia namun berkewajiban untuk memelihara, memberdayakan serta mengembangkan keahlian mereka (Lin, 2015) melalui aktivitas seperti: pelatihan, seminar, workshop, menyekolahkan yang bertujuan membentuk dan menciptakan pemahaman dan kesadaran individu untuk tidak berbuat menyimpang (Lin, 2015; Mpinganjira et al., 2016; Repousis et al., 2019; Rivest, 2018; Sow, Basiruddin, Rasid, et al., 2018). Manajemen pengetahuan sebagai aset organisasi yang tidak berwujud memerlukan media dan serangkaian proses untuk mengimplementasikannya sehingga bermanfaat (Wang & Ahmed, 2003) dapat memaksimalkan dan mengembangkan potensi sumber daya manusia organisasi dengan menjauhkan dari segala perilaku negatif dan mengubahnya menjadi positif bagi keberlangsungan organisasi (Aldulaim, 2016; Chi & Chi, 2014; Ramachandran et al., 2019; Said et al., 2017).

Hasil wawancara menyatakan bahwa inovasi dan gagasan untuk mencegah korupsi dengan memanfaat hasil inovasi pengetahuan yang diterapkan mendukung implementasi pengendalian internal sebagai berikut :

1. Inisiatif mengubah transaksi dengan tidak mengunakan uang tunai (*cashless*). dengan mengunakan online atau virtual untuk memastikan keamanannya agar tidak mudah berpindah tangan.
2. Inovasi pelaksanaan *Probity* Audit dalam pembangunan atau pengadaaan barang dan jasa di kementerian (Peraturan Kepala BPKP No : PER-362/K/D4/2012 tanggal 9 April 2012) dan audit lainnya oleh BPK (APIP) sebagai bidang yang rawan dan berpotensi terjadi korupsi disetiap tahunnya dan melakukan pendampingan pelaporan yang akuntabel.
3. Mengoptimalkan sistem *whistle blowing*, walaupun sistem tersebut masih belum berjalan dengan maksimal dikarena perlindungan terhadap *whisthle blower* belum ada yang harus diperbaiki dan ditingkatkan perannya. Namun adanya sarana tersebut membuat aparat selalu waspada dan berhati-hati dalam melakukan tindakan, agar tidak menyimpang dari aturan yang telah ditetapkan sebagai paduan dalam bekerja yang ditunjang oleh APIP.
4. Adanya unit Dumas (pengaduan masyarakat) yang dibentuk dalam rangka membuat lingkup pengaduan secara online yang mengawasi dan mengontrol perilaku aparat agar tidak menyimpang.
5. Program pengendalian melalui SPAK (saya perempuan anti korupsi) merupakan program kerjasama dengan KPK yang dicetuskan mengingat potensi kerawanan tekanan dan tuntutan ekonomi dari istri terhadap suami untuk korupsi pada tempatnya bekerja.
6. Audit Tusi mengawal laporan keuangan dan kinerja menjadi lebih baik dan tidak menyimpang dengan memeriksa laporan kinerja harian aparat yang berdampak kepada kelembagaan dalam mencegah dan mendeteksi penyimpangan.

7. Penerapan *watchdog* pengawasan melekat pada manajemen dilingkungan kementerian bertujuan memperingatkan apabila terjadi penyimpangan, karena adanya satuan tugas aparat pengawas internal pemerintah memberikan kontribusi positif dalam pengendalian korupsi.

Selain itu terdapat pula implementasi manajemen pengetahuan lainnya yang merupakan program kerjasama yang terkoneksi dengan pemanfaatan teknologi (*claud*) yang mencegah korupsi dan kecurangan melalui sistem pengendalian internal seperti :

1. Program LHKPN dan LHKASN sebagai sarana pengendalian penyelenggaraan negara yang menciptakan ASN bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme yang melaporkan aset dan kekayaan yang dimiliki.
2. Dibentuknya UPG (Unit Pengendalian Gratifikasi) yang bertugas untuk mengendalikan segala bentuk gratifikasi seperti : pemberian uang, barang, rabat *(discount)*, komisi, pinjaman tanpa bunga, tiket perjalanan, fasilitas penginapan, perjalanan wisata, pengobatan cuma-cuma, dan sebagainya.
3. Adanya Layanan tentang Aspirasi dan Pengaduan Online Rakyat (LAPOR!) yang melibatkan partisipasi publik dan bersifat dua arah (*whistleblowing system*) terhadap pengawasan pembangunan serta layanan publik.

Kemudahan layanan publik seperti aplikasi yang dapat diunduh melalui *Playstore,* layanan *hotline*, serta email atau langsung dengan petugas terkait dengan unit tersebut yang merupakan penerapan manajemen pengetahuan. Dengan demikian berdasar hasil uji statistik dan wawancara yang dilakukan, terdapat kesesuaian antara hasil kedua hasil dimana manajemen pengetahuan yang memperkuat sistem pengendalian internal dalam mencegah korupsi.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa implementasi dari budaya organisasi, kode etik, sistem pengendalian internal sudah cukup baik. Permasalahan utama dari penelitian ini adalah kepemimpinan yang belum berkualitas, namun adanya manajemen pengetahuan mampu meningkatkan dan memperkuat upaya pencegahan korupsi pada kepemimpinan khususnya, kode etik dan sistem pengendalian internal pemerintah. Manajemen pengetahuan tidak mampu untuk memperkuat pencegahan korupsi dikarenakan organisasi pemerintah menganut sistem birokrasi yang kaku hanya bekerja berdasarkan aturan dan undang-undang, selain itu adanya budaya yang telah lama berkembang dilingkungan organisasi pemerintahan seperti PGPS, pemerataan hasil atau pendapatan bagi yang berprestasi maupun tidak, zona aman dan nyaman yaitu pensiun yang pasti diperoleh membuat inovasi kurang berkembang, sehingga membuat manajemen pengetahuan kurang dapat berkembang. Untuk itu apabila budaya organisasi semacam ini tidak diubah, maka tidak akan mengembangkan manajemen pengetahuan.

Sedangkan kemampuan manajemen pengetahuan dalam memperkuat kepemimpinan dalam mencegah korupsi, lebih disebabkan karena faktor penerapan hasil manajemen pengetahuan yang membatasi para pemimpin untuk melakukan korupsi melalui penerapan inovasi manajemen pengetahuan yang dipraktikkan dalam kehidupan organisasi pemerintahan.

BAB V

SIMPULAN, KETERBATASAN, IMPLIKASI TEORITIS, DAN REKOMENDASI UNTUK PENELITIAN SELANJUTNYA

A. Simpulan

Penelitian bertujuan untuk menganaslisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan etis, kode etik dan sistem pengendalian internal terhadap pencegahan korupsi serta peran manajemen pengetahuan dalam memperkuat pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan etis, kode etik dan sistem pengendalian internal terhadap korupsi. Simpulan penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi, kode etik dan sistem pengendalian internal berpengaruh positif terhadap korupsi. Manajemen pengetahuan memperkuat pengaruh kepemimpinan etis, kode etik, sistem pengendalian internal terhadap pencegahan korupsi telah baik diterapkan pemerintah. Sedangkan kepemimpinan etis secara langsung berpengaruh negatif menjadi kendala utama, dan budaya organisasi yang birokratis dan kaku tidak memperkuat terhadap pencegahan korupsi.

1. **Pengaruh budaya organisasi terhadap pencegahan korupsi.**

   Berdasarkan hasil pengolahan data statistik dan observasi melalui wawancara, telah terbukti secara empiris bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap pencegahan korupsi yang dilakukan pada lingkungan kementerian Republik Indonesia. Hasil penelitian telah sejalan dengan hipotesis yang dikemukakan, teori, dan penelitian terdahulu sebagai pendukung yang mengindikasikan budaya organisasi yang berkualitas dan positif penting bagi penunjang pencegahan korupsi.

2. **Pengaruh kepemimpinan etis terhadap pencegahan korupsi.**

Berdasarkan hasil pengolahan data statistik dan observasi wawancara yang dilakukan telah terbukti secara empiris bahwa terdapat pengaruh negatif antara kepemimpinan etis terhadap pencegahan korupsi dilingkungan kementerian Republik Indonesia. Hasil penelitian tidak sejalan dengan hipotesis yang dikemukakan, teori, dan penelitian terdahulu pendukung. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menciptakan kinerja organisasi yang baik, kepemimpinan di Indonesia belum sepenuhnya mampu untuk membawa dalam situasi negara yang bebas dari korupsi dan harus ditingkatkan kualitasnya.

3. **Pengaruh kode etik terhadap pencegahan korupsi.**

   Berdasarkan hasil pengolahan data statistik dan observasi wawancara yang dilakukan, telah terbukti secara empiris bahwa terdapat pengaruh positif antara kode etik terhadap pencegahan korupsi dilingkungan kementerian Republik Indonesia. Hasil penelitian sejalan hipotesis yang dikemukakan teori, dan penelitian terdahulu yang menjadi referensi. Untuk itu penerapan kode etik, dan kode etik yang dimiliki oleh pemerintah Indonesia terbukti mampu untuk mencegah perilaku korupsi aparatur negara dan penerapannya harus konsisten patuh pada aturan yang telah ditetapkan.

4. **Pengaruh sistem pengendalian internal pemerintah terhadap pencegahan korupsi.**

   Berdasarkan hasil pengolahan data statistik dan observasi wawancara yang dilakukan, telah terbukti secara empiris bahwa terdapat pengaruh positif antara sistem pengendalian internal pemerintah terhadap pencegahan korupsi dilingkungan kementerian Republik Indonesia. Hasil penelitian sejalan dengan hipotesis yang dikemukakan, teori dan penelitian terdahulu sebagai referensi. Sistem pengendalian internal yang dilakukan oleh pemerintah terbukti mampu

dan efektif dalam mencegah korupsi yang dilakukan oleh internal dan eksternal, sehingga sistem pengendalian perlu dilakukan peningkatan kualitas implementasinya disertai pengawasan.

5. **Manajemen pengetahuan memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap pencegahan korupsi.**

   Berdasarkan hasil pengolahan data statistik dan observasi wawancara yang dilakukan, telah terbukti secara empiris bahwa manajemen pengetahuan tidak memperkuat pengaruh antara budaya organisasi terhadap pencegahan korupsi secara positif dilingkungan kementerian Republik Indonesia. Hasil penelitian tidak sejalan dengan hipotesis yang dikemukakan, teori, dan penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai referensi. Budaya organisasi pemerintahan yang cenderung birokratis dan kaku cenderung lambat, serta kurang mampu menerima inovasi karena selalu patuh pada regulasi dan peraturan yang ada sehingga manajemen pengetahuan kurang berkembang. Untuk itu perlu adanya budaya yang mengakomodir lahirnya manajemen di organisasi pemerintahan.

6. **Manajemen pengetahuan memperkuat pengaruh kepemimpinan etis terhadap pencegahan korupsi.**

   Berdasarkan hasil pengolahan data statistik dan observasi wawancara yang dilakukan, telah terbukti secara empiris bahwa manajemen pengetahuan memperkuat pengaruh kepemimpinan etis terhadap pencegahan korupsi secara negatif dilingkungan kementerian Republik Indonesia. Hasil penelitian sejalan hipotesis yang dikemukakan, teori, dan penelitian terdahulu. Manajemen pengetahuan sebagai aset organisasi dapat dilahirkan dan diberdayakan oleh seorang pemimpin melalui pendekatan dimensi kepemimpinan etis yang bertindak sebagai seorang pribadi dan seorang pemimpin secara tidak langsung

menumbuhkan inovasi dan pengetahuan yang membantu memperkuat pencegahan korupsi yang perlu dibina terus menerus untuk mencegah korupsi.

7. **Manajemen pengetahuan memperkuat pengaruh kode etik terhadap pencegahan korupsi**

   Berdasarkan hasil pengolahan data statistik dan observasi wawancara yang dilakukan, telah terbukti secara empiris bahwa manajemen pengetahuan mampu untuk memperkuat pengaruh antara kode etik terhadap pencegahan korupsi dilingkungan kementerian Republik Indonesia. Hasil penelitian sejalan dengan hipotesis yang dikemukakan, teori dan penelitian terdahulu. Manajemen pengetahuan yang dimiliki organisasi mampu menciptakan kesadaran pada aparat tidak melakukan perilaku menyimpang, dan didukung dengan latar belakang pendidikan aparat karena pengetahuan yang dimanfaatkan dengan positif mampu menciptakan kepatuhan untuk bertindak dan berperilaku positif.

8. **Manajemen pengetahuan memperkuat pengaruh sistem pengendalian internal pemerintahan terhadap pencegahan korupsi**

   Berdasarkan hasil pengolahan data statistik dan observasi wawancara yang dilakukan, telah terbukti secara empiris bahwa manajemen pengetahuan mampu memperkuat pengaruh sistem pengendalian internal pemerintahan terhadap pencegahan korupsi dilingkungan kementerian Republik Indonesia. Hasil penelitian sejalan dengan hipotesis, teori dan penelitian terdahulu, sistem pengendalian yang saat ini berjalan merupakan hasil dari implementasi manajemen pengetahuan yang diperoleh dari pengembangan sumber daya

manusia diorganisasi untuk mengatasi permasalahannya yang perlu ditingkatkan.

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini diselenggarakan dengan mengunakan data utama kuesioner yang dapat memunculkan keterbatasan meskipun telah dilakukan kehati-hatian dan antisipasi sehingga menjadi pertimbangan penelitian dimasa yang akan sebagai berikut sebagai berikut :

1. Adanya potensi subjektivitas responden yang akhirnya membuat jawaban kuesioner menjadi tidak relevan dengan keadaan sesungguhnya, begitupula informasi identitas yang disampaikan responden kurang komprehensif yang digunakan dalam pengolahan data.
2. Data penelitian yang diperoleh tidak dapat diolah secara keseluruhan karena terkendala *role of thumb*, sehingga membuat hasil penelitian ini kurang mampu menyimpulkan keadaan objek penelitian secara keseluruhan.

C. Implikasi Teoritis dan Praktis

Implikasi penelitian memberikan kontribusi kepada teoritis dalam pengukuran sejumlah variabel dalam mencegah korupsi. Kontribusi pada praktis penelitian adalah memberikan peningkatan terhadap sejumlah variabel yang dijadikan faktor dalam pencegahan korupsi khususnya di Indonesia.

1. Implikasi teoritis

Penelitian berkontribusi dalam melakukan pengembangan pengukuran terhadap pencegahan korupsi melalui aspek kepemimpinan etis yang telah dimodifikasi karena telah terbukti dapat mereduksi (meminimalkan) pengaruh negatif kepemimpinan dan berkontribusi dapat memperkuat pengaruhnya terhadap

pencegahan korupsi yang lebih baik dibandingkan dengan pengukuran lama. Pengukuran baru pencegahan korupsi yang telah dimodifikasi telah terbukti memberikan kemampuan yang lebih baik dalam mencegah korupsi terhadap model dari variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, peran manajemen pengetahuan mampu memiliki kemampuan dalam memperkuat dan meningkatkan upaya pencegahan korupsi. Sedangkan budaya organisasi secara langsung mampu mencegah korupsi, namun dengan moderasi manajemen pengetahuan budaya organisasi tidak mampu memperkuat mencegah korupsi karena lingkungan, birokrasi dan budaya organisasi dipemerintah kurang merespon tumbuhnya inovasi dan kreativitas para anggotanya. Kontribusi lain penelitian memberi model pencegahan korupsi yang efektif dilakukan, melalui implementasi model variabel penelitian yang digunakan.

Kontribusi selanjutnya adalah permasalahan agensi yang timbul akibat konflik kepentingan seringkali terjadi dipemerintahan yang membuat pemerintahan tidak mampu melaksanakan amanah (legitimate) dan akuntabel menyelenggarakan urusan negara, akibatnya konsep penyelenggaran negara berdasarkan teori legitimasi tidak berjalan dengan baik dan memunculkan konflik keagenan seperti timbulnya asimetri informasi. Untuk itu konsep yang perlu diterapkan adalah membudayakan kejujuran dan amanah menerima tugas, mitigasi atas risiko dalam memilih pemimpin, kode etik yang dimplementasikan secara baik dan sistem pengendalian internal yang berkualitas dan didukung manajemen pengetahuan melalui perangkat sumber daya manusia, teknologi, dan organisasi yang berfungsi mengawasi, dan mengkoreksi penyelenggaraan administrasi pemerintahan, sehingga model teoritis pencegahan korupsi menjadi efektif dilakukan.

2. Implikasi Praktis

Penelitian secara umum memberikan kontribusi pada lembaga pemerintah kementerian khususnya dan lembaga penanganan dan pencegahan korupsi untuk memperoleh efektivitas pencegahan korupsi berdasarkan pertimbangan faktor yang digunakan dalam penelitian yaitu pada kepemimpinan yang etis yang menjadi pengukuran baru penelitian, serta manajemen pengetahuan yang mampu mereduksi pengaruh negatif korupsi sebagai berikut :

a. Bagi Pemerintah

Penelitian berkontribusi terhadap pengembangan praktis khsususnya pada konsep pencegahan korupsi melalui pengukuran baru yang membuktikan bahwa faktor kepemimpinan masih perlu ditingkatkan terutama dalam berperilaku etis sebagai pemimpin dan pribadi. Melalui peningkatan kualitas pemimpin, mitigasi risiko dalam memilih pimpinan, maka diperoleh pemimpin yang mencontohkan dirinya untuk berperilaku etis baik sebagai pribadi maupun kedudukannya sebagai pimpinan. Selain itu karakteristik seorang pemimpin yang utama adalah mau melayani bukan ingin dilayani saat menjadi pemimpin, selain itu pemimpin juga harus mengetahui permasalahan organisasi yang dihadapi dan tidak melakukan pendekatan mengunakan kekuasaaan dalam memimpin sehingga tidak sesuka hati dalam menjalankan kepemimpinannya dan merasionalkan tindakan yang tidak etis untuk mencapai tujuan.

Pemerintah juga harus meningkatkan implementasi manajemen pengetahuan untuk mendukung dan memberdayakan aparat sebagai aset yang dimanfaatkan dalam pencegahan korupsi melalui serangkaian strategi dan kegiatan yang memotivasi timbulnya pengetahuan yang lebih maju seperti : mengadakan seminar motivasi, mengirimkan aparat untuk tugas belajar, mewajibkan

pendidikan dan latihan, gathering yang meningkatkan kapabilitas dan pengetahuan dari para aparat bertujuan agar tercipta perilaku etis melayani publik melalui budaya yang positif. Selain itu budaya organisasi yang ada harus diperbaiki dengan mengedepankan yang merespon inovasi dan prestasi yang memberikan penghargaan bagi aparat yang memiliki kinerja yang baik.

Korupsi dapat dihindari dengan memberikan legitimasi yang sah kepada aparat negara yang bertanggung jawab dan berintegritas untuk menangani urusan pemerintahan, melalui uji kelayakan yang dilakukan sebelumnya. Legitimasi yang diserahkan kepada aparat yang berintegritas, maka akan menghindari konflik keagenan dan aparat pemerintah cenderung amanah, bertanggung jawab pada lingkungannya melalui penyelenggaraan urusan negara yang baik. Hal ini akan membawa rakyatnya dalam keadaan sejahtera dan bebas dari perilaku korupsi, dengan program pencegahan hasil dari pemberdayaan manajemen pengetahuan yang dilakukan dalam bentuk produk seperti: UPG, unit *whistleblowing*, LHKSN, LHKASN, LAPOR, *watchdog* dan lain sebagainya yang perlu disosialisasikan dan ditingkatkan lagi implementasinya supaya optimal hasilnya.

b. Bagi Lembaga Pemberantasan Korupsi

Kelemahan yang diketahui berdasar pada hasil penelitian ini adalah adanya aspek kepemimpinan yang kurang mampu untuk mencegah korupsi pada organisasinya dan juga budaya organisasi yang belum mendukung implementasi manajemen pengetahuan dalam mencegah korupsi. Untuk itu lembaga pencegahan korupsi dapat melakukan perhatian kepada pimpinan organisasi, untuk kemudian melakukan pendekatan kerjasama seperti ikut berkontribusi dalam pemikiran dan saran dalam target pencegahan korupsi dengan meningkatkan sinergi kerjasama yang ada seperti memberikan saran dalam memilih dan menseleksi pimpinan,

dapat juga menyelenggarakan perjanjian yang dibuat antara pimpinan dan KPK sebelum menjabat seperti perjanjian dengan sanksi tegas jika melakukan korupsi, serta pendidikan dan latihan (diklat) antikorupsi bagi semua pejabat sebelum menduduki jabatannya. Selain itu perbaikan perlu dilakukan dibidang kerjasama karena hasil penelitian yang diperoleh terkadang kerjsama tidak maksimal karena terbentur pekerjaan rutin pelayanan aparat. Selain itu pemanfaatan teknologi yang mengantikan manusia agar dapat lebih dioptimalkan dalam menganggulangi permasalahan korupsi, dan dapat menghindari konflik kepentingan sebagai penyebab utama tindak korupsi dan dapat diterapkan dalam pengadaan barang dan jasa ataupun penyusunan anggaran pemerintah sebagai bentuk penerapan manajemen pengetahuan pada organisasi pemerintah.

D. Rekomendasi Untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasar hasil penelitian merekomendasikan pada peneliti selanjutnya untuk mengunakan variabel lainnya yang tidak digunakan dalam penelitian ini dan berhubungan dengan aspek internal pada organisasi dalam mencegah korupsi seperti : tata kelola, perspektif audit, komite audit, take home pay, reformasi birokrasi, APIP, dan manajemen risiko dalam mencegah korupsi yang masih terkait dengan upaya untuk menciptakan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan organisasi yang bebas dari korupsi. Selain itu permasalahan yang dihadapi pemerintah yang terkait kepemimpinan masih perlu dikaji, dan ditelaah lebih mendalam untuk memperoleh informasi penyebab kegagalan pemimpin melakukan korupsi dan belum berhasil membawa organisasi yang memiliki kinerja maksimal.

Peneliti selanjutnya dapat juga meneruskan penelitian ini dengan lebih memperdalam variabel dengan menambah jumlah sampel yang digunakan pada

penelitian bukan saja pada kementerian namun pada lembaga tinggi negara atau pemerintah daerah. Studi eksplorasi lebih mendalam juga perlu dilakukan agar tidak terjadi subjektivitas yang dapat melengkapi hasil dari penelitian ini melalui penelitian studi kasus dengan sampel yang cenderung homogen.

DAFTAR PUSTAKA

Acosta, P. S., Gabriel, J., & Navarro, C. (2016). Guest editorial New ICTs for Knowledge Management in Organizations. *Journal of Knowledge Management*, *20*(3).

Acosta, S. P., Popa, S., & Marqués, P. D. (2015). E-business , organizational innovation and firm performance in manufacturing SMEs : an empirical study in Spain. *Technological and Economic Development of Economy*, *September*. https://doi.org/10.3846/20294913.2015.1074126

Adebisi, J. F., & Gbegi, D. . (2015). Fraud and the Nigerian Public Sector Performance : The Need for Forensic Accounting. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, *5*(5), 67–78.

Akbar, Y. H., & Vuji#, V. (2014). Explaining corruption : The role of national culture and its implications for international management. *Cross Cultural Management*, *21*(2), 191–218.

Akbar, Y. H., & Vujić, V. (2014). Explaining corruption : The role of national culture and its implications for international management. *Cross Cultural Management*, *21*(2), 191–218. https://doi.org/10.1108/CCM-03-2013-0050

Al-Khalil, S. S., Dahiyat, S. E., & Al-dalahmeh, M. A. (2014). Intellectual Capital Development and its Effect on Technical Innovation in Banks Operating in Jordan. *Journal of Management Research*, *6*(1), 211. https://doi.org/10.5296/jmr.v6i1.4629

Al-sharafi, H., & Rajiani, I. (2013). Promoting Organizational Citizenship Behavior among Employees - The Role of Leadership Practices. *International Journal of Business and Management*, *8*(6). https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n6p47

Aldulaim, S. H. (2016). Fundamental Islamic perspective of work ethics. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, *7*(1), 59–76. https://doi.org/10.1108/JIABR-02-2014-0006

Arel, B., Beaudoin, C. A., & Cianci, A. M. (2012). The Impact of Ethical Leadership , the Internal Audit Function , and Moral Intensity on a Financial Reporting Decision. *Jounal Bus Ethics*, *109*, 351–366. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1133-1

Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, *November 2015*.

Asmuni, A. I. ., Nawawi, A., & Salin, A. S. A. P. (2015). Ownership Structure and Auditor ' s Ethnicity of Malaysian Public Listed Companies. *Social Sciences & Humanities*, *23*(3), 603–622.

Baldock, G. (2016). The perception of corruption across Europe , Middle East and Africa. *Journal of Financial Crime*, *23*(1), 119–131. https://doi.org/10.1108/JFC-02-2015-0004

Beck, R., Pahlke, I., & Seebach, C. (2014). *Knowledge Exchange and Symbolic Action in Social Media–Enabled Electronic Networks of Practice: A Multilevel Perspective on Knowledge Seekers and Contributors*. 1–55.

Bierstaker, J. L. (2009). Differences in attitudes about fraud and corruption across cultures Theory , examples and recommendations. *Cross Cultural Management: An International Journal*, *16*(3), 241–250. https://doi.org/10.1108/13527600910977337

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership : A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *97*, 117–134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Brown, N., & Deegan, C. (2012). theory The public disclosure of environmental

performance information-a dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory. *Accounting and Business Research*, *October 2013*, 37–41. https://doi.org/10.1080/00014788.1998.9729564

Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management.* Nelson Education.

Chen, A. S., & Hou, Y. (2015). The effects of ethical leadership , voice behavior and climates for innovation on creativity : A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.007

Chen, J., Cumming, D., Hou, W., & Lee, E. (2013). Executive integrity , audit opinion , and fraud in Chinese listed fi rms ☆. *Emerging Markets Review*, *15*, 72–91. https://doi.org/10.1016/j.ememar.2012.12.003

Chi, J. L., & Chi, G. C. (2014). Perceived Executive Leader ' s Integrity in Terms of Servant and Ethical Leadership on Job Burnout among Christian Healthcare Service Providers : Test of a Structural Equation Model Perceived Executive Leader ' s Integrity in Terms of Servant and Ethical . *Journal of Management Research*, *14*(4), 203–226.

Choi, S. (2015). The Effects of Ethical Management on Social Worker ' s Organizational Commitment and Turnover Intention. *Advanced Science and Technology Letters*, *91*, 32–38.

Copeland, M. K. (2015). The Importance of Ethics and Ethical Leadership in the Accounting Profession. *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*.

Cressey, D. R. (1965). The Respectable Criminal. *Criminologica*, 13–16.

Crowe, H. (2011). Putting the Freud in Fraud: Why the Fraud Triangle Is No Longer Enough. In *IN Howart, Crowe.*

Dahiyat, Samer E. (2015). An integrated model of knowledge acquisition and innovation : examining the mediation effects of knowledge integration and knowledge application. *Int. J. Learning and Change*, *8*(2), 101–135.

Dahiyat, Samer Eid, & Al-Zu'bi, Z. M. F. (2012). The role of knowledge acquisition in facilitating customer involvement in product development : examining the mediation effect of absorptive capacity. *Int. J. Learning and Change*, *6*(3/4). https://doi.org/10.1504/IJLC.2012.050868

Dayan, R., Heisig, P., & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, *21*(2).

Deegan, C. (2002). The Legitimising Effect of Social And Environmental Disclosure : a Theoetical Foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *15*(3), 282–311. https://doi.org/10.1108/09513570210435852

Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *Pacific Sociological Association*, *18*(1), 122–136.

Einarsen, K., Salin, D., Einarsen, S. V., Skogstad, A., & Mykletun, R. J. (2019). Antecedents of ethical infrastructures against workplace bullying The role of organizational size , perceived. *Personnel Review*. https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0303

Farooq, R. (2019). Developing a conceptual framework of knowledge management. *International Journal of Innovation Science*, *11*(1), 139–160. https://doi.org/10.1108/IJIS-07-2018-0068

Feng, M., Mcvay, S. E., & Skaife, H. (2015). Does Ineffective Internal Control over Financial Reporting affect a Firm's Operations? Evidence from Firms' Inventory Management. *The Accouting Review*, *90*(2), 529–557. https://doi.org/10.2308/accr-50909

Fernandez, I. B.-, & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge Management Systems And Processes*. M.E. Sharpe, Inc. All. M.E. Sharpe, Inc.%0AAll

Fernandez, I. B.-, & Sabherwal, R. (2015). *Knowledge Management : Systems and Processes*.

Ferry, L., & Ahrens, T. (2016). Using management control to understand public sector corporate governance changes: localism, public interest, and enabling control in an English local authority. *Journal of Accounting & Organizational Change*.

Flamholtz, E. (2001). Corporate Culture and the Bottom Line. *European Management Journal*, *19*(3), 268–275.

Free, C., & Murphy, P. R. (2015). The Ties that Bind : The Decision to Co-Offend in Fraud *. *Contemporary Accounting Research*, *32*(1), 18–54. https://doi.org/10.1111/1911-3846.12063

Gerpott, F. H., Quaquebeke, N. Van, Schlamp, S., & Voelpel, S. C. (2017). An Identity Perspective on Ethical Leadership to Explain Organizational Citizenship Behavior : The Interplay of Follower Moral Identity and Leader Group Prototypicality. *Journal of Business Ethics*. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3625-0

Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23* (setakan VI). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Giudice, M. Del, & Peruta, maria rosaria della. (2016). The impact of IT-based Knowledge Management Systems on internal venturing and innovation : a Structural Equation Modeling approach to corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, *20*(3).

Giudice, M. Del, Peruta, maria rosaria della, & Maggioni, V. (2015). A model for the diffusion of knowledge sharing technologies inside private transport companies. *Journal of Knowledge Management*, *19*(3).

Gold, A., Gronewold, U., & Salterio, S. E. (2014). No Title. *The Accounting Review*, *January 2014*. https://ssrn.com/abstract=1657117 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1657117

Gottschalk, P. (2016). Knowledge Management in Criminal Investigations: The Case of Fraud Examiners. *Journal of Information & Knowledge Management*, *15*(4), 1–15. https://doi.org/10.1142/S021964921650043X

Gurteen, D. (2012). *Leading issues in social knowledge management.* (Academic C).

Guy, D. . (2002). *Auditing* (Sugiyarto (ed.); Jilid II,). Erlangga.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis : A Global Perspective* (Seventh Ed). Pearson.

Hajiha, Z., & Bazaz, M. S. (2016). Impact of internal control material weaknesses on executive compensation : evidence from Iran. *Int. J. Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, *12*(1), 70–84.

Halbouni, S. S., Obeid, N., & Garbou, A. (2016a). Corporate governance and information technology in fraud prevention and detection. *Managerial Auditing Journal*, *31*(6/7), .589-628. https://doi.org/10.1108/MAJ-02-2015-1163

Halbouni, S. S., Obeid, N., & Garbou, A. (2016b). Corporate governance and information

technology in fraud prevention and detection. *Managerial Auditing Journal*, *31*(6/7), 589–628. https://doi.org/10.1108/MAJ-02-2015-1163

Hamid, A. A., Haniff, M. N., Othman, M. R., & Salin, A. S. A. P. (2011). The Comparison of The CharaCTerisTiCs of The anglo- saxon governanCe model and The islamiC governanCe of ifis. *Malaysian Accounting Review*, *10*(2), 1–12.

Hassan, M. U., Nawaz, M. S., Abbas, G., & Sajid, M. I. (2013). Impact of High Performance Work Practices on Employee Loyalty and Financial Performance through Mediation of Employee Satisfaction : An Empirical Evidence from the Financial Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, *16*(8), 1037–1046. https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.16.08.11984

Heider, F. (1958). *The Ppsychology of Interpersonal Relations,*. Wiley.

Hislop, D. (2018). *knowledge management in organizations*.

Holland, P., Cooper, B., & Sheehan, C. (2016). Employee Voice, Supervisor Support, And Engagement: The Mediating Role Of Trust. *Human Resource Management*. https://doi.org/10.1002/hrm

Husnin, A. I., Nawawi, A., & Salin, A. S. A. P. (2016). Corporate governance and auditor quality – Malaysian evidence Corporate governance and auditor quality – Malaysian evidence. *Asian Review of Accounting*, *24*(2), 202-230,. https://doi.org/10.1108/ARA-11-2013-0072

Sistem Pengendalian Internal Pemerintah, (2008).

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976a). Theory Of The Firm : Managerial Behavior, Agency Cost And Owneship Structure. *Journal of Financial Economics 3*, *3*, 305–360.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976b). Theory of the Firm : Managerial Behavior , Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, *3*(4), 305–360.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). Lisrel 8: Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language. In U. S. S. I. H. IL (Ed.), *Scientific Software International; Hillsdale,*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Jumbe, M., Naomi, C., & Proches, G. (2016). The impact of institutional culture on change initiatives in an electric utility company in Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, *7*(3).

Jutras, R., & Mathieu, C. (2016). Person-Organization Fit Relationship With Job Satisfaction And Turnover: The Mediating Influence Of Leader-Member Exchange. *Academy Of Strategic Management Journal*, *15*(1), 71.

Jyoti, J., & Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance : role of knowledge management. *Personnel Review*, *46*(8), 1770–1795. https://doi.org/10.1108/PR-10-2015-0262

Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008). The Effectiveness of Business Codes : A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, *77*, 111–127. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9305-0

Kartini, K. (2017). Developing fraud prevention model in regional public hospital in West Sulawesi province. *International Journal of Law and Management*.

Klitgaard, R. (2001). *Membasmi Korupsi* (Cetakan ke). Yayasan Obor Indonesia.

Komisi Pemberantasan Korupsi. (2018). *Sistem Pengendalian Internal*. Acch.Kpk.

https://acch.kpk.go.id/id/

Kuris, G. (2015). ScienceDirect Watchdogs or guard dogs : Do anti-corruption agencies need strong teeth ? *Policy and Society*. https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.04.003

Lauster, P. (2002). *Tes Kepribadian*. Bumi Aksara.

Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Uk, J. (2015). Ethical Leadership and Employee Moral Voice : The Mediating Role of Moral Efficacy and the Moderating Role of Leader – Follower Value Congruence. *Journal of Business Ethics*. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2689-y

Lee, G. C. M. (2017). Police corruption: a comparison between China and India. *Journal of Financial Crime*.

Lenard, M. J., Yu, B., York, E. A., & Wu, S. (2017). Female business leaders and the incidence of fraud litigation. *Managerial Finance*, *43*(1), 59–75. https://doi.org/10.1108/MF-04-2016-0123

Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives Of Psychology*, *22*, 5–33.

Lin, H. (2015). Linking knowledge management orientation to balanced scorecard outcomes. *Journal of Knowledge Management*, *19*(6).

Lindblom, C. K. (1994). *The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure* (Critical P).

Lisic, L. L., Sabatino, S. D., Song, Y., & Wang, K. (2014). Accounting fraud , auditing , and the role of government sanctions in China ☆. *Journal of Business Research*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.013

Loi, R., Lam, L. W., & Wai, K. (2012). Coping with Job Insecurity : The Role of Procedural Justice , Ethical Leadership and Power Distance Orientation. *Jounal Bus Ethics*, 361–372. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1095-3

Lokanan, M. E. (2014). How senior managers perpetuate accounting fraud ? Lessons for fraud examiners from an instructional case. *Journal of Financial Crime*, *21*(4), 411–423. https://doi.org/10.1108/JFC-03-2013-0016

Loosemore, M., & Lim, B. (2015). Inter-organizational unfairness in the construction industry Inter-organizational unfairness in the construction industry. *Construction Management and Economics*, *33*(4), 310–326. https://doi.org/10.1080/01446193.2015.1057193

Low, K. P. C., & Ang, S. L. (2013). Confucian Ethics , Governance and Corporate Social Responsibility. *International Journal of Business and Management;*, *8*(4), 30–43. https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n4p30

Low, S. (2016). Spatializing Culture An Engaged Anthropological Approach to Space and Place (2014). *People, Place, Space*, 34–38.

Macsinga, I., Sulea, C., Sârbescu, P., Fischmann, G., & Dumitru, C. (2015). The Journal of Psychology : Interdisciplinary and Applied Engaged , Committed and Helpful Employees : The Role of Psychological Empowerment. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, *January 2015*, 37–41. https://doi.org/10.1080/00223980.2013.874323

Mathenge, G. D. (2014). An Empirical study to Measuring Corruption and Integrity in Kenyan Police Agency : An Ethical Perspective. *Public Policy and Administration Research*, *4*(2), 67–79.

Mathisen, H., & Duncan, N. (2006). Knowledge Management Anti Corruption :

Problems, Perspectives and Prospects. *U4 Utstein Anti-Corruption Resource Centre*.

Operasi Tangkap Tangan KPK di BUMN, (2019).

Mensah, B. K. A.-, & Buertey, S. (2018). The effect of corruption and culture on corporate social performance : an empirical study. *Social Responsibility Journal*. https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2017-0271

Mihret, D. G. (2014). National culture and fraud risk : exploratory evidence. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, *12*(2), 161–176. https://doi.org/10.1108/JFRA-10-2012-0049

Mihret, D. G. (2015). National culture and fraud risk : exploratory evidence. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, *12*(2), 161–176. https://doi.org/10.1108/JFRA-10-2012-0049

Mo, S., & Shi, J. (2015). Linking Ethical Leadership to Employee Burnout , Workplace Deviance and Performance : Testing the Mediating Roles of Trust in Leader and Surface Acting. *Journal of Business Ethics*. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2821-z

Monavvarian, A., Asgari, N., Akhavan, P., & Ashena, M. (2013). Developing social capital for facilitating knowledge management practices. *International Journal of Social Economics*, *40*(9), 826–824. https://doi.org/10.1108/IJSE-07-2012-0121

Morgan, M. J. (1993). How Corporate Strategy. *Long Range Planning*, *26*(2), 110–118.

Mpinganjira, M., Roberts, M., Greg, L., & Svensson, W. G. (2016). Embedding the ethos of codes of ethics into corporate South Africa: current status. *European Business Review*, *28*(3).

Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi.* Universitas Indonesia (UI Press).

Nawawi, A., & Salin, A. S. A. P. (2017a). Internal control and employees' occupational fraud on expenditure claims. *Journal of Financial Crime*.

Nawawi, A., & Salin, A. S. A. P. (2017b). The influence of third party to the effectiveness of commercial crime investigation. *Journal of Money Laundering Control*.

Nawawi, A., & Salin, A. S. A. P. (2018). Employee fraud and misconduct : empirical evidence from a telecommunication company. *Information & Computer Security*, *26*(1), 129–144. https://doi.org/10.1108/ICS-07-2017-0046

Ndraha, T. (2007). *Kybernologi Sebuah Scientific Movement*. Sirao Credentia.

Ndraha, T. (2011). *Kybernologi Ilmu Pemerintahan Baru*. Rineka Cipta.

Nor, N. H. M., Nawawi, A., & Salin, A. S. A. P. (2018). The Impact of Audit Committee Independence and Auditor Choice on Firms ' SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES The Impact of Audit Committee Independence and Auditor Choice on Firms ' Investment Level. *Social Sciences & Humanities*, *26*(3), 1433–1454.

Oh, K., Choi, W., Jeong, S. W., & Pae, J. (2014). Asia-Pacific Journal of Accounting & The effect of different levels of internal control over financial reporting regulation on the quality of accounting information : evidence from Korea. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, *August*, 37–41. https://doi.org/10.1080/16081625.2014.880203

Omar, M., Nawaw, A., & Salin, A. S. A. P. (2016). The causes, impact and prevention of employee fraud - a case study of an automotive company. *Journal of Financial Crime*, *23*(4).

Nomor 42 Tahun 2004. Tentang. Pembinaan Jiwa Korps Dan Kode Etik.

Politis, J. D., & Politis, D. J. (2018). Examination of the relationship between servant leadership and agency problems : gender matters. *Leadership & Organization Development Journal*, *39*(2), 170–185. https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2016-0020

Prabowo, H. Y., Cooper, K., Sriyana, J., & Syamsudin, M. (2017a). De-normalizing corruption in the Indonesian public sector through behavioral re- engineering. *Journal of Financial Crime*, *24*(4), 552–573.

Prabowo, H. Y., Cooper, K., Sriyana, J., & Syamsudin, M. (2017b). De-normalizing corruption in the Indonesian public sector through behavioral re-engineering. *Journal of Financial Crime*, *24*(4), 552–573. https://doi.org/10.1108/JFC-10-2015-0057

Prabowo, H. Y., & Suhernita. (2017). Be Like Water : Developing a Fluid Corruption Prevention Strategy. *Journal of Financial Crime*.

Puryantini, N., & Arfati, R. (2017). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Inovasi di Organisasi Penelitian Pemerintah. *Berkala Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, *02*(02), 21–38.

Quah, J. S. T. (2015a). Evaluating the effectiveness of anti-corruption agencies in five Asian countries: A comparative analysis. *Asian Education and Development Studies*, *4*(1), 143–159.

Quah, J. S. T. (2015b). Singapore's Corrupt Practices Investigation Bureau: Four suggestions for enhancing its effectiveness. *Asian Education and Development Studies*, *4*(1), 76–100.

Rahim, S. A. A., Nawawi, A., & Salin, A. S. A. P. (2017). Internal control weaknesses in a cooperative body : Malaysian experience. *Int. J. Management Practice*, *10*(2), 131–151.

Ramachandran, I., Lengnick-hall, C. A., Badrinarayanan, V., Ramachandran, I., Lengnick-hall, C. A., & Badrinarayanan, V. (2019). Enabling and leveraging ambidexterity : in fl uence of strategic orientations and knowledge stock. *Journal of Knowledge Management*. https://doi.org/10.1108/JKM-11-2018-0688

Rechberg, I., & Syed, J. (2013). Ethical issues in knowledge management : conflict of knowledge ownership. *Journal Of Knowledge Management*, *17*(6), 828–847. https://doi.org/10.1108/JKM-06-2013-0232

Repousis, S., Lois, P., & Veli, V. (2019). An investigation of the fraud risk and fraud scheme methods in Greek commercial banks. *Journal of Money Laundering Control*, *22*(1), 53–61. https://doi.org/10.1108/JMLC-11-2017-0065

Rivest, P.-D. (2018). A model for preventing corruption. *Journal of Financial Crime*, *25*(2), .545-561. https://doi.org/10.1108/JFC-11-2014-0048

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management, Eleventh Edition*. Pearson Education Limited.

Rubino, M., & Vitolla, F. (2014). Corporate governance and the information system : how a framework for IT governance supports ERM. *Corporate Governance*, *14*(3), 320–338. https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0067

Rudiyanto, A., Hussein, U. M., Tambunan, R., Apriyana, N., Amalia, M., Yulianti, S., Noor, R., & Ciptadi, E. Y. (2016). *No Title*.

Said, J., Alam, M. M., Ramli, M., & Rafidi, M. (2017). Integrating ethical values into fraud triangle theory in assessing employee fraud : Evidence from the Malaysian banking industry. *Journal of International Studies*, *10*(2), 170–184.

https://doi.org/10.14254/2071-8330.2017/10-2/13

Salin, A. S. A. P., Manan, S. K. A., Kamaluddin, N., & Nawawi, A. (2017). The Role Of Islamic Ethics To Prevent Corporate Fraud. *International Journal of Business and Society*, *18*, 113–128.

Samkin, G., & Schneider, A. (2010). Accountability , narrative reporting and legitimation The case of a New Zealand public benefit entity. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *23*(2). https://doi.org/10.1108/09513571011023219

Shaaban, H., & Conrad, M. (2013). Democracy , culture and information security : a case study in Zanzibar. *Information Management & Computer Security*, *21*(3), 191–201. https://doi.org/10.1108/IMCS-09-2012-0057

Sharma, S. (1996). Applied Multivariate Techniques Subhash Sharma Pdf. In *Applied Multivariate Techniques*. John Wiley & Sons.Inc.

Siahaan, M., Umar, H., & Br, R. (2019). Fraud Star Drives To Asset Misappropriation Moderated By Internal Controls. *Journal of Southwest Jiaotong University*, *54*(4), 1–10.

Singleton, T., Singleton, A., Bologna, J., & Lindquist, R. (2006). *Fraud and Forensic Accounting Third Edition*.

Siregar, S. V., & Tenoyo, B. (2015). Fraud awareness survey of private sector in Indonesia. *Journal of Financial Crime*, *22*(3), 329–346. https://doi.org/10.1108/JFC-03-2014-0016

Soomro, Z. A., Ahmed, J., Shah, M. H., & Khoumbati, K. (2019). Investigating identity fraud management practices in e-tail sector : a systematic review. *Journal of Enterprise Information Management*. https://doi.org/10.1108/JEIM-06-2018-0110

Sow, A. N., Basiruddin, R., Mohammad, J., & Rasid, S. Z. A. (2018). Fraud prevention in Malaysian small and medium enterprises (SMEs). *Journal of Financial Crime*, *25*(2), 499–517. https://doi.org/10.1108/JFC-05-2017-0049

Sow, A. N., Basiruddin, R., Rasid, S. Z. A., & Husin, M. M. (2018). Understanding fraud in Malaysian SMEs. *Journal of Financial Crime*, *25*(3), 870–881. https://doi.org/10.1108/JFC-08-2017-0077

Steinbauer, R., Renn, R. W., Taylor, R. R., & Njoroge, P. K. (2013). Ethical Leadership and Followers ' Moral Judgment : The Role of Followers ' Perceived Accountability and Self-leadership. *Jounal Bus Ethics*. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1662-x

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy : Strategic And Institutional Approaches. *Academy o/ Management Review*, *20*(3), 571–610.

Tan, L. P., & Wong, K. Y. (2015). Linkage between knowledge management and manufacturing performance : a structural equation modeling approach. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, *19*(4), 814–835. https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0487

Tang, Y., Zhan, X., & Chen, K. (2018). Di ff erential leadership and organizational corruption in China Mediating role of moral disengagement and moderating role of organizational justice. *Chinese Management Studies*, *12*(4), 795–811. https://doi.org/10.1108/CMS-12-2017-0344

Tannenbaum, M. B., Hepler, J., Zimmerman, R. S., Saul, L., Jacobs, S., Wilson, K., & Albarracín, D. (2015). Appealing to Fear : A Meta-Analysis of Fear Appeal Effectiveness and Theories. *Psychological Bulletin*, *141*(6), 1178–1204.

Thursan, H. (2002). *Mengatasi Rasa Tidak Percaya Diri.* Puspa Swara.

Penyebab Kinerja KPK Era Agus Rahardjo Belum Maksimal Menurut ICW Baca selengkapnya di artikel “Penyebab Kinerja KPK Era Agus Rahardjo Belum Maksimal Menurut ICW”., (2019). https://tirto.id/penyebab-kinerja-kpk-era-agus-rahardjo-belum-maksimal-menurut-icw-dChv

Tong, Y., Wang, M., & Xu, F. (2014). Internal control , related party transactions and corporate value of enterprises directly controlled by Chinese central government. *Journal of Chinese Management*, *1*(1), 1–14.

Tseng, S., & Lee, P. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, *27*(2), 158–179. https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2012-0025

Tuanakotta, T. M. (2007). *Akuntansi Forensik dan Audit Investigatif*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Umar, H. (2016). *Corruption The Devil.* Universitas Trisakti.

Umar, H., Indriani, A., & Purba, R. B. (2019). The Determinant Fraud Prevention Of Quality Local Goverment’s Financial Report. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis: Jurnal Program Studi Akuntansi*, *5*(1), 41–52. https://doi.org/10.31289/jab.v5i1.2310

U. U. (5). Tahun 2014 tentang aparatur sipil negara., (2014).

Vahdati, S., & Yasini, N. (2015). Computers in Human Behavior Factors affecting internet frauds in private sector : A case study in Cyberspace Surveillance and Scam Monitoring Agency of Iran q. *Computers In Human Behavior*, *51*, 180–187. https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.04.058

Vousinas, G. L. (2019). Elaborating on the theory of fraud . New theoretical extensions. *Journal of Financial Crime*, *26*(1), 1–17.

Wang, B. C. L., & Ahmed, P. K. (2003). *Knowledge management orientation and organisational performance*. *44*(0).

Weiss, D. (2014). Internal Controls in Family-Owned Firms Internal Controls in Family-Owned Firms. *European Accounting Review*, *December*, 37–41. https://doi.org/10.1080/09638180.2013.821814

Wolfe, D. T., & Hermanson, D. R. (2004a). The Fraud Diamond : Considering the Four Elements of Fraud. *CPA Journal*, *72*(12), 38–42.

Wolfe, D. T., & Hermanson, D. R. (2004b). The Fraud Diamond : Considering the Four Elements of Fraud. *The CPA Journal*, *12*, 38–42.

Wong, K. Y., Tan, L. P., Lee, C. S., & Wong, W. P. (2014). Knowledge Management performance measurement: measures, approaches, trends and future directions. *Information Development*. https://doi.org/10.1177/0266666913513278

Yeganeh, H. (2014a). A concurrent application of Hofstede ’ s , Schwartz ’ s and Inglehart ’ s frameworks. *International Journal of Development Issues*, *13*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/IJDI-04-2013-0038

Yeganeh, H. (2014b). Culture and corruption: A concurrent application of Hofstede’s, Schwartz’s and Inglehart’s frameworks. *International Journal of Development Issues*, *13*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/IJDI-04-2013-0038

Yuan, L., Zhang, L., & Tu, Y. (2018). When a leader is seen as too humble: A curvilinear mediation model linking leader humility to employee creative process engagement. *Leadership & Organization Development Journal*. https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2017-0056

Yusof, K. M. (2016). *Fraudulent Financial Reporting : An Application of Fraud Models to Malaysian Public Listed Companies Being a Thesis submitted for the Degree of Doctor of Philosophy in the University of Hull by Khairusany Mohamed Yusof B . Acc (Honours), Universiti Sain*.

Zakaria, K. M., Anuar, N., & Salin, A. S. A. P. (2016). Internal controls and fraud - empirical evidence from oil & gas company. *Journal of Financial Crime*, *23*(4).

Zhang, B., & Morris, J. L. (2014). The International Journal of Human High-performance work systems and organizational performance : testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(1), 68–90. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781524

Lampiran 1 kuesioner penelitian

A. IDENTITAS RESPONDEN

Mohon Bapak/Ibu/Sdr melengkapi indentitas responden berikut dengan tanda silang (x) atau lingkari pada jawaban yang sesuai:

1. Jenis kelamin : **1**. Laki-laki **2.** wanita
2. Usia : **1**. ≤ 25 th **2**. 26 - 35 th **3**. 36 – 50 th **4**. > 50 th
3. Pendidikan terakhir : **1**. Sarjana (S1) **2**. Pascasarjana (S2) **3.** Pascasarjana (S3)
4. Lama bekerja **: 1**. 3 – 10 th **2**. 11 – 16 th **3**. 17 – 21 th 4. > 21 th
5. Unit kerja : .....
6. Kementerian : .....
7. Jabatan : .....
8. Eselon : .....

PENCEGAHAN KORUPSI

Merupakan upaya yang dilakukan oleh organisasi yang bertujuan menghindari dan mencegah terjadinya korupsi.

Petunjuk : isilah jawaban sesuai dengan kondisi di organisasi Anda, dengan pilihan

STS = Sangat Tidak Setuju (1), TS = Tidak Setuju (2), KS = Kurang Setuju (3), S = Setuju (4), SS = Sangat Setuju (5), SSS = Sangat Setuju Sekali (6)

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
1.	Sistem penggajian/imbal jasa diorganisasi saya sangat layak						
2.	Komptensi atau kualifikasi pegawai sudah sesuai penempatannya						
3.	Karyawan yang bersifat serakah tidak diberikan otoritas kekuasaan						
4.	Pegawai yang berperilaku menyimpang dapat dideteksi						
5.	Pemantauan dilakukan pada perilaku aparat yang menyimpang						
6.	*Whistle blower system* ada untuk mengontrol penyimpangan						
7.	Transparansi pengelolaan organisasi diterapkan pada individu						
8.	Prosedur atau aturan selalu dievaluasi untuk mencegah korupsi						
9.	Teknologi informasi dimanfaatkan untuk mencegah korupsi						
10.	Setiap ASN dituntut berbuat jujur dalam bekerja						
11.	Akuntabilitas menjadi tujuan utama yang harus dicapai						
12.	Selalu dilakukan sosialisasi pengetahuan tentang korupsi						
13.	Pengawasan melekat dilakukan berbagai pihak yang terkait						
14.	Masyarakat berpartisipasi dalam program pencegahan korupsi						
15.	Rotasi jabatan dilakukan untuk mencegah korupsi						
16.	Pelaporan harta kekayaan pejabat dan karyawan wajib dilakukan						
17.	Tersedia unit yang menangani pelaporan kekayaan tersebut						
18.	Aturan pelaporan kekayaan tersebut selalu disosialisasikan						
19.	Bekerjasama dengan lembaga lain dalam memerangi korupsi						
20.	Pengawasan dilakukan untuk mencegah korupsi						
21.	Pengawasan dilakukan pada setiap bidangnya						

MANAJEMEN PENGETAHUAN

Merupakan Pengetahuan, Ide, Keterampilan, Cara berpikir dll yang dimiliki para anggota dalam organisasi tersebut, dengan pemanfaatan dan implementasi yang tepat.

Petunjuk : pilihlah jawaban sesuai dengan kondisi organisasi Anda, pilihan sebagai berikut :

STS = Sangat Tidak Setuju (1), TS = Tidak Setuju (2), KS = Kurang Setuju (3), S = Setuju (4),
SS = Sangat Setuju (5), SSS = Sangat Setuju Sekali (6)

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
22.	Potensi pengetahuan karyawan selalu dikembangkan.						

23.	Terdapat Program mengabungkan pengetahuan para karyawan						
24.	Program pengembangan pengetahuan karyawan disosialisaikan						
25.	Potensi pengetahuan karyawan diterjemahkan menjadi dokumen						
26.	Pengetahuan ditransformasikan tertulis sebagai pembelajaran						
27.	Untuk selanjutnya organisasi mensosialisasikan kepada yang lain						
28.	Pengetahuan digunakan pada seluruh pihak diorganisasi.						
29.	Hasil pengetahuan dapat digunakan tanpa harus mempelajari						
30.	Pengetahuan yang digunakan dibatasi oleh prosedur dan aturan						
31.	Pengetahuan memberikan manfaat dimasa mendatang						

BUDAYA ORGANISASI

Merupakan aspek yang mencerminkan etos kerja dan budaya yang dianut yang berdampak pada organisasi.

Petunjuk : pilihan jawaban sesuai dengan pemahaman kondisi instansi Anda, pilihan sebagai berikut :

STS = Sangat Tidak Setuju (1), TS = Tidak Setuju (2), KS = Kurang Setuju (3), S = Setuju (4),
SS = Sangat Setuju (5), SSS = Sangat Setuju Sekali (6)

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
32.	Organisasi saya selalu melakukan inovasi setiap saat						
33.	Berani mengambil resiko untuk kemajuannya.						
34.	Selalu mengedepankan kecermatan atau teliti dalam bekerja.						
35.	Selalu menganalisis sebelum mengambil keputusan						
36.	Perhatian/peka dengan keadaan sekitar						
37.	Selalu mendefinisikan proses keberhasilan dalam kerja						
38.	Strategi selalu dibuat untuk memeroleh hasil yang baik						
39.	Setiap keputusan selalu diperhitungkan sebelumnya						
40.	Menerapkan konsep manajemen dalam pengelolaan						
41.	Solidaritas antar tim sangat diutamakan dalam bekerja						
42.	Solidaritas atau kekompakan diutamakan mencapai keberhasilan.						
43.	Antusias dan bersemangat menerapkan nilai-nilai yang dibuat						
44.	Mereka memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan						
45.	Nilai - nilai budaya yang baik membawa kemajuan organisasi						
46.	Hal tersebut dijalankan dan dipertahankan dimasa mendatang						

KEPEMIMPINAN ETIS

Merupakan hal penting yang mampu membawa organisasi pada kemajuan dan tentunya berdampak pada minimnya korupsi karena kemampuan sang Pemimpin membawa organisasinya kearah yang positif.

Petunjuk : pilihan jawaban sesuai dengan kondisi instansi Anda. pilihan sebagai berikut :

STS = Sangat Tidak Setuju (1), TS = Tidak Setuju (2), KS = Kurang Setuju (3), S = Setuju (4),
SS = Sangat Setuju (5), SSS = Sangat Setuju Sekali (6)

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
47.	Pimpinan saya; memberikan contoh yang baik pada bawahan						
48.	Mendengar keluh kesah para bawahan						
49.	Adil dalam bertindak dan memutuskan						
50.	Dapat dipercaya dan mampu menjaga rahasia						
51.	Mempertimbangkan kepentingan bawahannya						
52.	Tidak pernah mengintimidasi dan mengancam bawahan						
53.	Menganggap bawahan sebagai keluarganya						
54.	Mampu membuat nyaman para bawahannya						
55.	Memiliki rasa percaya diri tinggi dalam memimpin						
56.	Sikap rendah hati dan tak sombong selalu ditunjukan						
57.	Sebagai orang pertama yang memberikan contoh baik						
58.	Selalu berkomunikasi saat ingin memutuskan						

59.	Memberikan pemahaman tentang proses dan sukses						
60.	Selalu menegakkan aturan dan sanksi bila bersalah						
61.	Standar etika organisasi dibicarakan bersama para bawahan						
62.	Memprioritaskan kepentingan organisasi dari pada pribadi						
63.	Selalu waspada dan hati-hati dalam memutuskan						

KODE ETIK

Merupakan panduan dan pegangan yang patuhi setiap ASN (Aparatur Sipil Negara). Kode etik memiliki peran dalam mencegah terjadinya perilaku menyimpang yang tidak etis diantaranya korupsi.

Petunjuk : pilihan jawaban sesuai dengan kondisi organisasi Anda, pilihan sebagai berikut :

STS = Sangat Tidak Setuju (1), TS = Tidak Setuju (2), KS = Kurang Setuju (3), S = Setuju (4),
SS = Sangat Setuju (5), SSS = Sangat Setuju Sekali (6)

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
64.	Setiap tugas yang dibebankan dapat diselesaikan dengan baik						
65.	Setiap individu menjunjung transparansi dalam tugas						
66.	Efektivitas dan efisiensi dalam mengunakan sumber daya negara						
67.	ASN selalu menerapkan pola hidup sederhana						
68.	Pelaksanaan tugas mengutamakan kesejahteraan masyarakat						
69.	Setiap ASN melaksanakan tugas sesuai kewenangannya						
70.	Kerahasiaan informasi selalu dapat dijaga ASN						
71.	Etos kerja ASN selalu untuk meningkatkan kinerja						
72.	ASN selalu patuh pada prosedur dan aturan kerja						
73.	Setiap ASN selalu berorientasi meningkatkan kerja						
74.	Sesama ASN diorganisasi saling menghormati						
75.	Menjalin dan menjaga kerjasama selalu dilakukan						
76.	Jujur, terbuka dan benar memberikan informasi						
77.	Ketulusan dan kesungguhan selalu diterapkan dalam bekerja						
78.	Setiap ASN selalu meningkatkan pengetahuan dan kemampuan						

SPIP (SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL PEMERINTAH)

SPIP memiliki perilaku yang mampu mencegah pemborosan, dimana hal ini berpeluang atas terjadinya korupsi.

Petunjuk : pilihan jawaban sesuai dengan kondisi instansi Anda. Pilihan sebagai berikut :

STS = Sangat Tidak Setuju (1), TS = Tidak Setuju (2), KS = Kurang Setuju (3), S = Setuju (4),
SS = Sangat Setuju (5), SSS = Sangat Setuju Sekali (6)

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
79.	Organisasi saya ; menegakkan Integritas dari nilai – nilai etika						
80.	Komitmen dalam menerapkan kompetensi setiap ASN						
81.	Pemimpin organisasi selalu menjaga keadaan agar kondusif						
82.	Struktur organisasi dibuat sesuai kebutuhan						
83.	Tanggungjawab telah sesuai dilaksanakan sesuai wewenang						
84.	Pembinaan SDM telah dilakukan dengan tepat						
85.	Peran aparat SPI telah berjalan efektif						
86.	Tercipta hubungan kerja yang baik antar instansi						
87.	Indentifikasi risiko selalu dilakukan organisasi						
88.	Kemudian setelah itu dilakukan analisis						
89.	Pengendalian internal dilakukan pada kegiatan pokok/penting						
90.	Selalu dilakukan penilaian atas risiko pengendalian						
91.	Pengendalian internal disesuaikan dengan karakteristik organisasi						
92.	Pengendalian yang dilakukan memiliki kejelasan prosedur						
93.	Prosedur tersebut dijalankan dengan komitmen						
94.	Selalu dilakukan evaluasi secara teratur terhadap pengendalian						

95.	Sarana komunikasi disediakan dan dimanfaat membantu kerja						
96.	Sistem informasi dikembangkan dan diperbarui terus menerus						
97.	Pemantauan pengendalian dikelola secara rutin						
98.	Pemantauan pengendalian mengunakan supervisi						
99.	Selalu ada pembanding dalam setiap pemantauan						
100.	Rekonsiliasi selalu dilakukan disetiap pemantauan						

Lampiran 2 pertanyaan wawancara kepada informan (kategori informan A)

Pertanyaan utama kepada pejabat di kementerian dan tujuannya	
1.	**Bagaimana implementasi budaya organisasi anda !** Memperoleh informasi tentang kejelasan implementasi budaya organisasi, bagaimana bentuk, kepatuhan dan efektivitas pelaksanaannya, dan memeroleh keterkaitan kontribusi budaya organisasi dalam mencegah korupsi.
2.	**Bagaimana contoh implementasi budaya bersih dari korupsi di kementerian !** Memperoleh kejelasan wujud nyata dari gerakan, strategi, upaya, dan tingkat keberhasilan yang dicapai oleh organisasi dalam rangka untuk mencegah korupsi, menekankan ciri khas dari organisasi.
3.	**Bagaimana dengan pemimpin organisasi, apakah sudah mencerminkan kepemimpinan yang baik / etis ?** Untuk melihat dan menganalisis sejauh mana perilaku pemimpin dalam organisasi memimpin anggota dalam organisasinya untuk melayani masyarakat, serta membawa organisasi pada kemajuan atau justru kemuduran. Selain itu kepemimpinan juga memberikan informasi kontribusinya dalam upaya pencegahan korupsi.
4.	**Apakah kode etik telah diimplementasikan dengan baik para individu (ASN)** Memperoleh informasi implementasi kode etik pada ASN yang diterapkan pada organisasi, dan kesesuaiannya serta pelanggaran maupun kepatuhan ASN pada regulasi serta norma – norma yang seharusnya dijalankan.
5.	**Bagaimana penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah !** Memperoleh infomasi terhadap implementasi sistem pengendalian internal yang diterapkan pemerintah pada organisasi, serta bagaimana pemahaman ASN tentang sistem tersebut dalam mencegah korupsi.
6.	**Bagaimana cara organisasi mengimplementasikan manajemen pengetahuan pada organisasi anda !** Memperoleh sejauh mana implementasi manajemen pengetahuan dan peranannya pada organisasi dengan memberdayakan dan mengembangkan manajemen pengetahuan atau tidak, dan kondisi sumber daya manusia.
7.	**Bagaimana upaya pencegahan korupsi yang dilakukan pada organisasi anda!** Memperoleh informasi bagaimana strategi, upaya dan hambatan dalam melakukan pencegahan korupsi, sekaligus sebagai materi untuk mengemukakan dan mengaskan pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner.

Lampiran 3 pertanyaan wawancara kepada informan (Kategori informan B)

Pertanyaan kepada pejabat yang pernah terlibat pada kasus korupsi	
1.	**Apa yang memotivasi ASN untuk melakukan korupsi ?** Memperoleh asal-usul motivasi sang informan melakukan korupsi
2.	**Bagaimana ASN dapat terlibat dalam tindak pidana korupsi !** Mengetahui kronologi informan sampai bisa terlibat dalam tindak pidana korupsi.
3.	**Bagaimana sampai anda mampu melakukan korupsi (strategi dan teknik dalam melakukannya)** Memperoleh informasi bagaimana cara pelaku dapat melakukan korupsi, berkaitan dengan sarana dan kondisi sehingga pelaku mampu berbuat korupsi dan kemudian menyimpulkan bagaimana pencegahan
4.	**Menurut anda apakah kepemimpinan di Indonesia memiliki andil terhadap terjadinya korupsi !** Memperoleh informasi peran dan kontribusi dan keterlibatan pimpinan terhadap korupsi
5.	**Menurut pendapat anda apakah budaya organisasi di lembaga pemerintah sudah baik, belum cukup baik, atau bahkan justru membantu menciptakan adanya korupsi !** Memperoleh informasi tentang budaya dipemerintah karena pelaku memahami kondisi sehingga ia berbuat korupsi, maka budaya berkontribusi mencegah atau justru memudahkan pelaku korupsi melakukan korupsi.

6.	**Apakah kode etik yang selama ini mengatur perilaku aparat sudah atau belum dijalankan dengan baik ?** Memperoleh informasi kemungkinan implementasi kode etik yang diimplementasikan (patuh atau tidak).
7.	**Menurut anda apakah sistem pengendalian internal memudahkan pelaku dalam menjalankan tindakan korupsi atau justru mempersulit korupsi tersebut !** Memperoleh infoprmasi tentang penilaian tentang pengendalian internal yang dilakukan pemerintah
8.	**Apakah dengan inovasi dalam manajemen pengetahuan mampu untuk menghambat dan mempersulit dalam korupsi** Memperoleh informasi kepada pelaku sejauh mana peran manajemen pengetahuan berperan mencegah korupsi
9.	**Bagaimana pendapat anda tentang progres pencegahan korupsi yang dilakukan di Indonesia. apakah anda mengalami kesulitan dalam melakukan korupsi ?** Memperoleh informasi pencegahan korupsi yang dilakukan semua pihak dalam menghambat perilaku korupsi.

Lampiran 4 pertanyaan wawancara kepada informan (Kategori informan C)

Pertanyaan kepada Aparat KPK (Komisis Pemberantasan Korupsi)	
1.	**Apa yang menyebabkan ASN mudah melakukan korupsi ?** Mengetahui informasi tentang faktor-faktor penyebab organisasi pemerintah dan ASN melakukan korupsi.
2.	**Bagaimana dengan upaya pencegahan korupsi yang dilakukan oleh kementerian, apakah efektif ?** Mengetahui progres sejauh mana upaya yang dilakukan pencegahan korupsi serta efektivitas dan hambatannya.
3.	**Apa kekurangan pada lembaga khususnya kementerian, sehingga mudah terindikasi korupsi ?** Mengetahui informasi tentang analisis dari pihak KPK tentang penyebab atau kekurangan yang dimiliki oleh lembaga pemerintahan yang melakukan korupsi.
4.	**Seberapa efektif tindakan penanggulangan yang dilakukan selama ini hasilnya!** Memperoleh informasi sejauh mana efektivitas KPK dalam mencegah korupsi berikut hasilnya.
5.	**Apa kesulitan yang dihadapi KPK dalam penanggulangan korupsi jelaskan !** Memperoleh informasi kendala yang dihadapi KPK dalam pencegahan korupsi di Indonesia
6.	**Bagaimana KPK menilai kepemimpinan dikementerian, implementasi SPIP, kode etik, budaya organisasi, serta manajemen pengetahuan di kementerian !** Memperoleh informasi tentang kepemimpinan, SPIP, kode etik, budaya organisasi serta manajemen pengetahuan. berperan dalam mengendalikan korupsi menurut KPK.
7.	**Bagaimana strategi KPK dalam mencegah korupsi** Memperoleh informasi aksi nyata yang dilakukan KPK dalam mencegah korupsi pada lembaga pemerintahan
8.	**Bagaimana efektivitas dari upaya tersebut** Mengetahui sejauh mana data efektivitas pencegahan yang dilakukan KPK dan lembaga kementerian.

Lampiran 5 jawaban wawancara dari informan A

Jabatan : Sekretaris Irjen

No	**Jawaban informan 1**
1.	**Bagaimana implementasi budaya organisasi di instasi anda !** Budaya di organisasi kami terkait korupsi tidak terkait dalam pengambilan keputusan, yaitu budaya tidak dapat digunakan sebagai dasar dan landasan dalam pengambilan keputusan diorganisasi, karena institusi memiliki aturan yang dirumuskan secara tersendiri. Namun demikian bentuk-bentuk budaya organisasi yang diterapkan pada organisasi adalah : a. Organisasi mendeskripsikan tujuan penyelenggaraan pelayanan, operasional sehingga masing-masing ASN memahami tugas pokok dan fungsinya. Pada eselon dua keatas melakukan target dalam pencapaian kinerja mereka, outputnya laporan secara rutin (yang dikerjakan yang ditulis) b. Dalam hal kontrol : Kedisiplinan pada seluruh karyawan maupun pimpinan. Hal ini diwujudkan pada kehadiran yang harus tepat waktu dalam bekerja. Jika karyawan masuk pada pukul 08.00 – 16.00 sebagai jam kerja minimal.. c. Presensi pada kementerian mengunakan “Vena” . hal ini dilakukan agar tidak terdapat penyimpangan dan pemalsuan presensi yang selama ini ada dengan mengunakan jari. d. Praktik kerja yang resik dan rapih diterapkan. e. Transparan. Dalam beberapa perilaku pimpinan mencontohkan bertindak transparan seperti tidak menutup

	kerai pada jendela kaca, dan membiarkan pintu terbuka. f. Presentasi pegawai di kementerian kami lebih banyak didominasi pegawai perempuan dibandingkan dengan laki-laki, akibatnya kedisiplinan menjadi kurang karena sebagian pegawai perempuan menjadikan pekerjaannya sebagai sambilan, namun ada juga sebagai tulang punggung rumah tangga, Akibat populasi yang didominasi wanita sehingga cenderung kurang displin seperti sering tidak masuk, datang terlambat, pulang lebih cepat dan lain sebagainya. g. Reward : Sistem penggajian sudah cukup layak dan dinilai mensejahterakan karyawan, sistem rotasi dalam kerja diberlakukan h. Penyelesaian konflik selalu dilakukan dengan jalan pendekatan persuasif dan tidak mendahulukan pemberian hukuman, ada unit tertentu yang menangani permasalahan konflik pada kementerian. **i.** Koordinasi pekerjaan selalu ditunjukan pada bawahan terhadap atasan yang selalu melaporkan perkembangan pekerjaan, sehingga atasan mengetahui kondisi dan dapat mengambil keputusan.
2.	**Bagaimana contoh dari budaya bersih dari korupsi di kementerian anda** Contoh budaya bersih dari dilingkungan kementerian kami yang sekaligus menjadi budaya organisasi adalah : a. Pengurusan kenaikan pangkat ASN dikementerian tidak pernah melakukan pungli, sogok menyogok b. Melaporkan hasil pekerjaan baik bawahan maupun atasan. Pada eselon dua keatas dilakukan setiap hari yaitu dengan adanya target yang ingin dicapai. c. Kepengurusan administrasi seperti pengurusan tugas keluar negeri, tidak pernah dilakukan system pungli, setoran, kong-kalikong, persekongkolan, suap dan lain sebagainya. d. Semua karyawan diberikan penyuluhan tindakan anti korupsi dan yang termasuk tindakan korupsi **e.** Setiap karyawan diberikan kesejahteraan yang cukup
3.	**Bagaimana wujud kesejehteraan pegawai dalam bentuk pendapat yang Bapak maksud?** Kementerian kami memiliki karakter yang berbeda dengan kementerian atau lembaga tinggi negara yang lain yaitu tentang gap gaji yang besar dibandingkan dengan kementerian lain karena karakter organisasi dan tugas.
4.	**Bagaimana tindakan lain mengantisipasi tindakan korupsi pada kementerian anda!** a. Hal pertama yang dilakukan melarang dan menetapkan "Tidak ada pungli" sogok menyogok, kongkalikoing b. Semua pembayaran sekcil apapun dilakukan secara non tunai, sehingga tidak ada interaksi antar karyawan atau mengurangi interaksinya untuk mencegah pengelapan, penyelewengan dan korupsi pada uang cash
5.	**Bagaimana mekanisme praktik pengelolaan administrasi dan hubungannya dengan penerapan budaya di organisasi** Penerapan administrasi dinilai sudah cukup baik hal dibuktikan dengan diperolehnya penghargaan dari OMBUDSMAN yang diterima menteri. Budaya korupsi kecil disebabkan oleh : a. Gaji yang diterima sudah cukup besar dan mencukupi kebutuhan ekonomi rata-rata b. Tingkat rotasi (perpindahan pegawai) sangat cepat dilakukan, sebagai upaya untuk memangkas korupsi dengan rata-rata 2- 3 tahun paling lama untuk semua bagian. **c.** Auditor juga dilakukan rotasi pada setiap 3 tahun
6.	**Apakah kepemimpinan organisasi sudah mencerminkan kepemimpinan yang etis ?** Dalam organisasi kemenlu setiap pemimpin mulai level eselon 2 sampai 4 diwajibkan untuk membuat Laporan kinerja bulanan, hal ini diperlukan untuk kepentingan IKU. Untuk itu wajib dilakukan dalam rangka dasar pembayaran tunjangan tenaga kerja yang dapat memacu semangat dalam bekerja serta tidak terpikir adanya korupsi karena mereka mampu memeroleh materi tanpa harus mencuri dan mengelapkan uang negara
7.	**Lalu bagaimana sikap, tabiat dan perilakunya pemimpin di organisasi** a. Para pimpinan memberikan contoh transparansi di organisasi ini melalui perilaku mereka yang seperti : apabila rapat atau berbicara dengan tamu, maka pintu dibiarkan terbuka dengan alasan para penghuni mengetahui hal yang dibicarakan dan tidak ada yang bersifat rahasia untuk urusan dinas. b. Pemimpin memberikan contoh jam kerja yang mereka terapkan lebih panjang dari rata-rata, c. Pemimpin yang berasal dari birokrasi lebih memiliki perbedaan dibandingkan dengan yang berasal dari Parpol, Polisi dan TNI. d. Proteksi sistem yang baik sulit untuk dilakukan korupsi. Pimpinan yang berasal dari parpol dan polisi lebih cenderung membawa tantangan tersendiri. Mereka yang berasal dari parpol lebih cenderung lebih ceroboh, tidak mentaati aturan dan sering melakukan pelanggaran pada aturan terlebih pada kelompok mereka yang berasal dari parpol yang sama. Sedangkan militer dan polisi lebih patuh

	e. Sebelum menduduki jabatan seorang pimpinan terlebih dahulu diwajibkan untuk menjalani pendidikan.
8.	**Apakah kode etik sudah di implementasikan dengan baik pada organisasi/individu** Kode etik diatur oleh peraturan Menteri, dengan kata lain memiliki aturan kode etik selain yang telah ditetapkan secara umum kode etik ASN yang diatur oleh pemerintah RI. Namun demikan belum dapat berjalan dengan efektif, karena belum memiliki dewan kehormatan kode etik yang akan memproses apabila terdapat anggota yang melakukan pelanggaran
9.	**Lalu bagaimana jika ada yang melanggar kode etik ?** Bila ada yang menyimpang karena belum ada dewan kehormatan, maka **Pelanggaran** terhadap kode etik akan dilapor pada menteri luar negeri. Sarana dapat melalui email dengan pengaduan *email*, *hotline, wisthle blowing* sistem yang juga ada dan dikelola Itjen. Dalam hal penindakan pelanggaran dilakukan oleh Itjen berkoordinasi dengan SDM kemudian melaporkan pada bagian hukum yang kemudian akan berkoordinasi dan menyampaikan pada menteri.
10.	**Lalu bagaimana pengaduan yang banyak diterima selama ini** Pengaduan banyak diterima oleh kami, namun bukan berkaitan dengan masalah uang. Pengaduan paling banyak diterima adalah masalah perselingkuhan "Belum ada pengaduan tentang korupsi ASN"
11.	**Apakah SPIP telah berjalan baik sesuai aturan ? jelaskan** Dalam penerapannya ada satgas SPIP pada setiap eselon 1, namun hasilnya belum berjalan efektif karyawan belum banyak yang memahami tentang SPIP karena banyak yang tidak berasal dari keilmuwan akuntansi manajemen, selain itu pelatihan dan pengetahuan tentang SPI belum diberikan kemenlu secara rutin dan terprogram. Namun sebenarnya secara praktis kami telah mengimplementasikan pengendalian internal termasuk manajemen atas risiko yang dikelola oleh kementerian. a. Pejabat tinggi dari orang partai politik agak mengkhwatirkan apabila menampati jabatan memiliki unsur risiko yang lebih tinggi (berkaitan dengan korupsi kolusi dan nepotisme sesama golongan dan partainya). b. Pejabat tinggi yang merupakan orang yang berasal dari kementerian kami lebih fokus dalam bekerja, namun jaringan (networking) lebih lama dan sulit karena ruang lingkup dan jejak karirnya selama ini tidak berkembang didunia luar c. Pimpinan yang dipilih berasal dari non karir seperti : LSM, akademisi dan lain sebagainya tidak terlalu fokus dalam bekerja karena penempatan yang bersifat terpaksa dan mungkin kurang sesuai dengan keinginan dan keahlian maupun hobinya, namun banyak relasi networking. d. Pemimpin yang dipilih melalui TNI atau kepolisian cenderung patuh pada aturan yang ada karena mereka memiliki kedisiplinan dan kode etik selama dimiliter yang masih terbawa saat mereka menjadi pejabat publik. Secara umum SPIP tidak diketahui secara mendalam, namun dalam penerapannya telah dilakukan dengan baik.
12.	**Bagaimana implementasi *knowledge manajemen* pada organisasi anda ? jelaskan !** Karena organisasi pemerintahan yang bersifat birokratis maka penerapan KM di kementerian kami tidak dilakukan dengan maksimal, ide ide yang berasal dari SDM karyawan sangat cenderung pasif, namun kami selalu mengadakan FGD (forum discusion group) yang para pesertanya adalah karyawan dan seluruh pimpinan Selain itu sering mengadakan konsultasi yang berhubungan tentang Psikologi dengan para karyawannya untuk menghindari stres dan perilaku menyimpang dalam bekerja. Kami menerapkan sistem *claud* (online) sebagai suatu bentuk pengelolaan manajemen pengetahuan, hal ini pernah menjadi usulan yang dikemukakan dalam rapat dan pada akhirnya memanfaatkan WA sebagai sarana atau sarana berkumpul seperti cafe untuk menuangkan ide dan gagasan
13.	**Bagaimana upaya pencegahan korupsi pada organisasi anda ! jelaskan** Modus *fraud* kebanyakan bukan berada pada **uang** namun lebih berkaitan pada waktu dalam bekerja : Misal seperti pemberian SPJ (Surat Perintah Jalan) yang diberikan dengan maksud memberi kesempatan karyawan untuk memeroleh uang namun dengan pertanggungjawaban kinerja bukan untuk yang lain. Pemberian SPJ selalu diberikan dengan sesuai namun menitikberatkan pada kinerja karyawan. Biasanya yang sering terjadi pada saat diberikan tugas, karyawan yang bersangkutan sering mempersigkat waktu, misal diberikan tugas 3 hari namun bertugas hanya 2 hari (karena kesibukan pekerjaan juga yang membuat mereka mempersingkat waktu dan mengerjakan pekerjaan yang lain), untuk mencegah risiko ini maka pemberian tugas diberikan dengan memerhatikan skala kegiatan serta waktu kegiatan yang disesuaikan dengan SPJ tersebut.

14.	**Bagaimana dengan pemeriksaaan BPK** Temuan BPK lebih banyak pada kesalahan dalam hal administrasi yang tidak ada kaitan dengan korupsi keuangan. BPK selalu memberikan dan melakukan pendampingan dalam membuat laporan keuangan yang layak.
15.	**Bagaimana dengan keberadaan dan kerjasama dengan KPK** Kerjasama dengan KPK merupakan himbauan berkaitan tentang fraud sebagai kerjasama dengan KPK. Hal yang pernah dilakukan adalah survey integritas (zona integritas). Namun demikan sangat disayangkan hal ini kami rasa kurang efektif karena masih sering berbenturan antara program yang ada pada kami, jadi belum mampu sepenuhnya untuk bersinergi dan menselaraskan. Benturan biasanya terjadi pada program yang sama dan pernah kami lakukan namun dilakukan kembali oleh mereka.

Lampiran 6 jawaban wawancara dari informan B

Jabatan : Inspektur Investigasi

Auditor Madya 2 orang

No	Jawaban informan 2
1.	**Bagaimana implementasi budaya organisasi di instasi anda !** Karena kami merupakan kementerian dengan karakter tertentu maka budaya organisasi yang kami terapkan adalah Pengawasan berdasar pada hal berikut : selalu dilakukan penyuluhan, penekanan dengan memberikan nasehat, sosisalisasi melaui pengawasan dibidang agama oleh pejabat struktural yang ada sebagai pimpinan. Hal lain yang dilakukan adalah dengan kebiasaan sholat Dhuha bagi yang muslim. Hal lain yang terjadi dan biasa ada disekitar kami adalah budaya loyalitas kepada pimpinan yang berlebihan dan kemudian menimbulkan pembiayaan yang berkaitan dengan pelayanan pada pimpinan tersebut yang sebenarnya tidak dibiayai oleh kementerian. Misal adanya pejabat yang akan hadir disuatu unit kerja maka terkadang penyambutan dan pembiayaan yang dilakukan berlebihan dan sebenarnya tidak tercantum dalam anggaran kami. Beberapa hal yang sering terjadi adalah budaya memberikan amplop kepada pejabat, memberi amplop saat bertugas yang dilakukan oleh masyarakat pada petugas kami. Budaya titip menitip masih ada (KKN) dari pemimpin terkait dengan permasalahan penerimaan kerja oleh saudara maupun anak mereka. Kesimpulan : banyak kegiatan yang sebenarnya tidak dibiayai, namun muncul dan terpaksa direalisaikan dan menimbukan biaya yang terkadang tidak sedikit.
2.	**Bagaimana contoh dari budaya bersih dari korupsi di kementerian and**a Berubahnya fungsi pengawasan *watch dog* yang semula pengawas dan pemeriksa, namun sekarang berubah menjadi *watch dog* dengan menambahkan elemen konsultan (pendampingan, review pra, saat anggaran dilakukan) dan katalisator dalam rangka mencegah korupsi. Monitoring dilakukan, personal konsultan juga dilakukan agar dapat efektif mencegah fraud. Adanya Katalisastor yaitu dilakukan itjen bertindak sebagai penjamin mutu, dengan mengunakan hasil dari audit kinerja dan kemudian menghasilkan *score*. Sebelumnya hanya ada kinerja keuangan, namun saat ini ada program penilaian Kinerja Tusi (institusi) yaitu apa yang dilakukan sesuai dengan tugas dan fungsinya suatu unit kerja. Hasilnya adalah perubahan paradigma diatas saat menjadi efektif, khususnya pada kesalahan dalam pembukuan menjadi lebih baik sehingga fraud dapat terdeteksi dan dicegah sedari dini.
3.	**Bagaimana wujud kesejehteraan pegawai dalam bentuk pendapatan ?** Saya rasa semua ASN telah memeroleh kesejahteraan yang cukup, karena semua PNS sudah mendapatkan tunjangan kinerja sesuai dengan level masing-masing. Hal ini dapat dikatakan sudah meningkat karena Tukin (tunjangan kinerja) yang setiap tahun meningkat diberikan oleh pemerintah. Namun demikian kami masih belum merasa puas karena Tukin hanya dilakukan penilainan masih berbasis presensi (kehadiran) dan belum berkualitas, yang dilakukan hanya pada sebatas laporan kinerja harian. Hal ini dapat menimbulkan kecemburuan bagi para ASN yang bekerja dengan keras sesuai tugas dan jobdesnya dibandingkan dengan mereka yang hanya datang dan mengisi kehadiran (presensi)
4.	**Bagaimana korupsi yang ada di tempat anda !** Ditempat kami berdasar pengamatan dan hasil audit bahwa, faktor "Tekanan" masih mendominasi yang memicu ketika terjadi korupsi. Hal ini terjadi karena adanya Parpol yang mendukung terjadi korupsi khususnya apabila pimpinan terpilih

	berasal dari parpol. Kasus seperti ini banyak terjadi pada saat adanya pelayanan ketika ada tamu, terlebih jika tamu berasal dari Parpol, maka ada semacam pelayanan khusus dan tidak semestinya yang diberikan. Permasalahan yang ada terkadang adalah anggaran yang tidak dialokasikan dalam penerimaan tamu, namun dipaksakan harus ada hanya untuk sekedar pelayanan kepada tamu yang frekwensinya cukup sering terjadi pada organisasi kami. Hal ini yang sering disebut terlalu loyal pada pimpinan sehingga menuruti segala perintah pimpinan. Pada kementerian ini yang merupakan celah adanya korupsi yaitu pada sektor Pengadaan yang paling banyak terjadi, pembangunan gedung, urusan pekerjaan pada unit terkait dengan masyarakat langsung, hal lain karena masih banyaknya transaksi yang berbasis pada uang tunai mudah untuk digunakan dan berpindah tangan. Kasus dan hal ini terjadi karena minim transaksi berbasis online, sarana, dan pada dasarnya banyak terjadi didaerah.
5.	**Bagaimana mengantisipasi tindakan korupsi pada kementerian anda!** Upaya yang kami lakukan untuk mencegah korupsi adalah : a. Adanya *Probity* audit dalam pembangunan b. Pemberlakuan sistem *whistle blowing*, namun sistem tersebut masih belum berjalan dengan efektif karena perlindungan terhadap *whisthle blower* belum ada c. Adanya unit Dumas (pengaduan masyarakat) membuat lingkup pengaduan secara online sebagai media pengaduan yang membantu kami untuk melihat potensi dan perilaku korupsi. d. Program SPAK (saya perempuan anti korupsi) kerjasama dengan KPK mengatasi tekanan dari istri terhadap suami untuk korupsi
6.	**Bagaimana administrasi dan penerapan budaya di organisasi anda** Dalam hal budaya diorganisasi kami menerapkan sistem disiplin terutama dalam hal presensi, setiap karyawan datang pada pukul 07.00 pagi dan pulang pada pukul 17.00 wib. Organisasi selalu transparan dalam kesehariannya, apabila ditemukan hal yang tidak sesuai dan menyimpang maka dilakukan teguran dan pemanggilan bertempat pada ruang khusus yang ada pada kementerian yaitu ruang BAP. Digunakan sehari-hari sebagai konsultasi dalam melakukan kegiatan serta memutuskan suatu perkara. Penugasaan seseorang dilakukan secara adil sesuai dengan bobot kemampuan dan jam terbang yang bersangkutan dalam menangani permasalahan didalam lingkup kementerian. Pengawasan (*watch dog*) yang melekat dilakukan dalam rangka penertiban pegawai terhadap penggunaan dana serta aset yang ada agar menghindari upaya melakukan korupsi melalui potensi dan peluang yang dapat muncul.
7.	**Apakah kepemimpinan di organisasi anda mencerminkan kepemimpinan yang etis ?** Kepemimpinan pada kementerian kami masih didominasi oleh partai sehingga penentuan pejabat eselon masih dari partai karena jabatan politis membawa efek yang cukup besar juga pada organisasi. Adanya lelang jabatan bagi pemimpin diselenggarakan pada kementerian ini untuk menunjuk pemimpin atau siapa yang ingin menjadi pemimpin pada organisasi. Lelang jabatan dilakukan melalui asesmen untuk memeroleh pejabat atau pimpinan yang memenuhi kriteria yang diharapkan yaitu professional, integritas, handal, berkemampuan serta mampu memajukan organiasi menjadi lebih baik. **Kemudian bagaimana hasilnya ?** Secara umum hasil lelang jabatan dan penunjukan pada pimpinan dapat memberikan keteladanan, hanya saja masalah profesionalisme masih kurang, hal ini karena adanya tidak profesonal untuk menjadi pemimpin hanya karena memiliki kedekatan terhadap pejabat yang berarti unsur kolusi ada didalamnya. **Berapa banyak kasus yang ada ?** Tidak semua terjadi yang demikian, namun beberapa pemimpin dipilih melalui mekanisme yang demikian.
8.	**Bagaimana sikap pemimpin dan perilaku pemimpin diorganisasi !** Secara umum perilaku pemimpin dikementerian kami baik. Para pimpinan yang melakukan korupsi lebih banyak karena disebabkan karena tekanan. **Tekanan yang bagaimana maksudnya !** Loyalitas pada pimpinan yang tidak terbatas akhirnya menuntut untuk menuruti apa maunya, walaupun keinginan tersebut menyalahi aturan. Perilaku korupsi terpaksa dilakukan karena hanya untuk menuruti perilaku dari pimpinan, hal ini kami temui pada saat melakukan audit lanjutan atau investigasi terhadap sejumlah kasus.
9.	**Apakah kode etik di implementasikan dengan baik pada organisasi anda** Kode etik PNS diterapkan, juga melalui kode etik internal yang diputuskan oleh menteri, kasus pelanggaran kode etik tidak signifikan atau kecil terjadi.

10.	**Lalu bagaimana jika ada yang melanggar kode etik ?** Pemberian sanksi dilakukan pada saat pelanggaran kode etik yaitu mulai tidak ditugaskan, teguran, hukuman ringan, sedang atau berat, sampai dengan penuruan pangkat sang pelaku. **Apakah ada komite yang mengatur dan mengurusi tentang kode etik ?** Sampai saat ini belum ada Komite yang bertugas untuk menangani kode etik
11.	**Lalu bagaimana pengaduan yang banyak** Pengaduan banyak diterima dari masyarakat, melalui kasubag Dumas (pengaduan masyarakat) yang kemudian dianalisis untuk ditindaklanjuti apabila diperlukan atau tidak ditindaklanjuti jika tidak diperlukan.
12.	**Apakah SPIP telah berjalan baik sesuai aturan ? jelaskan** Pada kesimpulannya pengendalian internal dikemnterian kami saat ini ada, namun kepengurusannya belum ada satgas yang menangani diseluruh satker, belum menyeluruh secara lengkap hanya terdapat dibeberapa unit kerja saja. Namun demikian dikanwil sudah ada dan terbentuk. SPI yang ada hanya sekedar berjalan namun belum efektif, sudah ada namun belum ada penilaian kepada seluruh unit yang ada karena keterbatasan SDM kami. Namun setiap perlaku dari ASN (auditor) yang ada sudah memenuhi terhadap penilaian risiko yang ada.
13.	**Bagaimana implementasi *knowledge manajemen* pada organisasi ? jelaskan** Wujud dari *knowledge manajemen* ini sebenarnya dapat digolongkan dengan adanya audit Tusi. Audit ini secara inisiatif merupakan temuan dari dalam untuk mengaudit dengan indikator yang ditetapkan oleh pengelola. Tujuannya adalah untuk memberikan kemudahan dan tidak adanya kesalahan para aparatur dalam mengelola dan mengunakan dana khususnya serta ketepatan dalam mengerjakan tugas dan fungsinya agar lebih efisien dan efektif **Apakah sudah diterapkan ?** Sudah dimanfaatkan pada beberapa satker sebagai contoh sistem pelaporan dibeberapa event yang merupakan hasil pemikiran dan kontribusi aparat kementerian kami
14.	**Bagaimana upaya pencegahan korupsi pada organisasi anda ! jelaskan** Penyuluhan dilakukan melalui himbauan dan pendekatan secara iman melalui kegiatan-kegiatan yang sering dilakukan oleh Kementerian, selain itu adanya program seperti : a. Adanya *Probity* audit dalam pembangunan b. Pemberlakuan sistem *whistle blowing*, namun sistem tersebut masih belum berjalan dengan efektif karena perlindungan terhadap whisthle blower belum ada c. Adanya unit Dumas (pengaduan masyarakat) membuat lingkup pengaduan secara online d. Adanya tim saberpungli yang memantau perilaku ASN untuk tidak melakukan korupsi **e.** Adanya program SPAK (saya perempuan anti korupsi) merupakan program kerjasama dengan KPK agar tidak ada tekanan dari istri terhadap suami untuk korupsi
15.	**Bagaimana dengan pemeriksaaan BPK** Audit yang dilakukan setiap tahunnya oleh BPK menghasilkan opini yang cukup baik karena berbagai pembenahan yang kami lakukan di tubuh organisasi.
16.	**Bagaimana dengan keberadaan dan kerjasama dengan KPK** Adanya program SPAK (saya perempuan anti korupsi) merupakan program kerjasama dengan KPK agar tidak ada tekanan dari istri terhadap suami untuk korupsi. Hal ini sempat dilakukan penelitian karena desakan dari para wanita (istri ASN) mampu menyebabkan sang suami melakukan korupsi. Sebagai budaya dan jargon, kami memiliki pin yang digunakan setiap hari bertujuan memotivasi dan mengingatkan akan bahaya korupsi tersebut.

Lampiran 7 jawaban wawancara dari informan C

Jabatan : Deputi Bidang SDM

No	Jawaban informan 3
1.	**Bagaimana implementasi budaya organisasi dikementerian !** Pada dasarnya setiap kementerian memiliki budaya organisasi yang sama karena merupakan organisasi yang sama yaitu organisasi pemerintah. Namun demikian ciri khas yang kemudian dikembangkan oleh organisasi membuat corak perbedaan antara organisasi satu dengan yang lain. Mereka memiliki kebebasan dalam mengatur dan mengelola organisasinya menurut tipe dan konsep yang terbaik menurut mereka. Diseluruh kementerian melakukan reformasi pada keterbukaan informasi dan transparansi melalui pelaporan kekayaan yang medukung upaya pencegahan korupsi diantaranya adalah LHKPN dan LHKASN.

	Namun demikian untuk memperoleh data tentang perkembangan budaya organisasi yang telah diterapkan pada masing-masing kementerian kami tidak dapat memberikannya. Karena masing-masing kementerian tersebut tidak memberikan laporan kepada kami walaupun telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan seperti dalam Pemenpan No 1 tahun 2007 tentang Budaya Organisasi yang didalamnya memuat ukuran – ukuran dan menjadi bahan untuk melakukan evaluasi dalam budaya kerja. Pembentukan budaya organisasi diarahkan untuk menjadi integritas ASN dalam penyelenggaraan urusan negara terhadap publik.
2.	**Bagaimana contoh dari budaya bersih dari korupsi di kementerian anda** Upaya yang dilakukan adalah memberikan pelaporan LHKPN dan LHKASN pada kementerian, serta melaporkan gratifikasi yang ada dan terjadi dalam rangka penanggulangan korupsi.
3.	**Apakah pimpinan menjadi permasalahan dalam organisasi ?** Memang benar hampir seluruh organisasi pemerintah tidak terkecuali kementerian kami mengalami permasalahan dengan pimpinannya. Hal ini dilakukan pada saat melakukan survey terkait dengan budaya organisasi yang tidak pernah disampaikan. Permasalahan pimpinan selalu menjadi permasalahan yang subjektif dan sulit sekali diselesaikan. Permasalahan dengan pimpinan biasanya terkait penganggaran yang tidak sesuai dengan tugas dan fungsinya, dan membuat anggaran yang tidak terkait dan bersifat rekayasa belaka, atau ada kepentingan tertentu dalam membuat anggaran tersebut. Peran pemimpin sangat besar sekali dalam melakukan kesalahan penganggaran ini. Berdasarkan analisis yang dilakukan pada Kementerian kami diperoleh rata-rata implementasi budaya organisasi diatas median, namun belum terlalu bagus apabila disesuaikan dengan rencana yang diharapkan pada pencapaian target.
4.	**Bagaimana tindakan lain untuk mengantisipasi tindakan korupsi pada kementerian!** Memaksimalkan kinerja SPIP pada setiap lembaga pemeriintahan, meningkatkan budaya integritas yang dilakukan melalui pembinaan aparatur negara. Pendekatan gerakan melalui penyuluhan anti Gratifikasi yang dilakukan setiap periode bekerjasama dengan KPK malalui unit UPG. Mewajibkan dan memaksimalkan adanya *whistleblower system* yang menjadi tempat pengaduan publik terhadap penyalahgunaan jabatan, dana atau anggaran sehingga pemerintah merasa diawasi oleh rakyat dalam melakukan tugasnya.
5.	**Apakah kepemimpinan diorganisasi pemerintah sudah mencerminkan kepemimpinan yang etis dan baik?** Kepemimpinan masih banyak mengalami kendala, pimpinan banyak yang mencontohkan tindakan dan perilaku yang tidak baik dalam memimpin organsasi. Salah satu hal yang menjadi tidak dilaporkannya kinerja atau laporan dari budaya organisasi adalah dalam pengukuran kepimpinan yang banyak subjektif dan menyudutkan pimpinan. Namun hal tersebut aktual seperti adanya. Penilaian yang dilakukan oleh karyawan kepada pimpinan tidak dilakukan karena banyak sekali pimpinan yang tidak mampu untuk membawa organisasi menjadi lebih baik (tidak mampu untuk memenuhi visi, misi, sasaran serta tujuan dari organisasi). Evaluasi oleh bawahan mereka akan cenderung menyampaikan apa adanya, dan menyudutkan melemahkan kinerja dari pimpinan itu sendiri. Dalam beberapa kasus ditemui bahwa pimpinan menjadi contoh tidak baik dalam melakukan pekerjaannya, yang sebenarnya dapat digolongkan menjadi kode etik perilaku pimpinan bahwa kami sering menjumpai adanya pengalokasian anggaran yang tidak tepat pada peruntukan dan kegunaannya. Bahkan hal tersebut tidak sesuai dengan tugas dan fungsi dalam pelayanan tersebut, dan ternyata anggaran pengadaan tersebut setelah ditelusuri adalah atas dasar rekayasa pimpinan mereka.
6.	**Apakah kode etik di implementasikan dengan baik pada organisasi/individu** Kode etik dilakukan berkaitan dengan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah tentang kode etik ASN, namun memang banyaknya pelanggaran kode etik ini banyak dikeluhkan oleh publik, bahkan oleh pimpinan sendiri yang sering dilanggar. Untuk itu agar kode etik dapat dijalankan dengan baik upaya yang dilakukan adalah dengan melakukan pengawasan melekat pada aparat oleh inspektorat, UU NO 5 tahun 2014, PP no 42 tahun 2004 yang juga menguatkan kode etik bagi PNS yang dikuatkan dan ditegaskan oleh UU No 5 tahun 2014.
7.	**Apakah SPIP telah berjalan baik sesuai aturan ? jelaskan** Impementasi SPIP telah mengikuti UU dan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah, beberapa implementasi seperti Kementerian Keuangan sudah berjalan dengan baik
8.	**Bagaimana implementasi *knowledge manajemen* pada organisasi ? jelaskan** Penerapan KM dipemerintahan menjadi sangat menarik untuk dibicarakan dan dikembangkan. Seperti contoh di

	kementerian kami memiliki cafe, atau seperti dikementerian luar negeri memiliki kantin yang cukup bagus dan nyaman digunakan untuk tempat bertemu, ngobrol dan bercerita ternyata memberikan ide-ide yang cukup baik bagi perkembangan individu dan organisasi. Mereka sering berbicara pada saat istirahat, rapat bahkan ketika pulang bekerja sambil menunggu macet reda mereka manfaatkan untuk rehat dan berdiskusi di tempat itu. Tempat-tempat seperti ini memberikan ide dan inspirasi bagi mereka sekaligus menjadi ajang *knowledge sharing* bagi para anggotanya maupun yang lain. Banyak ide-ide bagus dan briliant lahir ditempat-tempat seperti ini. Kemudian sarana lain yang dapat dilakukan adalah dengan beberapa kegiatan even yang diadakan oleh kementerian seperti jalan santai ataupun oleh raga. Pada event tersebut semua merasakan keakraban dan suasana yang nyaman, terkadang pada saat seperti itu muncul ide-ide, usulan, pertanyaan, keluhan dan lain sebagainya yang disampaikan kepada pimpinan maupun rekan sejawatnya untuk menjadi bahan pertimbangan dan usulan memajukan serta memecahkan problematika dalam organisasi. Pengembangan KM juga diterapkan dengan adanya seminar, workshop dimana para pembicara adalah berasal dari mereka yang telah sukses mengelola organisasi dan dijadikan sebagai contoh yang baik bagi lainnya. Biasanya mereka yang hadir adalah dari berbagai kementerian, lembaga, BUMN miliki pemerintah. Pada pertemuan tersebut masing-masing akan memaparkan suka duka dan keberhasilan melalui metode, teknik serta cara melakukan pengelolaan pada organisasi. Selain itu menyekolahkan para aparat dapat menjadi salah satu upaya melahirkan manajemen pengetahuan (pengetahuan, ilmu, kemampuan dan pengalaman) merupakan pendukung. Dalam hal kerjasama kementerian kami pernah melakukan kerjasama dengan dunia pendidikan dalam melakukan percepatan pada pemberantasan korupsi dengan IIP saat ini IPDN di tahun 2007.
9.	**Bagaimana upaya pencegahan korupsi yang dilakukan pada organisasi anda! jelaskan** Pencegahan korupsi pada organisasi pemerintahan sebenarnya tidak lepas dari peran budaya organisasi, SPIP dan adanya pemimpin itu sendiri. 1. Pelaporan yang wajib dilakukan oleh pejabat negara melalui LHKPN dan LHKSN 2. Menegakkan dan harus ada *whistlebolwer sytem* yang dikelola oleh setiap organisasi pemerintah 3. Pengelolaan terhadap benturan kepentingan yang wajib diketahui dan harus dihindari 4. Unit pelaporan yaitu merupakan skema pengaduan masyarakat " LAPOR" yang harus ada pada semua kementerian 5. Netralitas terhadap kepentingan masyarakat, artinya setiap abdi negara memiliki kewajiban pelayanan dan melayani masyarakat tanpa adanya tendensi kepentingan pribadi 6. Untuk itu harus ada Unit Pengelolaan Gratifikasi pada setiap kementerian untuk mencegah adanya potensi gratifikasi. **7.** Penerapan SPIP yang efektif dan diijalankan dengan baik

Lampiran 8 jawaban wawancara dari informan D

Jabatan : Sekretaris Dirjen

No	Jawaban informan 4
1.	**Bagaimana implementasi budaya organisasi pada kementerian!** Pagi hari setiap dimulai hari Senin apel sampai dengan Jumat ada Apel Bersama. Selain itu ada pula ada apel yang diselenggarakan setiap tanggal 17 setiap bulan satu kali dengan mengunakan pakaian apel adalah Korpri setiap Jumat. Bekerja 5 hari dalam 1 minggu dari Senin sd Jum'at.. Budaya lembur terlihat rutin, yang ditujukan mengejar penyelesaian pekerjaan yang rata rata setiap Direktorat dalam melayani masyarakat Indonesia
2.	**Bagaimana budaya bersih dari korupsi di kementrian** Setiap apel ada pengarahan dari pimpinan apel pejabat eselon 1 atau 2. Terutama bekerja sesuai tugas dan fungsi, setiap pimpinan bertahap kebawah berkoordinasi, siapa yang melakukan dan apa yang ditekankan. Evaluasi program/proyek di Kementrian selalu dilakukan, oleh karena pada kementerian setiap Direktorat memiliki struktur organisasi sub direktorat Monitoring dan evaluasi. Melaporkan hasil monev pada pimpinan yang menugaskan….dari kepala subdit ke Direktur dan selanjutnya ke eselon 2… tentang bagaimana kegiatan yang telah lalu, yang sedang berlangsung dan yang akan datang. Sehingga kalau tertib sesuai prosedur, maka Tim perkembangan pembangunan mengetahui mana yang bisa dihapus dan tidak bisa dihapus.
3.	**Bagaimana wujud Kesejahteraan pegawai :** Biasanya tergantung pimpinan direktorat jenderal masing masing, mencari pos khusus utk THR, Tahun Baru, dan even lain….. hanya terakhir saya mengalami susah, karena anggaran tidak ada kecuali ada koperasi

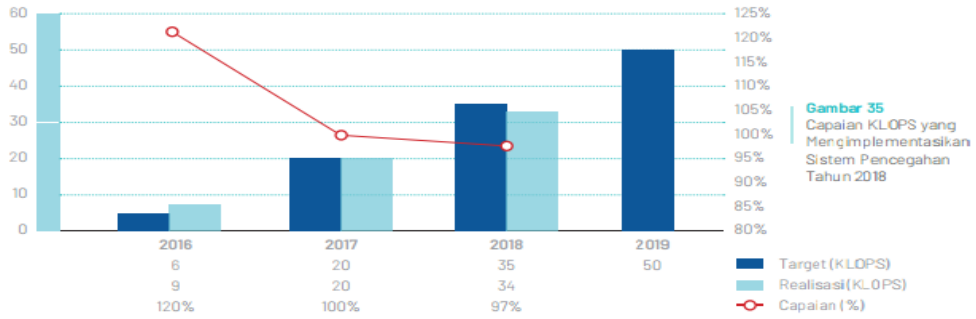
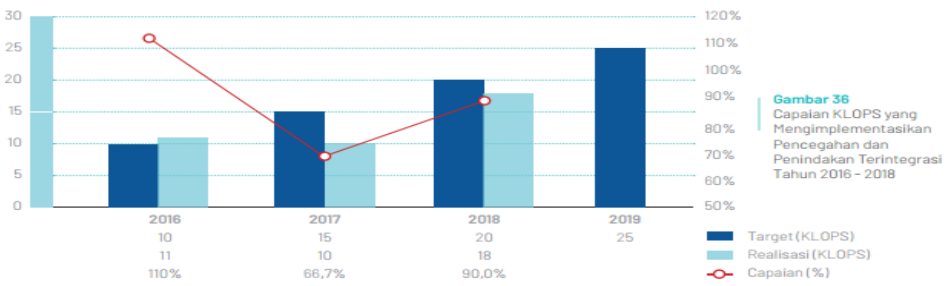
	karyawan. Karyawan yang ditugaskan suka ada dan diberikan uang saku, walau jumlahnya tidak besar yang diperuntukan bagi kegiatan dinas, selain kunjungan daerah bisa melihat lapangan, daerah yang belum pernah dikunjungi.
4.	**Bagaimana Tindakan lain mencegah tindakan korupsi organisasi** a. Kerja sesuai tugas dan Fungsi b. Bagian perencanaan kegiatan tidak terkontaminasi oknum ASN c. Kesejahteraan diperhatikan Menteri d. Control kerjaan paling utama, agar mengetahui sejauhmana pekerjaan akan selesai e. Tidak berpihak pada rekanan f. Pimpinan itu *cek on the spot* g. Control ketua lelang pengadaan barang dan jasa h. Diberikan insentif
5.	**Bagaimana dengan mekanisme praktik administrasi dan penerapan budaya di organisasi keuangan** Umumnya praktik administrasi semua ikut aturan, administrasi kantor, administrasi keuangan, sangat terbiasa karyawan dan pejabat mengerjakan apa dan tanggung jawab apa, hanya kadang kadang belum maksimal dalam koordinasi, seperti kegiatan daerah dalam 1 Direktorat mempunyai kegiatan walau berbeda dalam 1 lokasi yang sama. Hal ini para eselon 2 harus bisa mengatasi, supaya daerah tidak menerima kunjungan dari pusat dalam 1 bulan beberapa kali. Harusnya dikoordinasikan bisa berangkat bersamaan, karena masih 1 direktorat, dan materi masih 1 visi…sehingga dapat, menghemat anggaran, konsumsi bisa dan lain lain sehingga bisa sharing
6.	**Bagaimana kepemimpinan organisasi anda/ kementerian** Kepemimpinan dikementerian kami memiliki corak berbeda-beda, lain Menteri lain pula tata caranya, hanya yang menjadi sama adalah mengikuti pedoman keputusan Menteri berdasarkan aturan per UU an yaitu ada tugas dan Fungsi, ada target perencanaan yang harus dicapai.
7.	**Apakah kode etik di implementasikan dengan baik pada organisasi/individu** Kode Etik banyak diberi contoh oleh keteladanan masing masing Menteri. Bedanya ada yang cepat selesai ada yang sedikit lamban.
8.	**Bagaimana implementasi manajemen pengetahuan pada organisasi? Jelaskan** *Knowledge manajemen* sebetulnya sebuah *system support* adalah system yang **memfasilitasi disiplin dan budaya untuk identifikasi**, **menyimpan dan sharing dengan antar organisasi.** Disini saya melihat bagaimana sharing antar organisasi antar bagian, bidang, direktorat disatukan oleh tokoh Sekretaris Jenderal yang sangat serius mengelola organisasi, bagaimana menyatukan satu Bahasa visi misi kementerian, para sesditjen se-kementerian sebagai tulang punggung komponen dalam pelayanan dan tokoh ulang alik ke pimpinan dan rekan sejawat dan staf di satu Direktorat Jenderal. Secara strategis dipegang oleh sekjen, yang pada akhirnya semua sesditjen lapor hasil pembinaan dan bagaimana cara menggarap program dan kegiatan diinformasikan kepada kepala satuan kerja, yaitu eselon 1 masing masing untuk ditindak lanjuti.
9.	**Bagaimana upaya pencegahan korupsi yang dilakukan pada organisasi anda**. Dalam apel nasional, yang diselenggarakan Kementrian selalu disinggung bekerja sesuai aturan dan jauh dari penyimpangan administrasi keuangan, *mark up* dan lain lain. Pelatihan para bendahara proyek, DIPA dll selalu dilakukan dan selalu diikut sertakan, bagaimana menata administrasi keuangan yang baik. Sanksi juga selalu disampaikan bagi ASN yang menyimpang. Meningkatkan kesejahteraan sampai pada level bawah.
10.	**Apa yang menyebabkan ASN tertarik melakukan korupsi ?** Sebetulnya bukan sengaja karena tertarik, umumnya kantong/kocek ASN pas- pas an, kecuali sudah eselon 2 yang lumayan koceknya. Diawali ingin naik jabatan banyak dibeberapa lembaga pemerintah yang KKN, disitu mulai main mata. Disinyalir cari pelumas….katanya beberapa begitu. Saya kira Pemerintah saat ini perlu mempertegas sanksi bagi ASN yang terlibat praktik rasuah. Apalagi, setiap tahun abdi negara itu mendominasi tersangka kasus korupsi di Indonesia. "Pemerintah juga perlu memperkuat pengawasan internal di badan-badan permerintah untuk mencegah praktek korupsi,"
11.	**Apa motif mereka melakukan korupsi? Mungkin dapat juga disebut strategi mereka melakukan korupsi jika terjadi dan diketahui** Motifnya untuk mencukupi keluarganya, membeli mobil, motor dan lain lain, sangat bersaing diperkantoran, harusnya kinerja ditingkatkan, prioritaskan pelayanan kepada masyarakat, jangan ada pungutan diluar aturan, jangan pelayanan pathologi (berbelit-belit) usahakan tepat waktu. Hal lain uang APBN/APBD dikeluarkan

	sesuai rencana anggaran tidak direkayasa, karakter merekayasa ini ada, maka saat diperiksa jadi temuan
12.	**Apakah memang selalu terbuka peluang kemudahan dalam melakukan korupsi di kementerian?** Sebetulnya tidak banyak peluangnya, karena anggaran DIPA (daftar isian pelaksanaan anggaran) sudah ada pagu-nya, dan ada ijin dari Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) yang saya alami, kalau tidak ada di rencana anggaran tidak bisa dicairkan, tidak bisa 1 kegiatan dirubah ke kegiatan lainnya ..itu Namanya lompat Mata Anggaran Kegiatan) MAK. Kalau sampai bisa mendapatkan peluang biasanya mereka kong kalingkong dengan pelaksana anggaran ? pemborong kalau itu di tenderkan, atau ketua lelang yang saya alami, itu bisa mengaturnya, kalau sudah begitu saya dulu mengundang Inspektorat jenderal memeriksanya saat terjadi kejanggalan. Tapi walaupun itu oknum, tidak ASN semua begitu, yang disayangkan setelah diperiksapun lolos, yah mungkin ada main dengan oknum pemeriksanya. Sejauh saya tangani, tetap pengawasan sejak perencanaan yang harus dikawal, apalagi saat sekarang anggaran itu berbasis kinerja.

Lampiran 9 jawaban wawancara dari informan E

Bagian: Pencegahan dan Penindakan

No	Jawaban informan E
1.	**Apa yang menyebabkan ASN mudah melakukan korupsi ?** Adanya benturan kepentingan dan kemudian menurunkan pada tindakan **Gratifikasi** oleh para pelaku
2.	**Upaya apa yang dilakukan ?** Jika terjadi tindak gratifikasi diharapkan untuk menolak, namun apabila tidak sanggup atau dapat menolak kemudian diterima dan selanjutnya dilakukan pelaporan kepada KPK bisa datang ke kantor KPK atau melalui aplikasi yang telah disiapkan yaitu : email pelopran.gratifikasi.kpk.go.id, atau aplikasi gratifikasi online (GOL.kpk.id) selama masa pandemik terdapat 98 laporan dengan nilai 1.8 miliar. Aplikasi bisa didownload di playstore, dengan cara foto, nilai dan laporkan kepada KPK. Apabila ada pejabat yang meminta gratifikasi, masyarakat diminta : a. Menolak b. Mengadukan kepada KPK Pada konflik kepentingan dapat dilakukan pencegahan : a. refleksi pada diri sendiri b. menghindari rangkap jabatan c. menyatakan bahwa ketika ditawari atau menjabat kita sedang berada pada konflik kepentingan d. menarik diri dari kegiatan yang berlangsung e. mitigasi risiko f. organisasi dengan sistem yang kuat seperti : kode etik, peraturan, budaya, dll
3.	**Bagaimana modus ASN dalam melakukan korupsi !** Konflik kepentingan seperti adanya instruksi adanya pemenuhan alat medis yang meminta seluruh camat dan aparat daerah mendukung pengadaan alat tersebut. Pengadaaannya dilakukan oleh staf khusus presiden sekaligus pemilik pada PT Amartha. Konflik kepentingan ini juga terjadi karena balas budi, mempertahankan kepercayaan, ketidakenakan, situasi menguntungkan diri sendiri, atau situasi yang membawa kita dengan tiba-tiba menuntut terjadinya konflik kepentingan, dan lain sebagainya.
4.	**Apakah organisasi pemerintah khususnya kementerian memang rawan dan mudah untuk menjadi sasaran korupsi?** Sangat rawan, apalagi berkaitan dengan pengelolaan dan pengadaan anggaran serta barang dan jasa khususnya sering terjadi kongkalikong.
5.	**Bagaimana dengan upaya pencegahan korupsi yang dilakukan oleh kementerian, di Republik Indonesia! Dan bagaimana efektivitasnya !** Yaitu pada sasaran program pencegahan korupsi yang mencakup individu maupun organisasi/KLOPS. Pada program pencegahan korupsi dimaksud meliputi pendidikan dan pelayanan masyarakat, pelaporan harta kekayaan penyelenggara negara, gratifikasi, penelitian dan pengembangan serta koordinasi dan supervisi

	program-program pencegahan korupsi, maka KPK berwenang melakukan hal berikut : a. Melakukan pendaftaran dan pemeriksaan terhadap laporan harta kekayaan penyelenggara negara; b. Menerima laporan dan menetapkan status gratifikasi; c. Menyelenggarakan program pendidikan antikorupsi pada setiap jenjang pendidikan; d. Merancang dan mendorong terlaksananya program sosialisasi pemberantasan tindak pidana korupsi; e. Melakukan kampanye antikorupsi kepada masyarakat umum; f. Melakukan kerja sama bilateral atau multilateral dalam pemberantasan tindak pidana korupsi. Dapat dikatakan bahwa kondisi capaian pada tahun 2018 mengalami penurunan jika dibandingkan dengan tahun 2017 yang disebabkan karena adanya peningkatan target yang membutuhkan dukungan lebih sumber daya  Gambar 35 Capaian KLOPS yang Mengimplementasikan Sistem Pencegahan Tahun 2018
6.	**Bagaimana pula pencegahan yang dilakukan KPK terhadap korupsi !** Memutus rantai praktik gratifikasi (suap, pemerasan, tindakan yang merugikan kepentingan negara), membangun integritas, memulai dari diri sendiri untuk tidak melakukan gratifikasi. Hal ini seperti tidak menerima hadiah, tidak melakukan pemerasan, dan lain-lain.
7.	**Apakah sudah efektif diterapkan ?** Hal – hal yang dilakukan oleh KPK berkaitan dengan pertanyaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut : Dilakukan Koordinasi, Supervisi Bidang Penindakan, dan Pencegahan yang terintegrasi bertujuan agar pemberantasan korupsi lebih efektif dan efisien. Beberapa bentuk kegiatan penindakan dan pencegahan terintegrasi yang dilakukan selama tahun 2018 antara lain sebagai berikut: a. Melakukan pemetaan atas permasalahan melaui pengumpulan informasi Pemda di internal & eksternal KPK; b. Dirumuskannya serta pembahasan Rencana Aksi Program Pemberantasan Korupsi Terintegrasi; c. Melakukan rapat koordinasi serta Penandatanganan Komitmen Program Pencegahan dan Penindakan Terintegrasi; d. Melakukan pembekalan tentang Antikorupsi kepada Anggota Pokja ULP dan Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat; e. Menyelenggarakan workshop peningkatan kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP); f. Adanya monitoring serta evaluasi terhadap Rencana Aksi Program Pemberantasan Korupsi Terintegrasi; g. Eksaminasi Perkara Inkracht yang sudah ditangani Penindakan sebagai bahan untuk kajian Direktorat Litbang dalam rangka membuat strategi pencegahan korupsi; h. Kolaborasi antara Direktorat Litbang, Direktorat Penyidikan dan Direktorat Penuntutan dalam rangka perbaikan di Mahkamah Agung-etik hakim; i. Kegiatan kajian tentang penyelenggaraan ibadah haji. Kolaborasi antara Penindakan dan Pencegahan – Litbang terkait dengan perbaikan sistem di Kementerian Agama; j. Koordinasi antara Penindakan dan Pencegahan terkait dengan bahan untuk melakukan penyelidikan terbuka di sektor kehutanan. Capaian dapat digambarkan sebagai berikut :  Gambar 36 Capaian KLOPS yang Mengimplementasikan Pencegahan dan Penindakan Terintegrasi Tahun 2016 - 2018

8. **Apa kesulitan/permasalahan yang dihadapi KPK dalam penanggulangan korupsi di pemerintahan !**

Beberapa permasalahan dalam penanganan korupsi berdasr dari temuan SPI dapat dijabarkan pada permasalahan integritas pada setiap indikator pembentuk dimensi penilaian internal, eksternal, dan expert yang terjadi pada lokus pusat dan daerah sebagai berikut :

1. Dimensi penilaian internal

Permasalahan integritas yang terjadi terdiri atas:

a. Permasalahan dalam budaya organisasi yang meliputi:
   (1) Masih ditemukan kegiatan calo dalam pengurusan sesuatu di pelayanan publik
   (2) Masih dijumpai praktek gratifikasi

b. Belum optimalnya fungsi sistem anti korupsi, Permasalahan ini ditunjukkan dengan masih adanya kasus korupsi yang terungkap

c. Masih bermasalahnya proses pengelolaan SDM yang meliputi:
   (1) Terjadinya nepotisme dalam penerimaan pegawai
   (2) Terjadinya suap dalam kebijakan promosi dan karir
   (3) Terjadinya suap dalam kebijakan peningkatan kualitas SDM

d. Pengelolaan anggaran yang belum akuntabel dengan ditunjukkan adanya praktik penyelewengan anggaran, perjalanan dinas fiktif, dan honor fiktif atau tidak sesuai SPJ.

2. Dimensi penilaian eksternal

Pada penilaian eksternal, permasalahan integritas yang dijumpai dibedakan menjadi dua kategori yaitu praktek pemerasan dan praktek penyuapan.

3. Dimensi penilaian expert

Beberapa permasalahan integritas yang dijumpai dalam dimensi ini antara lain keberadaan praktek suap, pungutan liar/pungli, konflik kepentingan, ransparansi layanan publik, praktek percaloan , transparansi anggaran, transparansi dan akuntabilitas pengadaan anggaran, dan objektivitas kebijakan SDM terkait nepotisme.

9. **Bagaimana dengan kerjasama yang dilakukan KPK dalam penanggulangan dan pencegahan korupsi !**

Melalui pengukuran Indeks Kerja Sama sebagai indikator untuk mengukur efektifitas kerja sama yang berbentuk skor nilai dimana menyatakan hubungan antara dua variabel meliputi nilai strategis mitra dan nilai implementasi kerja sama yang dilakukan. Adapun tujuan yang dilakukan dengan Indeks Kerja Sama adalah :

1. Untuk mengukur efektifitas kerja sama yang dilakukan KPK
2. Untuk memperoleh peta nilai strategis mitra dalam bekerja sama
3. Untuk memperoleh ukuran umpan balik dari mitra kerja sama terhadap KPK
4. Persiapan atas langkah tindak lanjut, serta perbaikan dalam rangka terciptanya kerja sama yang efektif antar lembaga.

Maka dalam rangka mengukur efektivitas kerja sama antara KPK dengan mitra yang disebut KLOPS, memiliki atau tanpa memiliki perjanjian kerja sama, pengukuran Indeks Kerja Sama dilakukan kepada berbagai pihak :

Dijelaskan tabel sebagai berikut :

Kategori	Nilai Strategis dari Mitra	Nilai Implementasi Kerja Sama	Umpan Balik Mitra
Perguruan Tinggi	- Pembelajaran anti korupsi - Kajian/Riset Antikorupsi - Pembentukan Budaya Antikorupsi di lingkungan Perguruan Tinggi - Regulasi tata kelola perguruan tinggi - Pengabdian Masyarakat - Komunitas Anti Korupsi	- Sistem Integritas Kampus - Aturan Tentang Pemberian / Gratifikasi pada civitas akademika - Adanya inisiatif Pertambahan Nilai dari Hasil Rekam Sidang menjadi naskah akademik - Pengadaan Barang dan Jasa yang transparan dan bersih - Dukungan Narasumber dan Ahli dari kampus untuk KPK - Pendidikan, Sosialisasi, dan Kampanye Anti Korupsi kepada Masyarakat - Rencana aksi yang telah disepakati bersama	Kuesioner Perguruan Tinggi
Kementerian / Lembaga	- K/L Mempunyai Dampak Dalam Upaya Pemberantasan Korupsi - Fungsi Regulatory Dalam Sistem Pemerintahan - Rentang Kendali, Financial Resource, SDM, dan Operasional - Program-program pencegahan korupsi seperti Pengelolaan Harta Kekayaan, Pengelolaan Gratifikasi, Manajemen Perubahan, Penataan Tata laksana, Penataan Sistem Manajemen SDM, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, Penguatan Pengawasan, Penguatan Kualitas Pelayanan Publik telah diterapkan - Mekanisme yang jelas terkait tindak lanjut/penyelesaian temuan-temuan internal	- Peningkatan Kepatuhan LHKPN - Pertukaran data dan/atau informasi - Penguatan kapasitas Internal Lembaga - Penelitian dan Pengembangan - Narasumber, Ahli, dan Pertukaran SDM - Pendidikan dan Pelatihan - Sarana dan Prasarana - Sosialisasi, Seminar, Workshop, FGD - Program Pengendalian Gratifikasi - Pengaduan Masyarakat (WBS) dan Pengawas Internal - Pengelolaan Barang Milik Negara(BMN) - Pengelolaan Kearsipan - Implementasi Rekomendasi, Tindak Lanjut Hasil Kajian KPK	Kuesioner Kementerian / Lembaga
Civil Society Organization (CSO)	- Aspek Bidang CSO - Rentang Kendali CSO - Sumber Daya CSO - Reputasi CSO - Sumber Dana Keuangan CSO	- Pelaksanaan kampanye antikorupsi - Kajian/riset/dsb. - Pendidikan antikorupsi - Sosialisasi, Seminar, workshop, FGD - Dukungan penguatan kelembagaan KPK	Kuesioner Civil Society Organization(CSO)

- Perguruan Tinggi, Perguruan Tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi

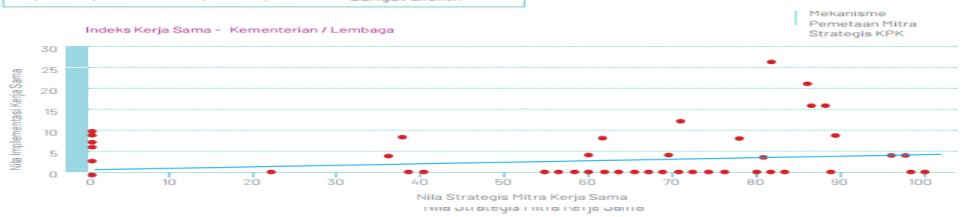
seperti Universitas, Institut, Sekolah Tinggi dan Politeknik,

- Kementerian atau Lembaga, Kementerian atau Lembaga terdiri dari Kementerian, Lembaga Negara, Alat Negara, LPNK, LNS, Pemerintah Daerah.
- *Civil Society Organization* (CSO) / LSM, CSO atau yang sering disebut organisasi kemasyarakatan yang didirikan dan dibentuk oleh masyarakat secara sukarela berdasarkan Pancasila

Pengukuran dalam kerjasama dapat dilihat dalam tabel progres sebagai berikut :

Skala 0 – 1	Skala 1 – 5	Tingkat Hubungan Variabel
0,000 – 0,199	1,000 – 1,796	Sangat tidak efektif
0,200 – 0,399	1,800 – 2,596	Tidak efektif
0,400 – 0,599	2,600 – 3,396	Sedang/biasa
0,600 – 0,799	3,400 – 4,196	Efektif
0,800 – 1,000	4,200 – 5,000	Sangat Efektif

Tabel 3
Skala Tingkat Kerjasama KPK Tahun 2018



Dengan berdasarkan metodolgi penghitungan di atas, hasil indeks Kerja sama KPK dengan beberapa mitra kerja samanya pada tahun 2018 diperlihatkan pada Tabel 5.

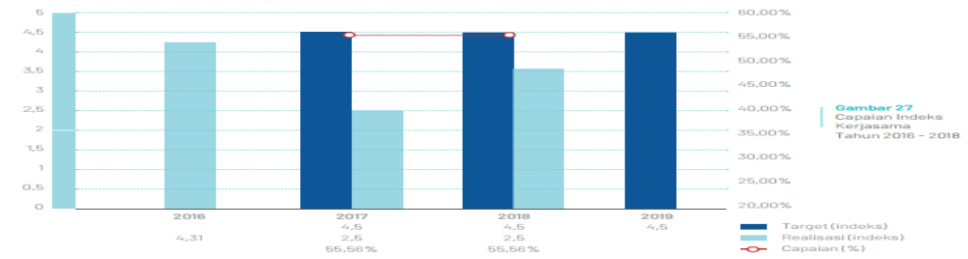
No	Kategori Mitra	Nilai Indeks Kerjasama (R) (Skala 0–1)	Nilai Indeks Kerjasama (R) (Skala 1–5)
1.	Perguruan Tinggi	0.69	3.45
2.	Kementerian / Lembaga	0.30	1.5
3.	*Civil Society Organization*	0.53	2.6
	Rata-rata Nilai R	0.50	2.5

Tabel 5
Indeks Kerjasama KPK Tahun 2018

Namun demikian kinerja dari KPK dapat dikatakan pada tahun 2018 kurang memuaskan dan stagnasi yang disebabkan :

1. Indeks Kerja Sama KPK mulai dikerjakan pada akhir tahun 2017. Direktorat PJKAKI bersama Unit lain pada tahun 2018 merumuskan parameter Indeks Kerja Sama dan Glosarium (Definisi) agar hasil Indeks Kerja Sama dapat mencerminkan efektifitas kerja sama antara KPK dan Mitra Kerja.
2. Unit Kerja lain belum memanfaatkan Indeks Kerja Sama pada setiap implementasi kegiatan bersama Mitra Kerja.
3. Permasalahan sistem yaitu Aplikasi Portal Profil Lembaga termasuk didalamnya Indeks Kerja Sama yang selama ini menggunakan Wordpress yang sedang mengalami perubahan menggunakan sistem database, sehingga banyak waktu yang digunakan untuk melakukan pengembangan sistem database terbaru dan migrasi data yang ada.

Pada tahun 2018 memasang target atas KPI ini sebesar 4,5. Karena realisasi KPI ini sebesar 2,5 sehingga KPI ini memberikan capaian kinerja sebesar 55,6% **("Tidak Memuaskan")**. Jika dibandingkan dengan kondisi tahun 2017, realisasi indeks kerjasama KPK pada tahun 2018 mengalami stagnansi yang ditunjukkan pada Gambar 27.



Gambar 27
Capaian Indeks Kerjasama Tahun 2016 – 2018

10 **Apakah pelaporan kekayaan oleh ASN selalu di sampaikan melalui media yang disediakan dan disosialisasikan?**

Dilakukan soaialisasi, berikut dengan informasi yang telah melaporkan kekayaan pribadinya. LHKPN yang telah selesai dilakukan verifikasi dan dinyatakan lengkap oleh KPK dan kemudian untuk dipublikasikan ke publik sesuai peruntukkannya. LHKPN yang diumumkan hingga 30 September 2019 sebanyak 345.666 orang. Rincian pengumuman LHKPN sebagai berikut :

No	Keterangan	2019									
		Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Total
1	PNRI	0	0	0	0	0	0	0	314	246	**560**
2	Media Pengumuman KPK	91.935	4.878	14.025	3.399	14.795	24.053	24.053	48.518	98.527	**345.106**
	Sub Total	**91.935**	**4.878**	**14.025**	**3.399**	**14.795**	**24.053**	**24.053**	**48.518**	**45.222**	**345.666**

Data Per tanggal 30 September 2019

11 **Seberapa besar kepatuhan para aparat negara dalam melakukan pelaporan kekayaannya?**

Jumlah wajib lapor yang patuh melaporkan seluruh harta kekayaan yang dimilikinya sebelum, selama, dan setelah memangku jabatannya kepada KPK sebagai berikut :

Bidang	Wajib Lapor	Sudah Lapor	Belum Lapor	Kepatuhan
Eksekutif	265.083	245.476	19.607	92,60%
Yudikatif	19.490	18.807	683	96,50%
Legislatif-MPR	8	8	-	100,00%
Legislatif-DPR	554	488	66	88,09%
Legislatif-DPD	132	108	24	81,82 %
Legislatif-DPRD	17.749	15.175	2.304	86,82%
Pemilu Legislatif-DPR RI	811	263	548	32,43 %
Pemilu Legislatif-DPD RI	694	557	137	80,26%
Pemilu Legislatif-DPRD	15.365	8.155	7.210	53,08%
BUMN/BUMD	28.237	27.046	1.191	95,78%
Jumlah	**347.853**	**316.083**	**31.770**	**90,87%**

Lampiran 10 Analisis Konten Wawancara dari setiap informan

No	Variabel	Hasil
1.	Budaya Organisasi	a. Setiap kementerian memiliki corak tersendiri dalam mengimplementasikan budaya pada organisasi, namun secara garis besar dapat disimpulkan bahwa kementerian mengimplementasi budaya bersih, jujur dan transparan dilakukan pada setiap kementerian melalui adanya pelaporan aset ASN (LHKPN dan LHKSN). Kementerian menerapkan WBK (wilayah bebas korupsi) pada institusi, seperti program saya perempuan anti korupsi dan lain sebagainya; b. Adanya budaya disiplin melalui kehadiran karyawan setiap bekerja (08.00 – 16.00) melalui mesin pencatat kehadiran atau Apel pagi. Pimpinan dapat bekerja over time. c. Adanya koordinasi yang dilakukan dalam bekerja sesuai tugas pokok dan fungsi; d. Upaya transparansi dan akuntabel selalu dilakukan; e. Peningkatan kesejahteraan para karyawan dilakukan dalam upaya untuk mencegah korupsi; f. Masih ditemukan adanya unsur kolusi, korupsi, kolusi, dan nepotisme pada kementerian terkait dengan pengadaan barang dan jasa, penerimaan pegawai, atau tugas sehari-hari yang melakukan pungli dan suap; g. Budaya 5 R, peringatan hari besar agama, kemerdekaan, upacara, dan kegiatan lain mendukung terciptanya organisasi yang berkinerja positif; h. Laporan pelaksanaan budaya organisasi belum pernah dibuat dan dilaporkan oleh kementerian.
2.	Kepemimpinan Etis	a. Sebelum menduduki jabatan diwajibkan seorang pemimpin untuk menempuh pendidikan atau pelatihan; b. Perilaku pemimpin pada pemimpin dari militer menunjukan komitmen, disiplin dan patuh pada peraturan, sedangkan pemimpin dari latar belakang partai politik memiliki kurang patuh dan cenderung mengkhawatirkan sering melanggar aturan dan penyimpangan; c. Survei integritas atau penilaian pemimpin tidak pernah dilakukan karena akan mengalami subjektivitas dan hasilnya tidak baik karena tidak memuaskan dari penilaian pemimpin dan menyudutkan;

		d. Permasalahan kepemimpinan adalah hal sulit yang terselesaikan karena dalam praktiknya sering kali menekan para bawahannya untuk bertindak tanpa batas (loyalitas tanpa batas) yang melanggar dan menyimpang dari aturan; e. Pimpinan rawan melakukan kolusi, korupsi dan nepotisme dalam beberapa hal seperti penerimaan pegawai dari keluarganya, pengadan barang dan jasa; f. Lelang jabatan belum memenuhi harapan karena belum profesionalnya pemimpin dalam mengelola organisasi, perlu ditingkatkan
3.	Kode Etik	1. Implementasi kode etik dilakukan seperti adanya pakta integritas yang diberlakukan pada aparat. Itjen merupakan unit yang menangani kode etik dan perilaku aparat; 2. Pencegahan dilakukan dengan memberikan pendidikan dan latihan bagi pejabat yang akan menduduki jabatannya agar memahami tupoksinya; 3. Permasalahan yang ada pada kode etik adalah belum adanya komite atau dewan kehormatan yang menangani urusan kode etik; 4. Adanya *email, hotline, whistle blower* dan aplikasi lainnya yang merupakan sarana dalam melaporkan pelanggaran kode etik dan penyimpangan aparat negara; 5. Pelanggaran kode etik juga diberlakukan dengan menerapkan sangsi seperti teguran, tidak diberi tugas, hukuman berat, ringan atau sampai dengan penurunan pangkat pelaku.
4.	Sistem Pengendalian Internal Pemerintah	1. Sistem pengendalian internal pemerintahan belum diterapkan menyeluruh, banyak dari pegawai atau pimpinan yang belum memahami SPI. SPI diterapkan melalui otodidak para aparat seperti mitigasi atas risiko dalam menempatkan posisi pimpinan maupun karyawan; 2. Melakukan rotasi pada pegawai, pimpinan dan auditor merupakan cara efektif, pengendalian lain mencegah korupsi seperti adanya UPG, LHKPN, *Whistleblower* sistem (belum ada perlindungan *whistle blower*), APIP dan lainnya. ; 3. Selain itu menghindari penggunaan uang kas sekecil apapun dalam transaksi dapat mencegah timbulnya korupsi; 4. Pengendalian internal juga belum berjalan dengan efektif disebabkan oleh SDM yang belum menyeluruh melalui satgas (APIP); 5. Sistem pengendalian internal perlu dilakukan sosialisasi berkelanjutan, agar para ASN lebih memahami SPIP; 6. Sejumlah audit yang dilakukan internal dan eksternal (itjen dan BPK) mencegah dan mendeteksi penyimpangan
5.	Manajemen Pengetahuan	1. Tidak semua kementerian melakukan pemberdayaan terhadap manajemen pengetahuan, namun hal minimal yang dilakukan adalah mengadakan FGD, berbagai sistem *cloud* untuk memberikan kesempatan dan aspirasi karyawan; 2. Manajemen pengetahuan terbentuk pada : kegiatan jalan santai, peringatan hari besar agama maupun kemerdekaan, seminar, *workshop* atau memberikan pelatihan atau tugas belajar; 3. Sarana yang dibuat mampu merangsang lahirnya manajemen pengetahuan seperti kantin, cafe, dan sarana lainnya yang menjadi wadah berkumpul untuk melahirkan ide-ide kreatif yang membangun. 4. Manajemen pengetahuan muncul dikarenakan peran kemampuan pemimpin untuk memanfaatkan situasi dan kondisi dari sumberdaya manusianya ; 5. Kerjasama yang terbina dengan KPK belum maksimal dalam mencegah korupsi seperti zona integritas, UPG, WBK perlu ditingkatkan kembali dan disosialisasikan; 6. Adanya sistem *watch dog*, audit probita, audit kinerja, katalisator dan audit tusi mampu meminimalisir dan mencegah penyimpangan.
6.	Pencegahan Korupsi	1. Meniadakan budaya suap, kolusi, korupsi, pungli dan nepotismedan lain sebagainya. Sosialisasi secara terus menerus oleh para pimpinan yang dilakukan serta *cross cek* setiap pekerjaan dapat meminimalisir terjadinya korupsi; 2. Mencegah adanya benturan kepentingan;

		3. Adanya tim saberpungli, UPG, satgas yang menangani pencegahan korupsi 4. Adanya kesejahteraan yang cukup mampu untuk mencegah perilaku korupsi. 5. Adanya rotasi bagi para pimpinan, karyawan dan auditor adalah pencegahan yang dapat dilakukan terhadap korupsi. 6. Kerjasama dengan KPK melalui adanya UPG, LHKPN, LAPOR serta program lainnya yang berbasis pada sistem cloud.

Lampiran 11
Tabel Distribusi Jawaban Kuesioner
Diurutkan Berdasarkan Jawaban Responden

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6	Total
	Pencegahan Korupsi							
1.	Sistem penggajian/imbal jasa diorganisasi saya sudah layak	19	44	149	**385**	205	73	875
2.	Komptensi dan kualifikasi pegawai sudah sesuai penempatannya	18	65	221	**329**	203	39	875
3.	Rekam jejak karyawan ada, yang memiliki sifat serakah tidak diberikan otoritas kekuasaan	29	72	161	**329**	182	102	875
4.	Pegawai berperilaku serakah dan menyimpang dapat dideteksi	16	40	121	**385**	237	76	875
5.	Pemantauan selalu dilakukan pada perilaku yang menyimpang	9	41	133	**384**	226	82	875
6.	*Whistle blower system* ada untuk mengontrol penyimpangan	13	21	107	**387**	223	124	875
7.	Transparansi pengelolaan organisasi diterapkan pada individu	9	36	100	**389**	239	102	875
8.	Prosedur dan aturan untuk mencegah korupsi selalu dievaluasi	8	26	114	**359**	240	128	875
9.	Teknologi informasi dimanfaatkan untuk mencegah korupsi	10	23	78	**340**	243	181	875
10.	ASN selalu bersikap dan berbuat jujur dalam bekerja	8	20	93	**320**	252	182	875
11.	Akuntabilitas menjadi tujuan utama yang harus dicapai	7	6	46	294	**273**	249	875
12.	Selalu dilakukan sosialisasi pengetahuan tentang korupsi	7	19	86	**371**	240	152	875
13.	Pengawasan melekat dilakukan berbagai pihak terkait korupsi	12	13	67	**360**	260	163	875
14.	Masyarakat dapat memantau & mengawasi kegiatan pemerintah	10	18	68	**362**	261	156	875
15.	Rotasi jabatan dilakukan untuk mencegah korupsi	15	25	90	**337**	250	158	875
16.	Pelaporan harta kekayaan pejabat dan karyawan wajib dilakukan	4	10	34	273	248	**306**	875
17.	Tersedia unit yang menangani pelaporan kekayaan tersebut	6	21	48	**323**	247	230	875
18.	Aturan pelaporan kekayaan tersebut selalu disosialisasikan	9	22	74	**352**	247	171	875
19.	Bekerjasama dengan lembaga pemerintah lain dan aparat terkait untuk mencegah korupsi	7	14	56	**323**	304	171	875
20.	Pengawasan dilakukan & ditingkatkan untuk mencegah korupsi	8	17	85	281	**282**	202	875
21.	Pengawasan dilakukan pada setiap bidangnya	10	16	61	**355**	255	178	875
	Manajemen Pengetahuan							
22.	Potensi pengetahuan karyawan selalu dikembangkan.	7	20	77	**338**	261	172	875
23.	Terdapat Program mengabungkan pengetahuan para karyawan	6	30	113	**374**	250	102	875
24.	Program pengembangan pengetahuan karyawan disosialisaikan	4	24	111	**383**	241	112	875
25.	Ide dan pengetahuan karyawan selalu didokumentasikan organisasi	6	31	131	**410**	197	100	875
26.	Pengetahuan dibuat tertulis sebagai pembelajaran bagi yang lain	6	28	115	**407**	206	113	875
27.	Organisasi mensosialisasikan hasil pembelajaran dan karya tersebut kepada lain	7	27	165	**360**	212	104	875
28.	Pengetahuan tersebut digunakan seluruh pihak diorganisasi.	6	24	121	**429**	199	96	875
29.	Pengetahuan dapat langsung digunakan tanpa harus mempelajari	33	88	252	**324**	133	45	875
30.	Pengunaan hasil pengetahuan dibatasi oleh prosedur dan aturan	10	51	175	**382**	188	69	875
31.	Hasil pengetahuan memberikan manfaat dimasa mendatang	3	12	58	**362**	261	179	875
	Budaya organisasi							
32.	Organisasi saya selalu melakukan inovasi setiap saat	7	20	149	**364**	235	100	875
33.	Berani mengambil resiko untuk kemajuannya.	6	21	99	**402**	251	96	875
34.	Selalu mengedepankan kecermatan dan teliti dalam bekerja.	5	9	70	**348**	291	152	875
35.	Selalu menganalisis sebelum mengambil keputusan	5	10	67	**340**	286	167	875
36.	Memperhatikan dan peka dengan keadaan sekitar	4	15	81	**353**	278	144	875
37.	Selalu jelas mendefinisikan proses dan keberhasilan dalam kerja	5	21	67	**362**	275	131	875
38.	Strategi selalu dibuat untuk memeroleh hasil yang baik	7	11	66	**355**	262	173	875
39.	Setiap keputusan selalu diperhitungkan sebelumnya	7	12	66	**354**	283	150	875
40.	Selalu menerapkan konsep manajemen dalam pengelolaan	5	15	60	**371**	271	145	875
41.	Solidaritas antar tim sangat diutamakan dalam bekerja	5	6	60	**306**	316	182	875

42.	Budaya tersebut diutamakan mencapai keberhasilan.	6	4	41	**362**	278	184	875
43.	Antusias dan bersemangat menerapkan nilai/aturan yang dibuat	5	9	72	**366**	285	138	875
44.	Memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakannya	7	5	55	**364**	283	161	875
45.	Nilai - nilai budaya yang baik membawa kemajuan organisasi	3	4	30	**338**	298	202	875
46.	Hal tersebut dijalankan dan dipertahankan dimasa mendatang	6	4	43	**365**	278	179	875
	Kepemimpinan Etis							
47.	Pimpinan saya; selalu memberikan contoh yang baik	13	17	79	**375**	232	159	875
48.	Mendengar keluh kesah para bawahan	10	28	92	**378**	240	127	875
49.	Adil dalam bertindak dan memutuskan	11	18	105	**341**	266	134	875
50.	Dapat dipercaya dan mampu menjaga rahasia	6	11	77	**371**	261	149	875
51.	Mempertimbangkan kepentingan bawahannya	12	26	106	**370**	241	120	875
52.	Tidak pernah mengintimidasi dan mengancam bawahan	11	14	87	**342**	270	151	875
53.	Menganggap bawahan sebagai keluarganya	8	25	102	**361**	238	141	875
54.	Mampu membuat nyaman para bawahannya	15	24	88	**324**	284	140	875
55.	Memiliki rasa percaya diri tinggi dalam memimpin	5	11	70	287	**339**	163	875
56.	Sikap rendah hati dan tak sombong selalu ditunjukan	11	20	80	**351**	252	161	875
57.	Sebagai orang pertama yang memberikan contoh baik/etis	9	22	90	**357**	244	153	875
58.	Selalu berkomunikasi saat ingin memutuskan	6	23	81	**328**	291	146	875
59.	Memberikan pemahaman tentang proses dan sukses	4	14	83	**360**	271	143	875
60.	Selalu menegakkan aturan dan sanksi pada siapapun	6	18	89	**405**	217	140	875
61.	Menetapkan standar etika organisasi selalu dibicarakan bersama	8	16	80	**398**	241	132	875
62.	Memprioritaskan kepentingan organisasi dari pada pribadinya	6	23	81	**328**	291	146	875
63.	Selalu waspada dan hati-hati dalam memutuskan	7	13	59	**371**	273	152	875
	Kode Etik							
64.	Setiap tugas yang dibebankan ASN dapat diselesaikan dengan baik	5	8	55	**376**	317	114	875
65.	Setiap aparatur menjunjung transparansi dalam tugas	6	4	65	**362**	300	138	875
66.	Efektivitas dan efisiensi dalam mengunakan sumber daya negara	8	5	85	**359**	284	134	875
67.	ASN selalu menerapkan pola hidup sederhana	8	13	74	**394**	245	141	875
68.	Pelaksanaan tugas mengutamakan kepentingan masyarakat	7	4	49	**371**	281	173	875
69.	Setiap ASN melaksanakan tugas sesuai kewenangannya	4	8	44	**367**	289	163	875
70.	Kerahasiaan informasi selalu dapat dijaga ASN	5	8	52	**350**	298	162	875
71.	Etos kerja ASN adalah selalu untuk meningkatkan kinerjanya	3	7	56	**335**	308	166	875
72.	ASN selalu patuh pada prosedur dan aturan kerja	5	6	58	**360**	292	154	875
73.	Setiap ASN selalu berorientasi meningkatkan kerja	4	5	53	**362**	295	156	875
74.	Sesama ASN diorganisasi saya saling menghormati	5	2	56	**324**	313	175	875
75.	Menjalin dan menjaga kerjasama selalu dilakukan mereka	4	3	55	**338**	310	165	875
76.	Selalu jujur, terbuka dan benar memberikan informasi	2	5	67	**370**	273	158	875
77.	Ketulusan dan kesungguhan selalu diterapkan dalam bekerja	4	3	59	**372**	290	147	875
78.	Setiap ASN selalu meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya	5	5	46	**370**	285	164	875
	Sistem Pengendalian Internal Pemerintah							
79.	Organisasi saya ; selalu menegakkan integritas/nilai – nilai etika	7	11	60	**389**	249	159	875
80.	Komitmen dalam menerapkan kompetensi ASN pada bidangnya	8	11	69	**395**	256	136	875
81.	Pemimpin organisasi selalu menjaga keadaan agar kondusif	3	10	77	**335**	288	162	875
82.	Struktur organisasi dibuat sesuai kebutuhan	7	15	77	**367**	273	136	875
83.	Wewenang dan tanggungjawab telah sesuai dilaksanakan	4	15	75	**396**	252	133	875
84.	Pembinaan SDM telah dilakukan dengan tepat	9	32	98	**383**	250	103	875
85.	Peran aparat SPI telah berjalan efektif	10	17	111	**415**	232	90	875
86.	Tercipta hubungan kerja yang baik antar instansi	4	9	56	**427**	256	123	875
87.	Indentifikasi risiko selalu dilakukan organisasi	5	14	94	**398**	259	105	875
88.	Tahap selanjutnya dilakukan analisis secara keseluruhan	3	22	83	**368**	296	113	875
89.	Pengendalian internal dilakukan pada kegiatan pokok/penting	6	7	71	**365**	313	115	875
90.	Pengendalian internal disesuaikan dengan karakteristik organisasi	5	5	64	**408**	278	112	875

91.	Selalu dilakukan penilaian atas risiko pengendalian tersebut	6	14	71	**432**	240	120	875
92.	Pengendalian yang dilakukan memiliki kejelasan prosedur	9	15	73	**426**	232	120	875
93.	Prosedur tersebut dijalankan dengan komitmen	6	14	77	**404**	256	118	875
94.	Selalu dilakukan evaluasi secara teratur terhadap pengendalian	8	16	72	**380**	279	120	875
95.	Sarana komunikasi disediakan dan bermanfaat membantu tugas	5	12	67	**378**	273	140	875
96.	Sistem informasi dikembangkan dan diperbarui terus menerus	6	12	68	**369**	255	165	875
97.	Pemantauan pengendalian dikelola secara rutin	4	11	87	**383**	273	117	875
98.	Pemantauan pengendalian dilakukan mengunakan supervisi	8	11	80	**412**	252	112	875
99.	Selalu ada pembanding dalam setiap pemantauan	7	15	97	**420**	239	97	875
100.	Rekonsiliasi selalu dilakukan disetiap pemantauan	9	13	84	**426**	237	108	875

Lampiran 12: Uji Deskriptif Statistik dengan mengunakan indikator

Variabel	Min	Max	Mean	Std Deviasi
Dependen :				
Pko	1	6	3.86-4.91	0.97-1.22
Moderating :				
KM	1	6	3.65-4.60	0.95-1.13
Independen				
BO	1	6	4.26-4.68	0.89-0.99
KE	1	6	4.42-4.64	0.96-1.07
COD	1	6	4.46-4.67	0.87-0.97
SPIP	1	6	4.27-4.57	0.87-1.01
Keterangan : Tabel merepresentasikan deskriptif dari setiap variabel penelitian, bertujuan memberikan gambaran terhadap demografi dan penyebaran data kuesioner dalam mengestimasi model penelitian. Variabel dependen : Pko (Pencegahan Korupsi), Variabel Independen : Bo (Budaya Organisasi), KE (Kepemimpinan Etis), COD (Kode Etik), SPIP (Sistem Pengendalian Internal Pemerintah). Variabel Moderasi : KM (Manajemen Pengetahuan) dengan jumlah observasi 875				

Sumber data diolah dari output SPSS diolah

Lampiran 13: Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		875
Normal Parameters[a,b]	Mean	,0000000
	Std. Deviation	7,98227254
Most Extreme Differences	Absolute	,065
	Positive	,058
	Negative	-,065
Test Statistic		,065
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000[c]

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Lampiran 14: Uji Multikolineritas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	16,570	1,853		8,942	,000		
	BO	,464	,048	,362	9,587	,000	,264	3,790
	KE	-,034	,034	-,032	-,974	,330	,339	2,950
	COD	,214	,048	,164	4,435	,000	,274	3,647
	SPIP	,333	,034	,377	9,648	,000	,246	4,061

a. Dependent Variable: KOR

Lampiran 15 : Uji Glesjer

Coefficients[a]

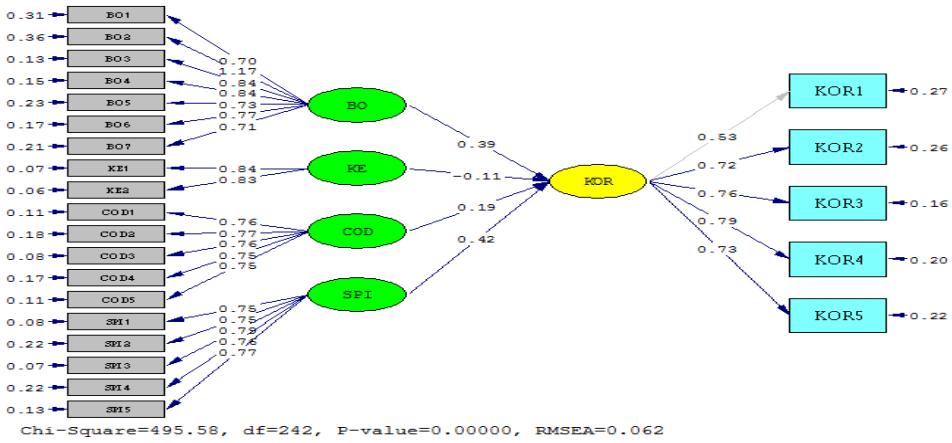
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,656	1,136		4,097	,000		
	BO	,088	,030	,190	2,949	,003	,264	3,790
	KE	-,045	,021	-,122	-2,150	,032	,339	2,950
	COD	,123	,030	,263	4,154	,000	,274	3,647
	SPIP	-,100	,021	-,316	-4,745	,000	,246	4,061

a. Dependent Variable: abs_RES_1

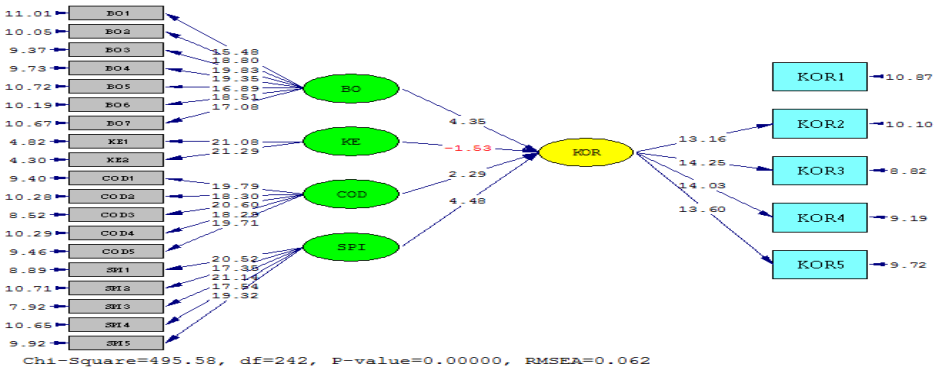
Lampiran 16 : Hasil Uji Hipotesis Utama

OBSERVASI 275

ESTIMATE



T VALUE



Sample Size = 275

Covariance Matrix

	KOR1	KOR2	KOR3	KOR4	KOR5	BO1
KOR1	0.55					
KOR2	0.46	0.78				
KOR3	0.38	0.55	0.73			
KOR4	0.39	0.55	0.59	0.82		
KOR5	0.34	0.49	0.55	0.62	0.75	
BO1	0.37	0.49	0.48	0.45	0.44	0.80
BO2	0.54	0.72	0.72	0.73	0.72	0.87
BO3	0.39	0.50	0.49	0.51	0.47	0.59
BO4	0.39	0.52	0.50	0.51	0.49	0.59
BO5	0.29	0.41	0.43	0.41	0.43	0.49
BO6	0.34	0.45	0.48	0.48	0.47	0.52
BO7	0.31	0.42	0.44	0.46	0.47	0.45
KE1	0.37	0.43	0.44	0.42	0.41	0.50
KE2	0.36	0.40	0.44	0.41	0.42	0.48
COD1	0.36	0.44	0.48	0.46	0.44	0.47
COD2	0.33	0.44	0.47	0.46	0.43	0.47
COD3	0.31	0.42	0.47	0.45	0.44	0.44
COD4	0.32	0.40	0.46	0.45	0.45	0.41
COD5	0.31	0.41	0.46	0.45	0.44	0.43
SPI1	0.37	0.44	0.47	0.46	0.45	0.50
SPI2	0.35	0.43	0.45	0.45	0.41	0.45
SPI3	0.37	0.46	0.49	0.50	0.47	0.50
SPI4	0.37	0.46	0.47	0.48	0.47	0.50
SPI5	0.36	0.45	0.47	0.49	0.46	0.48

Covariance Matrix

	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7
BO2	1.73					
BO3	1.01	0.84				
BO4	0.98	0.74	0.85			
BO5	0.82	0.59	0.60	0.76		
BO6	0.87	0.63	0.63	0.59	0.76	
BO7	0.82	0.57	0.56	0.58	0.61	0.72
KE1	0.83	0.56	0.57	0.49	0.49	0.46
KE2	0.79	0.55	0.55	0.48	0.50	0.47
COD1	0.74	0.52	0.53	0.46	0.50	0.48
COD2	0.73	0.52	0.53	0.46	0.52	0.47
COD3	0.72	0.51	0.52	0.44	0.50	0.48
COD4	0.73	0.52	0.51	0.47	0.49	0.50
COD5	0.72	0.51	0.51	0.46	0.50	0.49
SPI1	0.75	0.53	0.54	0.44	0.50	0.45
SPI2	0.71	0.49	0.50	0.38	0.47	0.41
SPI3	0.74	0.55	0.54	0.44	0.50	0.47
SPI4	0.77	0.55	0.55	0.45	0.51	0.47
SPI5	0.70	0.52	0.53	0.42	0.48	0.43

Covariance Matrix

	KE1	KE2	COD1	COD2	COD3	COD4
KE1	0.78					
KE2	0.70	0.75				
COD1	0.49	0.49	0.68			
COD2	0.49	0.48	0.59	0.76		
COD3	0.48	0.46	0.57	0.60	0.66	
COD4	0.50	0.48	0.56	0.56	0.57	0.74
COD5	0.48	0.46	0.56	0.56	0.57	0.58
SPI1	0.54	0.52	0.51	0.51	0.50	0.49
SPI2	0.50	0.49	0.45	0.44	0.44	0.43
SPI3	0.52	0.52	0.51	0.50	0.49	0.48
SPI4	0.53	0.53	0.52	0.52	0.51	0.50

SPI5	0.50	0.50	0.47	0.46	0.48
0.46					

Covariance Matrix

	COD5	SPI1	SPI2	SPI3	SPI4
SPI5					
	---	---	---	---	---

COD5	0.67				
SPI1	0.49	0.64			
SPI2	0.44	0.57	0.79		
SPI3	0.48	0.58	0.60	0.68	
SPI4	0.50	0.57	0.55	0.60	0.80
SPI5	0.48	0.56	0.58	0.62	0.60
0.73					

Number of Iterations = 34

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

KOR1 = 0.53*KOR, Errorvar.= 0.27 , R^2 = 0.51
(0.025)
10.87

KOR2 = 0.72*KOR, Errorvar.= 0.26 , R^2 = 0.67
(0.055) (0.026)
13.16 10.10

KOR3 = 0.76*KOR, Errorvar.= 0.16 , R^2 = 0.78
(0.053) (0.018)
14.25 8.82

KOR4 = 0.79*KOR, Errorvar.= 0.20 , R^2 = 0.76
(0.056) (0.022)
14.03 9.19

KOR5 = 0.73*KOR, Errorvar.= 0.22 , R^2 = 0.71
(0.054) (0.023)
13.60 9.72

BO1 = 0.70*BO, Errorvar.= 0.31 , R^2 = 0.62
(0.045) (0.028)
15.48 11.01

BO2 = 1.17*BO, Errorvar.= 0.36 , R^2 = 0.79
(0.062) (0.036)
18.80 10.05

BO3 = 0.84*BO, Errorvar.= 0.13 , R^2 = 0.84
(0.042) (0.014)
19.83 9.37

BO4 = 0.84*BO, Errorvar.= 0.15 , R^2 = 0.82
(0.043) (0.016)
19.35 9.73

BO5 = 0.73*BO, Errorvar.= 0.23 , R^2 = 0.69
(0.043) (0.022)
16.89 10.72

BO6 = 0.77*BO, Errorvar.= 0.17 , R^2 = 0.78
(0.042) (0.017)
18.51 10.19

BO7 = 0.71*BO, Errorvar.= 0.21 , R^2 = 0.70
(0.042) (0.020)
17.08 10.67

KE1 = 0.84*KE, Errorvar.= 0.067 , R^2 = 0.91
(0.040) (0.014)
21.08 4.82

KE2 = 0.83*KE, Errorvar.= 0.057 , R^2 = 0.92
(0.039) (0.013)
21.29 4.30

COD1 = 0.76*COD, Errorvar.= 0.11 , R^2 = 0.84
(0.038) (0.012)
19.79 9.40

COD2 = 0.77*COD, Errorvar.= 0.18 , R^2 = 0.77
(0.042) (0.017)
18.30 10.28

COD3 = 0.76*COD, Errorvar.= 0.080 , R^2 = 0.88
(0.037) (0.0094)
20.60 8.52

COD4 = 0.75*COD, Errorvar.= 0.17 , R^2 = 0.77
(0.041) (0.017)
18.29 10.29

COD5 = 0.75*COD, Errorvar.= 0.11 , R^2 = 0.84
(0.038) (0.012)
19.71 9.46

SPI1 = 0.75*SPI, Errorvar.= 0.080 , R^2 = 0.87
(0.036) (0.0090)

20.52 8.89

SPI2 = 0.75*SPI, Errorvar.= 0.22 , R^2 = 0.72
(0.043) (0.021)
17.35 10.71

SPI3 = 0.79*SPI, Errorvar.= 0.066 , R^2 = 0.90
(0.037) (0.0083)
21.14 7.92

SPI4 = 0.76*SPI, Errorvar.= 0.22 , R^2 = 0.73
(0.044) (0.021)
17.54 10.65

SPI5 = 0.77*SPI, Errorvar.= 0.13 , R^2 = 0.82
(0.040) (0.013)
19.32 9.92

Structural Equations

KOR = 0.39*BO - 0.11*KE + 0.19*COD + 0.42*SPI, Errorvar.= 0.26 , R^2 = 0.74
(0.090) (0.073) (0.085) (0.093) (0.043)
4.35 -1.53 2.29 4.48 6.01

Correlation Matrix of Independent Variables

	BO	KE	COD	SPI
BO	1.00			
KE	0.79	1.00		
	(0.02)			
	31.80			
COD	0.83	0.75	1.00	
	(0.02)	(0.03)		
	39.79	26.15		
SPI	0.83	0.80	0.84	1.00
	(0.02)	(0.02)	(0.02)	
	38.84	33.45	41.28	

Covariance Matrix of Latent Variables

	KOR	BO	KE	COD	SPI
KOR	0.99				
BO	0.81	1.00			
KE	0.68	0.79	1.00		
COD	0.79	0.83	0.75	1.00	

SPI	0.82	0.83	0.80	0.84	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 242
Minimum Fit Function Chi-Square = 453.44 (P = 0.00)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 495.58 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 253.58
90 Percent Confidence Interval for NCP = (193.76 ; 321.17)

Minimum Fit Function Value = 1.65
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.93
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.71 ; 1.17)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.062
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.054 ; 0.070)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.0069

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.23
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.01 ; 2.48)
ECVI for Saturated Model = 2.19
ECVI for Independence Model = 120.53

Chi-Square for Independence Model with 276 Degrees of Freedom = 32976.64
Independence AIC = 33024.64
Model AIC = 611.58
Saturated AIC = 600.00
Independence CAIC = 33135.44
Model CAIC = 879.35
Saturated CAIC = 1985.03

Normed Fit Index (NFI) = 0.99
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.86
Comparative Fit Index (CFI) = 0.99
Incremental Fit Index (IFI) = 0.99
Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 179.92

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.023
Standardized RMR = 0.031
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.87
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.84
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.70

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
BO1	SPI	9.3	0.21
BO7	COD	8.5	0.17
SPI1	BO	8.7	0.12
SPI1	KE	13.0	0.14
SPI1	COD	20.0	0.19
SPI2	COD	12.4	-0.22

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate

KOR2	KOR1	31.7	0.10
KOR5	KOR1	12.1	-0.06
KOR5	KOR2	11.6	-0.06
KOR5	KOR4	24.4	0.09
BO2	BO1	7.9	0.06
BO4	BO3	29.2	0.06
BO6	BO5	10.0	0.04
BO7	BO1	11.5	-0.06
BO7	BO3	11.3	-0.04
BO7	BO4	16.1	-0.05
BO7	BO5	29.5	0.08
BO7	BO6	33.2	0.08
COD3	COD2	8.2	0.03
COD5	COD4	9.1	0.03

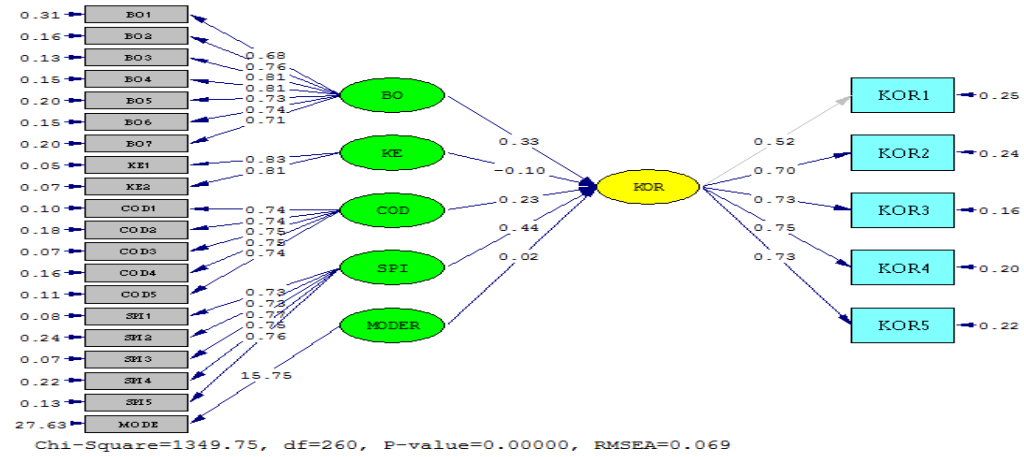
Time used: 0.109 Seconds

Lampiran 17 : Hasil Uji Hipotesis Modifikasi

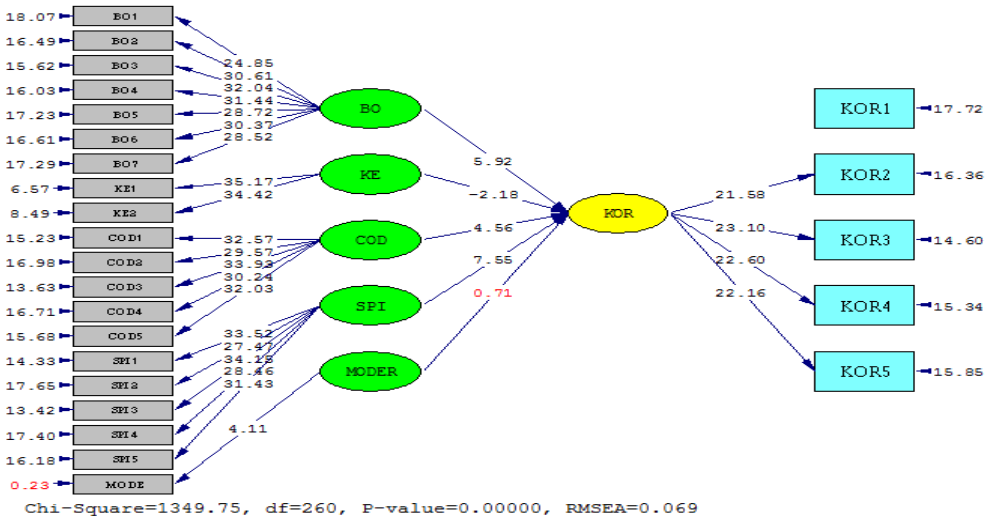
UJI MODERATING

OBSERVASI 275

ESTIMATE



T VALUE



Covariance Matrix

	KOR1	KOR2	KOR3	KOR4	KOR5
BO1					
KOR1	0.52				
KOR2	0.43	0.74			
KOR3	0.36	0.51	0.69		
KOR4	0.36	0.51	0.54	0.76	
KOR5	0.33	0.47	0.53	0.60	0.75
BO1	0.35	0.46	0.44	0.40	0.41
0.77					

BO2	0.35	0.46	0.46	0.45	0.46
0.57					
BO3	0.36	0.46	0.45	0.46	0.44
0.55					
BO4	0.36	0.48	0.46	0.46	0.46
0.55					
BO5	0.29	0.41	0.43	0.39	0.41
0.48					
BO6	0.31	0.41	0.44	0.43	0.43
0.47					
BO7	0.31	0.42	0.43	0.44	0.45
0.44					
KE1	0.36	0.43	0.43	0.38	0.39
0.49					
KE2	0.35	0.39	0.42	0.38	0.40
0.47					
COD1	0.34	0.43	0.46	0.43	0.43
0.44					
COD2	0.30	0.41	0.42	0.40	0.39
0.43					
COD3	0.30	0.41	0.43	0.41	0.42
0.41					
COD4	0.32	0.41	0.45	0.44	0.44
0.40					
COD5	0.30	0.41	0.43	0.43	0.43
0.40					
SPI1	0.35	0.43	0.44	0.42	0.43
0.47					
SPI2	0.33	0.42	0.41	0.42	0.38
0.42					
SPI3	0.36	0.45	0.46	0.47	0.46
0.48					
SPI4	0.35	0.45	0.45	0.45	0.45
0.49					
SPI5	0.35	0.44	0.45	0.46	0.45
0.46					
MODE	2.46	2.11	1.15	1.25	1.65
1.65					

Covariance Matrix

	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6
BO7					
BO2	0.73				
BO3	0.64	0.80			
BO4	0.63	0.70	0.82		
BO5	0.53	0.57	0.59	0.73	
BO6	0.54	0.58	0.58	0.57	0.70
BO7	0.51	0.55	0.55	0.58	0.59
0.70					
KE1	0.52	0.54	0.56	0.47	0.46
0.44					
KE2	0.49	0.53	0.53	0.46	0.46
0.44					
COD1	0.47	0.49	0.50	0.45	0.48
0.48					
COD2	0.45	0.48	0.48	0.45	0.47
0.46					

COD3	0.46	0.48	0.49	0.44	0.47
0.48					
COD4	0.46	0.50	0.50	0.45	0.47
0.49					
COD5	0.45	0.48	0.48	0.45	0.47
0.48					
SPI1	0.49	0.51	0.52	0.44	0.47
0.44					
SPI2	0.47	0.47	0.47	0.38	0.43
0.39					
SPI3	0.48	0.52	0.52	0.44	0.47
0.46					
SPI4	0.49	0.51	0.53	0.44	0.48
0.45					
SPI5	0.46	0.50	0.50	0.42	0.44
0.43					
MODE	1.59	1.66	1.66	1.79	1.55
1.79					

Covariance Matrix

	KE1	KE2	COD1	COD2	COD3
COD4					
KE1	0.74				
KE2	0.67	0.72			
COD1	0.47	0.46	0.66		
COD2	0.47	0.44	0.57	0.72	
COD3	0.45	0.43	0.55	0.56	0.63
COD4	0.47	0.45	0.55	0.54	0.56
0.73					
COD5	0.45	0.43	0.54	0.53	0.55
0.57					
SPI1	0.52	0.51	0.49	0.46	0.47
0.48					
SPI2	0.49	0.48	0.42	0.39	0.39
0.42					
SPI3	0.51	0.51	0.48	0.45	0.46
0.47					
SPI4	0.51	0.50	0.49	0.49	0.48
0.48					
SPI5	0.49	0.50	0.45	0.42	0.44
0.45					
MODE	2.57	2.10	1.74	1.26	1.30
1.75					

Covariance Matrix

	COD5	SPI1	SPI2	SPI3	SPI4
SPI5					
COD5	0.65				
SPI1	0.47	0.61			
SPI2	0.40	0.54	0.77		
SPI3	0.46	0.56	0.57	0.67	
SPI4	0.46	0.55	0.52	0.58	0.79
SPI5	0.44	0.54	0.56	0.60	0.58
0.70					

MODE 1.62 2.09 2.16 1.62 1.54 2.25

Covariance Matrix

	MODE
MODE	276.03

Number of Iterations =103

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

KOR1 = 0.52*KOR, Errorvar.= 0.25 , R² = 0.51
(0.014)
17.71

KOR2 = 0.70*KOR, Errorvar.= 0.24 , R² = 0.67
(0.033) (0.015)
21.57 16.35

KOR3 = 0.73*KOR, Errorvar.= 0.16 , R² = 0.77
(0.031) (0.011)
23.08 14.59

KOR4 = 0.75*KOR, Errorvar.= 0.20 , R² = 0.73
(0.033) (0.013)
22.59 15.33

KOR5 = 0.73*KOR, Errorvar.= 0.22 , R² = 0.70
(0.033) (0.014)
22.15 15.84

BO1 = 0.68*BO, Errorvar.= 0.31 , R² = 0.60
(0.027) (0.017)
24.84 18.06

BO2 = 0.76*BO, Errorvar.= 0.16 , R² = 0.79
(0.025) (0.0094)
30.60 16.48

BO3 = 0.81*BO, Errorvar.= 0.13 , R² = 0.83
(0.025) (0.0086)
32.02 15.61

BO4 = 0.81*BO, Errorvar.= 0.15 , R² = 0.81
(0.026) (0.0095)
31.43 16.02

BO5 = 0.73*BO, Errorvar.= 0.20 , R² = 0.73
(0.025) (0.011)

```
       28.71                17.22

 BO6 = 0.74*BO, Errorvar.= 0.15    , R² = 0.78
      (0.024)              (0.0092)
       30.35                16.60

 BO7 = 0.71*BO, Errorvar.= 0.20    , R² = 0.72
      (0.025)              (0.011)
       28.50                17.28

 KE1 = 0.83*KE, Errorvar.= 0.051   , R² = 0.93
      (0.024)              (0.0077)
       35.15                6.57

 KE2 = 0.81*KE, Errorvar.= 0.065   , R² = 0.91
      (0.024)              (0.0077)
       34.40                8.48

COD1 = 0.74*COD, Errorvar.= 0.10    , R² = 0.85
      (0.023)               (0.0066)
       32.55                 15.22

COD2 = 0.74*COD, Errorvar.= 0.18   , R² = 0.75
      (0.025)               (0.010)
       29.55                 16.97

COD3 = 0.75*COD, Errorvar.= 0.072   , R² = 0.89
      (0.022)               (0.0053)
       33.91                 13.62

COD4 = 0.75*COD, Errorvar.= 0.16    , R² = 0.78
      (0.025)               (0.0098)
       30.22                 16.70

COD5 = 0.74*COD, Errorvar.= 0.11    , R² = 0.83
      (0.023)               (0.0071)
       32.01                 15.67

SPI1 = 0.73*SPI, Errorvar.= 0.077   , R² = 0.87
      (0.022)               (0.0054)
       33.50                 14.32

SPI2 = 0.73*SPI, Errorvar.= 0.24   , R² = 0.69
      (0.026)               (0.014)
       27.45                 17.64

SPI3 = 0.77*SPI, Errorvar.= 0.072   , R² = 0.89
      (0.023)               (0.0054)
       34.13                 13.41

SPI4 = 0.75*SPI, Errorvar.= 0.22   , R² = 0.72
      (0.026)               (0.013)
       28.44                 17.39

SPI5 = 0.76*SPI, Errorvar.= 0.13    , R² = 0.81
      (0.024)               (0.0082)
       31.41                 16.17
```

MODE = 15.75*MODER, Errorvar.= 27.63 , R^2 = 0.90
(3.84) (119.04)
4.10 0.23

Structural Equations

KOR = 0.33*BO - 0.10*KE + 0.23*COD + 0.44*SPI + 0.017*MODER, Errorvar.= 0.26 , R^2 = 0.74
(0.055) (0.046) (0.050) (0.059) (0.025) (0.027)
5.92 -2.18 4.56 7.55 0.71 9.79

Correlation Matrix of Independent Variables

	BO	KE	COD	SPI	MODER
BO	1.00				
KE	0.79	1.00			
	(0.02)				
	52.04				
COD	0.83	0.74	1.00		
	(0.01)	(0.02)			
	62.59	40.50			
SPI	0.83	0.82	0.82	1.00	
	(0.01)	(0.01)	(0.01)		
	64.91	59.25	60.83		
MODER	0.14	0.18	0.13	0.16	1.00
	(0.02)	(0.03)	(0.02)		
	5.85	6.58	5.36		

Covariance Matrix of Latent Variables

	KOR	BO	KE	COD	SPI	MODER
KOR	1.00					
BO	0.80	1.00				
KE	0.69	0.79	1.00			
COD	0.79	0.83	0.74	1.00		
SPI	0.82	0.83	0.82	0.82	1.00	
MODER	0.15	0.14	0.18	0.13	0.16	1.00

Global Goodness of Fit Statistics, Missing Data Case

-2ln(L) for the saturated model = 30056.252
-2ln(L) for the fitted model = 31406.003

Degrees of Freedom = 260
Full Information ML Chi-Square = 1349.75 (P = 0.0)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.069

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.066 ; 0.073)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
BO1	KE	27.6	0.24
BO1	SPI	74.3	0.52
BO2	KE	9.9	0.11
BO3	COD	33.1	-0.26
BO4	COD	14.1	-0.17
BO5	KE	9.1	-0.12
BO5	SPI	52.4	-0.37
BO6	KE	15.1	-0.14
BO6	COD	26.1	0.23
BO7	KE	24.0	-0.19
BO7	COD	90.6	0.45
KE1	COD	20.0	0.45
KE2	COD	9.6	-0.21
COD1	BO	15.0	0.15
COD1	SPI	25.8	0.19
COD3	BO	8.2	-0.11
COD3	SPI	9.3	-0.11
SPI1	BO	95.9	0.41
SPI1	KE	107.7	0.36
SPI1	COD	156.1	0.45
SPI2	BO	35.9	-0.33
SPI2	COD	80.6	-0.44
SPI3	KE	35.9	-0.21
SPI3	COD	13.9	-0.14
SPI3	MODER	8.7	-0.04
SPI4	BO	12.2	0.19
SPI4	COD	21.4	0.22
SPI5	BO	35.5	-0.27
SPI5	KE	23.1	-0.19
SPI5	COD	40.6	-0.26

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
KOR2	KOR1	87.5	0.09
KOR4	KOR1	13.7	-0.03
KOR5	KOR1	41.3	-0.06
KOR5	KOR2	41.6	-0.07
KOR5	KOR4	107.4	0.10
BO1	KOR1	9.9	0.03
BO1	KOR2	18.2	0.04
BO1	KOR4	13.1	-0.03
BO2	BO1	54.8	0.06
BO3	KOR5	13.8	-0.03
BO3	BO2	27.6	0.03
BO4	BO3	95.4	0.06
BO5	KOR1	13.8	-0.03
BO5	BO2	25.6	-0.04
BO5	BO3	17.6	-0.03
BO6	KOR2	8.4	-0.02
BO6	BO1	22.5	-0.04
BO6	BO2	29.9	-0.03
BO6	BO3	15.2	-0.02
BO6	BO4	18.3	-0.03
BO6	BO5	54.1	0.05

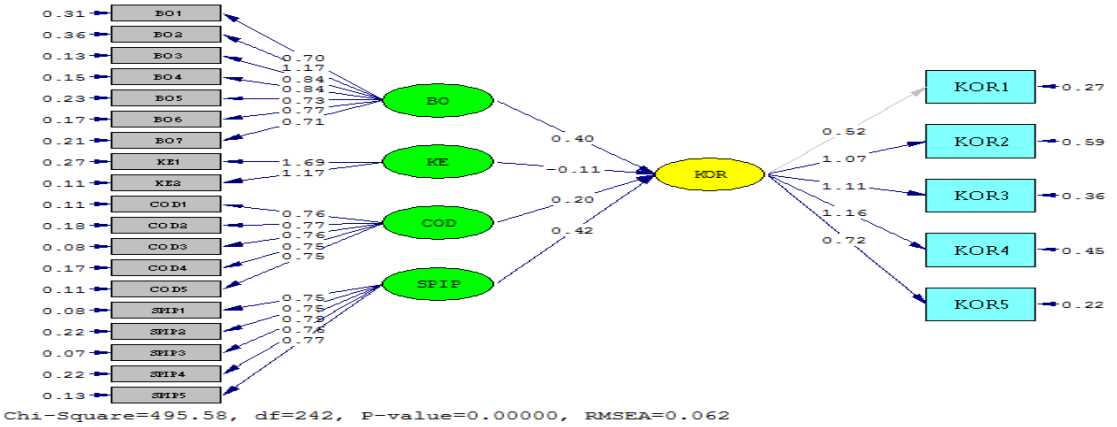
BO7	KOR1	8.3	-0.02
BO7	KOR5	12.0	0.03
BO7	BO1	33.9	-0.05
BO7	BO2	27.7	-0.04
BO7	BO3	34.8	-0.04
BO7	BO4	47.1	-0.05
BO7	BO5	98.0	0.07
BO7	BO6	153.8	0.08
KE1	KOR2	32.9	0.03
KE1	KOR4	11.2	-0.02
KE1	KOR5	12.5	-0.02
KE1	BO2	21.3	0.02
KE1	BO4	11.1	0.02
KE1	BO6	17.7	-0.02
KE1	BO7	28.3	-0.03
KE2	KOR2	30.0	-0.03
KE2	BO2	9.1	-0.01
COD1	KOR1	15.0	0.02
COD2	KOR5	8.7	-0.02
COD2	COD1	19.8	0.03
COD3	KOR1	9.6	-0.02
COD3	COD2	9.2	0.02
COD4	BO1	13.3	-0.03
COD4	COD1	8.5	-0.02
COD4	COD2	9.3	-0.02
COD5	BO7	8.5	0.02
COD5	COD2	18.1	-0.03
COD5	COD4	20.1	0.03
SPI1	KOR4	22.7	-0.03
SPI1	KE1	18.0	0.01
SPI2	KOR5	15.4	-0.03
SPI2	BO2	17.0	0.03
SPI2	BO5	8.7	-0.02
SPI3	KOR4	10.5	0.02
SPI3	BO2	8.3	-0.01
SPI3	KE1	8.4	-0.01
SPI3	SPI1	20.0	-0.02
SPI3	SPI2	9.8	0.02
SPI4	COD2	9.1	0.02
SPI4	SPI2	10.1	-0.03
SPI5	KE1	15.4	-0.02
SPI5	COD1	9.2	-0.01
SPI5	COD2	13.5	-0.02
SPI5	SPI1	21.2	-0.02
SPI5	SPI3	33.1	0.03
MODE	KOR1	17.1	1.21
MODE	KOR3	8.6	-0.77

Time used: 0.359 Seconds

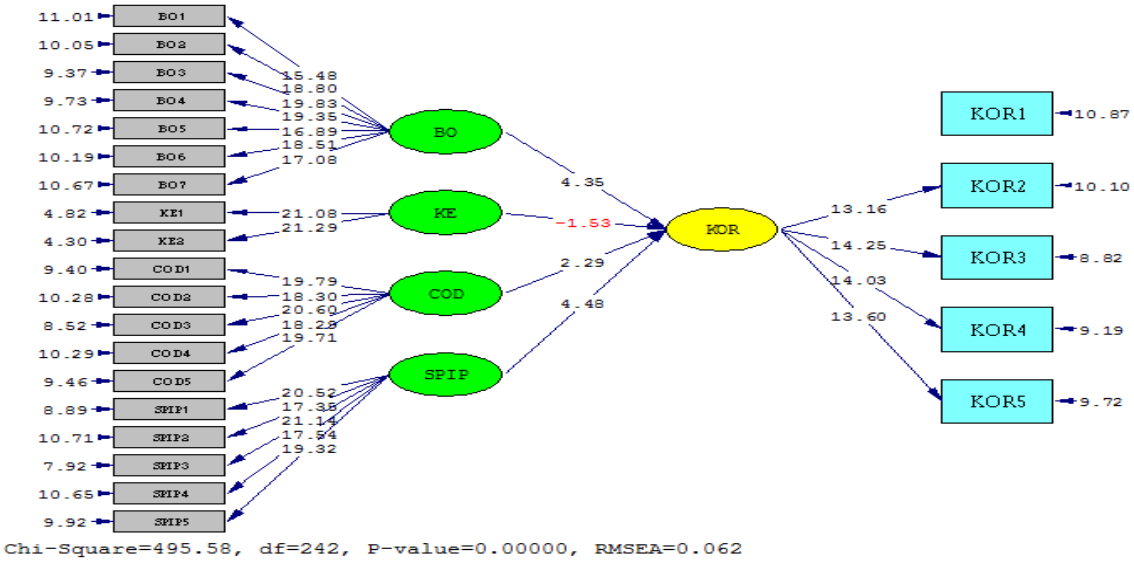
LAMPIRAN 1.8. UJI SENSITIVITAS

OBSERVASI 275

ESTIMATE



T VALUE



DATE: 10/17/2020
TIME: 16:37

L I S R E L 8.70

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2004
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

```
 The following lines were read from file D:\doktor
hendi\NGABLAK\TERBUKA.SPJ:

 Raw Data from file 'D:\doktor hendi\NGABLAK\UJILAGI.psf'
 Sample Size = 275
 Latent Variables  KOR BO KE COD SPIP
 Relationships
 KOR1 = 0.52*KOR
 KOR2 = KOR
 KOR3 = KOR
 KOR4 = KOR
 KOR5 = KOR
 BO1 = BO
 BO2 = BO
 BO3 = BO
 BO4 = BO
 BO5 = BO
 BO6 = BO
 BO7 = BO
 KE1 = KE
 KE2 = KE
 COD1 = COD
 COD2 = COD
 COD3 = COD
 COD4 = COD
 COD5 = COD
 SPIP1 = SPIP
 SPIP2 = SPIP
 SPIP3 = SPIP
 SPIP4 = SPIP
 SPIP5 = SPIP
 KOR = BO KE COD SPIP
 Set the Variance of BO to 1.00
 Set the Variance of KE to 1.00
 Set the Variance of COD to 1.00
 Set the Variance of SPIP to 1.00
 Path Diagram
 End of Problem

 Sample Size =   275


         Covariance Matrix

               KOR1       KOR2       KOR3       KOR4       KOR5
BO1
          --------   --------   --------   --------   --------
--------
     KOR1       0.55
     KOR2       0.69       1.76
     KOR3       0.58       1.24       1.65
     KOR4       0.59       1.25       1.33       1.84
     KOR5       0.34       0.73       0.83       0.93       0.75
      BO1       0.37       0.73       0.71       0.68       0.44
0.80
      BO2       0.54       1.08       1.09       1.09       0.72
0.87
      BO3       0.39       0.75       0.74       0.76       0.47
0.59
```

BO4	0.39	0.77	0.75	0.77	0.49
0.59					
BO5	0.29	0.62	0.64	0.62	0.43
0.49					
BO6	0.34	0.68	0.73	0.73	0.47
0.52					
BO7	0.31	0.63	0.66	0.69	0.47
0.45					
KE1	0.74	1.29	1.33	1.25	0.82
1.00					
KE2	0.50	0.84	0.92	0.86	0.59
0.68					
COD1	0.36	0.66	0.72	0.69	0.44
0.47					
COD2	0.33	0.66	0.70	0.69	0.43
0.47					
COD3	0.31	0.63	0.71	0.68	0.44
0.44					
COD4	0.32	0.60	0.68	0.68	0.45
0.41					
COD5	0.31	0.62	0.68	0.68	0.44
0.43					
SPIP1	0.37	0.66	0.70	0.69	0.45
0.50					
SPIP2	0.35	0.65	0.67	0.67	0.41
0.45					
SPIP3	0.37	0.68	0.74	0.75	0.47
0.50					
SPIP4	0.37	0.69	0.71	0.72	0.47
0.50					
SPIP5	0.36	0.67	0.71	0.73	0.46
0.48					

Covariance Matrix

	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6
BO7					
	---	---	---	---	---

BO2	1.73				
BO3	1.01	0.84			
BO4	0.98	0.74	0.85		
BO5	0.82	0.59	0.60	0.76	
BO6	0.87	0.63	0.63	0.59	0.76
BO7	0.82	0.57	0.56	0.58	0.61
0.72					
KE1	1.65	1.12	1.13	0.97	0.98
0.92					
KE2	1.10	0.78	0.77	0.67	0.69
0.66					
COD1	0.74	0.52	0.53	0.46	0.50
0.48					
COD2	0.73	0.52	0.53	0.46	0.52
0.47					
COD3	0.72	0.51	0.52	0.44	0.50
0.48					
COD4	0.73	0.52	0.51	0.47	0.49
0.50					
COD5	0.72	0.51	0.51	0.46	0.50
0.49					

SPIP1	0.75	0.53	0.54	0.44	0.50
0.45					
SPIP2	0.71	0.49	0.50	0.38	0.47
0.41					
SPIP3	0.74	0.55	0.54	0.44	0.50
0.47					
SPIP4	0.77	0.55	0.55	0.45	0.51
0.47					
SPIP5	0.70	0.52	0.53	0.42	0.48
0.43					

Covariance Matrix

	KE1	KE2	COD1	COD2	COD3
COD4					
KE1	3.12				
KE2	1.97	1.47			
COD1	0.98	0.68	0.68		
COD2	0.99	0.67	0.59	0.76	
COD3	0.95	0.65	0.57	0.60	0.66
COD4	1.01	0.68	0.56	0.56	0.57
0.74					
COD5	0.96	0.65	0.56	0.56	0.57
0.58					
SPIP1	1.07	0.73	0.51	0.51	0.50
0.49					
SPIP2	0.99	0.69	0.45	0.44	0.44
0.43					
SPIP3	1.03	0.73	0.51	0.50	0.49
0.48					
SPIP4	1.06	0.74	0.52	0.52	0.51
0.50					
SPIP5	0.99	0.71	0.47	0.46	0.48
0.46					

Covariance Matrix

	COD5	SPIP1	SPIP2	SPIP3	SPIP4
SPIP5					
COD5	0.67				
SPIP1	0.49	0.64			
SPIP2	0.44	0.57	0.79		
SPIP3	0.48	0.58	0.60	0.68	
SPIP4	0.50	0.57	0.55	0.60	0.80
SPIP5	0.48	0.56	0.58	0.62	0.60
0.73					

Number of Iterations = 37

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

KOR1 = 0.52*KOR, Errorvar.= 0.27 , R^2 = 0.51
(0.025)
10.87

KOR2 = 1.07*KOR, Errorvar.= 0.59 , R^2 = 0.67
(0.081) (0.058)
13.16 10.10

KOR3 = 1.11*KOR, Errorvar.= 0.36 , R^2 = 0.78
(0.078) (0.041)
14.25 8.82

KOR4 = 1.16*KOR, Errorvar.= 0.45 , R^2 = 0.76
(0.083) (0.049)
14.03 9.19

KOR5 = 0.72*KOR, Errorvar.= 0.22 , R^2 = 0.71
(0.053) (0.023)
13.60 9.72

BO1 = 0.70*BO, Errorvar.= 0.31 , R^2 = 0.62
(0.045) (0.028)
15.48 11.01

BO2 = 1.17*BO, Errorvar.= 0.36 , R^2 = 0.79
(0.062) (0.036)
18.80 10.05

BO3 = 0.84*BO, Errorvar.= 0.13 , R^2 = 0.84
(0.042) (0.014)
19.83 9.37

BO4 = 0.84*BO, Errorvar.= 0.15 , R^2 = 0.82
(0.043) (0.016)
19.35 9.73

BO5 = 0.73*BO, Errorvar.= 0.23 , R^2 = 0.69
(0.043) (0.022)
16.89 10.72

BO6 = 0.77*BO, Errorvar.= 0.17 , R^2 = 0.78
(0.042) (0.017)
18.51 10.19

BO7 = 0.71*BO, Errorvar.= 0.21 , R^2 = 0.70
(0.042) (0.020)
17.08 10.67

KE1 = 1.69*KE, Errorvar.= 0.27 , R^2 = 0.91
(0.080) (0.056)
21.08 4.82

KE2 = 1.17*KE, Errorvar.= 0.11 , R^2 = 0.92
(0.055) (0.026)
21.29 4.30

COD1 = 0.76*COD, Errorvar.= 0.11 , R^2 = 0.84
(0.038) (0.012)
19.79 9.40

COD2 = 0.77*COD, Errorvar.= 0.18 , R^2 = 0.77
(0.042) (0.017)
18.30 10.28

COD3 = 0.76*COD, Errorvar.= 0.080 , R^2 = 0.88
(0.037) (0.0094)
20.60 8.52

COD4 = 0.75*COD, Errorvar.= 0.17 , R^2 = 0.77
(0.041) (0.017)
18.29 10.29

COD5 = 0.75*COD, Errorvar.= 0.11 , R^2 = 0.84
(0.038) (0.012)
19.71 9.46

SPIP1 = 0.75*SPIP, Errorvar.= 0.080 , R^2 = 0.87
(0.036) (0.0090)
20.52 8.89

SPIP2 = 0.75*SPIP, Errorvar.= 0.22 , R^2 = 0.72
(0.043) (0.021)
17.35 10.71

SPIP3 = 0.79*SPIP, Errorvar.= 0.066 , R^2 = 0.90
(0.037) (0.0083)
21.14 7.92

SPIP4 = 0.76*SPIP, Errorvar.= 0.22 , R^2 = 0.73
(0.044) (0.021)
17.54 10.65

SPIP5 = 0.77*SPIP, Errorvar.= 0.13 , R^2 = 0.82
(0.040) (0.013)
19.32 9.92

Structural Equations 1

KOR = 0.40*BO - 0.11*KE + 0.20*COD + 0.42*SPIP, Errorvar.= 0.27 , R^2 = 0.74
(0.092) (0.074) (0.086) (0.095) (0.045)
4.35 -1.53 2.29 4.48 6.01

Correlation Matrix of Independent Variables

	BO	KE	COD	SPIP
BO	1.00			
KE	0.79	1.00		
	(0.02)			
	31.80			
COD	0.83	0.75	1.00	
	(0.02)	(0.03)		
	39.79	26.15		
SPIP	0.83	0.80	0.84	1.00
	(0.02)	(0.02)	(0.02)	
	38.84	33.45	41.28	

Covariance Matrix of Latent Variables

	KOR	BO	KE	COD	SPIP
KOR	1.03				
BO	0.83	1.00			
KE	0.69	0.79	1.00		
COD	0.80	0.83	0.75	1.00	
SPIP	0.83	0.83	0.80	0.84	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 242
Minimum Fit Function Chi-Square = 453.44 (P = 0.00)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 495.58 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 253.58
90 Percent Confidence Interval for NCP = (193.76 ; 321.17)

Minimum Fit Function Value = 1.65
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.93
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.71 ; 1.17)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.062
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.054 ; 0.070)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.0069

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.23
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.01 ; 2.48)
ECVI for Saturated Model = 2.19
ECVI for Independence Model = 120.53

Chi-Square for Independence Model with 276 Degrees of Freedom = 32976.64
Independence AIC = 33024.64
Model AIC = 611.58
Saturated AIC = 600.00
Independence CAIC = 33135.44
Model CAIC = 879.35
Saturated CAIC = 1985.03

Normed Fit Index (NFI) = 0.99
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.86
Comparative Fit Index (CFI) = 0.99
Incremental Fit Index (IFI) = 0.99
Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 179.92

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.029
Standardized RMR = 0.031
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.87
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.84
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.70

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
BO1	SPIP	9.3	0.21
BO7	COD	8.5	0.17
SPIP1	BO	8.7	0.12
SPIP1	KE	13.0	0.14
SPIP1	COD	20.0	0.19
SPIP2	COD	12.4	-0.22

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
KOR2	KOR1	31.7	0.15
KOR5	KOR1	12.1	-0.06
KOR5	KOR2	11.6	-0.09
KOR5	KOR4	24.4	0.13
BO2	BO1	7.9	0.06
BO4	BO3	29.2	0.06
BO6	BO5	10.0	0.04
BO7	BO1	11.5	-0.06
BO7	BO3	11.3	-0.04
BO7	BO4	16.1	-0.05
BO7	BO5	29.5	0.08
BO7	BO6	33.2	0.08
COD3	COD2	8.2	0.03
COD5	COD4	9.1	0.03

Time used: 0.109 Seconds

DATE: 10/17/2020
TIME: 16:53

L I S R E L 8.70

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2004
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\doktor hendi\NGABLAK\TERBUKA.SPJ:

```
Raw Data from file 'D:\doktor hendi\NGABLAK\UJILAGI.psf'
Sample Size = 275
Latent Variables  KOR BO KE COD SPIP MODE
Relationships
KOR1 = 0.52*KOR
KOR2 = KOR
KOR3 = KOR
KOR4 = KOR
KOR5 = KOR
BO1 = BO
BO2 = BO
BO3 = BO
BO4 = BO
BO5 = BO
BO6 = BO
BO7 = BO
KE1 = KE
KE2 = KE
COD1 = COD
COD2 = COD
COD3 = COD
COD4 = COD
COD5 = COD
SPIP1 = SPIP
SPIP2 = SPIP
SPIP3 = SPIP
SPIP4 = SPIP
SPIP5 = SPIP
MOD = MODE
KOR = BO KE COD SPIP MODE
Set the Variance of BO to 1.00
Set the Variance of KE to 1.00
Set the Variance of COD to 1.00
Set the Variance of SPIP to 1.00
Path Diagram
End of Problem
```

Sample Size = 275

Covariance Matrix

	KOR1	KOR2	KOR3	KOR4	KOR5	BO1
KOR1	0.55					
KOR2	0.69	1.76				
KOR3	0.58	1.24	1.65			

KOR4	0.59	1.25	1.33	1.84	
KOR5	0.34	0.73	0.83	0.93	0.75
BO1	0.37	0.73	0.71	0.68	0.44
0.80					
BO2	0.54	1.08	1.09	1.09	0.72
0.87					
BO3	0.39	0.75	0.74	0.76	0.47
0.59					
BO4	0.39	0.77	0.75	0.77	0.49
0.59					
BO5	0.29	0.62	0.64	0.62	0.43
0.49					
BO6	0.34	0.68	0.73	0.73	0.47
0.52					
BO7	0.31	0.63	0.66	0.69	0.47
0.45					
KE1	0.74	1.29	1.33	1.25	0.82
1.00					
KE2	0.50	0.84	0.92	0.86	0.59
0.68					
COD1	0.36	0.66	0.72	0.69	0.44
0.47					
COD2	0.33	0.66	0.70	0.69	0.43
0.47					
COD3	0.31	0.63	0.71	0.68	0.44
0.44					
COD4	0.32	0.60	0.68	0.68	0.45
0.41					
COD5	0.31	0.62	0.68	0.68	0.44
0.43					
SPIP1	0.37	0.66	0.70	0.69	0.45
0.50					
SPIP2	0.35	0.65	0.67	0.67	0.41
0.45					
SPIP3	0.37	0.68	0.74	0.75	0.47
0.50					
SPIP4	0.37	0.69	0.71	0.72	0.47
0.50					
SPIP5	0.36	0.67	0.71	0.73	0.46
0.48					
MOD	2059300.20	3879033.18	3999271.40	4080947.80	2537320.24
2826640.41					

Covariance Matrix

	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6
BO7					
BO2	1.73				
BO3	1.01	0.84			
BO4	0.98	0.74	0.85		
BO5	0.82	0.59	0.60	0.76	
BO6	0.87	0.63	0.63	0.59	0.76
BO7	0.82	0.57	0.56	0.58	0.61
0.72					
KE1	1.65	1.12	1.13	0.97	0.98
0.92					
KE2	1.10	0.78	0.77	0.67	0.69
0.66					

```
     COD1       0.74       0.52       0.53       0.46       0.50
0.48
     COD2       0.73       0.52       0.53       0.46       0.52
0.47
     COD3       0.72       0.51       0.52       0.44       0.50
0.48
     COD4       0.73       0.52       0.51       0.47       0.49
0.50
     COD5       0.72       0.51       0.51       0.46       0.50
0.49
    SPIP1       0.75       0.53       0.54       0.44       0.50
0.45
    SPIP2       0.71       0.49       0.50       0.38       0.47
0.41
    SPIP3       0.74       0.55       0.54       0.44       0.50
0.47
    SPIP4       0.77       0.55       0.55       0.45       0.51
0.47
    SPIP5       0.70       0.52       0.53       0.42       0.48
0.43
      MOD 4495401.75 3149239.89 3113876.89 2754032.21 2945215.37
2741318.15

         Covariance Matrix

                KE1        KE2       COD1       COD2       COD3
COD4
            --------   --------   --------   --------   --------
--------
      KE1       3.12
      KE2       1.97       1.47
     COD1       0.98       0.68       0.68
     COD2       0.99       0.67       0.59       0.76
     COD3       0.95       0.65       0.57       0.60       0.66
     COD4       1.01       0.68       0.56       0.56       0.57
0.74
     COD5       0.96       0.65       0.56       0.56       0.57
0.58
    SPIP1       1.07       0.73       0.51       0.51       0.50
0.49
    SPIP2       0.99       0.69       0.45       0.44       0.44
0.43
    SPIP3       1.03       0.73       0.51       0.50       0.49
0.48
    SPIP4       1.06       0.74       0.52       0.52       0.51
0.50
    SPIP5       0.99       0.71       0.47       0.46       0.48
0.46
      MOD 6271875.66 4394435.77 2892107.66 2897323.21 2813024.05
2829470.44

         Covariance Matrix

               COD5      SPIP1      SPIP2      SPIP3      SPIP4
SPIP5
            --------   --------   --------   --------   --------
--------
     COD5       0.67
    SPIP1       0.49       0.64
    SPIP2       0.44       0.57       0.79
    SPIP3       0.48       0.58       0.60       0.68
```

```
    SPIP4       0.50       0.57       0.55       0.60       0.80
    SPIP5       0.48       0.56       0.58       0.62       0.60
0.73
      MOD 2838131.20 2993291.45 2924170.42 3007866.97 3040832.83
3003131.55

         Covariance Matrix

                  MOD
              --------
      MOD***********
```

Number of Iterations =126

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

W_A_R_N_I_N_G: The path from MODE to MOD may not be identified.
Standard Errors, T-Values, Modification Indices,
and Standardized Residuals cannot be computed.

Measurement Equations

KOR1 = 0.52*KOR, Errorvar.= 0.27, R^2 = 0.53

KOR2 = 1.07*KOR, Errorvar.= 0.59, R^2 = 0.68

KOR3 = 1.11*KOR, Errorvar.= 0.36, R^2 = 0.79

KOR4 = 1.16*KOR, Errorvar.= 0.45, R^2 = 0.77

KOR5 = 0.72*KOR, Errorvar.= 0.22, R^2 = 0.72

BO1 = 0.73*BO, Errorvar.= 0.30, R^2 = 0.63

BO2 = 1.21*BO, Errorvar.= 0.36, R^2 = 0.80

BO3 = 0.87*BO, Errorvar.= 0.13, R^2 = 0.85

BO4 = 0.86*BO, Errorvar.= 0.16, R^2 = 0.83

BO5 = 0.75*BO, Errorvar.= 0.23, R^2 = 0.71

BO6 = 0.80*BO, Errorvar.= 0.17, R^2 = 0.79

BO7 = 0.74*BO, Errorvar.= 0.21, R^2 = 0.72

KE1 = 1.74*KE, Errorvar.= 0.29, R^2 = 0.91

KE2 = 1.21*KE, Errorvar.= 0.10, R^2 = 0.94

COD1 = 0.78*COD, Errorvar.= 0.11, R^2 = 0.85

COD2 = 0.79*COD, Errorvar.= 0.18, R^2 = 0.78

COD3 = 0.79*COD, Errorvar.= 0.081, R^2 = 0.88

COD4 = 0.78*COD, Errorvar.= 0.17, R^2 = 0.78

COD5 = 0.78*COD, Errorvar.= 0.11, R^2 = 0.85

SPIP1 = 0.77*SPIP, Errorvar.= 0.080, R^2 = 0.88

SPIP2 = 0.78*SPIP, Errorvar.= 0.22, R^2 = 0.73

SPIP3 = 0.81*SPIP, Errorvar.= 0.068, R^2 = 0.91

SPIP4 = 0.79*SPIP, Errorvar.= 0.22, R^2 = 0.74

SPIP5 = 0.80*SPIP, Errorvar.= 0.13, R^2 = 0.83

MOD = 4484845.09*MODE, Errorvar.= 2011383544460.59, R^2 = 0.91

Structural Equations 2

KOR = 0.34*BO - 0.22*KE + 0.13*COD + 0.32*SPIP + 0.36*MODE, Errorvar.= 0.26, R^2 = 0.76

Correlation Matrix of Independent Variables

	BO	KE	COD	SPIP	MODE
BO	1.00				
KE	0.81	1.00			
COD	0.85	0.77	1.00		
SPIP	0.84	0.82	0.85	1.00	
MODE	0.90	0.89	0.89	0.93	1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	KOR	BO	KE	COD	SPIP	MODE
KOR	1.10					
BO	0.87	1.00				
KE	0.74	0.81	1.00			
COD	0.84	0.85	0.77	1.00		
SPIP	0.87	0.84	0.82	0.85	1.00	

MODE 0.88 0.90 0.89 0.89 0.93
1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 260
Minimum Fit Function Chi-Square = 472.12 (P = 0.00)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 511.44 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 251.44
90 Percent Confidence Interval for NCP = (191.05 ; 319.62)

Minimum Fit Function Value = 1.72
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.92
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.70 ; 1.17)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.059
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.052 ; 0.067)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.022

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.34
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.12 ; 2.59)
ECVI for Saturated Model = 2.37
ECVI for Independence Model = 133.77

Chi-Square for Independence Model with 300 Degrees of Freedom = 36603.01
Independence AIC = 36653.01
Model AIC = 641.44
Saturated AIC = 650.00
Independence CAIC = 36768.43
Model CAIC = 941.53
Saturated CAIC = 2150.45

Normed Fit Index (NFI) = 0.99
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.86
Comparative Fit Index (CFI) = 0.99
Incremental Fit Index (IFI) = 0.99
Relative Fit Index (RFI) = 0.99

Critical N (CN) = 184.38

Root Mean Square Residual (RMR) = 111571484677.77
Standardized RMR = 0.060
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.87
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.84
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.70

Time used: 0.218 Seconds

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : HENDI PRIHANTO

TTL : Jakarta, 31 Januari 1977

Agama : Islam

Handphone : 082111010056

e-mail : hp_torana@yahoo.com, hendiholden77@gmail.com

Pekerjaan : Dosen Tetap di Universitas Prof.Dr.Moestopo (Beragama), Jakarta

Dosen tidak tetap di Universitas Bung Karno

Dosen tidak tetap di Universitas Dian Nusantara, Jakarta

Dosen tidak tetap di IBI Kosgoro Jakarta

NIDN/Serdos : 0331017704/19103101406784

ID Sinta : 6035246

Alamat kantor : Jalan Hanglekir I No 8 Jakarta Pusat

Alamat : Kampus IIP/IPDN No C 09 Rt 003/006 Jl. Ampera Raya, Cilandak Timur Ps. Minggu Jakarta Selatan 12560

PENDIDIKAN FORMAL

Lembaga Pendidikan	Tahun	Gelar
S1 Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta	1996 - 2000	Sarjana Ekonomi (SE)
S2 Magister Akuntansi, Konsentrasi Akuntansi Sektor Publik, Universitas Pancasila Jakarta	2011 - 2013	Magister Akuntansi (M.Ak.)
S3 Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Akuntansi, Universitas Trisakti	2017 - 2020	Doktor Ilmu Ekonomi (Dr.)
KEGIATAN PENGAJARAN		
Mengajar Mata Kuliah : 1. Akuntansi Manajemen 2. Akuntansi Sektor Publik 3. Akuntansi Pemerintahan 4. Etika Bisnis dan Profesi 5. Metode Penelitian Akuntansi		Universitas Prof.Dr.Moestopo (Beragama)
Mengajar Mata Kuliah : 1. Akuntansi Keuangan 1 2. Akuntansi Keuangan 2 3. IFRS 4. Akuntansi Sektor Publik		Universitas Bung Karno
Mengajar Mata Kuliah : 1. Lembaga Keuangan 2. Sistem Informasi Manajemen 3. Kewirausahaan 2		Universitas Dian Nusantara

Mengajar Mata Kuliah : 1. Teori Akuntansi 2. Metode Penelitian Akuntansi 3. Etika Profesi 4. Sistem Pengendalian Manajemen 5. Akuntansi Perbankan		IBI Kosgoro 1957

KEGIATAN PENELITIAN, KARYA ILMIAH DAN PUBLIKASI

Peneliti	Judul	Media Publikasi
Hendi Prihanto (2018)	Buku : Etika Bisnis dan Profesi; Sebuah Pencarian	PT. RajaGrafindo Persada 2018
Hendi Prihanto (2020)	Corruption in Indonesia (Is It Right to Governance, Leadership and It to Be Caused?)	Journal of Economics and Sustainable Development, ISSN 2222-1700 (Paper) ISSN 2222-2855 (Online) Vol.11, No.2, 2020
Hendi Prihanto (2020)	***Bagaimana Kecurangan Terjadi Di Organisasi Publik?***	Jurnal Akuntansi dan Bisnis Indonesia (Jabisi) Vol 1 no 1 April 2020
Nurul Hidayah, Ahmad Badawi dan Hendi Prihanto (2020)	Human Capital and The Use Of Information Technology To Enhance Sustainable Competitive Advantages (Case study on Sharia Banking)	Archives of Business Review – Vol.8, No.6 Publication Date: June 25, 2020 DOI :10.14738/abr.86.8536.
Nurlis, Fitri Indrawati, Meiliyah Ariani, Hendi Prihanto (2020)	Earnings Management : Empirical Evidence on Determinants in Indonesia	European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.12, No.3, 2020
Nurlis, Fitri Indrawati, Hendi Prihanto (2020)	Tax compliance:Empirical Evidence on Determinants in Indonesia	International Journal of Management Studies and Social Science Research IJMSSSR 2020VOLUME 2ISSUE 4 JULY –AUGUSTISSN: 2582-0265 2020
Diah Iskandar dan Hendi Prihanto (2019)	Analysis of Financial Performance in Predicting Financial Distress in Mining Companies	Saudi Journal of Economics and FinanceAbbreviated Key Title: Saudi J Econ FinISSN 2523-9414(Print)|ISSN 2523-6563(Online)Scholars Middle East Publishers, Dubai, United Arab EmiratesJournal homepage:http://saudijournals.com/sjef
Hendi Prihanto, Prasriana Fitriesti, Usmar Usmar, Rajab Ritonga (2019)	Reinforcement Of Character Education Through Creating Quiz "Siap Siap Aku Bisa" For Elementary School Students	Jurnal ICCD Jilid 2 Terbitan 1 Halaman 348-351
Hendi Prihanto, Meiliyah Ariani, Dwi Prihatini,	Introduction Of Online-Based Accounting Recording System For	Jurnal ICCD Jilid 2 Terbitan 1 Halaman 43-47

Watriningsih (2019)	Small And Medium Enterprises	
Verliani Dasmaran, Hendi Prihanto, Islamiah Kamil, Kurnia Sari Dewi (2019)	Enterpreneurship And Koperasi Socialization In Banyu Asih Villagers For Independent Village Communities	Jurnal ICCD Jilid 2 Terbitan 1 Halaman 112-116
Hendi Prihanto (2018)	Analysis of Public Perception and Interest in The Decission to Chose Accounting Major	Jurnal Akuntansi Berkelanjutan Indonesia, Jilid 1 hal 193-202 Universitas Pamulang
Hendi Prihanto (2018)	Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Masyarakat Dalam Memilih Asuransi	Jurnal Quality, (Jurnal Manajemen dan Akuntansi) Fakultas Ekonomi Prof.Dr.Moestopo (Beragama)
Islamiah Kamil dan Hendi Prihanto (2018)	Analisa Faktor Pendapatan Daerah Melalui Pengaruh Produk Domestik Regional Bruto,Kepadatan Penduduk Dan Dana Perimbangan Se -Jawa Dan Bali	Jurnal Quality (Jurnal Manajemen dan Akuntansi 6 (21), 105-114) Fakultas Ekonomi Universitas Prof.Dr.Moestopo (Beragama)
Kurnis Sari Dewi dan Hendi Prihanto (2018)	Konsumerisme Remaja Dalam Mengunakan E-Commerce	Jurnal Ekonomika 12, 20-40, Universitas Matlaul Anwar Banten
Hendi Prihanto, Tri Yulaeli (2018)	Analysis Of Capital Budget Allocation In Indonesia	Proceding Of Afro-Asian University Forum (Aauf) 1 (Cluster Iii), 741
Hendi Prihanto (2018)	Peran Good Governance Teknologi Informasi Serta Kepemimpinan Terhadap Penyebab Terjadinya Korupsi Di Indonesia	Prosiding Konferensi Akuntansi 1 Banten, Jilid 1 Terbitan 1 Hal. 5
Hendi Prihanto, Tamrin Lanori, Nirwan Mulyatno (2018)	Socialization Of Introduction On Anti-Corroption Values For Students Of Smp 131 Ciganjur–South Jakarta	Jurnal ICCD Jilid 1Terbitan 1 Halaman128-134 (2018)
Hendi Prihanto (2017)	Implementation Of Accounting In Bali Culture (Study On Jamaat At Pura Amrtha Jati, Cinere - Depok From Bali Who Belong To Hinduism)	Research Journal of Finance and Accounting, ISSN 2222-1697 (Paper) ISSN 2222-2847 (Online), Vol.8, No.15, 2017
Hendi Prihanto (2017)	Analisis Terhadap Faktor-Faktor yang Memengaruhi Masyarakat Untuk	Profita, 10/1 Universitas Mercu Buana Jakarta

	Menabung di Bank Syariah	
Hendi Prihanto dan Rikah Yuniarti (2017)	Analisa Terhadap Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Penerapan Mobile Banking	Jurnal Quality (Jurnal Manajemen dan Akuntansi jilid 7 hal 91, Fakultas Ekonomi Universitas Prof.Dr.Moestopo (Beragama)
Hendi Prihanto, Prisila Damayanti, Selfiani (2017)	Analisis of Quality Financial Report Affected by Accounting Standards, Use of System Information and Human Resources	Proceding EMAN AP
Hendi Prihanto (2016)	Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Anggaran (Studi Empiris Pada Sekolah Menengah Atas di Wilayah Jakarta Selatan)	Program Book Temu MAMI 2016, jilid 4, April 2016, hal 38 Masyarakat Akuntansi Multiparadigma Nasional
Hendi Prihanto (2015)	Effect of Community Participation and Effectiviennes of Management Budget Transparency	Indonesia International Confrence on Bussines, Management and Communication, Postgraduate Programe, Universitas Mercu Buana Jakarta
Hendi Prihanto dan Suyanto (2014)	Anggaran Pendapatan, Realisasi Belanja, dan Efektifitas Program Pendidikan Dasar Sembilan Tahun	Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP), 1(01). https://doi.org/10.35814/jrap.v1i01.57, universitas Pancasila

PELATIHAN/INSTRUKTUR/PEMBICARA PENATARAN

Kegiatan/ tahun	Bentuk	Instansi
Webinar Akuntansi Chapter 1 : Perlukah Sustainability Reporting bagi Stakeholders dan Stockholders ? (2020)	Moderator	Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Prof.Dr.Moestopo (Beragama)
Pengenalan Kehidupan Kampus Bagi Mahasiswa Baru (PKKMB) Universitas Prof.Dr.Moestopo (Bergama) melalui Webinar (2020)	Narasumber	Universitas Prof.Dr.Moestopo (Beragama)
Pengenalan Kehidupan Kampus Bagi Mahasiswa Baru (PKKMB) Universitas Prof.Dr.Moestopo (Bergama) di Villa Serua, Sawangan Depok (2019)	Narasumber	Universitas Prof.Dr.Moestopo (Beragama)
Pengenalan Kehidupan Kampus Bagi Mahasiswa Baru (PKKMB) Universitas Prof.Dr.Moestopo (Bergama) di Villa Serua, Sawangan Depok (2018)	Narasumber	Universitas Prof.Dr.Moestopo (Beragama)
Workshop Implementasi Aplikasi SPSS dalam penelitian (2018)	Narasumber	Universitas Matlaul Anwar Banten
Peluang Sarjana Ekonomi dalam Berkarier (Berbisnis atau Bekerja) (2017)	Moderator	Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Prof.Dr.Moestopo (Beragama)
Seminar Peluang dan Tantangan Perpajakan Bagi Dunia Pendidikan dan Dunia Bisnis dalam Menyongsong Era Masyarakat Ekonomi Asean 2015 (2015)	Moderator	Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Prof.Dr.Moestopo (Beragama) dan Kanwil Pajak Jakarta Pusat
Workshop Kurikulum KKNI Prodi Akuntansi (2015)	Moderator	Fakultas Ekonomi Universitas Prof.Dr.Moestopo (Beragama)
Pengenalan Kehidupan Kampus Bagi Mahasiswa Baru (PKKMB) di P4TK Sawangan Depok tanggal 01-03 September 2016	Narasumber	Universitas Prof.Dr.Moestopo (Beragama)

PENGALAMAN BEKERJA

Pengalaman Bekerja	Instansi	Tahun
Kepala Program Studi Akuntansi	Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Prof.Dr.Moestopo (Beragama)	2017- sekarang
Kepala Program Studi Akuntansi	Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Prof.Dr.Moestopo (Beragama)	2013 – 2017
Kepala Tax Centre	Universitas Prof.Dr.Moestopo (Beragama)	2015 – sekarang
Dosen Tetap Akuntansi	Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Prof.Dr.Moestopo (Beragama)	2013 – sekarang
Dosen Luar Biasa	Universitas Mercu Buana Jakarta	2015 – 2018
Dosen Luar Biasa	Universitas Bung Karno	2018 – sekarang
Dosen Luar Biasa	IBI Kosgoro 1957	2017 – sekarang
Dosen Luar Biasa	Universitas Dian Nusantara	2019 – sekarang
Pengelola Program BKU Ilmu Pemerintahan Program Magister Jakarta	Universitas Padjadjaran – Institut Ilmu Pemerintahan Depdagri	2000 - 2012
Pengelola Program BKU Ilmu Pemerintahan Program Doktor Jakarta	Universitas Padjadjaran – Institut Ilmu Pemerintahan Depdagri	2000 - 2012
Pengelola Program BKU Ilmu Pemerintahan Program Magister Bali	Universitas Padjadjaran – Institut Ilmu Pemerintahan Depdagri - Pemda	2001 - 2003
Pengelola Program BKU Ilmu Pemerintahan Program Magister Batam	Universitas Padjadjaran – Institut Ilmu Pemerintahan Depdagri - Pemda	2003 - 2005
Pengelola Program BKU Ilmu Pemerintahan Program Magister Tabalong Kalimantan Selatan	Universitas Padjadjaran – Institut Ilmu Pemerintahan Depdagri - Pemda	2003 - 2005
Pengelola Program BKU Ilmu Pemerintahan Program Magister TB. Karimun	Universitas Padjadjaran – Institut Ilmu Pemerintahan Depdagri - Pemda	2002 - 2004
Pengelola Program BKU Ilmu Pemerintahan Program Magister Sukabumi	Universitas Padjadjaran – Institut Ilmu Pemerintahan Depdagri - Pemda	2006 - 2009
Pengelola Program BKU Ilmu Pemerintahan Program Doktor Batam	Universitas Padjadjaran – Institut Ilmu Pemerintahan Depdagri - Pemda	2006 – 2010
Panitia Penyaringan Test Pegawai Negeri kabupaten Nganjuk	Kerjasama Institut Ilmu Pemerintahan Depdagri dan Pemerintah Daerah Kab. Nganjuk	2003
Pengurus Komunitas Kybernology Indonesia	Yayasan Kybernology Indonesia	2003 - 2005
Pengurus Yayasan Kybernology Indonesia	Yayasan Kybernology Indonesia	2006 - 2010
Ketua Pemasaran Jurnal Kybernology Indonesia	Yayasan Kybernology Indonesia	2007 - 2010

DIKLAT YANG DITEMPUH

Diklat	Penyelenggara	Tahun
Pelatihan Peningkatan Ketrampilan Dasar Teknik Instruksional (PEKERTI)	Univesritas Negeri Jakarta	2018
Pelatihan Metoda Pengajaran, Pendidikan Karakter, dan Pengembangan Kurikulum KKNI	Universitas Negeri Yogyakarta	2016