

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Teori *GONE*

Teori *Gone* (*GONE Theory*) yang dikemukakan oleh Jack Bologne dalam bukunya *The Accountant Handbook of Fraud and Commercial Crime* yang disadur oleh BPKP 12 dalam bukunya Strategi Pemberantasan Korupsi Nasional tahun 1999, menjelaskan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kecurangan meliputi *Greeds* (Keserakahan), *Opportunities* (Kesempatan), *Needs* (Kebutuhan) dan *Exposures* (Pengungkapan) sangat erat kaitannya dengan manusia melakukan kolusi dan korupsi.

Teori ini merupakan pengembangan dari konsep segitiga kecurangan (*triangle fraud*), yang menyatakan bahwa dalam setiap situasi kecurangan (*fraud*), terdapat tiga faktor yang hadir yaitu Tekanan (*Pressure*), Peluang (*Opportunity*), dan Rasionalisasi (*Rationalization*) menurut Cressey (1953). Teori *GONE*, sebagai penyempurnaan dari teori tersebut, mengidentifikasi empat faktor akar penyebab kecurangan, yaitu: *Greed*, *Opportunity*, *Need*, dan *Exposures*. *Greed* (keserakahan) terkait dengan perilaku serakah yang berpotensi ada dalam diri setiap individu. Pengertian keserakahan adalah keinginan untuk memperoleh lebih banyak dari yang dimiliki atau mempertahankan apa yang dimiliki dengan segala cara dan kecenderungan untuk tidak pernah puas. Keserakahan mencakup keinginan individu untuk memiliki lebih banyak barang material seperti uang dan kekayaan, atau hal-hal non-materi seperti kesuksesan dan kekuasaan. *Opportunity* (kesempatan) berhubungan dengan sistem dan prosedur pengadaan yang memberi celah terjadinya kecurangan serta berkaitan dengan kondisi organisasi atau instansi dan lingkungan masyarakat yang memberikan peluang bagi seseorang untuk melakukan kecurangan. *Need* (kebutuhan) mencerminkan sikap mental seseorang yang tidak pernah merasa puas dan selalu menginginkan lebih banyak. Dalam konteks ini, keserakahan (*greed*) dan kebutuhan (*need*) memiliki perbedaan, di mana keserakahan lebih fokus pada keinginan untuk memiliki lebih banyak, sedangkan kebutuhan melibatkan keinginan untuk memenuhi

kebutuhan yang tidak pernah terpuaskan. *Exposures* (paparan) terkait dengan tingkat hukuman bagi pelaku kecurangan yang rendah, hukuman yang tidak memberikan efek jera bagi pelaku maupun orang lain, dan minimnya efek pencegahan. Dalam kondisi ini, ketidakefektifan hukuman dapat mendorong pelaku untuk terus melakukan kecurangan karena merasa risiko hukuman rendah. Dalam teori *Heinzelman Greed Scale* (HGS), keserakahan (*greed*) diartikan sebagai keinginan untuk memperoleh lebih dari yang dimiliki atau mempertahankan apa yang dimiliki dengan segala cara dan cenderung untuk tidak pernah merasa puas. Keserakahan meliputi keinginan individu untuk mendapatkan lebih banyak barang material seperti uang dan kekayaan, atau hal-hal non-materi seperti kesuksesan dan kekuasaan.

HGS mengukur area utama dari tingkat individu terhadap: (a) keinginan berlebihan untuk memiliki lebih banyak hal materi dan barang; (b) keinginan berlebihan untuk memiliki lebih banyak hal non-materi; (c) pengabaian terhadap potensi biaya untuk memenuhi keinginan seseorang; (d) ketidakpuasan; (e) motivasi untuk memperoleh lebih banyak; dan (f) motivasi untuk mempertahankan apa yang sudah dimiliki. Skor yang lebih tinggi dalam pengukuran ini mencerminkan perilaku atau keyakinan yang terkait dengan tingkat keserakahan yang lebih tinggi (Glenn W. Lambie & Jaimie Stick Haugen, 2019).

a) Keserakahan (*Greeds*)

Keserakahan (*greeds*) merupakan sifat yang berpotensi ada dalam diri setiap individu, terutama bagi para pelaku kecurangan. Menurut Kuntadi (2015), korupsi yang disebabkan oleh keserakahan terjadi karena pelaku merasa tidak puas dengan apa yang sudah dimiliki dan terus menginginkan lebih. Pendapat Zaini et.al (2015) juga menyatakan bahwa seseorang yang memiliki sifat serakah cenderung cenderung melakukan kecurangan. Mereka merasa tidak puas dengan apa yang telah mereka dapatkan, takut tergeser atau tidak ingin berbagi data dan informasi terkait pekerjaan mereka. Secara umum, keserakahan merupakan sifat yang dimiliki oleh setiap manusia, di mana seseorang tidak akan pernah merasa puas dengan apa yang sudah dimiliki dan

yang didapat. Faktor internal dan lingkungan juga dapat mempengaruhi tingkat keserakahan seseorang. Misalnya, kepemilikan materi (kekayaan) dan jabatan/kewenangan cenderung membuat seseorang kehilangan pandangan atas perbuatannya dan menggunakan cara apapun untuk memenuhi keinginannya. Hal ini menjadi indikator bahwa semakin tinggi tingkat keserakahan seseorang, semakin tinggi pula potensi untuk melakukan penipuan (Dewani & Chairi, 2015).

b) Kesempatan (*Opportunity*)

Kesempatan berhubungan dengan situasi di mana para pelaku kecurangan (*fraud*) memiliki akses dan peluang yang leluasa untuk melaksanakan tindakan tersebut. Albert et al. (2004) menyatakan bahwa kesempatan merupakan aspek penting dalam setiap tindakan kecurangan, karena kesempatan dianggap sebagai pemicu terjadinya kecurangan. Menurut Irianto (2014), seseorang atau sekelompok orang akan cenderung melakukan tindakan kecurangan ketika mereka mendapatkan kesempatan untuk melakukannya. Indikator dari kesempatan ini meliputi lemahnya sistem pengawasan dan pengendalian organisasi, ketiadaan atau ketidakjelasan SOP/aturan pekerjaan yang dapat meningkatkan daya tarik peluang dan membuka celah terjadinya kecurangan (*fraud*). Selain itu, ada beberapa faktor tambahan yang dapat menyediakan kesempatan tambahan untuk tindakan kecurangan. Faktor-faktor tersebut meliputi kemampuan manajemen untuk mengabaikan kontrol, struktur organisasi yang tidak stabil atau terlalu kompleks, lingkungan yang permisif, kelalaian, terlalu banyak kepercayaan pada pihak yang tidak tepat, kurangnya program preventif (seperti pelatihan anti-kecurangan) oleh auditor, dan kebocoran pengetahuan (misalnya, kurangnya kemampuan bos dan dewan untuk mendeteksi penyimpangan). Semua faktor ini dianggap bertanggung jawab atas terciptanya kesempatan tambahan untuk melakukan tindakan kejahatan (Lou & Wang, 2009).

c) Kebutuhan (*Needs*)

Kebutuhan (*needs*) dapat menjadi faktor pemicu terjadinya kecurangan, terutama jika kebutuhan seseorang sangat mendesak. Simanjuntak (2008)

menyatakan bahwa setiap individu memiliki kebutuhan materi yang dapat menjadi pendorong untuk melakukan kecurangan demi memenuhi kebutuhan tersebut. Orang mungkin bersedia melakukan apa pun untuk memenuhi kebutuhannya, termasuk melakukan kecurangan. Kebutuhan (*needs*) terkait dengan sikap mental seseorang yang tidak pernah merasa cukup, selalu mengutamakan konsumerisme, dan terus-menerus memiliki kebutuhan yang tidak pernah terpuaskan (Isgiyata Jaka, 2018).

Pemenuhan kebutuhan yang berupa materi (kekayaan) dan jabatan/kewenangan dapat menjadi indikator dari tingkat kecendrungan seseorang untuk kehilangan pandangan atas perbuatannya dan menggunakan cara apapun untuk memenuhi keinginannya. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat keserakahan seseorang, semakin tinggi pula potensi untuk melakukan penipuan atau kecurangan (Isgiyata Jaka, 2018).

d) Pengungkapan (*Exposures*)

Dalam teori *GONE*, Pengertian *Exposures* berkaitan dengan dua hal utama, yaitu faktor pengungkapan kejadian kecurangan (*fraud*) dan pemberian hukuman kepada pelaku kecurangan. Menurut Arifiyadi & Anisyukurllilah (2016), hukuman yang rendah yang diberikan kepada pelaku kecurangan, serta sulitnya pengungkapan data-data yang terkait dengan praktek kecurangan, sering kali tidak memberikan efek jera bagi pelaku maupun orang lain, dan tidak memberikan efek pencegahan (*deterrence effect*) untuk masa mendatang. Pengungkapan juga berhubungan dengan sikap organisasi sebagai korban tindakan kecurangan. Meskipun tindakan kecurangan telah terungkap, pengungkapan tersebut tidak selalu menjamin bahwa kecurangan tidak akan terulang oleh pelaku kecurangan yang sama atau pelaku lain. Oleh karena itu, setiap pelaku kecurangan seharusnya dikenakan sanksi apabila perbuatannya terbukti (Isgiyata Jaka, 2018).

**B. Kecurangan (*Fraud*)**

Kecurangan (*Fraud*) adalah seseorang atau kelompok yang melakukan kecurangan yang menyadari bahwa Tindakan mereka dapat menghasilkan keuntungan negatif bagi pihak atau individu lain. (Sumber: *Association of*

*Certified Fraud Examiners* (ACFE) Indonesia, 2020). Menurut Badan Pemeriksa Keuangan (2008), kecurangan (*fraud*) adalah suatu perbuatan melawan hukum yang disengaja dilakukan untuk mendapatkan sesuatu dengan cara penipuan.

Kecurangan merupakan suatu perilaku tidak jujur yang hanya memberikan keuntungan pribadi untuk karyawan yang dibebankan kepada majikannya (Hasibuan, Annam, & Nofinawati, 2020). Menurut Sri Dewi Anggadini dan Adeh Ratna Komala (2017) dalam buku *Akuntansi Syariah* mendefinisikan *fraud* adalah berbagai macam cara yang dapat direncanakan oleh manusia yang menggunakan kecerdasannya untuk memanfaatkan pihak lain dengan memberikan nasehat yang diantisipasi atau menyembunyikan kebenaran adalah atau disebut juga melakukan kecurangan.

Menurut Ikatan Akuntan Publik Indonesia (IAPI) tahun 2013, kecurangan atau *fraud* merupakan serangkaian ketidakberesan (*irregularities*) dan tindakan ilegal atau tindakan melawan hukum (*illegal act*) yang ditandai dengan tipu daya, penyembunyian, dan pelanggaran kepercayaan. Tindakan kecurangan (*fraud*) ini tidak tergantung pada penerapan ancaman kekerasan atau kekuatan fisik. Kecurangan ini dilakukan oleh individu, dan organisasi untuk memperoleh uang, kekayaan atau jasa; untuk menghindari pembayaran atau kerugian jasa; atau untuk mengamankan keuntungan bisnis pribadi.

Menurut *The Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) terdapat faktor yang mempengaruhi terjadinya *Fraud* pada suatu perusahaan, antara lain:

- a) Kebutuhan psikologis untuk hidup berlebihan dapat menjadi pemicu seseorang untuk melakukan tindak kecurangan dengan alasan keuangan.
- b) Lingkungan yang mengundang terjadinya penggelapan seringkali terjadi dalam situasi tanpa adanya atau dengan adanya kontrol internal yang lemah.
- c) Karakteristik perilaku seseorang juga berperan penting, dimana kasus-kasus ekstrim dan kebutuhan berlebihan seperti yang disebutkan di atas, ditambah dengan lemahnya situasi kontrol dari faktor sebelumnya, dapat menggoyahkan moralitas seseorang untuk melakukan tindak kecurangan.

Jenis-Jenis *Fraud* menurut *The Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) membagi *Fraud* kedalam tiga topologi atau biasa disebut sebagai *Fraud Tree*, adalah sebagai berikut:

1) Korupsi (*Corruption*)

Korupsi terbagi dalam empat bentuk yaitu konflik kepentingan (*conflict of interest*), penyuapan (*bribery*), penerimaan yang tidak sah/illegal (*illegal gratuities*), dan pemasaran secara ekonomi (*economic extortion*).

*Conflict of interest* merupakan konflik yang muncul ketika seorang karyawan bertindak atas nama kepentingan pihak ketiga selama melakukan pekerjaannya atau atas nama kepentingan diri sendiri dalam kegiatan yang dilakukannya. Ketika *conflict of interest* karyawan tidak diketahui oleh perusahaan dan mengakibatkan kerugian keuangan, ini berarti telah terjadi fraud. *Bribery* merupakan penyuapan yang melibatkan pemberian, penawaran, permohonan, atau penerimaan sesuatu yang berharga untuk mempengaruhi seseorang dalam melakukan pekerjaannya secara hukum. *Illegal gratuities* merupakan pemberian atau hadiah dalam bentuk terselubung dari penyuapan. Hal ini melibatkan pemberian, penerimaan, penawaran, atau permohonan sesuatu yang berharga karena tindakan resmi yang telah dilakukan. Contoh dari *illegal gratuities* seperti hadiah perkawinan, hadiah ulang tahun, hadiah perpisahan, dan lain-lain. Bentuk korupsi yang terakhir menurut ACFE adalah *economic extortion* yang merupakan penggunaan atau ancaman kekuatan termasuk sanksi ekonomi oleh individual atau organisasi untuk mendapatkan sesuatu yang berharga dan menguntungkan individu atau organisasi tersebut.

2) Penyalahgunaan Atas Asset (*Assets misappropriation*)

*Assets misappropriation* merupakan penyalahgunaan asset perusahaan dan dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan atau negara. Transaksi yang melibatkan uang tunai, giro, persediaan, peralatan, dan informasi adalah hal yang paling rentan terhadap penyalahgunaan asset. Pada skema *asset misappropriation*, terdapat dua sub kategori yaitu kategori kas, dan persediaan

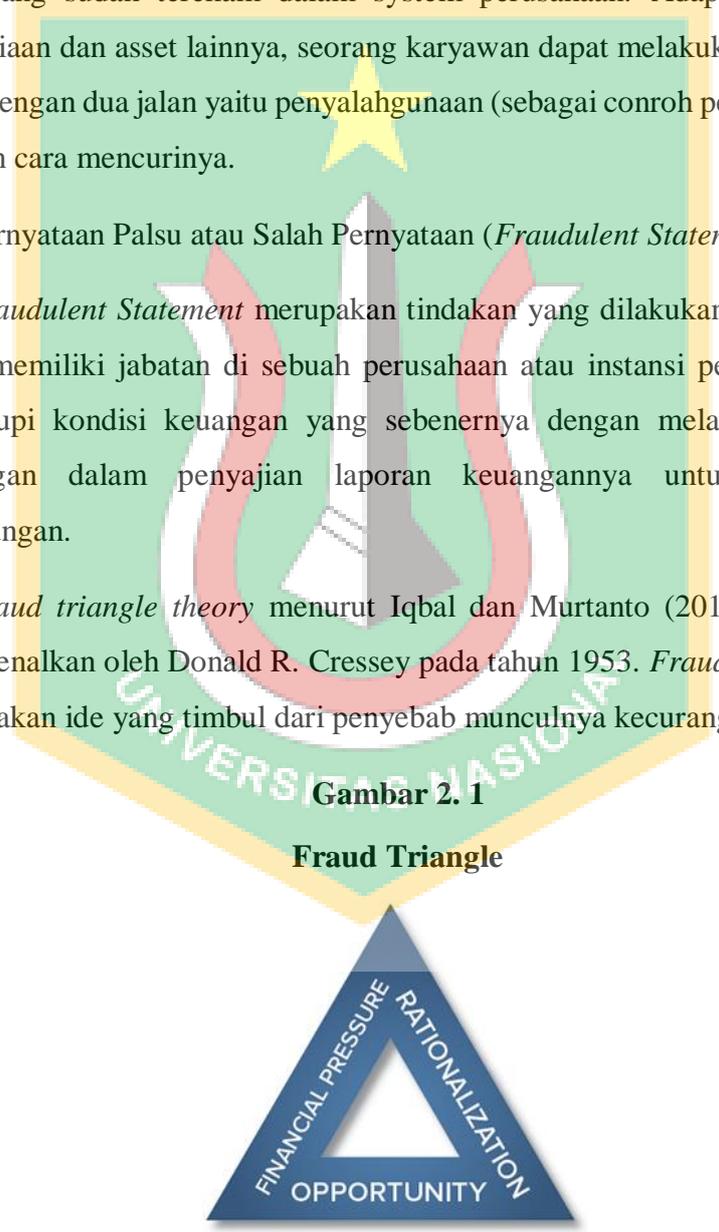
dan asset lainnya. Skema kas mencakup pengembalian kas dari karyawan lainnya. Skema kas ini mendominasi dalam kasus *asset misappropriation*.

Didalam skema kas dibagi kedalam tiga kelompok, yakni: *larceny*, *skimming* dan *fraudulent disbursements*. *Larceny* merupakan pencurian kas setelah dicatat pada pembukuan perusahaan. *Skimming* merupakan pencurian uang tunai yang dilakukan sebelum pencatatan pembukuan perusahaan. Sedangkan *fraudulent disbursements* merupakan penyalahgunaan kas dimana arus uang sudah terekam dalam system perusahaan. Adapun pada skema persediaan dan asset lainnya, seorang karyawan dapat melakukan penggelapan uang dengan dua jalan yaitu penyalahgunaan (sebagai conroh peminjaman) atau dengan cara mencurinya.

### 3) Pernyataan Palsu atau Salah Pernyataan (*Fraudulent Statement*)

*Fraudulent Statement* merupakan tindakan yang dilakukan oleh seseorang yang memiliki jabatan di sebuah perusahaan atau instansi pemerintah untuk menutupi kondisi keuangan yang sebenarnya dengan melakukan rekayasa keuangan dalam penyajian laporan keuangannya untuk memperoleh keuntungan.

*Fraud triangle theory* menurut Iqbal dan Murtanto (2016) pertama kali diperkenalkan oleh Donald R. Cressey pada tahun 1953. *Fraud triangle theory* merupakan ide yang timbul dari penyebab munculnya kecurangan.



**Gambar 2. 1**

### **Fraud Triangle**

Sumber : ACFE 2014

*Fraud triangle* terdiri atas 3 kategori adalah sebagai berikut :

1) *Pressure* (Tekanan)

*Pressure* (tekanan) ini merupakan suatu kebutuhan untuk seseorang melakukan tindak kecurangan atau fraud. Tekanan ini mencakup semua hal termasuk gaya hidup, tuntutan ekonomi, dan lain-lainnya.

2) *Opportunity* (Kesempatan)

*Opportunity* (Kesempatan) bisa menjadi kesempatan untuk memungkinkan suatu kecurangan terjadi. Kecurangan ini bisa terjadi karena pengendalian internal perusahaan yang lemah, kurangnya pengawasan dan penyalahgunaan wewenang. *Opportunity* elemen yang sangat memungkinkan diminimalisir bisa melalui penerapan proses, prosedur, dan upaya deteksi dini terhadap *fraud*.

3) *Rationalization* (Pembenaran)

*Rationalization* (pembenaran) adalah pola pikir yang digunakan oleh pelaku tindak kecurangan untuk membenarkan tindakan curang yang mereka lakukan. Beberapa bentuk pembenaran yang digunakan termasuk menganggap tindakan mereka sebagai hal yang biasa dan umum dilakukan oleh orang lain, merasa bahwa mereka hanya meminjam dari perusahaan dan akan mengembalikannya, serta merasa bahwa perbuatan mereka tidak akan menyakiti siapa pun dan hanya merupakan masalah kecil (Humam, Ardini, & Kurnia, 2020).

Kesalahan yang tidak disengaja dan tidak diperhatikan dapat membuka lebih banyak peluang untuk melakukan pelanggaran hukum. Salah satu area yang paling rentan terhadap tindak kecurangan dalam suatu perusahaan adalah bagian keuangan. Bagian keuangan sering menjadi sumber dana perusahaan yang dapat menjadi pendorong atau tekanan bagi seseorang untuk melakukan tindakan kecurangan. Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *fraud* adalah perbuatan yang dilakukan oleh pelaku dengan maksud atau takut untuk memperoleh keuntungan dengan mengorbankan kepentingan pihak lain dan menyebabkan mereka menderita kerugian.

Kecurangan dapat dilakukan oleh berbagai pihak, namun dalam lingkup perusahaan, pelaku kecurangan dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Manajemen

Manajemen kepentingan pada sebuah perusahaan juga dapat melakukan kecurangan (*fraud*) seperti misalnya perusahaan yang membuat pelaporan palsu dengan menaikkan nilai aktiva lalu tidak mencatat hutang, hal ini dilakukan biasanya bagi perusahaan yang ingin menarik investor.

2. Karyawan

Seorang karyawan memiliki potensi untuk menjadi pelaku kecurangan dengan melakukan penyalahgunaan aktiva. Karyawan yang memiliki tanggung jawab tertentu memiliki kesempatan untuk menyalahgunakan aktiva atau persediaan, misalnya dengan mengambil item persediaan yang ada lalu menutupi pencuriannya dengan memalsukan catatan.

Menurut *Association of Certified Fraud Examination*, pencegahan kecurangan pada umumnya merupakan rangkaian aktivitas yang dilaksanakan oleh manajemen dalam hal penetapan kebijakan, sistem, dan prosedur untuk memastikan bahwa langkah-langkah yang diperlukan telah diambil oleh dewan komisaris, manajemen, dan karyawan perusahaan, sehingga dapat memberikan keyakinan yang memadai dalam mencapai tiga tujuan utama, yaitu pengendalian pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasional, serta kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Beberapa cara yang digunakan untuk mencegah terjadinya kemungkinan kecurangan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan peningkatan dan penguatan pada struktur pengendalian internal perusahaan guna memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif. Pengendalian internal terdiri atas 5 (lima) elemen yang saling terikat, yaitu lingkungan pengendalian (*control environment*), penaksiran risiko (*risassessment*), standar pengendalian (*control activities*), informasi dan komunikasi (*information and communication*), dan pemantauan (*monitoring*).

2. Meningkatkan efektivitas aktivitas pengendalian, termasuk melakukan peninjauan kinerja, pengolahan informasi, pengawasan fisik, dan pemisahan tugas.
3. Memperkuat budaya organisasi dengan menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang terkait agar bisa mendorong kinerja perusahaan yang lebih efektif dan efisien dengan cara seperti keadilan, transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, moralitas, kehandalan dan komitmen.
4. Mengefektifkan fungsi internal audit dengan mengoptimalkan setiap fungsinya yaitu membantu manajemen dalam mendeteksi dan mencegah terjadinya kecurangan dengan memberikan posisi yang independen sehingga hasil yang didapat lebih maksimal

### **C. *Good Corporate Governance***

Menurut *Organization for Economic Co-Operation and Development*, *Good Corporate Governance* adalah banyak koneksi antara manajemen perusahaan, dewan direksi, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya. *Good Corporate Governance* merupakan sarana untuk meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan dan integritas perusahaan. *Good Corporate Governance* berpotensi menjadi modal perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis dan meningkatkan reputasi perusahaan jika dibangun secara tepat.

Tujuan utama dari *Good Corporate Governance* adalah menciptakan sistem pengendalian dan keseimbangan untuk mencegah penyalahgunaan sumber daya perusahaan serta mendorong pertumbuhan perusahaan. Manfaat *Good Corporate Governance* (GCG) bagi perusahaan dapat dijelaskan oleh Daniri Achmad (2005) sebagai berikut:

1. Berkontribusi dalam menciptakan kesejahteraan bagi masyarakat, pegawai, dan *stakeholder* lainnya, serta merupakan solusi yang tepat untuk menghadapi tantangan masa depan.
2. Meningkatkan legitimasi perusahaan melalui pengelolaan yang terbuka, adil, dan dapat dipertanggungjawabkan.

3. Mengakui dan melindungi hak serta kewajiban para *stakeholders*.
4. Menerapkan pendekatan terpadu berdasarkan prinsip-prinsip demokrasi, pengelolaan, dan partisipasi perusahaan secara sah.
5. Memberikan keyakinan kepada investor bahwa investasi aman dan dikelola secara efisien, dengan dukungan proses yang dapat dipertanggungjawabkan.
6. Meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas penggunaan sumber daya perusahaan.

Dalam upaya pencegahan *fraud*, penerapan *Good Corporate Governance* berperan dalam mewujudkan budaya yang jujur, etika yang tinggi, tanggung jawab manajemen yang lebih baik dalam melakukan pencegahan dan evaluasi atas potensi *fraud*, fungsi komite audit yang lebih baik dalam melakukan pengawasan. Untuk mencegah dan mendeteksi kecurangan, selain implementasi *good corporate governance*, dibutuhkan pula sistem yang dapat memastikan berjalannya proses pengendalian pada level transaksi. Potensi *fraud* dapat diminimalkan dengan penerapan *good corporate governance*. Secara umum, terdapat tiga elemen yang dibutuhkan dalam upaya pencegahan terjadinya kecurangan, yaitu pimpinan organisasi yang bersih, tata kelola perusahaan yang baik, dan penerapan sistem pengendalian internal yang baik. Ada 5 (lima) prinsip *corporate governance* (GCG) yang harus diwujudkan dalam pelaksanaan *good corporate governance* oleh perusahaan meliputi: *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness*. *Corporate governance* juga mempunyai tujuh fungsi, meliputi fungsi pengawasan, fungsi manajerial, fungsi internal audit, fungsi hukum dan penasehat keuangan, fungsi audit eksternal dan fungsi pemantauan.

Implementasi *Good Corporate Governance* dapat berbeda di setiap negara dan perusahaan karena terkait dengan sistem ekonomi, hukum, struktur kepemilikan, serta nilai-nilai sosial dan budaya yang berbeda. Perbedaan ini mencerminkan variasi dalam kekuatan kontrak, sikap politik pemegang saham, dan kewajiban hutang. Selain itu, aturan, pedoman, atau prinsip yang digunakan dalam menerapkan *Good Corporate Governance* juga dapat bervariasi. Faktor-faktor seperti konsentrasi kepemilikan, ukuran perusahaan, dan jenis industri

juga mempengaruhi kualitas pelaksanaan *Good Corporate Governance*. Oleh karena itu, implementasi *Good Corporate Governance* harus mempertimbangkan karakteristik unik dari setiap perusahaan, termasuk besarnya modal, dampak kegiatan perusahaan terhadap masyarakat, dan faktor-faktor lainnya.

Menurut Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor: Kep. 117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance*, terdapat prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang meliputi:

a) *Transparansi (Transparency)*

*Transparansi (Transparency)* merupakan prinsip keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan dan pengungkapan informasi materiil yang relevan mengenai perusahaan. Informasi yang diungkapkan harus mencakup semua hal yang penting, sehingga semua pihak berkepentingan dapat mengetahui dengan jelas apa yang telah dan sedang terjadi dalam perusahaan, termasuk laporan tahunan bagi perusahaan yang sudah *go public*.

b) *Akuntabilitas (Accountability)*

*Akuntabilitas (Accountability)* adalah prinsip yang menuntut kejelasan dalam fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ perusahaan. Dengan menerapkan prinsip akuntabilitas dengan baik, pengelolaan perusahaan dapat berjalan secara efektif, menghindari benturan kepentingan (*agency problem*) dalam pelaksanaannya.

c) *Tanggungjawab (Responsibility)*

*Tanggungjawab (Responsibility)* mengacu pada kesesuaian pengelolaan perusahaan dengan berbagai peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Kepatuhan perusahaan terhadap peraturan dan undang-undang yang berlaku menjadi hal penting untuk dipastikan. Selain itu, partisipan *Good Corporate Governance* harus responsif dan proaktif dalam menghadapi permintaan dan umpan balik dari berbagai pihak berkepentingan,

serta dalam menghadapi perubahan-perubahan yang berpengaruh signifikan terhadap perusahaan.

d) Kewajaran (*Fairness*)

Kewajaran (*Fairness*) merupakan prinsip yang menekankan pada perlakuan yang adil dan wajar dalam pengelolaan perusahaan. Semua pihak harus diperlakukan secara adil dan setara sesuai dengan peraturan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

e) Independensi (*Independency*)

Independensi (*Independency*) adalah prinsip penting dalam penerapan *Good Corporate Governance*, yang menuntut bahwa perusahaan harus dikelola secara independen. Setiap organ perusahaan harus beroperasi secara independen dan tidak saling dominasi, sehingga tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

Menurut Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor:PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Pada Badan Usaha Milik Negara, tata Kelola perusahaan yang baik didasarkan pada proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berdasarkan undang-undang, peraturan dan perundang-undangan. Pada konsep tata Kelola perusahaan yang baik difokuskan pada 2 (dua) konsep. Pertama, pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi yang akurat dan tepat waktu. Kedua, perusahaan berkewajiban untuk mengungkapkan semua informasi tentang kinerja perusahaan, kepemilikan dan pemangku kepentingan secara akurat, tepat waktu dan transparan.

Penerapan *Good Corporate Governance* memegang peran strategis bagi BUMN. Oleh sebab itu, Kementrian BUMN melalui Sekretaris Kementrian BUMN mengeluarkan Surat Keputusan nomor : SK – 16/S. MBU/2012 Tanggal 06 Juni 2012 yang berisi tentang : “Indikator atau Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN”. Dalam Surat Keputusan tersebut disebutkan bahwa “dalam upaya perbaikan dan peningkatan kualitas penerapan, BUMN wajib melakukan pengukuran terhadap penerapan *Good Corporate Governance*,

sehingga apabila masih terdapat kekurangan dalam pengimplementasiannya, BUMN dapat segera menetapkan rencana tindak lanjut (*action plan*) yang diperlukan”.

Dengan menerapkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dalam seluruh elemen perusahaan serta menciptakan nilai-nilai yang sesuai, perusahaan menunjukkan komitmen dan konsistensi dalam selalu memperhatikan kepentingan perusahaan. Terdapat dua faktor penting yang berperan dalam keterlibatan dan penerapan tata kelola perusahaan ini, yaitu:

- 1) Faktor Eksternal merujuk pada berbagai faktor dari luar perusahaan yang memiliki dampak besar terhadap keberhasilan penerapan *Good Corporate Governance*. Beberapa faktor tersebut adalah:
  - a. Kehadiran sistem hukum yang kuat dan efektif, yang dapat menjamin keberlakuan supremasi hukum secara konsisten.
  - b. Dukungan dari sektor publik atau lembaga pemerintahan dalam upaya menciptakan lingkungan yang mendukung implementasi *Good Corporate Governance* secara menyeluruh.
  - c. Adanya contoh penerapan *Good Corporate Governance* yang tepat dan berhasil di perusahaan lain, yang dapat dijadikan acuan sebagai standar pelaksanaan yang efektif dan profesional.
- 2) Faktor Internal, adalah faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi *Good Corporate Governance* yang berasal dari dalam perusahaan. Beberapa faktor tersebut meliputi:
  - a. Budaya perusahaan yang mendukung dan menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* dalam mekanisme dan sistem kerja manajemen perusahaan.
  - b. Adanya berbagai peraturan dan kebijakan perusahaan yang mengacu pada penerapan nilai-nilai dan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.
  - c. Manajemen pengendalian risiko yang diterapkan perusahaan berdasarkan kaidah-kaidah standar untuk mencegah dan mengatasi potensi risiko.

- d. Sistem audit yang efektif dalam perusahaan untuk mendeteksi dan mencegah penyimpangan atau kecurangan yang mungkin terjadi.
- e. Adanya keterbukaan informasi bagi publik, sehingga masyarakat dapat memahami setiap langkah dan keputusan manajemen perusahaan, dan meningkatkan tingkat kepercayaan publik terhadap perusahaan.

#### **D. Pengendalian Internal**

Sujarweni & Wiratna (2017) dalam Mahendra et al., 2021, menjelaskan bahwa Pengendalian Internal merupakan suatu sistem yang dirancang untuk memberikan jaminan keamanan bagi berbagai unsur yang ada dalam perusahaan. Sistem pengendalian internal memiliki peran penting dalam pengelolaan suatu perusahaan. Setiap perusahaan harus memiliki sistem pengendalian internal yang efektif dan dijalankan secara konsisten guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Sesuai dengan SAS No.78 (AU 319) tahun 1995, susunan pengendalian internal terdiri dari kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang dibuat untuk memberikan keyakinan yang wajar bahwa tujuan perusahaan secara khusus akan tercapai.

Pengendalian internal merupakan sistem yang diterapkan oleh perusahaan dengan tujuan untuk memastikan integritas laporan keuangan dan akuntansi, serta mencapai profitabilitas dan tujuan operasional dengan aturan yang memadai. Sistem pengendalian internal berfungsi untuk mengatur penggunaan sumber daya yang tersedia secara maksimal guna mencapai keuntungan dengan mempertimbangkan prinsip *cost* dan *benefit*. Penerapan sistem pengendalian internal dalam perusahaan bertujuan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dari prosedur yang telah ditetapkan, sehingga laporan keuangan dan fungsi sistem informasi akuntansi yang dihasilkan lebih dapat dipercaya, dan kegiatan perusahaan sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku.

Menurut COSO (*Committee of Sponsoring Organization*), pengendalian internal adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan karyawan yang dirancang untuk memberikan keyakinan bahwa perusahaan dapat mencapai tujuannya melalui efisiensi dan efektivitas produksi serta

penyajian laporan keuangan yang dapat dipertanggungjawabkan. Ada 5 (lima) komponen dengan model pengendalian COSO adalah sebagai berikut:

a) Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian menciptakan suasana pengendalian dalam suatu organisasi dan mempengaruhi kesadaran personal organisasi tentang pengendalian. Lingkungan pengendalian merupakan landasan untuk semua komponen pengendalian intern yang membentuk disiplin dan struktur. COSO (2013:4-6) menjelaskan mengenai komponen lingkungan pengendalian (*control environment*) yaitu suatu proses, standar, struktur sebagai dasar dalam pelaksanaan pengendalian internal dalam organisasi, yang ditetapkan oleh dewan direksi dan manajemen senior tentang pentingnya pengendalian internal termasuk standar perilaku yang diharapkan.

Berdasarkan rumusan COSO bahwa lingkungan pengendalian didefinisikan sebagai seperangkat standar, proses, dan struktur sebagai dasar dalam pelaksanaan pengendalian internal di seluruh organisasi. Lingkungan pengendalian terdiri dari lima komponen yaitu : (1) Integritas dan nilai etika organisasi, (2) Parameter-parameter pelaksanaan tugas dan tanggung jawab direksi dalam mengelola organisasinya, (3) Struktur organisasi, tugas, wewenang dan tanggung jawab, (4) Proses untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten, (5) Ketegasan mengenai tolok ukur kinerja, insentif, dan penghargaan untuk mendorong akuntabilitas kinerja.

Lingkungan pengendalian yang dihasilkan memiliki dampak yang luas pada sistem secara keseluruhan pengendalian internal. Selanjutnya, COSO (2013:7) menyatakan, bahwa terdapat lima prinsip yang harus ditegakkan atau dijalankan dalam organisasi untuk mendukung lingkungan pengendalian, yaitu : (1), Organisasi menunjukkan komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika, (2) Dewan direksi menunjukkan kemandirian dari manajemen dan latihan yang mengawasi perkembangan dan kinerja pengendalian internal, (3) Manajemen menetapkan, dengan pengawasan dewan, struktur, jalur pelaporan, dan otoritas dan tanggung jawab yang tepat dalam mengejar tujuan, (4) Organisasi menunjukkan komitmen untuk menarik, mengembangkan, dan

mempertahankan individu yang kompeten sejalan dengan tujuan, (5) Organisasi meminta pertanggungjawaban individu atas tanggung jawab pengendalian internal mereka dalam mengejar tujuan.

b) Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

COSO (2013:4) menjelaskan mengenai komponen penilaian risiko (risk assessment). Risiko adalah peristiwa atau kejadian yang mungkin ada dan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan. Penilaian risiko melibatkan proses dinamis dan berulang untuk mengidentifikasi dan menilai risiko terhadap pencapaian tujuan. Risiko terhadap pencapaian tujuan ini dari seluruh entitas dianggap relatif terhadap toleransi risiko yang telah ditetapkan. Dengan demikian, penilaian risiko membentuk dasar untuk menentukan bagaimana risiko akan dikelola. Aprecondition to risk assessment adalah penetapan tujuan, yang dikaitkan pada berbagai tingkat entitas. Manajemen menetapkan tujuan dalam kategori yang berkaitan dengan operasi, pelaporan, dan kepatuhan dengan kejelasan yang cukup untuk dapat mengidentifikasi dan menganalisis risiko terhadap tujuan tersebut. Manajemen juga mempertimbangkan kesesuaian tujuan untuk entitas. Penilaian risiko juga membutuhkan manajemen untuk mempertimbangkan dampak dari perubahan yang mungkin terjadi di lingkungan eksternal dan dalam model bisnisnya sendiri yang dapat membuat pengendalian internal menjadi tidak efektif.

Berdasarkan rumusan COSO, bahwa penilaian risiko melibatkan proses yang dinamis dan interaktif untuk mengidentifikasi dan menilai risiko terhadap pencapaian tujuan. Risiko itu sendiri dipahami sebagai suatu kemungkinan bahwa suatu peristiwa akan terjadi dan mempengaruhi pencapaian tujuan entitas, dan risiko terhadap pencapaian seluruh tujuan dari entitas ini dianggap relatif terhadap toleransi risiko yang ditetapkan. Oleh karena itu, penilaian risiko membentuk dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola oleh organisasi. Selanjutnya, COSO (2013:7) menjelaskan mengenai empat prinsip yang mendukung penilaian risiko yaitu : (1) Organisasi menentukan tujuan dengan kejelasan yang cukup untuk memungkinkan identifikasi dan penilaian risiko yang berkaitan dengan tujuan, (2) Organisasi mengidentifikasi

risiko terhadap pencapaian tujuannya di seluruh entitas dan menganalisis risiko sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola, (3) Organisasi mempertimbangkan potensi penipuan dalam menilai risiko terhadap pencapaian tujuan, (4) Organisasi mengidentifikasi dan menilai perubahan yang dapat berdampak signifikan pada sistem pengendalian internal.

c) *Aktivitas Pengendalian (Control Activities)*

COSO (2013:5) menjelaskan mengenai aktivitas pengendalian (*control activities*). Kegiatan pengendalian adalah arahan manajemen untuk mengurangi risiko dalam pencapaian tujuan dengan tindakan yang dilakukan melalui kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Aktivitas kontrol dilakukan di semua tingkat entitas, di berbagai tahapan dalam proses bisnis, dan di atas lingkungan teknologi. Mereka mungkin bersifat preventif atau detektif dan dapat mencakup berbagai kegiatan manual dan otomatis seperti otorisasi dan persetujuan, verifikasi, rekonsiliasi, dan tinjauan kinerja bisnis. Segregasi tugas biasanya dibangun ke dalam pemilihan dan pengembangan kegiatan kontrol. Di mana pemisahan tugas tidak praktis, manajemen memilih dan mengembangkan kegiatan pengendalian alternatif.

Berdasarkan rumusan COSO, bahwa aktivitas pengendalian adalah tindakan-tindakan yang ditetapkan melalui kebijakan-kebijakan dan prosedur prosedur yang membantu memastikan bahwa arahan manajemen untuk mengurangi risiko terhadap pencapaian tujuan dilakukan. Aktivitas pengendalian dilakukan pada semua tingkat entitas, pada berbagai tahap dalam proses bisnis, dan atas lingkungan teknologi.

Aktivitas pengendalian memiliki berbagai macam tujuan dan diterapkan dalam berbagai tindakan dan fungsi organisasi. Aktivitas pengendalian meliputi kegiatan yang berbeda, seperti : otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, analisis, prestasi kerja, menjaga keamanan harta perusahaan dan pemisahan fungsi. COSO (2013:7) menegaskan mengenai tiga prinsip dalam organisasi yang mendukung aktivitas pengendalian yaitu : (1) Organisasi memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian yang berkontribusi terhadap mitigasi risiko pencapaian sasaran pada tingkat yang dapat diterima, (2) Organisasi

memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian umum atas teknologi untuk mendukung tercapainya tujuan, (3) Organisasi menyebarkan aktivitas pengendalian melalui kebijakan-kebijakan yang menetapkan apa yang diharapkan, dan prosedur-prosedur yang menempatkan kebijakan-kebijakan ke dalam tindakan

d) Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

COSO (2013:5) menjelaskan mengenai komponen informasi dan komunikasi (*information and communication*) dalam pengendalian internal. Informasi diperlukan bagi entitas untuk melaksanakan tanggung jawab pengendalian internal untuk mendukung pencapaian tujuannya. Manajemen memperoleh atau menghasilkan dan menggunakan informasi yang relevan dan berkualitas dari sumber internal dan eksternal untuk mendukung fungsi komponen lain dari pengendalian internal. Komunikasi adalah proses berulang yang terus-menerus memberikan, berbagi, dan memperoleh informasi yang diperlukan. Komunikasi internal adalah sarana dimana informasi disebarkan ke seluruh organisasi, mengalir naik, turun, dan melintasi entitas. Ini memungkinkan personil untuk menerima pesan yang jelas dari manajemen senior yang mengontrol tanggung jawab harus dianggap serius. Komunikasi eksternal ada dua: memungkinkan komunikasi masuk informasi eksternal yang relevan, dan memberikan informasi kepada pihak eksternal sebagai tanggapan terhadap persyaratan dan harapan.

Sebagaimana yang dinyatakan oleh COSO di atas, bahwa informasi sangat penting bagi setiap entitas untuk melaksanakan tanggung jawab pengendalian internal guna mendukung pencapaian tujuan-tujuannya. Informasi yang diperlukan manajemen adalah informasi yang relevan dan berkualitas baik yang berasal dari sumber internal maupun eksternal dan informasi digunakan untuk mendukung fungsi komponen-komponen lain dari pengendalian internal. Informasi diperoleh ataupun dihasilkan melalui proses komunikasi antar pihak internal maupun eksternal yang dilakukan secara terus-menerus, berulang, dan berbagi. Kebanyakan organisasi membangun suatu sistem informasi untuk memenuhi kebutuhan informasi yang andal, relevan, dan tepat waktu.

COSO (2013:7) selanjutnya menegaskan mengenai tiga prinsip dalam organisasi yang mendukung komponen informasi dan komunikasi yaitu : (1) Organisasi memperoleh atau menghasilkan dan menggunakan informasi yang relevan dan berkualitas untuk mendukung fungsi pengendalian internal, (2) Organisasi secara internal mengkomunikasikan informasi, termasuk tujuan dan tanggung jawab untuk pengendalian internal, yang diperlukan untuk mendukung fungsi pengendalian internal, (3) Organisasi berkomunikasi dengan pihak eksternal mengenai hal-hal yang mempengaruhi fungsi pengendalian internal.

e) *Aktivitas Pemantauan (Monitoring Activities)*

COSO (2013:5) menjelaskan mengenai komponen aktivitas pemantauan (*monitoring activities*) dalam pengendalian internal yaitu evaluasi yang sedang berlangsung, evaluasi terpisah, atau beberapa kombinasi dari keduanya digunakan untuk memastikan apakah masing-masing dari lima komponen pengendalian internal, termasuk kontrol untuk mempengaruhi prinsip-prinsip dalam setiap komponen, hadir dan berfungsi. Evaluasi berkelanjutan, dibangun dalam proses bisnis di berbagai tingkat entitas, memberikan informasi yang tepat waktu. Evaluasi terpisah, dilakukan secara berkala, akan bervariasi dalam cakupan dan frekuensi tergantung pada penilaian risiko, efektivitas evaluasi yang sedang berlangsung, dan pertimbangan manajemen lainnya. Temuan dievaluasi berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh regulator, badan atau manajemen standar yang diakui dan dewan direksi, dan kekurangan dikomunikasikan kepada manajemen dan dewan direksi sebagaimana mestinya.

Kegiatan pemantauan meliputi proses penilaian kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu, dan memastikan apakah semuanya dijalankan seperti yang diinginkan serta apakah telah disesuaikan dengan perubahan keadaan. Pemantauan seharusnya dilaksanakan oleh personal yang semestinya melakukan pekerjaan tersebut, baik pada tahap desain maupun pengoperasian pengendalian pada waktu yang tepat, guna menentukan apakah pengendalian intern beroperasi sebagaimana yang diharapkan dan untuk

menentukan apakah pengendalian intern tersebut telah disesuaikan dengan perubahan keadaan yang selalu dinamis.

Tindak Kecurangan dapat dicegah apabila pengendalian internal diterapkan secara efektif oleh suatu perusahaan. Pengendalian internal yang efektif akan membantu melindungi aset, menjamin tersedianya pelaporan keuangan dan manajerial yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, dan mengurangi risiko terjadinya kerugian, penyimpangan dan pelanggaran. Pengendalian internal sangat penting untuk memberikan perlindungan bagi perusahaan terhadap kelemahan manusia dan mengurangi kemungkinan kesalahan serta tindakan yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku seperti tindak kecurangan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal merupakan sistem yang diterapkan oleh perusahaan untuk memastikan apakah prosedur pengendalian internal yang tersedia sudah berjalan dengan baik. Pengendalian internal merupakan suatu proses yang terdiri atas kebijakan dan prosedur yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan karyawan yang dirancang untuk menjaga kekayaan perusahaan, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan kepatuhan kebijakan manajemen, serta memberikan jaminan yang meyakinkan bahwa tujuan perusahaan akan dapat dicapai.

#### **E. Whistleblowing System**

*Whistleblowing System* merupakan suatu mekanisme yang digunakan untuk melaporkan dugaan tindak pidana korupsi yang telah atau akan terjadi di dalam suatu perusahaan dengan melibatkan karyawan dan pihak lain (BPKP.go.id, n.d.). Dalam pandangan Hoffman dan Robert (2008) yang dikutip dalam Wardana et al., (2017), whistleblowing system dapat diartikan sebagai pengungkapan informasi oleh karyawan tentang dugaan pelanggaran hukum, peraturan, pedoman praktis, atau pernyataan profesional, atau terkait dengan kesalahan prosedur, korupsi, penyalahgunaan wewenang, atau bahaya bagi kepentingan publik. *Whistleblowing system* dirancang sebagai sarana untuk melaporkan tindakan pidana yang dilakukan oleh individu atau pihak tertentu dengan tujuan memperoleh keuntungan dan merugikan kreditor dan investor. Sistem ini merupakan upaya untuk mencegah terjadinya pelanggaran dan

kejahatan di dalam perusahaan. Melalui sistem ini, para karyawan atau pihak di luar perusahaan dapat melaporkan kejahatan yang terjadi di perusahaan (Semendawai, dkk. 2011:69).

Menurut Hertanto (2009) *Whistleblowing* dibedakan menjadi 2 (dua) jenis yaitu:

a) *Whistleblowing Internal*

*Whistleblowing Internal* merupakan jenis *whistleblowing system* dimana seorang pegawai mengetahui adanya tindakan kecurangan yang dilakukan oleh sesama pegawai dan kemudian melaporkannya kepada atasan atau pimpinan perusahaan tersebut.

b) *Whistleblowing Eksternal*

*Whistleblowing Eksternal* adalah *whistleblowing system* dimana seorang pegawai mengetahui adanya tindakan kecurangan yang dilakukan oleh perusahaan itu sendiri dan kemudian mengungkapkannya kepada masyarakat karena kecurangan tersebut berdampak merugikan bagi masyarakat.

Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), ada beberapa manfaat dari penyelenggaraan *whistleblowing system* adalah sebagai berikut :

- a) Memungkinkan penyampaian informasi penting dan penanganan krisis dengan cepat dan aman kepada pihak yang berwenang.
- b) Meningkatkan kesadaran dan keengganan untuk melakukan pelanggaran, karena karyawan merasa percaya dan yakin bahwa pelaporan akan ditindaklanjuti dengan efektif.
- c) Menyediakan mekanisme deteksi dini atas potensi masalah atau pelanggaran sehingga dapat diatasi sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih besar.
- d) Memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk menangani masalah pelanggaran secara internal terlebih dahulu, sehingga dapat diatasi sebelum menimbulkan dampak yang lebih luas.

- e) Mengurangi risiko yang dihadapi perusahaan akibat dari pelanggaran, termasuk risiko keuangan, operasional, hukum, keselamatan kerja, dan reputasi.
- f) Mengurangi biaya dalam menangani akibat dari pelanggaran, karena masalah dapat diidentifikasi lebih awal dan ditangani dengan cepat.
- g) Meningkatkan reputasi perusahaan di mata pemangku kepentingan, regulator, dan masyarakat umum karena menunjukkan komitmen perusahaan dalam menjaga integritas dan ketaatan terhadap aturan.
- h) Memberikan masukan berharga kepada organisasi untuk mengidentifikasi area kritis dan proses kerja yang memiliki kelemahan dalam pengendalian internal, serta merancang tindakan perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas pengendalian internal (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2008).

Dengan adanya *whistleblowing system* dalam suatu perusahaan, peluang terjadinya kecurangan (*fraud*) dapat diminimalkan, karena hal ini menciptakan rasa sungkan bagi pelaku kecurangan dan mendorong kesediaan untuk melaporkan tindakan kecurangan yang terjadi di perusahaan. *Whistleblowing system* memiliki peran penting sebagai alat pemberi peringatan atau sanksi kepada oknum-oknum yang melakukan tindakan kecurangan (*fraud*). Meskipun demikian, di dunia kerja, pelaporan kecurangan jarang dilakukan karena karyawan khawatir akan dipecat, dijauhi oleh rekan kerja, atau bahkan mengancam keselamatan diri dan keluarga.

Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk melakukan sosialisasi mengenai *whistleblowing system* dan mengimplementasikan sanksi bagi pelaku kecurangan yang harus ditaati oleh siapa pun di dalam perusahaan. Langkah ini dapat mendorong *whistleblower* untuk melaporkan tindakan kecurangan yang terjadi di perusahaan tanpa takut terhadap ancaman atau pembalasan. Dengan demikian, *whistleblowing system* dapat menjadi alat yang efektif dalam mencegah dan mengatasi kecurangan dalam lingkungan perusahaan (Mardani et al., 2020).

## **F. Keterkaitan antar Variabel Penelitian**

### **1. Hubungan *Good Corporate Governance* dengan Pencegahan *Fraud***

Penerapan *Good Corporate Governance* pada perusahaan secara efektif dapat mencegah dan meminimalisir seseorang melakukan tindakan kecurangan (*Fraud*). *Good Corporate Governance* akan terlaksana apabila adanya Kerjasama semua yang ada diperusahaan baik manajemen maupun karyawan. Jika penerapan *Good Corporate Governance* tidak terlaksana dengan baik maka tata kelola perusahaan tidak akan terwujud.

Berdasarkan penelitian Desa et al., (2020) penerapan *Good Corporate Governance* berpengaruh positif terhadap pencegahan *fraud*. Hal ini didukung adanya prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yaitu transparansi, akuntabilitas, kewajaran, integritas, dan partisipasi dapat mencegah terjadinya *Fraud*. Penerapan *Good Corporate Governance* terhadap pencegahan *Fraud* juga didukung oleh penelitian Chapple et al. (2009) dan Argawal & Medury (2011) yang menunjukkan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* yang baik akan mengurangi resiko penyalahgunaan aset atau pencegahan *Fraud*. Berbeda dengan hasil penelitian diatas, hasil penelitian Herawaty & Hernando, 2021 memiliki hasil *Good Corporate Governance* tidak berpengaruh terhadap pencegahan Kecurangan (*Fraud*). Selain itu Adapun contoh di kota Jambi yang mendapatkan opini keuangan wajar tanpa pengecualian tetapi masih belum mampu mengurangi kecurangan (*Fraud*) yang terjadi di lingkungan pemerintahan daerah Provinsi Jambi yang dilihat dari semakin banyaknya kasus korupsi yang menyeret aparat pemerintah (Herawaty & Hernando, 2021).

### **2. Hubungan Pengendalian Internal dengan Pencegahan *Fraud***

Peran pengendalian internal dalam pencegahan kecurangan (*fraud*) menunjukkan bahwa pengendalian internal yang efektif sangat diperlukan agar perusahaan mampu mengatasi ancaman bisnis yang mengitarinya. Perusahaan harus melakukan tindakan preventif untuk mengantisipasi terjadinya *fraud* dalam perusahaan. Kasus kecurangan sering terjadi dalam suatu perusahaan dan pemerintahan dapat disebabkan oleh lemahnya pengendalian internal. Jika suatu pengendalian internal lemah maka akan mengakibatkan kekayaan atau

aset suatu negara yang dikelola pemerintah tidak terjamin keamanannya, informasi yang ada tidak diteliti dan tidak dapat dipercaya, tidak efisien dan efektifnya kegiatan-kegiatan operasional serta tidak dapat dipatuhinya kebijakan dan perundang-undangan yang ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wilopo (2006) yang menemukan bahwa pengendalian internal yang efektif memberikan pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap kecendrungan kecurangan di perusahaan tersebut. Oleh karena itu, diperlukan pengendalian internal semakin tinggi pengendalian internal yang ditunjukkan maka semakin rendah pula frekuensi kecurangan yang terjadi.

### **3. Hubungan *Whistleblowing System* dengan Pencegahan *Fraud***

Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (2008:2) salah satu manfaat penerapan *Whistleblowing System* adalah tersedianya sistem peringatan dini terhadap potensi masalah akibat pelanggaran.

Di dalam penelitian lain *whistleblowing system* berpengaruh positif terhadap terjadinya kecurangan. Hal ini dapat dilihat dari hubungan antara *Whistleblowing System* dengan kecurangan (*Fraud*) adalah semakin tinggi *Whistleblowing System* maka akan berdampak pada meningkatnya *fraud prevention* (Desa et al., 2020). Terdapat perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Phuji Maisaroh (2021) yang menunjukkan bahwa penerapan *Whistleblowing System* berdampak negatif terhadap kejadian kecurangan (*fraud*). Kemungkinan terjadinya hal tersebut dapat disebabkan oleh kurangnya independensi auditor internal dalam mengelola dan menangani laporan kecurangan (*fraud*). Akibatnya, meskipun perusahaan memiliki mekanisme yang lengkap untuk menyampaikan laporan kecurangan, upaya tersebut belum tentu efektif dalam mengurangi kecurangan hingga mencapai angka nol.

### **G. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu melakukan penelitian secara terpisah mengenai *Good Corporate Governance*, Pengendalian Internal, dan *Whistleblowing System* terhadap Pencegahan Kecurangan (*Fraud*). Berbagai penelitian yang sudah diteliti oleh peneliti-peneliti sebelumnya dengan menggunakan berbagai

macam pendekatan, teori, dan teknik analisis. Berikut hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.1 sebagai berikut:

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul / Author / Jurnal	Variabel	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Komite Audit, Audit Internal, dan Whistleblowing System Pencegahan Fraud Pada Sub Sektor Perdagangan Besar yang Terdaftar di BEI  (Ike Trijayanti, 2021)	Variabel Independen: Komite Audit, Audit Internal, Whistleblowing System  Variabel Dependen: Pencegahan Fraud	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komite audit internal dan whistleblowing system berpengaruh positif terhadap pencegahan <i>fraud</i> .
2	Pengaruh Audit Internal, Komite audit, Whistleblowing system dan Efektivitas Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan <i>Fraud</i> Pada Perusahaan BUMN yang terdaftar di BEI tahun 2018-2020  (Siti Rahmadanti, 2021)	Variabel Independen: Audit Internal, Komite Audit, Whistleblowing System dan Efektivitas Pengendalian Internal  Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa audit internal, komite audit, pengendalian internal, dan whistleblowing system berpengaruh positif terhadap pencegahan <i>fraud</i> .
3	Pengaruh Peran Audit Internal dan Efektivitas Whistleblowing System terhadap pencegahan <i>Fraud</i> pada Bank BJB Syariah Pusat Kota Bandung  (Chandrasari, 2021)	Variabel Independen: Audit Internal, Whistleblowing system  Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran audit internal dan whistleblowing system berpengaruh positif terhadap pencegahan <i>Fraud</i> .

4	<p>Pengaruh Audit Internal dan Efektivitas Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan Kecurangan (<i>Fraud</i>) Pada Bank BUMN di Denpasar</p> <p>(Komang Yoga Mahendra, 2021)</p>	<p>Variabel Independen: Internal Audit dan Pengendalian Internal</p> <p>Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Audit Internal dan efektivitas pengendalian internal berpengaruh terhadap pencegahan <i>fraud</i>.</p>
5	<p>Profesionalisme, Auditor Internal, Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> Dan <i>Whistleblowing System</i> Berpengaruh Terhadap Pencegahan <i>Fraud</i> (Survei Pada Bank Bjb Di Kota Bandung)</p> <p>(Anggraeni dan Shinthia, 2020)</p>	<p>Variabel Independen: Profesionalisme Auditor Internal, <i>Good Corporate Governane</i>, dan <i>Whistleblowing System</i></p> <p>Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i></p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa profesionalisme auditor internal, penerapan <i>good corporate governance</i> dan <i>whistleblowing system</i> berpengaruh terhadap pencegahan kecurangan</p>
6	<p>Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i>, Pengendalian Internal dan <i>Whistleblowing System</i> terhadap Efektivitas Pencegahan Kecurangan (Studi Empiris Pada Bank Perkreditan Rakyat Se-Kabupaten Temanggung)</p> <p>(Wijaya dan Rizka Eka, 2020)</p>	<p>Variabel Independen: <i>Good Corporate Governance</i>, Pengendalian Internal, dan <i>Whistleblowing System</i></p> <p>Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>good corporate governance</i>, pengendalian internal dan <i>whistleblowing system</i> berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas pencegahan kecurangan</p>
7	<p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Peran Auditor Internal Pencegahan</p>	<p>Variabel Independen: Budaya Organisasi dan Auditor Internal</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan Auditor Internal</p>

	<p>Kecurangan Dengan Komponen Struktur Pengendalian Internal</p> <p>(Christi Novita Lorensa, 2020)</p>	<p>Variabel Dependen: Pencegahan Kecurangan</p>	<p>berpengaruh terhadap pencegahan kecurangan</p>
8	<p>Pengaruh Pengendalian Internal, Audit Internal, <i>Risk Based Audit</i>, Komite Audit dan <i>Whistleblowing System</i> terhadap Pencegahan Kecurangan (Fraud) serta Implikasinya pada Kualitas Laporan Keuangan</p> <p>(M. Budiman, 2019)</p>	<p>Variabel Independen: Pengendalian Internal, Audit Internal, <i>Risk Based Audit</i>, Komite Audit, dan <i>Whistleblowing system</i></p> <p>Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i></p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel saling berpengaruh terhadap pencegahan kecurangan</p>
9	<p>Pengaruh Audit Internal dan <i>Whistleblowing System</i> Terhadap Pencegahan Kecurangan (<i>Fraud</i>) pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat</p> <p>(Rizky Rahmadani, 2018)</p>	<p>Variabel Independen: Audit Internal dan <i>Whistleblowing System</i></p> <p>Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial audit internal dan <i>whistleblowing system</i> berpengaruh terhadap pencegahan kecurangan (<i>fraud</i>)</p>
10	<p>Peran Internal Auditor dan <i>Good Corporate Governance</i> Dalam Pencegahan <i>Fraud</i></p> <p>(Mufariza, 2018)</p>	<p>Variabel Independen: Internal Auditor dan <i>Good Corporate Governance</i></p> <p>Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa internal auditor pada penelitian ini berpengaruh terhadap <i>fraud</i> dan <i>good corporate governance</i> pada penelitian ini berpengaruh terhadap pencegahan <i>fraud</i>.</p>
11	<p>Pengaruh Fungsi Audit Internal dan Penerapan <i>Whistleblowing System</i> Terhadap</p>	<p>Variabel Independen: Audit Internal dan <i>Whistleblowing System</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa audit internal dan <i>whistleblowing system</i> berpengaruh secara</p>

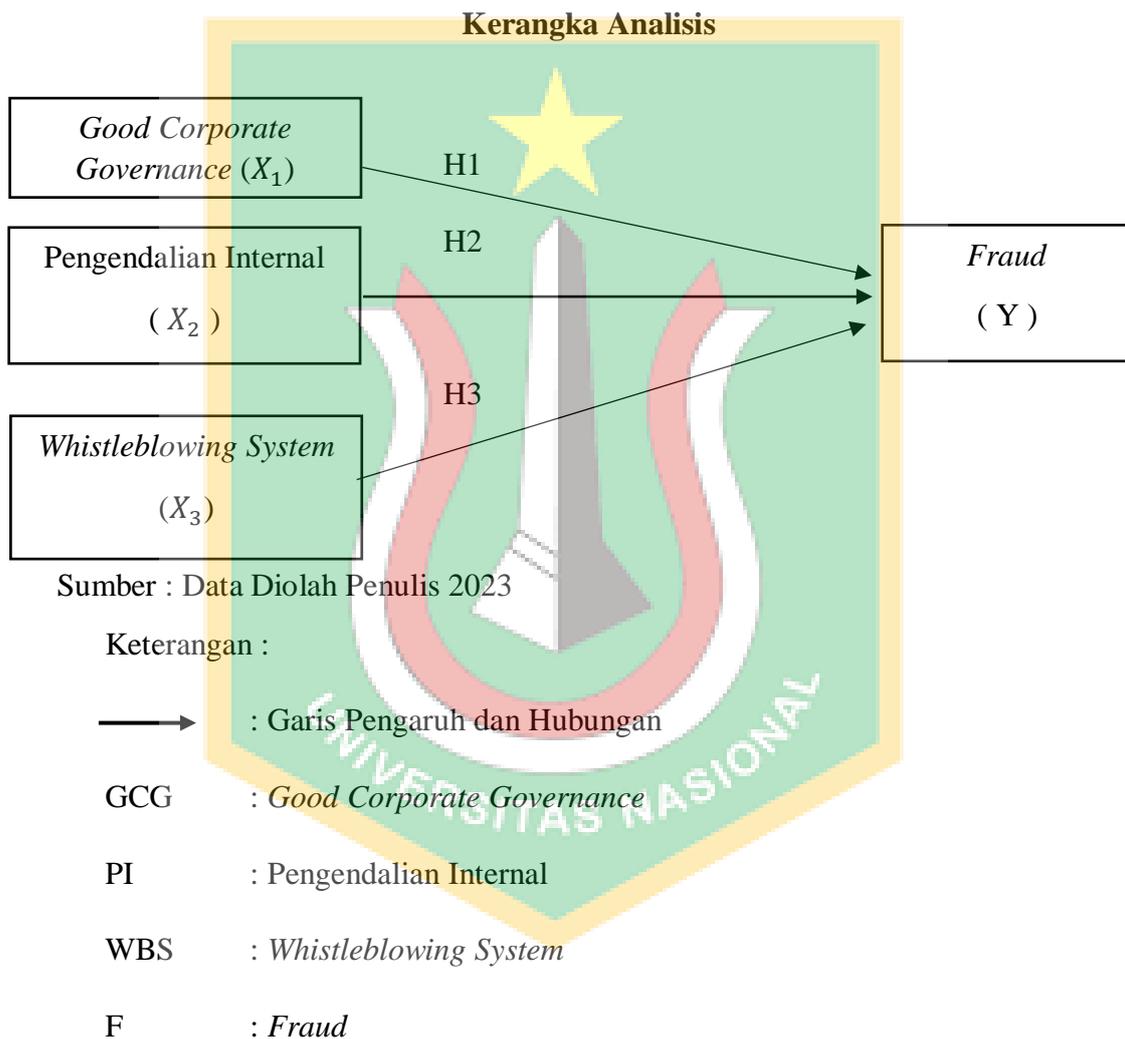
	Efektivitas Pencegahan Kecurangan  (Muhammad Nurhafitzh, 2017)	Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i>	efektif terhadap pencegahan <i>fraud</i>
12	Pengaruh Kompetensi Aparatur, Budaya Organisasi, <i>Whistleblowing</i> dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan Fraud Dalam Pengelolaan Dana Desa  (Atmadja, 2017)	Variabel Independen: Kompetensi Aparatur, Budaya Organisasi, <i>Whistleblowing</i> dan Pengendalian Internal  Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i>	Hasil penelitian ini variabel sistem pengendalian internal berpengaruh positif dengan variabel pencegahan <i>fraud</i> dalam pengelolaan dana desa di Kabupaten Buleleng
13	Internal dan Efektivitas Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan Kecurangan ( <i>Fraud</i> )  (Dwika Maliawan, 2017)	Variabel Independen: Audit Internal dan Efektivitas Pengendalian Internal  Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap pencegahan kecurangan.
14	Pengaruh Budaya Organisasi, Peran Audit Internal, dan <i>Whistleblowing System</i> Terhadap Pencegahan Kecurangan  (Trisna Wulandari, 2017)	Variabel Independen: Budaya Organisasi, Audit Internal, <i>Whistleblowing System</i>  Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, peran auditor internal, dan <i>whistleblowing system</i> berpengaruh signifikan positif terhadap pencegahan <i>fraud</i> .
15	Pengaruh Efektivitas Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan Fraud pada Telkom Foundation  (Fitroh Nurani, 2016)	Variabel Independen: Efektivitas Pengendalian Internal  Variabel Dependen: Pencegahan <i>Fraud</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian internal berpengaruh terhadap pencegahan <i>fraud</i>

Sumber: Data Diolah Penulis 2023

## H. Kerangka Analisis

Kerangka analisis merupakan hasil pemikiran dari penelitian dan memberikan gambaran dan penjelasan tentang pengaruh hubungan antara beberapa variabel yang diteliti. Pada penelitian ini menjelaskan pengaruh mekanisme *Good Corporate Governanve*, Pengendalian Internal, dan *Whistleblowing System* terhadap pencegahan Kecurangan (*Fraud*).

Gambar 2. 2



## I. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pernyataan atau dugaan yang diajukan dalam penelitian untuk diuji kebenarannya. Dalam penelitian ini, terdapat tiga variabel bebas yaitu *Good Corporate Governance*, *Pengendalian Internal*, dan

*Whistleblowing System*, sedangkan variabel terikatnya adalah Pencegahan Kecurangan (*Fraud*).

### **1. Pengaruh *Good Corporate Governance* Terhadap Pencegahan *Fraud***

*Good Corporate Governance* merupakan suatu proses dan struktur yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk peningkatan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan untuk mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan memperhatikan *stakeholder* lainnya. Penerapan *Good Corporate Governance* juga dapat dilakukan perusahaan untuk meminimalisir kecurangan yang terjadi khususnya dari internal perusahaan. *Good Corporate Governance* merupakan sebuah acuan dasar untuk mengelola sebuah instansi secara *transparent*, *accountable*, dan *fair* sesuai dengan etika yang berlaku. Penerapan *Good Corporate Governance* pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dapat dinilai kualitasnya melalui beberapa aspek. Adanya peraturan yang mengatur mengenai kewajiban perusahaan publik atau perusahaan Badan Usaha Milik Negara membuat seluruh perusahaan BUMN untuk melaporkan laporan tata kelola perusahaan. Penerapan *Good Corporate Governance* yang efektif pada perusahaan akan membantu perusahaan untuk mencegah kecurangan yang terjadi khususnya didalam internal perusahaan.

Seperti yang diteliti oleh Maisaroh & Nurhidayanti, *Good Corporate Governance* memiliki pengaruh positif terhadap pencegahan *fraud* karena pada dasarnya *good corporate governance* merupakan bentuk tanggung jawab yang diterapkan oleh perusahaan untuk menciptakan tata kelola yang baik dan efektif. Nilai *Good Corporate Governance* yang meningkan mengindikasikan bahwa perusahaan dapat menjalankan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibility, independensi dan *fairness* dengan baik dalam menjalankan usahanya dan sesuai dengan peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006, sehingga perusahaan tersebut dapat terhindar dan bebas dari praktik *Fraud*. Dari penjelasan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah :

**H<sub>1</sub> : *Good Corporate Governance* berpengaruh positif terhadap pencegahan kecurangan (*fraud*)**

## 2. Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan *Fraud*

Untuk memastikan upaya pencegahan fraud berjalan secara efektif, penting bagi manajemen perusahaan untuk merancang dan menerapkan sistem pengendalian internal yang efektif dan sehat. Efektivitas pengendalian internal berperan dalam mengurangi peluang terjadinya tindakan kecurangan akuntansi. Sistem pengendalian internal yang memadai dapat meminimalisir peluang untuk melakukan kecurangan. Teori *fraud triangle* juga mengindikasikan bahwa kecurangan terjadi ketika ada tekanan, kesempatan, dan pembenaran. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan pengendalian internal untuk memastikan operasional berjalan dengan baik dan meminimalisir kesempatan terjadinya kecurangan. Semakin kuat sistem pengendalian internal, semakin tinggi tingkat pencegahan *fraud*.

Hasil penelitian Mahendra et al., (2021) juga menunjukkan bahwa pengendalian internal mempengaruhi pencegahan *fraud*. Berdasarkan hal tersebut, maka H<sub>2</sub> dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>: Pengendalian Internal berpengaruh positif terhadap pencegahan kecurangan (*fraud*)**

## 3. Pengaruh *Whistleblowing System* Terhadap Pencegahan *Fraud*

*Whistleblowing system* adalah suatu sistem yang didesain untuk menjadi tempat pelaporan tindakan kecurangan yang dilakukan oleh individu dalam suatu perusahaan. Sistem ini bertujuan untuk mendeteksi dan mencegah tindak kecurangan. *Whistleblowing system* dapat diadopsi oleh berbagai perusahaan untuk mengembangkan manual sistem pelaporan pelanggaran yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing perusahaan. Implementasi *whistleblowing system* yang efektif dapat secara signifikan mengurangi terjadinya tindak kecurangan, karena perusahaan memiliki komitmen terhadap kebijakan pelaporan, mekanisme pelaporan yang jelas, dan upaya evaluasi dan perbaikan untuk meningkatkan efektivitas *whistleblowing system*. Semua ini mendorong partisipasi *whistleblower* untuk lebih berani melaporkan tindak kecurangan yang mereka ketahui (Wahyuni & Nova, 2018). Teori *fraud triangle* menyatakan bahwa tindak kecurangan terjadi ketika ada tekanan, kesempatan,

dan pembenaran. Oleh karena itu, penerbitan *whistleblowing system* oleh KNKG (Komite Nasional Kebijakan Governance) membantu meningkatkan struktur tata kelola dan syarat dalam upaya pencegahan *fraud*, sehingga laporan yang masuk dapat ditindaklanjuti.

Biasanya, *whistleblower* akan melaporkan tindak kecurangan terlebih dahulu kepada otoritas internal di perusahaan. Namun, mereka juga dapat melaporkannya kepada otoritas yang lebih tinggi, seperti dewan direksi, komisaris, kepala kantor, otoritas publik di luar perusahaan yang berwenang, dan media massa. Tujuan dari sistem ini adalah untuk mengurangi niat para oknum yang ingin melakukan tindak kecurangan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Trijayanti et al., 2021), (Wahyuni & Nova, 2018), dan (Wardana, Sujana, & Wahyuni, 2017) menunjukkan bahwa *whistleblowing system* berpengaruh positif terhadap pencegahan *fraud*. Namun, hasil penelitian yang dilakukan oleh (Prasasthy & Hutnaleontina, 2021) menyatakan sebaliknya bahwa *whistleblowing system* tidak berpengaruh terhadap pencegahan *fraud*. Berdasarkan penjelasan diatas, maka H<sub>3</sub> untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>: *Whistleblowing system* berpengaruh positif terhadap pencegahan kecurangan (*fraud*).**

