



ANTI CORRUPTION: VALUES AND CULTURE 2025

A REPORT TO THE NATIONS

KATA PENGANTAR

Fenomena korupsi di Indonesia bukan sekadar pelanggaran hukum, tetapi juga cerminan tantangan budaya yang kompleks. PPM Manajemen melalui Pusat Etika dan Budaya Organisasi Soedarpo Sastrosatomo (PEBOSS) memandang bahwa upaya pemberantasan korupsi tidak dapat hanya mengandalkan pendekatan regulatif dan penegakan hukum, melainkan harus menyentuh aspek nilai, moral, dan sistem organisasi. Oleh karena itu, riset ini dilakukan untuk menelusuri bagaimana nilai individu, sistem organisasi, dan keselarasan keduanya berkontribusi dalam membangun perilaku antikorupsi yang berkelanjutan.

Dalam perjalanan riset ini, PEBOSS berupaya memadukan pendekatan akademik dan praktik organisasi. Penelitian ini melibatkan 282 responden dari beragam sektor—termasuk institusi publik, perusahaan swasta, BUMN, serta lembaga pendidikan—untuk mengetahui sejauh mana praktik antikorupsi telah terintegrasi dalam budaya organisasi di Indonesia.

Riset ini menjadi bagian dari komitmen PPM Manajemen untuk terus menyebarluaskan ilmu manajemen yang luhur dan relevan dengan nilai-nilai Pancasila. Melalui kajian ini, kami berharap dapat memberikan pandangan baru tentang bagaimana organisasi di Indonesia dapat membangun budaya antikorupsi bukan karena tekanan peraturan, melainkan karena dorongan nilai dan kesadaran bersama.

Kami menyadari bahwa pembudayaan nilai antikorupsi adalah perjalanan panjang yang membutuhkan konsistensi, partisipasi, dan kepemimpinan etis di semua tingkatan. Karenanya, hasil penelitian ini tidak hanya menjadi laporan ilmiah, tetapi juga ajakan reflektif untuk memperkuat integritas dalam praktik sehari-hari — baik di ranah individu maupun institusi.

EXECUTIVE SNAPSHOT

Anti-Corruption Values & Culture 2025 The Gap Between Commitment and Culture

INDIVIDU

FONDASI MORAL SUDAH KUAT

- ✓ 98,6% Responden menjunjung tinggi kejujuran
- ✓ 95,4% Responden menempatkan tanggung jawab sebagai nilai utama



Mayoritas individu sudah berintegritas tinggi. Masalah utama bukan pada niat personal

SISTEM

KEBIJAKAN ADA, PRAKTIK BELUM MERATA

- ✓ 69,7% Organisasi memiliki Pakta Integritas
- ✓ 50,4% → Deklarasi Antikorupsi
- ✓ 15,8% Organisasi yang terlibat dalam sistem/ sertifikasi antikorupsi terstandar. Hanya sebagian kecil yang sudah masuk tahap sistemik.



Speak-Up Culture

- 1 55–60% merasa aman melapor & laporan ditindaklanjuti. Kepercayaan terhadap sistem masih terbatas, sehingga pemanfaatan WBS belum optimal.



Sistem sudah tersedia, tetapi belum sepenuhnya dirasakan dan dipercaya

BUDAYA

TANTANGAN UTAMA ADA DI PRAKTIK SEHARI-HARI

Partisipasi Pegawai:

- ✓ 61% Responden merasa terlibat aktif dalam upaya antikorupsi. Budaya masih top-down



Ethical Leadership

Faktor paling efektif:

- 1 76,8% → keteladanan pimpinan
- 1 72,5% → sistem kerja etis
- 1 71,9% → pengawasan internal Leadership Matters



Budaya antikorupsi ditentukan oleh kepemimpinan, keadilan, dan keterlibatan nyata—bukan sekadar kebijakan.



Indonesia tidak kekurangan nilai dan niat antikorupsi. Tantangan utamanya adalah mengubah komitmen formal menjadi budaya organisasi.



PROFIL RESPONDEN

JENIS KELAMIN



Pria

56%



Wanita

44%

SKALA PERUSAHAAN



Lokal

10,2%



Multinasional

22,9%



Nasional

66,9%

JABATAN

Staff	44,4%	🔥
Supervisor	14,1%	👉
Asistant Manager	7,7%	
Manager	24,3%	💥
General Manager	7,0%	
Direktur	2,5%	

PENDIDIKAN TERAKHIR



3,3%



36,7%



55,0%



5,0%

LAMA BEKERJA

> 10 Tahun	45,8%
7 - < 10 Tahun	13,4%
5 - < 7 Tahun	10,9%
3 - < 5 Tahun	11,6%
1 - < 3 Tahun	16,2%
< 1 Tahun	2,1%

SEKTOR INDUSTRI

Perdagangan, jasa, investasi	11,6%
Manufaktur	11,3%
Pendidikan	9,5%
Bangunan, properti, real estate, konstruksi	9,5%
Layanan Publik	8,8%
Perbankan dan Keuangan	7,4%
Energi	6,7%
Jasa Logistik	4,9%
Kesehatan	4,9%
Consumer Goods	3,9%
Telekomunikasi	3,2%
Teknologi	2,8%
Retail	2,5%
Agribisnis	2,5%
Lembaga pemerintah & Non pemerintah	2,1%
Pariwisata	1,8%
Nonprofit	1,8%
Asuransi	1,8%
Media dan Kreatif	1,4%
Pertambangan	0,7%
Lainnya, sebutkan	0,7%
Industri dasar & kimia	0,4%

Terdapat 173 Perusahaan

USIA

1,4%	7,4%	21,8%
> 60 Tahun	50 - < 60 Tahun	40 - < 50 Tahun
43,7%	25,7%	
30 - < 40 Tahun	20 - < 30 Tahun	

TINGKAT PENERAPAN PROGRAM ANTIKORUPSI DILINGKUNGAN ORGANISASI SAAT INI



Organisasi masih berada pada tahap *declarative compliance*, namun kesadaran etika mulai berkembang menuju fase yang lebih sistemik.



NILAI-NILAI ANTI KORUPSI

Nilai kejujuran (98,6%) dan tanggung jawab (95,4%) merupakan nilai antikorupsi yang sangat kuat serta paling umum dipahami sebagai fondasi moral dalam pencegahan korupsi. Nilai disiplin juga dinilai sangat penting karena mencerminkan kemampuan individu dalam mengelola diri agar tetap fokus dan konsisten dalam menjalankan kewajiban.



JABATAN

Kejujuran mempertahankan tingkat yang sangat tinggi pada seluruh level jabatan (95%–100%), sementara tanggung jawab juga konsisten berada pada kategori tinggi (91%–100%). Hal ini menunjukkan bahwa kedua nilai tersebut telah terinternalisasi secara merata sebagai fondasi utama perilaku antikorupsi di setiap jenjang organisasi.



PENDIDIKAN

“Nilai kejujuran berada pada tingkat hampir absolut di seluruh jenjang pendidikan ($\geq 97\%$). Nilai tanggung jawab juga tergolong tinggi pada semua level, meskipun menunjukkan kecenderungan menurun pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi (S1 = 96,1%; S2 = 93,2%; S3 = 80%). Temuan ini mengindikasikan bahwa seiring meningkatnya jenjang pendidikan, tanggung jawab tetap dipandang penting, namun kemungkinan dipahami dalam kerangka yang lebih kompleks dan kontekstual.



GENDER

Kejujuran menjadi nilai yang dominan pada responden pria (99,4%) maupun wanita (97,6%). Sementara itu, tanggung jawab juga menunjukkan tingkat yang tinggi pada kedua kelompok, yakni pria (93,7%) dan wanita (97,6%).

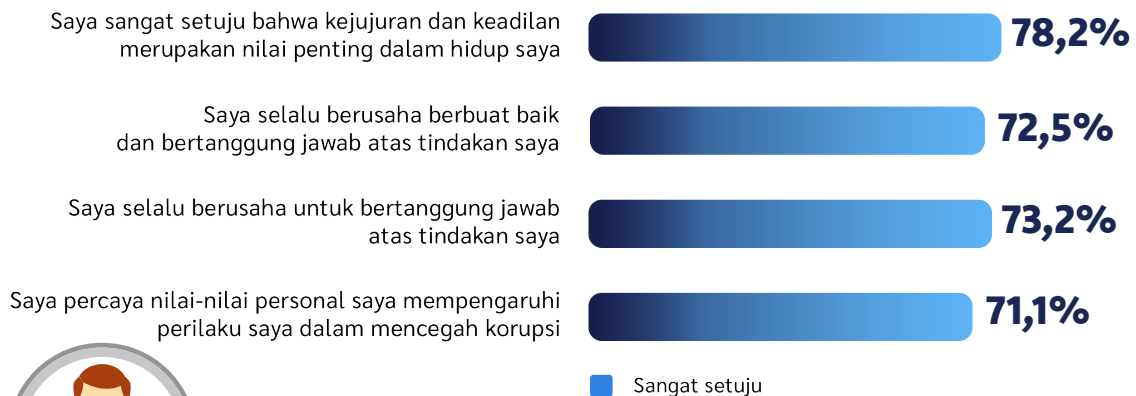


LAMA BEKERJA

Kejujuran mempertahankan tingkat yang sangat tinggi di seluruh kelompok masa kerja (95,7%–100%). Tanggung jawab juga menunjukkan konsistensi yang kuat dan mencapai puncak 100% pada kelompok 5–<10 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa kedua nilai tersebut telah terinternalisasi sebagai fondasi utama antikorupsi di seluruh lapisan karyawan, terlepas dari durasi masa kerja.

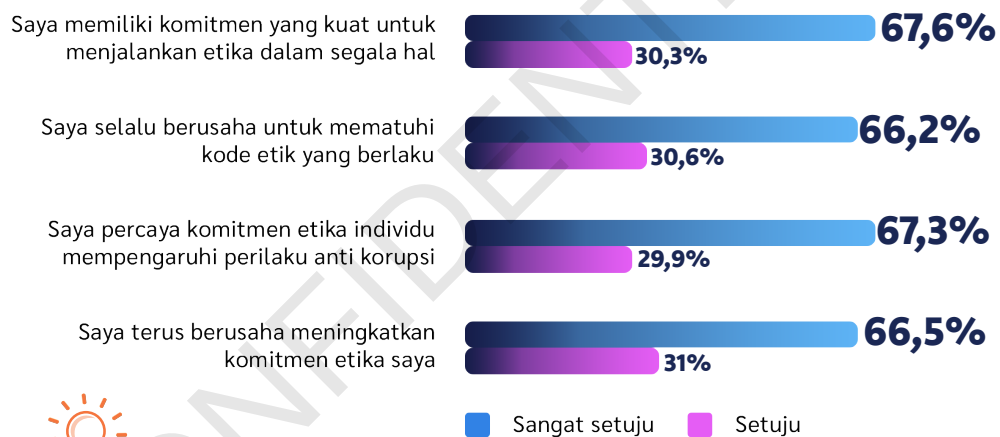
FAKTOR INDIVIDU

Dimensi Nilai Personal



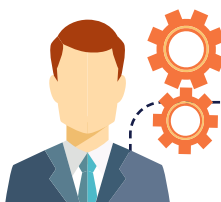
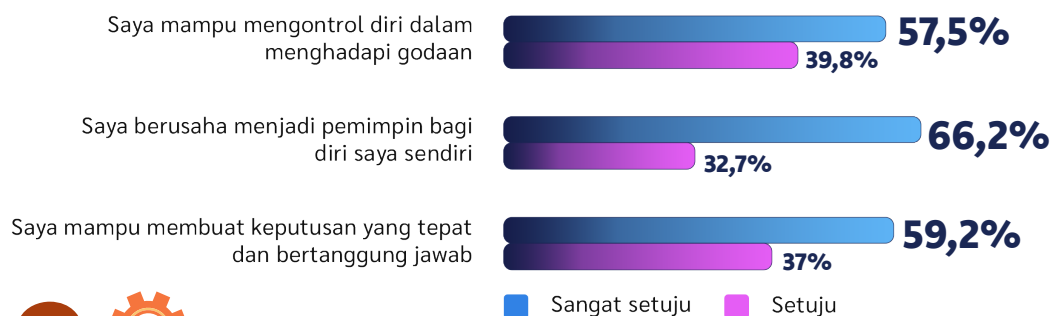
Nilai Moral Kuat, Perilaku Antikorupsi Nyata

Dimensi Komitmen Etika Individu



Komitmen etika membentuk perilaku antikorupsi.

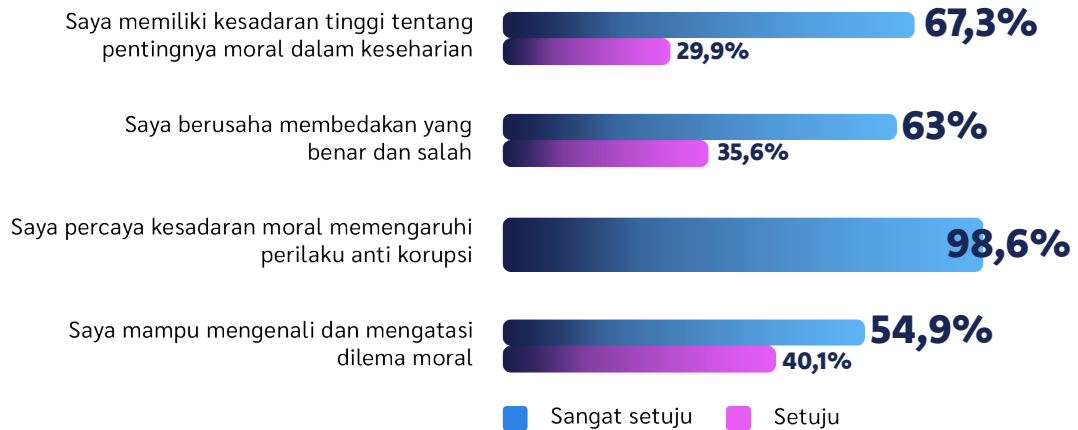
Dimensi Kepemimpinan dan Pengendalian Diri



Pengendalian Diri dan Kepemimpinan Pribadi Memperkuat Sikap Antikorupsi

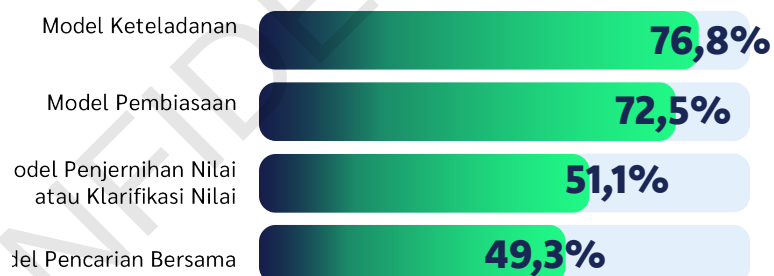
FAKTOR INDIVIDU

Dimensi Kesadaran Moral



Moral reasoning individu adalah kunci utama pencegahan korupsi

Mekanisme Penanaman Nilai dan Budaya Antikorupsi



Integritas Tumbuh dari Contoh, Sistem, dan Partisipasi

Keteladanan pimpinan dan pembiasaan kerja sehari-hari, yang didukung dialog moral dan partisipasi karyawan, membentuk ekosistem antikorupsi yang hidup, konsisten, dan berkelanjutan.



FAKTOR ORGANISASI

● Komitmen dan Tata Kelola

94,7%

responden menyatakan pimpinan menunjukan komitmen kuat terhadap antikorupsi

➔ *Kepemimpinan menjadi penggerak utama budaya integritas.*

51,5%

sangat setuju SPI mampu mendeteksi penyimpangan sejak dini

➔ *SPI berfungsi sebagai benteng awal pencegahan korupsi.*

46,8%

menilai audit internal bekerja independent dan dilakukan rutin

➔ *Audit internal memperkuat akuntabilitas dan perbaikan berkelanjutan.*

● Latar Belakang Jabatan dan Komitmen Pimpinan

Komitmen pimpinan dirasakan lintas jabatan, meski terdapat dinamika di level menengah.

- ✓ Direktur & General Manager: dukungan tertinggi
- ✓ Manajer & Asisten Manajer: sedikit lebih
- ✓ Supervisor & Staf: dukungan tetap tinggi

Paparan terhadap praktik nyata memengaruhi persepsi komitmen pimpinan. Budaya antikorupsi dibangun secara kolektif, bukan hanya *top-down*.

● Iklim Transparansi dan Etika

✓ Lebih dari 92% responden menilai kebijakan antikorupsi ditinjau dan diperbarui, sanksi diterapkan, dirumuskan dengan tegas dan dijalankan secara konsisten.

✓ 66,5%: organisasi memiliki kode etik yang jelas dan tegas artinya telah terinternalisasi bukan sekedar aturan formal

✓ 49,6% sangat setuju evaluasi mekanisme pengungkapan dilakukan berkala

➔ Sistem pengungkapan sudah berjalan, evaluasi perlu ditingkatkan.

● Perbandingan Budaya Transparan & Akuntabel



Perusahaan Multinasional

95-98%



Perusahaan Nasional

89-93%



Perusahaan Lokal

86-90%

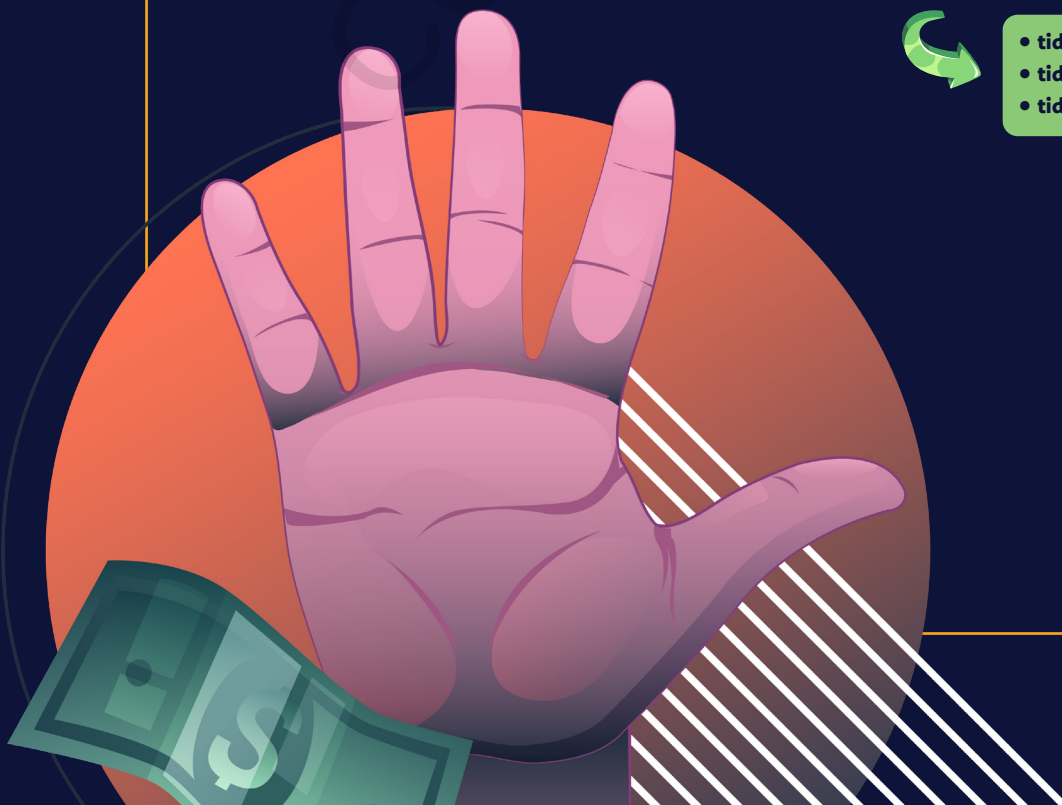
Semakin besar skala organisasi, semakin matang budaya transparansi dan akuntabilitasnya. Namun, di semua skala, keberhasilan pembudayaan antikorupsi sangat ditentukan oleh konsistensi program, kualitas pelatihan, dan evaluasi berkelanjutan.

● Value System Fit

Nilai personal karyawan cukup kuat, tetapi fit akan melemah ketika sistem organisasi:



- tidak konsisten,
- tidak transparan, atau
- tidak aman untuk melapor



KESESUAIAN NILAI PERSONAL & NILAI ORGANISASI

Berani vs Organisasi Memiliki Mekanisme untuk Melindungi Pelopor Tindakan Korupsi.

89,60%

Disiplin vs Kebijakan & Peraturan Antikorupsi yang Dijalankan Secara Konsisten

93,90%

93,10%

Adil vs Organisasi Menerapkan Sanksi terhadap Pelanggaran Kebijakan Antikorupsi

93,70%

Jujur vs Budaya Transparansi

Kesesuaian antara nilai personal dan nilai organisasi, hasil ini menunjukkan bahwa terdapat alignment yang kuat antara apa yang diyakini individu dan apa yang dijalankan oleh organisasi dalam pembudayaan antikorupsi.

Index Integrity Organization

4,57

(dari skala 1–5)

Nilai ini mencerminkan bahwa baik pada level individu maupun organisasi, budaya integritas telah terbentuk dengan cukup kuat dan konsisten dijalankan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Antikorupsi per Skala Perusahaan

- Multinasional berada pada tahap penguatan dan penyempurnaan sistem,
- Nasional berada pada tahap konsolidasi dan standardisasi implementasi,
- Lokal masih pada tahap pembentukan dan internalisasi nilai dasar integritas.

Antikorupsi per Skala Industri

- **Industri:** Manufaktur, Pendidikan, Bangunan, property, real estate, konstruksi, layanan public, perbankan, energi
- **Menunjukan dan di dorong oleh:** Komitmen pimpinan Kebijakan dan transparansi Etika Bisnis
- **Perlu penguatan pada:** Sistem pengendalian dan audit internal

PENDAHULUAN

Isu korupsi di Indonesia tidak dapat dipandang semata sebagai persoalan hukum atau penegakan regulasi. Korupsi merupakan masalah sistemik yang berakar pada nilai, perilaku, dan budaya organisasi. Karena itu, pencegahan korupsi tidak bisa hanya bertumpu pada kepatuhan terhadap prosedur formal (*compliance-based*), tetapi perlu berorientasi pada internalisasi nilai-nilai etika dan integritas di seluruh lapisan organisasi (*values-based*).

Laporan ini disusun berdasarkan data yang dikumpulkan dari responden yang mewakili 173 perusahaan lintas sektor. Tujuan utama laporan ini adalah untuk:

- 1 Mendeskripsikan persepsi individu terhadap faktor-faktor yang mendorong perilaku antikorupsi.
- 2 Menggambarkan kondisi faktor organisasi yang terkait dengan upaya pencegahan korupsi di lingkungan kerja.
- 3 Mengidentifikasi sejauh mana kesesuaian antara nilai pribadi dan nilai organisasi (*Value-System Fit*) sebagaimana dirasakan oleh para responden.



Walaupun berbagai upaya telah dilakukan pemerintah untuk mendorong tata kelola antikorupsi — seperti Strategi Nasional Pencegahan Korupsi (Stranas PK), penerapan ISO 37001: Sistem Manajemen Anti Penyuapan, serta penguatan *whistleblowing system* — praktik korupsi masih menjadi tantangan besar. Transparency International (2024) mencatat skor Indeks Persepsi Korupsi di Indonesia berada pada angka 37/100, menempatkan Indonesia di peringkat 99 dari 180 negara. Kondisi ini menunjukkan perlunya pendekatan baru yang tidak hanya berfokus pada regulasi, tetapi juga pada pembentukan nilai dan budaya etis.

Dalam banyak organisasi, implementasi kebijakan antikorupsi masih bersifat prosedural dan administratif, sehingga belum sepenuhnya menyentuh aspek internalisasi nilai, pemahaman moral, serta kesadaran etis pegawai. Oleh karena itu, laporan ini menghadirkan gambaran deskriptif mengenai:

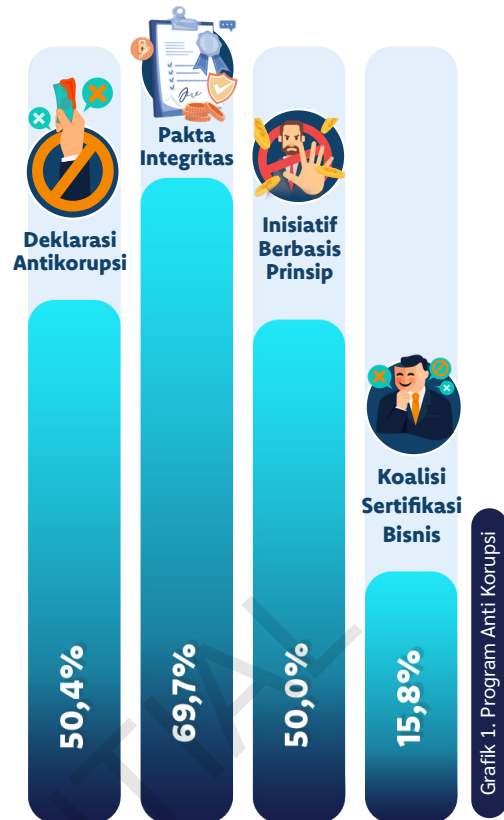
- 1** Bagaimana individu memaknai nilai antikorupsi,
- 2** Bagaimana organisasi menyediakan sistem dan mekanisme pendukung, serta
- 3** Bagaimana keselarasan nilai antara individu dan organisasi dirasakan dalam praktik sehari-hari.

Pendekatan deskriptif ini memberikan pemahaman awal bagi organisasi untuk melihat kekuatan dan celah dalam budaya antikorupsi mereka. Temuan-temuan dalam laporan ini dapat menjadi landasan bagi perusahaan dan lembaga publik dalam memperkuat tata kelola etis (*ethical governance*) yang berkelanjutan — bukan hanya berbasis kepatuhan terhadap aturan, tetapi berbasis pembentukan nilai dan integritas yang benar-benar hidup dalam organisasi.

PROGRAM ANTIKORUPSI NASIONAL

Seperi yang sudah disebutkan sebelumnya, Indonesia telah menempuh berbagai langkah sistemik dalam upaya pencegahan dan pemberantasan korupsi. Sejumlah inisiatif nasional seperti Strategi Nasional Pencegahan Korupsi (Stranas PK), ISO 37001:2016 Sistem Manajemen Antipenyuapan (SMAP), Pakta Integritas ASN dan BUMN, serta Gerakan Kolektif Dunia Usaha (*Collective Action Against Corruption*) juga menjadi salah satu landasan penting kebijakan publik yang menekankan perlunya tata kelola yang bersih, transparan, dan berintegritas.

Namun, temuan riset PEBOSS menunjukkan bahwa implementasi kebijakan antikorupsi di tingkat organisasi masih bersifat parsial dan formalistik. Grafik “Program Antikorupsi” berikut memperlihatkan tingkat adopsi beberapa inisiatif utama di kalangan organisasi responden.



PAKTA INTEGRITAS (69,7%)

merupakan inisiatif yang paling banyak diimplementasikan oleh 198 perusahaan, mencerminkan komitmen moral dan administratif terhadap integritas individu.

DEKLARASI ANTIKORUPSI (50,4%)

sebanyak 143 perusahaan yang menyatakan bahwa organisasinya telah memiliki **program antikorupsi formal**, seperti pelatihan atau kebijakan antisuap.

INISIATIF BERBASIS PRINSIP (50,0%)

sebanyak 142 perusahaan menunjukkan bahwa separuh organisasi, dalam hal ini sebanyak telah memiliki pendekatan deklaratif dan prinsip dasar etika, tetapi belum sepenuhnya membentuk sistem yang berkelanjutan.

KOALISI SERTIFIKASI BISNIS (15,8%)

hanya sebanyak 45 perusahaan yang telah bergabung dalam Koalisi Sertifikasi Bisnis, menggambarkan bahwa partisipasi dalam gerakan kolektif lintas lembaga seperti *Collective Action* atau sertifikasi ISO 37001:2016 (SMAP) masih belum menjadi praktik umum di banyak organisasi.



Temuan ini menunjukkan bahwa banyak organisasi masih berada pada tahap “*declarative compliance*,” yaitu menonjolkan komitmen dan deklarasi moral, tetapi belum benar-benar mengintegrasikan nilai dan sistem antikorupsi ke dalam manajemen maupun budaya organisasi mereka.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kesenjangan antara kebijakan nasional dan implementasi organisasi masih cukup lebar. Sebagian besar entitas telah memiliki *policy instruments* seperti pakta integritas dan deklarasi, namun belum diikuti oleh mekanisme tata kelola dan pelibatan aktif seluruh organ organisasi.

Selain program dan indikator yang tercakup dalam kuesioner utama, beberapa organisasi responden melaporkan bahwa mereka telah melakukan berbagai inisiatif antikorupsi tambahan yang tidak secara eksplisit diukur dalam instrumen survei. Temuan ini memperlihatkan bahwa sejumlah organisasi telah mengembangkan pendekatan etika dan kepatuhan secara mandiri, melampaui standar kebijakan yang umum.

Tabel 1. Inisiatif Anti Korupsi lainnya

No.	Nilai lain yang tidak tercakup
1.	Core value/MAI Way
2.	Buku tata kode etik <i>Collective Action</i> Antikorupsi
3.	<i>Compliance committee</i>
4.	Pengendalian Gratifikasi Realisasi disampaikan kepada KPK
5.	Tim penjamin mutu
6.	Kotak <i>whistleblowing</i>
7.	Pedoman larangan gratifikasi
8.	Pelatihan SMAP 37001
9.	Penandatanganan pemahaman kode etik perusahaan
10.	Independensi dan <i>conflict of interest</i>
11.	Sistem manajemen antipenyuapan
12.	Komite investigasi, komite tata kelola



Kesadaran etika organisasi di Indonesia tengah berkembang menuju fase sistemik.

Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian organisasi telah memiliki inisiatif penguatan integritas yang bersifat internal dan proaktif, meskipun tidak seluruhnya terstandardisasi secara nasional. Beberapa poin penting dapat disimpulkan sebagai berikut:

Integrasi Nilai dan Sistem Internal

Adanya *core value* atau “MAI Way” (misalnya nilai perusahaan atau budaya internal) memperlihatkan bahwa nilai antikorupsi mulai diintegrasikan ke dalam sistem budaya kerja, bukan sekadar kepatuhan administratif.

Penerapan Mekanisme Pengawasan dan Kepatuhan

Pembentukan *Compliance Committee*, *Whistleblowing Channel*, serta Komite Investigasi/Tata Kelola mencerminkan meningkatnya kesadaran organisasi akan pentingnya sistem pengawasan etika yang berlapis dan dapat dipertanggungjawabkan.

Pencegahan Gratifikasi dan Penyuapan

Beberapa organisasi telah memiliki *Pedoman Larangan Gratifikasi* dan bahkan melakukan pelaporan realisasi pengendalian gratifikasi ke KPK. Hal ini merupakan langkah konkret yang mencerminkan keseriusan terhadap transparansi dan pelaporan etis.

Kemandirian Etis dan Profesional

Adanya kebijakan *Conflict of Interest* dan mekanisme independensi menunjukkan kematangan etika organisasi dalam menjaga objektivitas dan keadilan dalam pengambilan keputusan.

Inisiatif tambahan ini memperkuat kesimpulan bahwa **kesadaran etika organisasi di Indonesia tengah berkembang menuju fase sistemik**. Banyak organisasi telah mengambil langkah-langkah nyata untuk membangun mekanisme internal yang menjaga integritas secara berkelanjutan.

Namun, karena inisiatif ini belum terstandardisasi dalam instrumen nasional seperti Stranas PK atau SMAP, diperlukan langkah-langkah harmonisasi dan integrasi kebijakan agar praktik terbaik (*best practices*) ini dapat diadopsi secara lebih luas.

Dengan demikian, hasil ini menegaskan bahwa budaya antikorupsi dapat tumbuh bukan hanya dari regulasi eksternal, tetapi juga dari inisiatif etika internal yang konsisten, sistematis, dan sesuai dengan nilai organisasi.

NILAI-NILAI ANTIKORUPSI

Nilai-nilai antikorupsi adalah seperangkat sikap, keyakinan dan kebiasaan yang menolak penyalahgunaan kewenangan untuk kepentingan pribadi maupun kelompok, sehingga mendorong keputusan yang etis dan akuntabel. Nilai-nilai antikorupsi ini mencakup individu, relasi sosial dan organisasi.



Gambar 1. 9 Nilai Antikorupsi Menurut KPK
Sumber: Facebook ACLC KPK

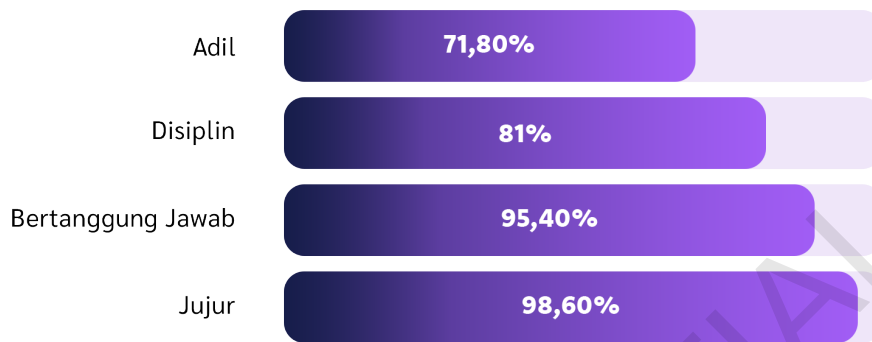
Pada tingkat teratas, terdapat empat nilai utama antikorupsi. Nilai Jujur (98,6%) dan nilai bertanggung jawab (95,4%) merupakan nilai antikorupsi yang sangat kuat dan paling umum dipahami sebagai pondasi moral antikorupsi (lihat Grafik 2).



Nilai Jujur

Nilai jujur mencerminkan sikap lurus hati, tidak berbohong, tidak curang dan tulus ikhlas (lihat gambar 2). Individu dengan karakter jujur yang kuat akan selalu berpegang pada prinsip yang diyakini benar. Selain itu, individu yang jujur cenderung memiliki keberanian untuk mengatakan kebenaran, dan dengan keberanian yang sama mendorong individu untuk menegur dan melaporkan tindakan ketidakjujuran seperti, tindakan korupsi, tindakan penyalahgunaan wewenang dan tindakan tidak etis lainnya.

Nilai jujur dinilai sebagai identitas moral dan konsistensi diri, sehingga individu yang sangat jujur akan berperilaku mengakui, memperbaiki dan menanggung akibat dari perilaku yang dilakukan sebagai bentuk tanggung jawab. Atau dengan kata lain “hasil perilaku saya adalah tanggung jawab saya”, tidak menyalahkan situasi/orang lain. Hal ini dikarenakan, individu yang jujur akan memandang kepercayaan dan reputasi sebagai aset, sehingga bertanggung jawab adalah cara untuk menjaga aset tersebut.



Grafik 2. Hasil survei nilai Adil, Disiplin, Bertanggungjawab, Jujur



Hasil survei nilai disiplin menunjukkan bahwa disiplin dianggap sebagai salah satu nilai antikorupsi yang sangat penting (81%) (lihat pada grafik 2). Nilai disiplin ini menjadi nilai ketiga tertinggi yang mencerminkan nilai antikorupsi.

Pada tingkat individu nilai disiplin berkaitan erat dengan pengendalian emosi, pengelolaan diri dan kemampuan untuk tetap fokus pada tujuan meskipun terdapat hambatan. Individu yang mampu mengelola dirinya dengan disiplin akan lebih cenderung untuk bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip moral dan etika, termasuk dalam menghindari korupsi, mematuhi peraturan yang berlaku, menghindari godaan atau tekanan eksternal. Nilai disiplin ini signifikan berperan dalam membentuk karakter individu yang lebih mampu menahan diri dan menegakkan prinsip moral meskipun ada peluang melakukan korupsi (lihat grafik 2).

Nilai disiplin dalam ruang lingkup organisasi mendukung terciptanya akuntabilitas melalui prosedur yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan.



Dalam organisasi yang disiplin, baik individu maupun organisasi wajib memahami peran dan tanggung jawab, serta standar dan prosedur yang diikuti, yang mendorong pengawasan lebih mudah dilakukan, sehingga tercipta pencegahan penyimpangan yang seringkali menjadi celah bagi praktik korupsi.

Nilai disiplin juga terkait erat dengan nilai adil. Nilai disiplin berperan dalam menciptakan keadilan melalui penerapan prosedur yang konsisten pada setiap level organisasi dan diberlakukan adil pada setiap individu tanpa adanya penyimpangan yang merugikan pihak lain.

Nilai Adil



Nilai adil dalam survei ini 71,8%, yang menunjukkan bahwa nilai adil sudah ada di organisasi dan memiliki peran kuat dalam membangun sistem antikorupsi organisasi. Nilai adil adalah bertindak objektif, setara dan bebas dari konflik kepentingan dalam proses pengambilan keputusan, serta hak dan kewajiban dialokasikan secara pantas berdasarkan aturan yang berlaku. Nilai adil mencakup adil secara prosedural, adil secara distributif, adil secara interaksional, dan adil secara informasional.

Dalam *Equity theory* dijelaskan bahwa, individu akan selalu membandingkan input (usaha dan kompetensi) VS *output* (gaji, peluang karir, pemerataan bonus, dll). Jika dianggap tidak adil, maka akan muncul ketegangan psikologis. Persepsi keadilan yang belum optimal akan melemahkan legitimasi kebijakan antikorupsi organisasi, yakni kebijakan dan aturan yang dipatuhi asal-asalan, serta memperluas ruang rasionalisasi individu sebagai bentuk pembenaran



diri. Nilai adil sebesar 71,8% menunjukkan masih adanya potensi perlakuan yang tidak setara (favoritisme, nepotisme, sanksi tebang pilih, kebijakan tidak konsisten, kecenderungan saling tidak menghormati).

Oleh karena itu, nilai adil tersebut perlu diperkuat dengan memperkuat (1) keadilan prosedural dengan kebijakan dan SOP yang transparan serta penilaian yang objektif; (2) keadilan distributif dengan sistem penghargaan, promosi dan opportunity yang berbasis kontribusi nyata bukan karena hubungan kedekatan politik maupun pribadi; dan (3) keadilan interaksional dengan mekanisme komunikasi dua arah, transparansi informasi terkait prosedur dan hasil keputusan, pola komunikasi yang tidak diskriminatif dan saling menghormati, serta kepemimpinan teladan yang menunjukkan respect dan berani menjelaskan keputusan dengan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan.

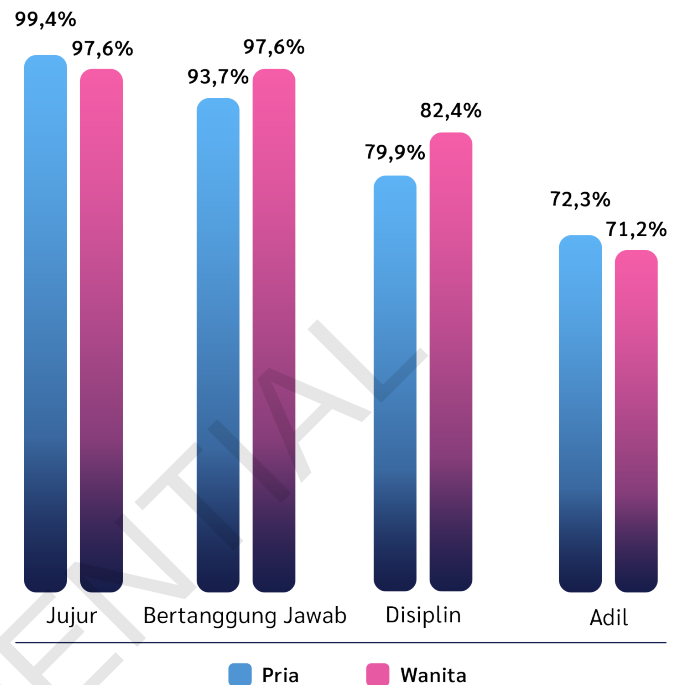


Dari hasil survei ditunjukkan juga, di luar **9 nilai antikorupsi responden menekankan beberapa nilai antikorupsi lainnya dalam membentuk ekosistem antikorupsi.**

Terdapat (1) nilai-nilai spiritual moral seperti akhlak, beriman dan bertakwa, amanah, ikhlas, bersyukur dan rendah hati sebagai nilai yang memperkuat karakter dan kesadaran moral individu. Nilai-nilai spiritual tersebut berperan sebagai landasan nurani dan kesadaran etis yang menuntun seseorang untuk menolak perilaku curang bahkan ketika tidak diawasi. (2) Nilai-nilai profesional seperti integritas, berprinsip, etos kerja, transparansi, dan berpikir kritis menjadi panduan rasional dan etis dalam pengambilan keputusan dalam memastikan setiap tindakan selaras dengan nilai kejujuran dan tanggung jawab publik. Nilai profesional ini memperdalam makna nilai antikorupsi yang tidak hanya sekedar kepatuhan prosedural melainkan menjadi komitmen moral individu dan tercermin dalam perilaku organisasi. Sementara itu, (3) nilai-nilai sosial seperti empati, respect, dan belas kasih memperkuat hubungan antar manusia dalam organisasi yang lebih adil dan menjunjung nilai-nilai kemanusiaan. Dengan demikian, pemberantasan korupsi membutuhkan perpaduan antara kekuatan moral, kecerdasan etis dan budaya organisasi yang transparan.

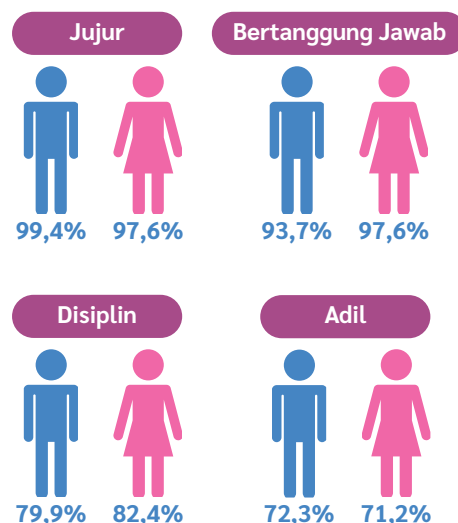
DEMOGRAFI VS NILAI-NILAI KORUPSI

GENDER VS NILAI KORUPSI

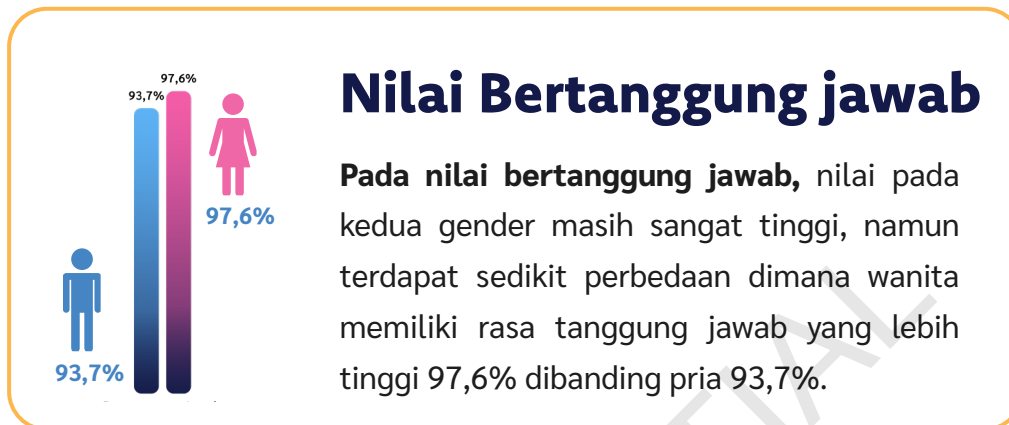


Grafik 3. Jenis Kelamin VS Nilai-nilai Antikorupsi

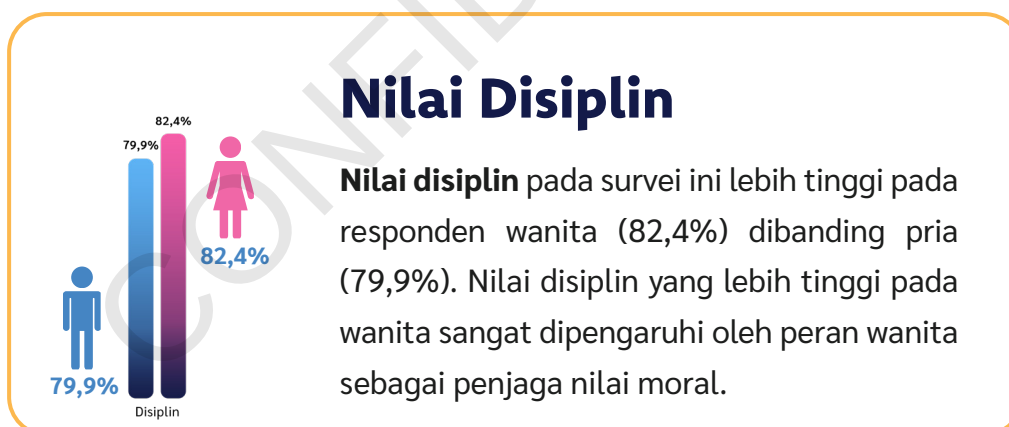
Grafik 3. menggambarkan perbandingan keyakinan responden pria dan wanita dalam menghayati nilai-nilai antikorupsi. Secara demografi gender, terdapat **4 nilai antikorupsi yang tinggi diyakini sebagai antikorupsi oleh kedua gender** yaitu:



Secara umum, hasil survei menunjukkan bahwa kedua kelompok gender memiliki kesadaran nilai antikorupsi yang sangat tinggi. Pada nilai jujur, tingkat kesadaran nyaris sempurna, yakni pria mencapai 99,4% dan wanita 97,6%. Hal ini menjelaskan bahwa kejujuran merupakan nilai yang paling universal dan diyakini sebagai nilai utama antikorupsi pada lintas gender.

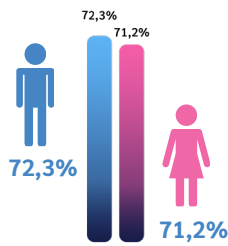


Hasil survei ini mengindikasikan bahwa wanita memiliki kecenderungan rasa tanggung jawab sosial dan moral yang lebih tinggi. Hasil ini sejalan dengan teori perkembangan moral (Gilligan, 1982) yang menyatakan bahwa wanita seringkali mengadopsi perspektif kepedulian sedangkan pria cenderung menggunakan perspektif keadilan.



Maksudnya, seringkali budaya pendidikan sosial di Indonesia lebih mendorong wanita untuk memiliki perilaku yang lebih terstruktur dan terkontrol dibanding pria, sehingga wanita seringkali lebih patuh terhadap aturan-aturan yang ada, baik di lingkungan keluarga maupun pekerjaan. Hal ini jika dihubungkan dengan konteks antikorupsi, perempuan yang memiliki disiplin lebih tinggi cenderung lebih berhati-hati dalam membuat keputusan dan tidak mudah tergoda untuk menyimpang dari norma dan aturan.

Nilai Adil



Nilai adil yang cenderung tinggi dan relatif seimbang menunjukkan selisih yang sangat kecil antara kedua gender, yakni pria 72,3% dan wanita 71,2%. Persepsi nilai adil yang hampir seimbang antara pria dan wanita menunjukkan adanya tantangan lintas gender terhadap nilai adil sebagai nilai antikorupsi. Nilai adil menjadi tantangan karena keadilan bukan hanya masalah individu, melainkan tantangan sistemik organisasi yang membuat penerapannya tidak selalu dapat tercapai secara konsisten dalam berbagai keputusan.

Dari hasil analisis survei gender vs nilai antikorupsi, dapat disimpulkan bahwa baik pria maupun wanita memiliki potensi kuat dalam menegakkan nilai-nilai antikorupsi. Strategi pembangunan budaya antikorupsi dapat ditekankan pada penyamaan kesempatan dalam mengekspresikan nilai etis di lingkungan kerja seperti menjadi moral agent, sebagai individu yang berani menegakkan kejujuran, tanggung jawab, kedisiplinan dan keadilan secara kolektif.

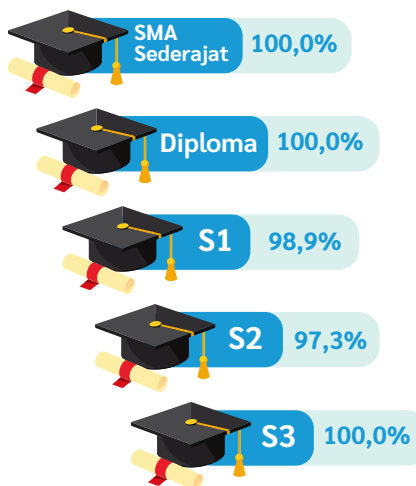
Nilai tanggung jawab dan nilai disiplin yang tinggi pada responden wanita dapat menjadi modal penting bagi organisasi memperkuat pemberdayaan kepemimpinan etis perempuan, karena wanita cenderung lebih konsisten dalam mematuhi prosedur dan menjaga transparansi. Selain itu, diperlukan juga sistem yang mampu menjamin keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional yang tegas.

Misalnya saja, keadilan distributif dalam pemberian program pendidikan dan pelatihan antikorupsi, sehingga pria dan wanita sama-sama dipersiapkan untuk mengambil peran aktif dalam menciptakan budaya antikorupsi dan saling berkolaborasi lintas gender dengan kekuatan moral satu sama lain.

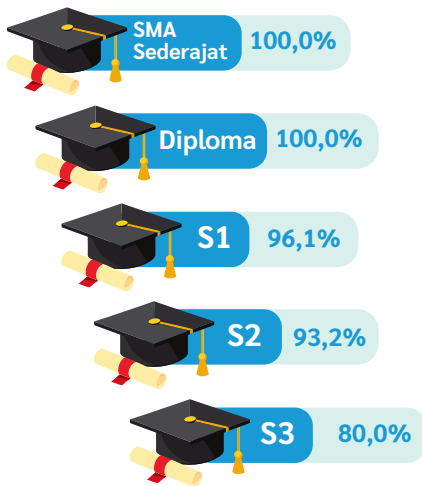




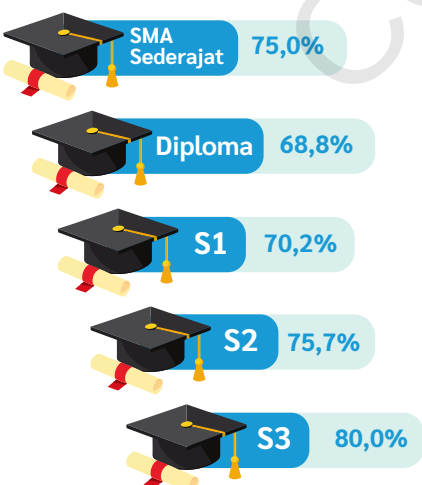
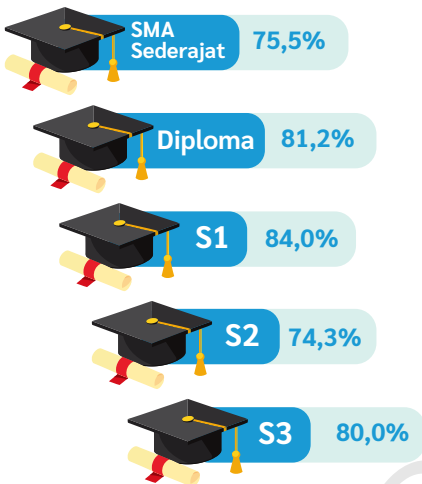
JENJANG PENDIDIKAN VS NILAI-NILAI ANTIKORUPSI



Berdasarkan hasil survei, pemahaman responden terhadap nilai antikorupsi pada dimensi tanggung jawab menunjukkan pola yang cenderung menurun seiring dengan meningkatnya jenjang pendidikan. Responden dengan pendidikan SMA/ sederajat dan Diploma masing-masing menunjukkan persentase sebesar 100%, sedangkan pada jenjang S1 persentasenya menurun menjadi 96,1%, pada S2 menjadi 93,2%, dan pada S3 turun lebih jauh menjadi 80%. Secara deskriptif, temuan ini memperlihatkan adanya kecenderungan bahwa semakin tinggi jenjang pendidikan, semakin rendah persentase pemahaman terhadap nilai tanggung jawab sebagai bagian dari nilai antikorupsi. Dalam perspektif teori perkembangan moral Kohlberg (1976), perkembangan moral individu berlangsung melalui tahapan yang bergerak dari orientasi yang sederhana menuju penalaran moral yang lebih kompleks dan berbasis prinsip. Pendidikan pada dasarnya diharapkan mendukung perkembangan tersebut, karena proses pendidikan memperluas kemampuan berpikir abstrak, mempertimbangkan berbagai sudut pandang, dan mengevaluasi dilema moral secara lebih mendalam. Dalam hal ini, responden dengan pendidikan tinggi menilai bahwa tanggung jawab bukan sekadar kepatuhan terhadap aturan, melainkan juga berkaitan dengan akuntabilitas, kesadaran terhadap dampak sosial, integritas dalam pengambilan keputusan, serta keberanian menanggung konsekuensi atas tindakan. Dengan demikian, skor yang lebih rendah pada kelompok S2 dan S3 dapat diinterpretasikan sebagai kemungkinan adanya self-assessment yang lebih kritis, bukan semata-mata sebagai penurunan moralitas.



Berdasarkan hasil survei, pemahaman responden terhadap nilai antikorupsi pada dimensi disiplin menunjukkan pola yang fluktuatif antar jenjang pendidikan. Responden dengan pendidikan SMA/ sederajat memiliki persentase sebesar 75,5%, kemudian meningkat pada jenjang Diploma menjadi 81,2%, dan mencapai nilai tertinggi pada S1 sebesar 84%. Namun demikian, persentase tersebut menurun pada jenjang S2 menjadi 74,3%, sebelum kembali meningkat pada jenjang S3 sebesar 80%. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara jenjang pendidikan dan pemahaman nilai disiplin tidak bersifat linear. Variasi skor antar jenjang menunjukkan adanya kemungkinan pengaruh faktor lain, seperti pengalaman organisasi, lingkungan sosial, kultur kelembagaan, maupun cara responden memaknai konsep disiplin itu sendiri. Dalam hal ini, disiplin tidak hanya dapat dipahami sebagai kepatuhan terhadap aturan formal, tetapi juga sebagai bentuk konsistensi moral, tanggung jawab profesional, dan komitmen terhadap integritas. Hasil ini memperlihatkan bahwa internalisasi nilai disiplin sebagai nilai antikorupsi tidak cukup dijelaskan oleh jenjang pendidikan formal saja. Pendidikan tetap penting, tetapi efektivitasnya dalam membentuk disiplin sangat bergantung pada proses internalisasi nilai, pembiasaan perilaku, keteladanan lingkungan, dan pengalaman nyata individu dalam menerapkan integritas.



Sementara itu, **nilai adil** menunjukkan rentang paling variatif: **S3 (80%), S2 (75,7%), S1 (70,6%), Diploma (68,8%), dan SMA (75%)**. Hasil ini menandakan bahwa pemahaman terhadap keadilan berkembang seiring dengan pendidikan, karena konsep keadilan menuntut kemampuan berpikir abstrak, objektif, dan reflektif. Dalam pendidikan tinggi, terutama S2–S3, keadilan tidak lagi hanya dimaknai sebagai “perlakuan sama,” tetapi sebagai distribusi hak dan kesempatan yang proporsional dan berbasis merit.

Secara umum, hasil survei menegaskan peran penting pendidikan formal dalam memperkuat nilai-nilai anti korupsi, karena pendidikan formal tempat setiap individu berlatih tanggung jawab, disiplin dan keadilan. Pada tingkat SMA menunjukkan nilai kejujuran yang tinggi, namun nilai tanggungjawab, nilai disiplin dan keadilan masih perlu diperkuat. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan moral di jenjang awal lebih menekankan pembiasaan nilai jujur, sedangkan nilai disiplin, nilai tanggungjawab serta nilai keadilan masih perlu diperkuat pada jenjang berikutnya. Pembentukan karakter sejak dini akan menjadi pondasi kuat untuk proses pengembangan integritas.

Nilai skor yang tinggi pada jenjang pendidikan S1-S3 menunjukkan potensi besar kalangan akademik menjadi agen perubahan budaya integritas, karena pendidikan tinggi mengasah kemampuan berpikir kritis dan etis, sehingga individu terlatih untuk mampu menilai dan menolak tindakan koruptif dengan pertimbangan rasional dan moral. Dengan demikian individu dengan pendidikan lebih tinggi diharapkan tidak hanya kompeten secara pengetahuan dan teknis, namun juga dapat menjadi role model dalam menegakkan integritas. Oleh karena itu, pembangunan budaya antikorupsi harus dimulai sejak pendidikan dasar, diperkuat dengan pendidikan tinggi, dan terus dikembangkan dalam praktik organisasi melalui teladan, transparansi dan sistem yang adil.

Organisasi baik publik maupun swasta perlu memperkuat budaya antikorupsi berbasis pada merit agar nilai keadilan dan tanggung jawab yang telah ditanamkan di berbagai jenjang pendidikan tidak hilang ketika individu dihadapkan pada tekanan struktural dan kepentingan pribadi. Misalnya saja, dengan penguatan **“compliance based”** ke **“integrity based”**, aturan tetap penting namun perilaku dijaga oleh nilai-nilai yang diinternalisasi, sehingga integritas tetap diutamakan saat aturan berada di grey area.



Gambar 3. Mekanisme Penguatan Nilai-Nilai Antikorupsi Berdasarkan Jenjang Pendidikan



LAMA BEKERJA VS NILAI-NILAI ANTIKORUPSI

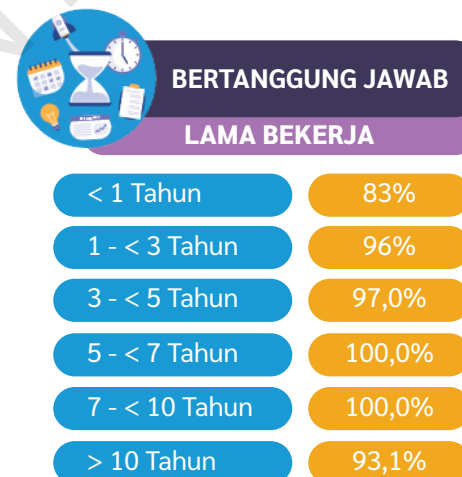
Grafik 4. menggambarkan hubungan antara waktu lama bekerja responden (<1 tahun hingga >10 tahun) dengan empat nilai utama antikorupsi. Secara umum, hasil survei menunjukkan bahwa nilai jujur dan bertanggung jawab cenderung tinggi di semua kategori masa kerja, sedangkan untuk nilai disiplin dan nilai adil cenderung berfluktuasi dan menurun pada masa kerja tertentu.

- **Jujur:** selalu sangat tinggi (95,7%–100%).
- **Bertanggung jawab:** stabil kuat, bahkan mencapai 100% di kelompok 5–<10 tahun. Hal ini menunjukkan kejujuran dan tanggung jawab adalah nilai antikorupsi utama yang melekat di semua karyawan, terlepas dari lama masa kerja.
- **Disiplin:** relatif tinggi (76,9%–87,1%), cenderung sedikit lebih tinggi pada karyawan 5–<10 tahun.
- **Adil:** cukup kuat di awal masa kerja (80,4% di 1–<3 tahun), namun menurun di 7–<10 tahun (57,9%) lalu naik lagi pada >10 tahun (74,6%).

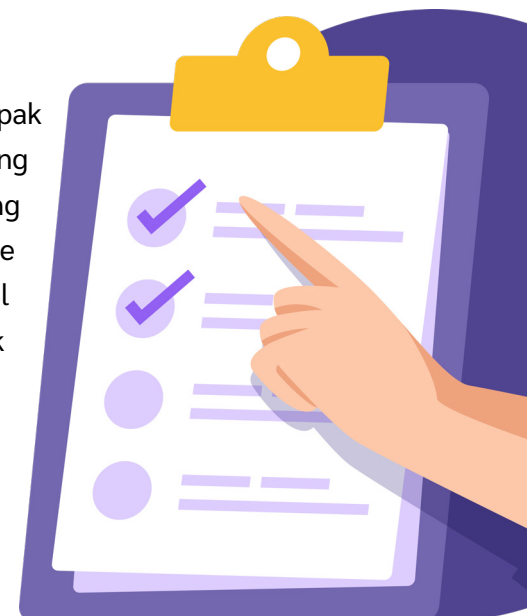
Nilai jujur memiliki nilai yang sangat tinggi (95,7%–100%) pada seluruh rentang masa kerja, bahkan mencapai 100% pada kelompok masa kerja 5–<10 tahun dan sedikit menurun pada kelompok masa kerja 1–<3 tahun. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai jujur tidak banyak terpengaruh oleh rentang waktu lama bekerja, hanya saja ada fase "realitas organisasi" dimana individu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang mungkin menimbulkan dilema etika dan tekanan sosial. Atau dengan kata lain fase penyesuaian idealisme pribadi dengan norma organisasi.



Nilai bertanggung jawab (83%–100%), meningkat tajam setelah tahun pertama bekerja, dan sangat tinggi pada masa kerja 5–<10 tahun. Hasil ini menunjukkan bahwa, semakin lama seseorang bekerja akan semakin kuat kesadarannya terhadap tanggung jawab profesional dan sosial, karena pada fase tersebut individu sedang membangun reputasi profesional dan meneguhkan komitmen moralnya.



Selain itu, pada fase ini individu juga mulai memahami dampak keputusannya terhadap organisasi dan publik. Nilai bertanggung jawab sedikit menurun di masa kerja lebih dari 10 tahun, yang mengindikasikan adanya kejenuhan moral atau penurunan idealisme akibat rutinitas dan sistem organisasi yang mungkin belum adil sepenuhnya. Penurunan tidak berarti individu tersebut menjadi tidak bertanggung jawab, melainkan menurunnya intensitas psikologi individu untuk terus menampilkan standar tertinggi yang seringkali dipengaruhi oleh faktor sistemik organisasi hingga muncul **moral distress** dengan konsekuensi kewaspadaan etis individu tidak lagi setajam di fase puncak.



Nilai disiplin pada sebaran rentang masa kerja menunjukkan nilai yang stabil namun tidak signifikan **(83%-87,1%)**. Peningkatan signifikan hanya terlihat pada rentang masa kerja 5-<10 tahun (87,1%), sebagai indikasi proses internalisasi budaya kerja dan budaya organisasi hingga visibilitas promosi jabatan, sehingga disiplin menjadi strategi reputasi dan komitmen profesional.



DISIPLIN

LAMA BEKERJA

< 1 Tahun	83%
1 - < 3 Tahun	85%
3 - < 5 Tahun	78,8%
5 - < 7 Tahun	87,1%
7 - < 10 Tahun	86,8%
> 10 Tahun	76,9%

Disiplin cenderung menurun di rentang masa kerja lebih dari 10 tahun (76,9%) sebagai efek plateau peran (jalur promosi yang menyempit), kelelahan nilai (pekerjaan menjadi repetitif) dan adaptasi jangka panjang terhadap birokrasi atau sistem kerja yang kurang dinamis (harapan usaha $\neq$ hasil). Kedisiplinan merupakan nilai yang membutuhkan sistem penghargaan dan pengawasan yang konsisten, sehingga ketika sistem lemah atau tidak adil, maka tingkat disiplin cenderung menurun seiring waktu.

Nilai adil pada hasil survei ini menunjukkan rentang skor yang paling fluktuatif dari seluruh rentang masa kerja. Kelompok karyawan dengan masa kerja <1 tahun memiliki skor terendah (33,3%) dan masa kerja 1-<3 tahun memiliki nilai tertinggi di skor 80,4%. Hasil ini menandakan bahwa pemahaman individu tentang keadilan dalam organisasi bersifat situasional dan berkembang bersama pengalaman.



ADIL

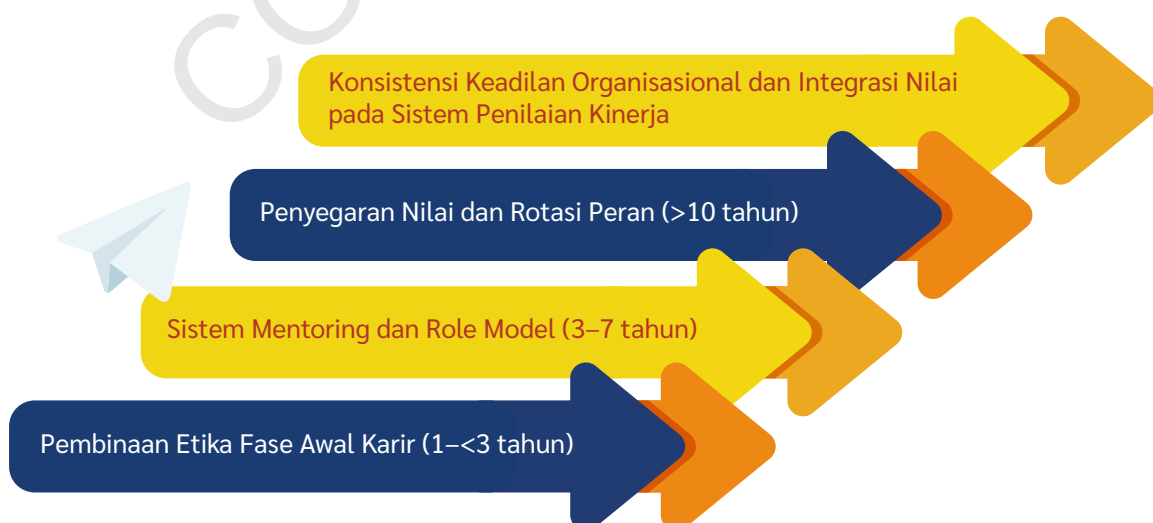
LAMA BEKERJA

< 1 Tahun	33,3%
1 - < 3 Tahun	80,4%
3 - < 5 Tahun	69,7%
5 - < 7 Tahun	74,2%
7 - < 10 Tahun	57,9%
> 10 Tahun	74,6%

Pada masa kerja <1 tahun, individu biasanya masih berfokus pada menyesuaikan diri dan kapasitasnya masih minim dalam menilai keadilan sistem yang berlaku secara menyeluruh. Seiring dengan pemahaman akan budaya dan sistem kerja, pada masa kerja 1-<3 tahun individu selaku karyawan mulai memahami hak, tanggung jawab, serta mekanisme pengambilan keputusan di tempat kerja. Hasil survei juga menunjukkan hasil yang menarik, yakni terjadi penurunan nilai adil pada masa kerja 7-<10 tahun (57,9%),

dan kembali meningkat pada masa kerja lebih dari 10 tahun (74,6%). Jika mengacu pada konsep organizational justice, hal tersebut menjelaskan bahwa pemahaman akan keadilan bisa berubah tergantung pada konsistensi perlakuan organisasi, transparansi kebijakan dan kesempatan berpendapat. Ketika organisasi gagal menjaga keadilan prosedural dan distributif, maka kepercayaan dan loyalitas moral akan menurun meskipun integritas secara pribadi tetap terjaga.

Secara umum, hasil survei menunjukkan bahwa nilai jujur merupakan pondasi moral yang stabil pada seluruh tingkat masa kerja. Namun, nilai tanggung jawab, nilai disiplin dan nilai adil masih sangat fluktuatif dan dipengaruhi oleh pengalaman serta sistem dan lingkungan kerja. Pola ini menggambarkan dinamika yang menarik antara idealisme awal bekerja, proses adaptasi terhadap budaya organisasi, dan kematangan etika yang berkembang seiring pengalaman. Misalnya saja, karyawan baru perlu diberikan program orientasi etika dan budaya integritas organisasi sejak awal masa kerja, sehingga nilai-nilai tersebut dapat diinternalisasi sejak dini. Pada masa perkembangan karir, organisasi perlu mendorong teladan dari pimpinan yang menampilkan konsistensi antara ucapan dan tindakan, dan terbukanya ruang dialog etika. Penyegaran nilai dan rotasi peran perlu dilakukan untuk karyawan lama dengan melibatkan secara langsung karyawan tersebut sebagai **integrity mentor** agar idealismenya kembali terbangun dan dapat ditularkan ke karyawan baru. Hal tersebut dapat diperkuat dengan organisasi menjamin bahwa keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interaksional dan keadilan informasional berlaku adil agar seluruh karyawan tidak mudah tergoda dan tidak memiliki rasionalisasi dalam berperilaku tidak etis.



Gambar 4. Mekanisme Penguatan Nilai-Nilai Antikorupsi berdasarkan Masa Kerja

Secara umum, hasil survei menunjukkan bahwa nilai jujur dan bertanggung jawab telah menjadi nilai yang kuat pada lintas jabatan, namun untuk nilai disiplin dan adil masih sangat dipengaruhi oleh level struktural dan budaya organisasi.

LEVEL JABATAN VS NILAI-NILAI ANTI KORUPSI



Jujur (95%–100%)

sangat tinggi di semua jabatan



Bertanggung jawab (91%–100%)

juga konsisten tinggi (91%–100%). Hal ini menegaskan bahwa kejujuran dan tanggung jawab adalah pondasi utama nilai pribadi dalam mendukung antikorupsi, tanpa banyak perbedaan antar level jabatan.



Disiplin (57%–83%)

meningkat dari level atas (Direktur 57%) hingga level bawah (Staf 83%) → Bisa diartikan bahwa pelaksanaan disiplin lebih nyata pada level operasional yang banyak bersinggungan dengan aturan kerja sehari-hari.



Adil (57%–80%)

cukup merata (57%–80%), tertinggi di General Manajer.



Nilai jujur menunjukkan skor yang konsisten tinggi di seluruh level jabatan dalam rentang skor 95%-100%. Hasil ini menjelaskan bahwa nilai jujur menjadi nilai universal dan standar sosial dalam organisasi, selisih pada level staff, supervisor, asisten manajer dan general manajer mencerminkan adanya perbedaan tekanan peran dan ruang diskresi. Posisi jabatan asisten manajer dan general manajer merupakan posisi pen jembatan yang paling sering dihadapkan pada grey area, sehingga persepsi akan nilai jujur menjadi nilai paling menantang.



JUJUR

Staf	99,2%
Supervisor	97,5%
Asisten Manajer	97,5%
Manajer	100%
General Manajer	95%
Direktur	100%

Pada level jabatan manajer dan direktur nilai jujur mencapai 100%, nilai ini menunjukkan adanya role modeling moral, yakni di mana pimpinan berperan sebagai figur teladan dalam menjaga dan menegakkan integritas. Pada dua level ini, pengalaman dan *role clarity* lebih matang dan biasanya kejujuran pimpinan memiliki efek menular terhadap perilaku etis bawahan (**moral contagion effect**). Dengan kata lain, seorang pemimpin yang selalu jujur dan transparan dalam setiap pengambilan keputusan akan menciptakan budaya kerja yang mengutamakan kejujuran dan transparansi, sehingga orang lain akan menilai bahwa perilaku jujur adalah hal yang paling diharapkan dari setiap individu dan akhirnya setiap individu akan cenderung mengikuti jejak yang sama.



Nilai bertanggung jawab cenderung tinggi (91,3%–100%), meningkat seiring dengan naiknya jabatan hingga mencapai skor 100% pada level direktur. Namun, terdapat skor yang rendah sebesar 91,3% pada level manajer. Pada level staff, nilai tanggung jawab mencerminkan bahwa staff memiliki tanggung jawab besar terhadap pekerjaan. Pada level ini, biasanya tugas yang diberikan jelas dan lebih terstruktur, sehingga tanggung jawab lebih dapat dipahami dan dipenuhi.



BERTANGGUNG JAWAB

Staf	96,8%
Supervisor	97,5%
Asisten Manajer	97,5%
Manajer	91%
General Manajer	95%
Direktur	100%

Pada level supervisor, persepsi tanggung jawab tinggi karena pada level ini lebih banyak kewajiban untuk memastikan bahwa anggota tim bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, dan mengarah pada rasa tanggung jawab yang besar. Di level asisten manajer nilai tanggung jawab tetap tinggi (95,5%), meskipun sedikit lebih rendah dari level supervisor. Pada level ini, individu sebagai asisten manajer biasanya terlibat dalam pengelolaan sumber daya dan pengambilan keputusan yang lebih strategis, sehingga tanggung jawab cukup besar, meskipun untuk keputusan akhir mungkin lebih terbatas.



Menariknya, pada level manajer menunjukkan penurunan persepsi 91,3%. Hal ini mencerminkan adanya peningkatan kompleksitas dalam peran manajer, yang mana keputusan yang lebih besar dan melibatkan banyak pihak dapat mengurangi kontrol langsung atas setiap aspek pekerjaan, meskipun tanggung jawabnya tetap tinggi.

Selanjutnya, nilai tanggung jawab terus meningkat di level general manajer (95%) dan direktur (100%). Pada level general manajer, kendali strategis lebih banyak dan tanggung jawab berfokus pada pencapaian tujuan jangka panjang. Terakhir, pada level direktur nilai tanggung jawab 100%, nilai tersebut mencerminkan peran direktur sebagai pemimpin organisasi yang bertanggung jawab atas keseluruhan operasi dan keputusan strategis. Secara umum, hasil survei menunjukkan bahwa nilai tanggung jawab tinggi, namun menurun pada level general manajer hingga staff. Hal ini menunjukkan bahwa tanggung jawab dipandang sebagai aspek penting di seluruh level organisasi. Semakin tinggi level jabatan, semakin banyak elemen yang memengaruhi pengambilan keputusan, yang mungkin membuat individu merasa memiliki kendali yang lebih sedikit atas aspek tertentu dari pekerjaan mereka.

Nilai disiplin dari hasil survei menunjukkan variasi yang cukup tajam antar jabatan. Pada level asisten manajer dan manajer memiliki skor tertinggi (83,3%–86,4%), general manajer (57%) dan supervisor (70%) relatif lebih rendah. Pada level staff, tingkat disiplin relatif tinggi, karena level staff sering terlibat dalam tugas/pekerjaan operasional yang cenderung terstruktur dengan jelas, sehingga disiplin menjadi standar nilai yang mudah untuk diterapkan. Pada level supervisor, nilai disiplin sedikit lebih tinggi (85%) mencerminkan bahwa supervisor tidak hanya mematuhi aturan/standar namun juga bertanggung jawab dalam memastikan tim kerja mengikuti SOP dengan baik. Sedikit lebih tinggi dari supervisor (86,4%), nilai disiplin pada level asisten manajer mencerminkan bahwa peraturan tidak hanya dipatuhi dalam pengambilan keputusan, namun juga pada implementasi tugas-tugas manajerial yang lebih strategis. Disiplin pada level jabatan ini menekankan akuntabilitas dalam pengelolaan tim dan sumber daya.



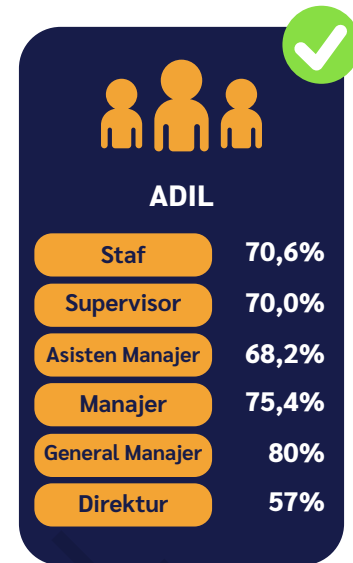
DISIPLIN

Staf	83,3%
Supervisor	85,0%
Asisten Manajer	86,4%
Manajer	78,3%
General Manajer	70%
Direktur	57%



Menariknya, pada level manajer, general manajer dan direktur nilai disiplin kecenderungannya terus menurun (78,3%–57%), hal ini menggambarkan timbulnya kompleksitas pekerjaan yang mengharuskan adanya kompromi. Pada tiga level jabatan ini, tidak lagi dihadapkan pada situasi untuk sekedar memenuhi prosedur, namun dihadapkan pada situasi dan keputusan yang lebih besar, lebih kompleks, dan strategis jangka panjang. Pada kondisi keputusan tersebut, tiga level jabatan ini biasanya mengutamakan penyesuaian terhadap situasi eksternal dan internal, minim pengawasan langsung terhadap prosedur harian, dan cenderung mengambil keputusan yang fleksibel terhadap suatu kondisi tertentu. Di tiga level jabatan ini, kurangnya disiplin dalam mengikuti prosedur/standar yang berlaku menjadi tantangan tersendiri dan memungkinkan akan timbulnya potensi risiko korupsi yang lebih besar, terutama ketika keputusan strategis yang membutuhkan fleksibilitas.

Nilai adil, pada level staff dan supervisor nilai adil dipersepsikan cukup tinggi (70%–70,6%). Pada level ini staff dan supervisor merasa diperlakukan dengan adil dalam hal distribusi tugas dan imbalan. Adil cukup dirasakan dalam organisasi, tetapi ada sedikit ketidakpuasan atau ketidaksetaraan yang juga dirasakan. Sehingga berpotensi membuka ruang bagi rasionalisasi ketidakadilan dan toleransi terhadap pelanggaran, jika tidak ada sistem yang memperbaiki ketidakadilan yang terjadi. Pada level asisten manajer, persepsi akan nilai adil cenderung menurun atau lebih rendah (68,2%).

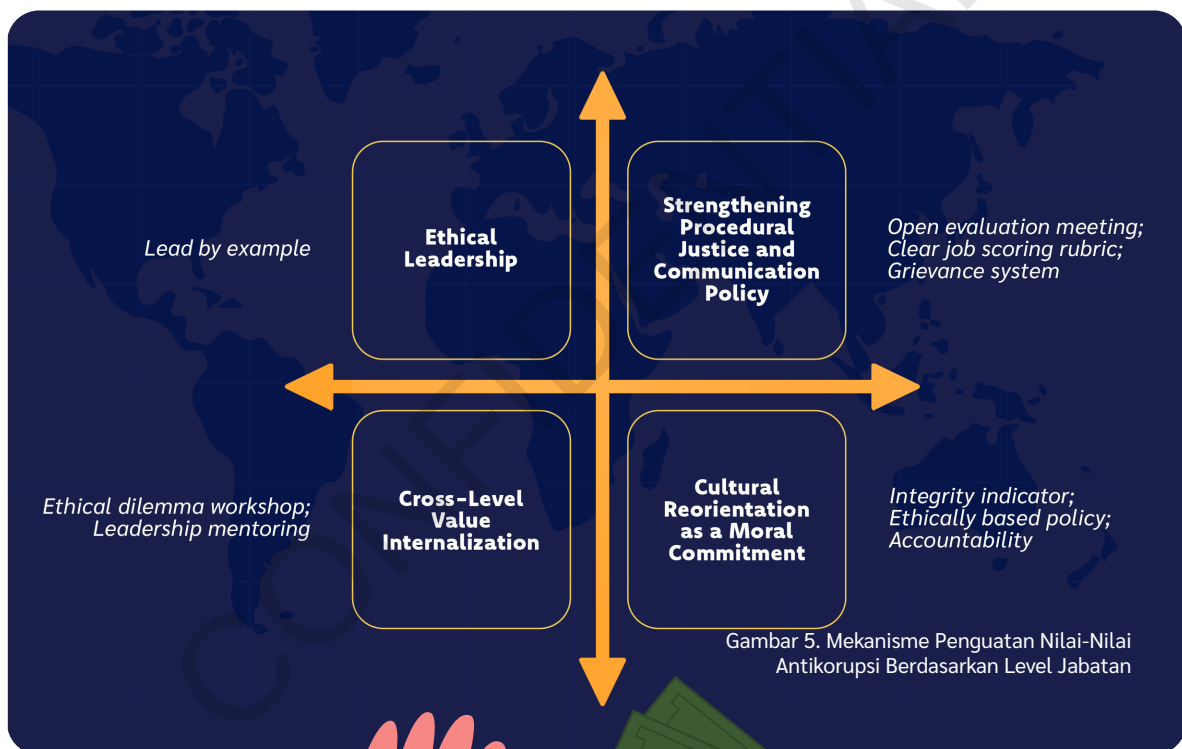


Hasil ini menunjukkan bahwa pada level asisten manajer dirasakan adanya ketidakadilan dalam beberapa aspek pekerjaan seperti pembagian tanggung jawab, akses sumber daya hingga pengakuan/rekognisi kontribusi. Ketidakadilan yang dirasakan pada level ini dapat menjadi faktor pendorong untuk melakukan tindakan yang tidak etis dalam konteks pekerjaan dan meningkatnya risiko korupsi. Skor nilai adil kemudian meningkat pada level manajer (75,4%) dan general manajer (80%), skor tersebut menunjukkan persepsi yang cukup baik terhadap keadilan yang dirasakan dalam organisasi.

Level manajer dan general manajer memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk budaya organisasi, sehingga ketidakadilan struktural mungkin saja akan terjadi. Yang mana hal tersebut akan berpotensi pada pengambilan keputusan yang tidak adil, penyembunyian informasi atau bahkan penyalahgunaan wewenang. Pada level ini, sangat mungkin keadilan prosedural dan keadilan interaksional belum berjalan optimal, seperti evaluasi kinerja, pembagian sumber daya, keputusan promosi atau komunikasi kebijakan yang terbuka. Sebaliknya, jika keadilan struktural dirasakan akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan dan etis.



Menariknya, nilai adil pada level direktur mengalami penurunan drastis sebesar 57% dan bahkan terendah dari seluruh level jabatan. Hasil ini menunjukkan bahwa ada ketidakadilan yang dirasakan cukup signifikan dalam keputusan dan kebijakan yang sedang diterapkan di tingkat organisasi. Ketidakadilan pada level tertinggi di organisasi sangat berpotensi bagi korupsi yang sistemik, terutama dalam hal memanipulasi keputusan atau mencari keuntungan pribadi. Persepsi atas nilai adil sangat penting dalam menciptakan budaya antikorupsi organisasi yang kuat, yang mana setiap level jabatan merasa bahwa keputusan yang diambil adil dan transparan. Oleh karena itu, dalam memastikan nilai adil diterapkan secara konsisten di semua level jabatan, organisasi dapat memperbaiki setiap prosedur yang lebih transparan, melakukan audit internal yang proaktif dan berbasis risiko, akuntabilitas pada semua level jabatan, serta menjaga keadilan dalam setiap pengambilan keputusan.



Gambar 5. Mekanisme Penguatan Nilai-Nilai Antikorupsi Berdasarkan Level Jabatan



Budaya antikorupsi tidak dapat dibangun hanya dari level bawah (*bottom-up*), namun memerlukan komitmen yang kuat dari level atas (*top-down*).

Karena ketika setiap level jabatan berbagi nilai yang sama dan merasa diperlakukan secara adil, maka organisasi akan memiliki ekosistem perilaku etis yang kokoh sehingga korupsi tidak akan tumbuh. *Top-down* melalui mekanisme kepemimpinan etis (*ethical leadership*) dan penguatan keadilan prosedural dan komunikasi kebijakan (*strengthening procedural justice and communication policy*) menekankan pada kebijakan yang dimulai dan diterapkan dari level manajemen atas. Kepemimpinan etis merupakan pendekatan pembudayaan antikorupsi yang dimulai dari tingkat manajemen atas. Pemimpin yang menunjukkan perilaku etis akan

menciptakan budaya yang menekankan integritas, transparansi dan kepatuhan pada aturan. Pemimpin yang etis akan menular ke bawah, membimbing dan menginspirasi seluruh level organisasi untuk memiliki prinsip moral yang sama. Sedangkan, penguatan keadilan prosedural dan komunikasi kebijakan mencakup memastikan keadilan dalam pengambilan keputusan dan komunikasi yang terbuka di seluruh organisasi. Penguatan keadilan prosedural dan kebijakankomunikasibiasanyadiprakarsai oleh pimpinan dan manajemen tingkat atas, karena pada level ini kebijakan ditentukan, dikomunikasikan secara terbuka dan ditegakkan.





Secara *bottom-up*, internalisasi nilai lintas level mencakup proses di mana nilai-nilai etis diterima dan diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi di semua level, dari level staf hingga level manajemen tingkat atas. Proses internalisasi nilai ini membutuhkan keterlibatan langsung dan kesadaran dari setiap individu organisasi, agar terjadi perubahan budaya organisasi secara keseluruhan. Nilai-nilai yang telah terinternalisasi perlu diperkuat dengan mekanisme reorientasi budaya sebagai komitmen moral. Reorientasi budaya sebagai komitmen moral merujuk pada perubahan nilai-nilai dan norma-norma dalam budaya organisasi yang mendorong individu untuk berkomitmen pada prinsip-prinsip etika dan moral yang kuat.

Reorientasi budaya berarti merubah cara pandang dan norma pada organisasi untuk lebih mengutamakan nilai-nilai etika dan tanggung jawab moral, dari proses ini terjadi pergeseran dari fokus semata pada hasil dan keuntungan ke pemahaman bahwa dalam mencapai hasil dan keuntungan tersebut sangat penting dan harus sesuai dengan prinsip moral.

Dan untuk komitmen moral, berarti bahwa setiap anggota organisasi baik pada level operasional maupun manajerial secara aktif berkomitmen untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai etis yang ditetapkan organisasi. Yang mana komitmen tersebut harus berasal dari dalam diri individu, yakni setiap individu merasa terdorong untuk melakukan yang benar meskipun tidak selalu diawasi ataupun tidak ada imbalan langsung yang diterima. Sehingga, terbentuk integritas pribadi yang konsisten dengan nilai integritas kolektif organisasi. Dengan demikian, melalui mekanisme *top-down* dan *bottom-up*, organisasi dapat menciptakan budaya yang lebih transparan, adil dan antikorupsi.

FAKTOR INDIVIDU

DEFINISI FAKTOR INDIVIDU

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), faktor adalah hal (keadaan, peristiwa) yang ikut menyebabkan (memengaruhi) terjadinya sesuatu. Dan individu adalah orang seorang atau pribadi orang (terpisah dari yang lain) dan bersifat perseorangan.

Dari penjelasan tersebut, “faktor individu” merujuk pada karakteristik internal yang melekat pada individu, hingga memengaruhi cara individu berperilaku sebagai konsekuensi dari pengambilan keputusan. Faktor individu dalam survei ini mencakup nilai-nilai moral, kepribadian, integritas, tingkat kesadaran etis, hingga orientasi terhadap tanggung jawab pribadi yang terbentuk melalui proses interaksi sosialisasi, pengalaman hidup dan pembelajaran moral.

Trevino (1986) melalui model Person-Situation Interactionist of Ethical Decision Making berpendapat bahwa perilaku etis seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh lingkungan organisasi, tetapi juga oleh karakteristik individu tersebut seperti nilai moral yang diyakini, lokus kendali diri, kekuatan ego dan tingkat perkembangan moral individu tersebut. Hal yang sama juga

dijelaskan oleh Rest (1986) melalui Four Component Model of Morality, bahwa perilaku moral seseorang dipengaruhi oleh empat komponen (1) kemampuan mengenali suatu situasi yang memiliki implikasi moral (*moral awareness*); (2) kemampuan menilai tindakan mana yang benar atau salah secara etis (*moral judgment*); (3) komitmen untuk melakukan tindakan yang dianggap benar (*moral intention*); dan implementasi tindakan moral dalam praktik sehari-hari (*moral behaviour*).

Faktor individu dalam konteks perilaku antikorupsi menjadi prasyarat utama dalam membangun perilaku individu yang etis dan berintegritas. Oleh karena itu, penguatan faktor individu menjadi kunci untuk menekan kecenderungan perilaku koruptif di tingkat personal maupun organisasi.

Pada survei ini, faktor individu diukur dan dikategorikan berdasarkan pada kapasitas etika individu. Dalam mempermudah penilaian, digunakan skala Likert sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju



DIMENSI FAKTOR INDIVIDU

Pada Faktor Individu, terdapat empat dimensi dengan definisi operasional sebagai berikut:



DIMENSI NILAI PERSONAL

Nilai personal adalah keyakinan mendasar yang berfungsi sebagai prinsip panduan bagi individu dalam menilai apa yang benar-salah, baik-buruk dan penting-tidak penting dalam proses pengambilan keputusan. Nilai personal ini membentuk sebuah standar internal pada individu, yang kemudian memengaruhi preferensi, sikap dan perilaku dalam berbagai situasi, seperti pengambilan keputusan etis maupun respons terhadap dilema moral yang dihadapi. Nilai personal bisa menjadi salah satu faktor individu yang paling determinan dalam resistensi terhadap perilaku koruptif, karena nilai membentuk preferensi moral yang stabil dan tidak mudah dipengaruhi oleh kondisi situasional.



DIMENSI KOMITMEN ETIKA INDIVIDU

Komitmen etika individu diartikan sebagai keteguhan individu untuk secara konsisten memilih, mempertahankan dan menjalankan tindakan yang sesuai dengan prinsip etika dan nilai moralnya pada berbagai situasi dan kondisi. Komitmen tidak hanya tahu mana yang benar dan salah, tetapi bersedia berpegang pada yang benar dan mengutamakan dalam setiap keputusan, meskipun tidak ada pengawasan dan dalam situasi penuh tekanan dan godaan.

Komitmen etika juga dipahami sebagai sejauh mana individu memegang teguh nilai-nilai personalnya ketika membuat keputusan. Terutama ketika keputusan tersebut melibatkan trade-off antara kepentingan moral dan kepentingan pragmatis seperti keuntungan, jabatan dan tekanan atasan.



DIMENSI KEPEMIMPINAN DAN PENGENDALIAN DIRI

Kepemimpinan diri merujuk pada kemampuan individu dalam memimpin dirinya sendiri, mengatur tindakan dan keputusannya, serta mengarahkan perilakunya agar sesuai dengan tujuan jangka panjang dan prinsip moral yang telah diyakininya. Kepemimpinan diri mengacu pada keterampilan diri dalam pengaturan diri, pengambilan keputusan yang sadar dan pengelolaan diri yang berkelanjutan agar tetap konsisten dengan nilai-nilai pribadi yang diyakini. Individu yang memiliki kemampuan untuk memimpin dirinya sendiri memiliki kejelasan moral yang lebih baik, yang memungkinkan individu tersebut untuk lebih mudah menilai dan menanggapi dilema etis.

Pengendalian diri menekankan pada kemampuan individu untuk mengendalikan dorongan, keinginan dan emosi untuk melakukan tindakan yang tidak etis atau merugikan orang lain seperti korupsi dan penyalahgunaan wewenang. Dalam banyak situasi, individu bisa saja tergoda untuk mengambil jalan pintas yang tidak etis, pengendalian diri memungkinkan individu untuk menahan dorongan tersebut dan tetap memilih tindakan yang lebih etis.

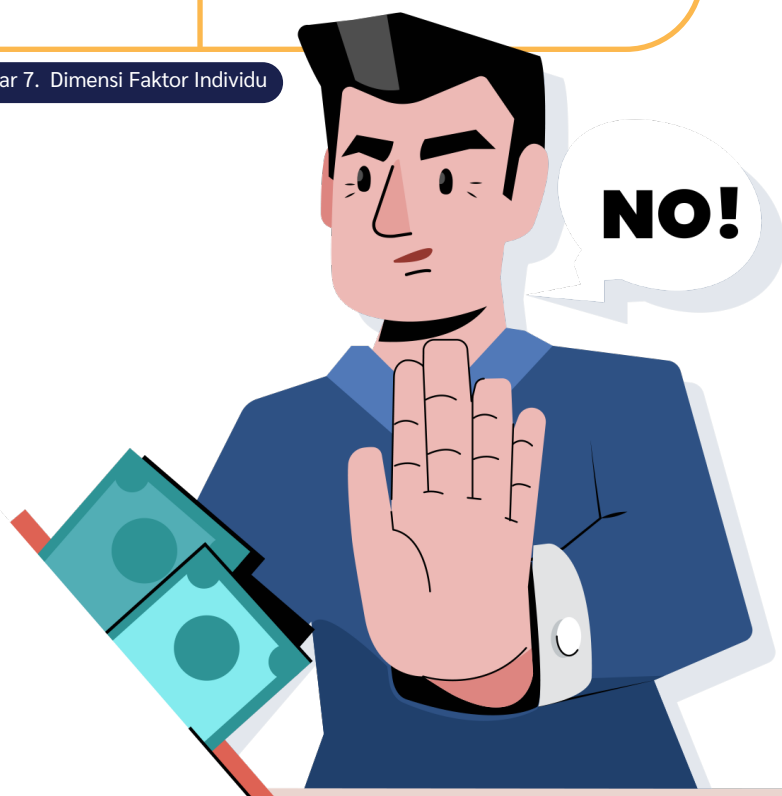


DIMENSI KESADARAN MORAL

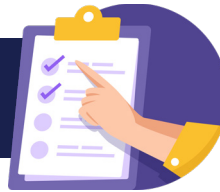
Kesadaran moral adalah kemampuan individu untuk mengenali dan menyadari situasi yang memiliki implikasi etis atau moral, dan memahami dampak dari keputusan atau tindakan yang diambil terhadap orang lain dan lingkungan sekitar. Individu dengan kesadaran moral yang tinggi akan lebih cenderung menyadari dampak sosial dari setiap keputusan yang diambil, baik dalam konteks pribadi maupun organisasi, dan akan menunjukkan sikap penolakan untuk terlibat dalam perilaku yang tidak etis, meskipun ada peluang dan godaan untuk melakukannya.



Gambar 7. Dimensi Faktor Individu



PEMBAHASAN HASIL SURVEI

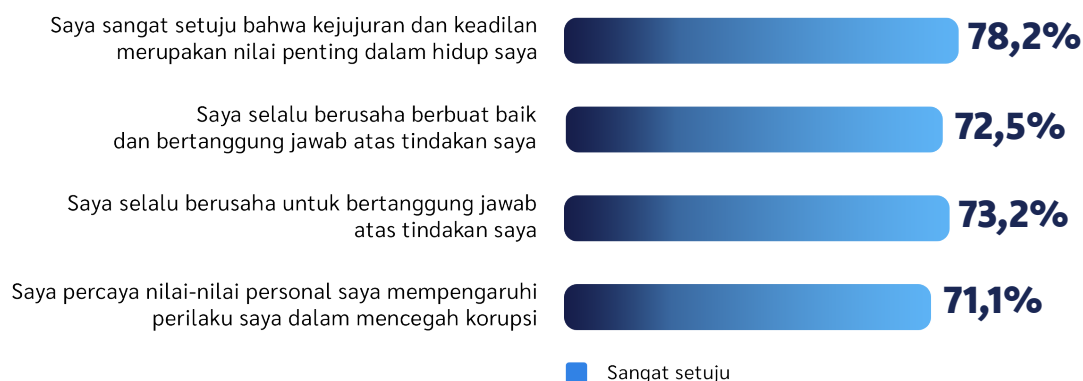


DIMENSI NILAI PERSONAL

Terdapat empat butir pernyataan yang diajukan kepada responden untuk mengukur pemahaman responden terhadap nilai personal, yakni:

- ✓ **Kejujuran dan keadilan adalah nilai penting dalam hidup;**
- ✓ **Berbuat baik harus diusahakan dalam setiap tindakan;**
- ✓ **Bertanggung jawab harus diusahakan dalam setiap tindakan;**
- ✓ **Nilai-nilai personal memengaruhi perilaku individu dalam mencegah korupsi.**

Gambar 7. Secara umum menunjukkan, responden dalam survei ini telah memiliki nilai personal. Responden telah memiliki pemahaman bahwa nilai personal yang dimiliki oleh responden akan memengaruhi perilaku mereka, baik dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam hal profesional. Nilai personal membentuk kerangka moral yang digunakan untuk membuat keputusan etis, yang berdampak langsung pada penghindaran perilaku koruptif. Keyakinan akan nilai kejujuran dan keadilan yang tinggi menciptakan ketahanan moral yang kuat terhadap tekanan penyimpangan.



Grafik 4. Hasil survei Nilai Personal

Sebagian besar responden (78,2%) sangat setuju bahwa kejujuran dan keadilan merupakan nilai penting, dan secara umum responden memegang teguh prinsip-prinsip moral dasar yang mengutamakan kejujuran dan keadilan.

Oleh karena itu, keyakinan terhadap kejujuran dan keadilan dianggap sebagai pondasi dalam keputusan moral yang diambil individu. Individu akan cenderung menilai situasi dan mengambil keputusan berdasarkan apa yang dianggap adil dan jujur, serta menghindari perilaku yang bertentangan.

Responden dalam survei ini menyatakan sangat setuju (72,5%) bahwa berbuat baik harus diusahakan dalam setiap tindakannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden tidak hanya ingin menghindari perilaku buruk, tetapi juga secara aktif melakukan sesuatu yang baik untuk orang lain dan lingkungan sekitarnya. Orientasi prososial dan komitmen moral telah menjadi bagian dari identitas individu, sehingga tindakan korupsi menjadi sesuatu yang tidak sejalan.

Responden juga memiliki kesadaran yang tinggi terhadap pentingnya tanggung jawab (73,2%) pribadi dalam setiap keputusan yang diambil dan tindakan yang dilakukan. Responden sebagai individu menyadari bahwa setiap tindakan mereka memiliki dampak, dan setiap responden berusaha untuk memastikan bahwa mereka bertanggung jawab atas keputusan yang mereka buat. Individu dengan rasa tanggung jawab yang tinggi akan sangat berhati-hati dalam membuat keputusan yang mengakibatkan penyimpangan etis. Secara konsisten, responden juga menyatakan (71,1%) bahwa nilai-nilai personal mereka berperan penting dalam menentukan perilaku mereka dalam mencegah korupsi. Responden mengakui bahwa nilai-nilai yang mereka anut tidak hanya memandu mereka dalam kehidupan pribadi, tetapi juga dalam konteks profesional dan organisasi.



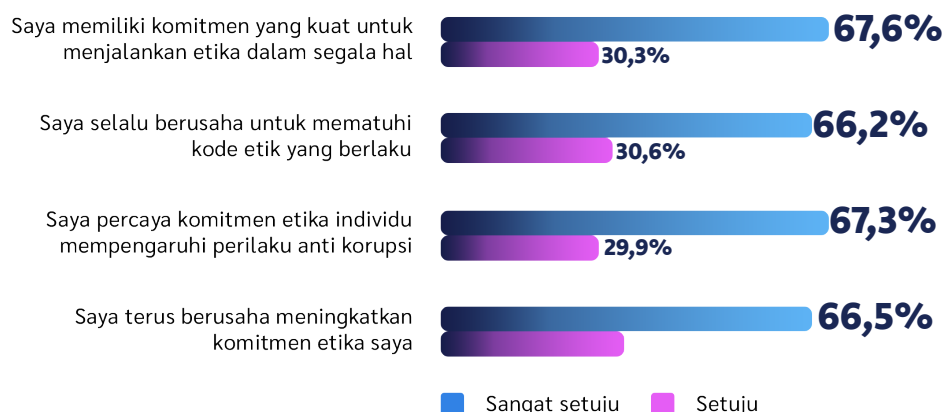
DIMENSI KOMITMEN ETIKA INDIVIDU

Sebagian besar responden menyatakan sangat setuju (67,6%) dan setuju (30,3%) bahwa mereka memiliki komitmen yang kuat untuk menjalankan etika dalam segala hal, baik dalam berbagai situasi maupun berbagai konteks dilema etis.

Terdapat empat butir pernyataan yang diajukan kepada responden untuk mengukur pemahaman responden terhadap komitmen etika individu, yakni:

- ✓ **komitmen yang kuat perlu dimiliki untuk menjalankan etika dalam segala hal;**
- ✓ **selalu berusaha mematuhi kode etik yang berlaku;**
- ✓ **komitmen etika individu akan mempengaruhi perilaku antikorupsi;**
- ✓ **komitmen etika harus terus ditingkatkan**

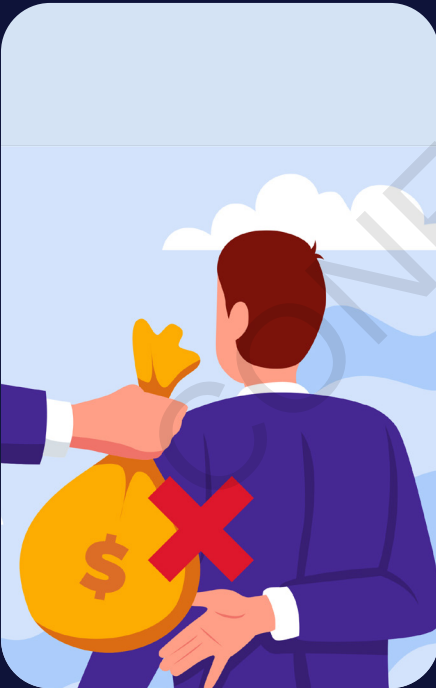
Pada Grafik 6, secara umum menunjukkan bahwa pada seluruh butir pernyataan, mayoritas responden menyatakan sangat setuju (66–68%) dan setuju (30%) lebih dari 95% responden menyadari pentingnya etika sebagai standar pribadi dan melihatnya sebagai bagian dari identitas diri serta kebiasaan sehari-hari, tidak hanya sekedar kewajiban organisasi maupun sesuatu yang hanya dijalankan jika diawasi. Responden juga menunjukkan upaya keberlanjutan untuk terus meningkatkan komitmen etikanya. 2–3% responden menyatakan tidak setuju terkait komitmen etika, namun hampir tidak ada yang sangat tidak setuju, hal ini mengindikasikan bahwa penolakan terhadap pentingnya komitmen etika relatif sangat kecil.



Grafik 5. Hasil survei Komitmen etika Individu

Sebagian besar responden menyatakan sangat setuju (67,6%) dan setuju (30,3%) bahwa mereka memiliki komitmen yang kuat untuk menjalankan etika dalam segala hal, baik dalam berbagai situasi maupun berbagai konteks dilema etis. Hasil ini mencerminkan mayoritas responden tidak hanya melihat etika sebagai aturan parsial yang hanya berlaku pada situasi dan konteks tertentu, tetapi sebagai prinsip yang memandu (*moral centrality*) seluruh aspek perilaku. Dengan komitmen etika yang menyeluruh, “kalau tidak etis, ya tidak etis.”.

Temuan serupa juga terlihat pada pernyataan terkait upaya untuk mematuhi kode etik yang berlaku (66,2% sangat setuju; 30,6% setuju). Responden memahami etika tidak hanya sebagai nilai personal, tetapi sebagai standar organisasi (kode etik) yang harus diikuti sebagai panduan perilaku profesional. Kode etik merupakan batas formal yang harus dipatuhi oleh setiap individu dalam organisasi, dan kepatuhan individu pada standar formal tersebut mencegah gray area yang sering menjadi rasionalisasi perilaku koruptif.



Persepsi bahwa komitmen etika memengaruhi perilaku antikorupsi (67,3% sangat setuju; 29,9% setuju) menunjukkan bahwa responden sadar perilaku antikorupsi tidak hanya soal sistem, namun sangat dipengaruhi oleh karakter moral individu. Individu yang memiliki pemahaman matang bahwa korupsi bermula dari keputusan pribadi, bukan semata-mata dari kelemahan sistem dan aturan organisasi, mereka akan lebih bertanggung jawab pada perilakunya sendiri. Individu tersebut akan melihat dirinya sebagai aktor pencegah tindakan koruptif.

Responden dalam survei ini juga berpersepsi bahwa komitmen etika sebagai sesuatu yang perlu dipelihara dan terus ditingkatkan (66,5% sangat setuju; 31% setuju). Hasil ini menunjukkan adanya growth mindset terkait kesadaran moral individu.

Kesadaran bahwa dilema etis akan selalu berubah dan memerlukan adanya pembaharuan sikap, karena korupsi sering berakar dari penurunan sensitivitas moral. Peningkatan kesadaran moral akan mengasah standar moral individu, sehingga lebih peka terhadap penyimpangan, lebih berani menolak praktik koruptif, dan tidak akan membiasakan menganggap pelanggaran kecil atau situasi tertentu sebagai hal yang lumrah untuk dilakukan.

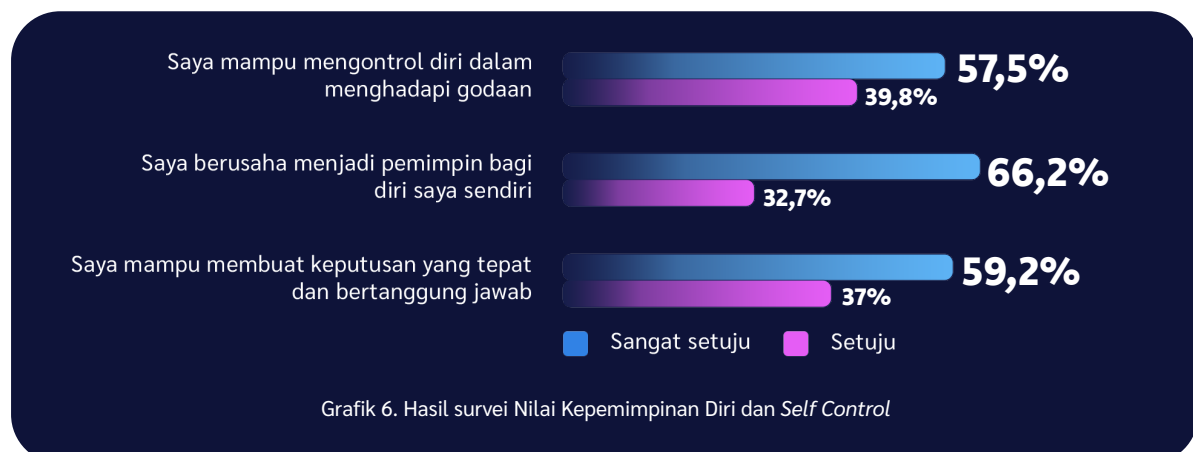
DIMENSI KEPEMIMPINAN DIRI DAN PENGENDALIAN DIRI

Terdapat empat butir pernyataan yang diajukan kepada responden untuk mengukur pemahaman responden terhadap kepemimpinan dan pengendalian diri, yakni:

- ✓ Mengontrol diri dalam menghadapi godaan;
- ✓ Menjadi pemimpin bagi diri sendiri;
- ✓ Pengendalian diri memengaruhi perilaku antikorupsi;
- ✓ Membuat keputusan yang tepat dan bertanggung jawab.



Pada Grafik 7, responden memahami kepemimpinan dan pengendalian diri sebagai kemampuan personal yang penting dalam menjaga integritas dan mencegah perilaku koruptif. Hasil survei secara umum menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat kepemimpinan dan pengendalian diri yang tinggi, ditunjukkan melalui tingkat persetujuan responden pada seluruh pernyataan berada pada sangat setuju (57–66%) dan setuju (32–40%).



Individu dengan pengendalian diri yang baik, serta kepemimpinan diri yang kuat akan cenderung lebih konsisten dalam mematuhi kode etik dan resisten terhadap tekanan maupun peluang tindakan koruptif. Sehingga, kepemimpinan dan pengendalian diri menjadi pondasi penting dalam memperkuat integritas personal dan membangun perilaku antikorupsi secara berkelanjutan.

Responden dalam survei memiliki keyakinan tinggi (sangat setuju 57,5%, setuju 39,8%) terhadap kemampuannya mengelola dorongan pribadi, baik dalam bentuk tekanan finansial, kesempatan menerima gratifikasi hingga kemudahan-kemudahan tidak etis lainnya.

Individu dengan kemampuan mengontrol diri yang baik, lebih mampu menahan godaan (tekanan dan kesempatan), karena mengutamakan konsekuensi jangka panjang dan integritas pribadi. Hasil ini juga menunjukkan bahwa responden survei ini memiliki *self regulation* sebagai keterampilan internal.

Tingginya persentase persepsi terkait menjadi pemimpin bagi diri sendiri (66,2% sangat setuju, 32,7% setuju) menunjukkan bahwa responden dalam survei ini memahami kepemimpinan diri sebagai kemampuan

untuk mengatur arah hidup, mengelola perilaku, dan mengambil keputusan dengan penuh kesadaran. Hal ini menggambarkan proses *self direction* responden sebagai seorang individu, yakni membuat diri untuk tidak mudah terpengaruh oleh tekanan, menetapkan batas moral, dan memilih tindakan yang lebih sesuai kode etik.

Responden dalam survei ini juga menyadari bahwa pengendalian diri (*self control*) tidak hanya terkait dengan kemampuan psikologis, melainkan elemen penting dari perilaku moral. Responden memahami bahwa keputusan antikorupsi dimulai dari kemampuan menahan dorongan (impuls), tidak hanya sekedar patuh pada aturan formal organisasi.

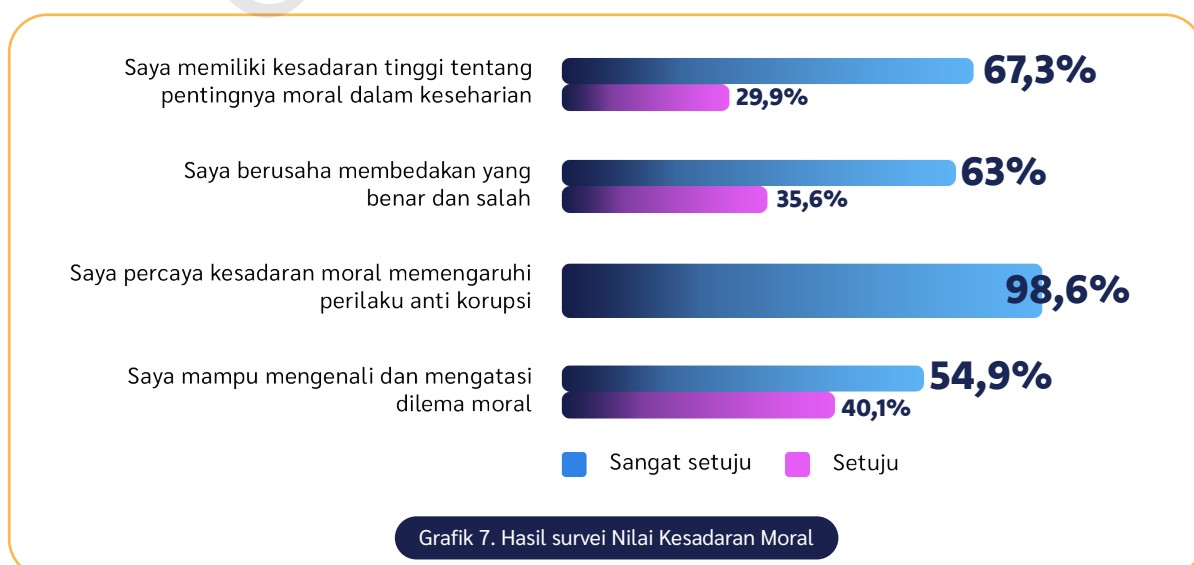
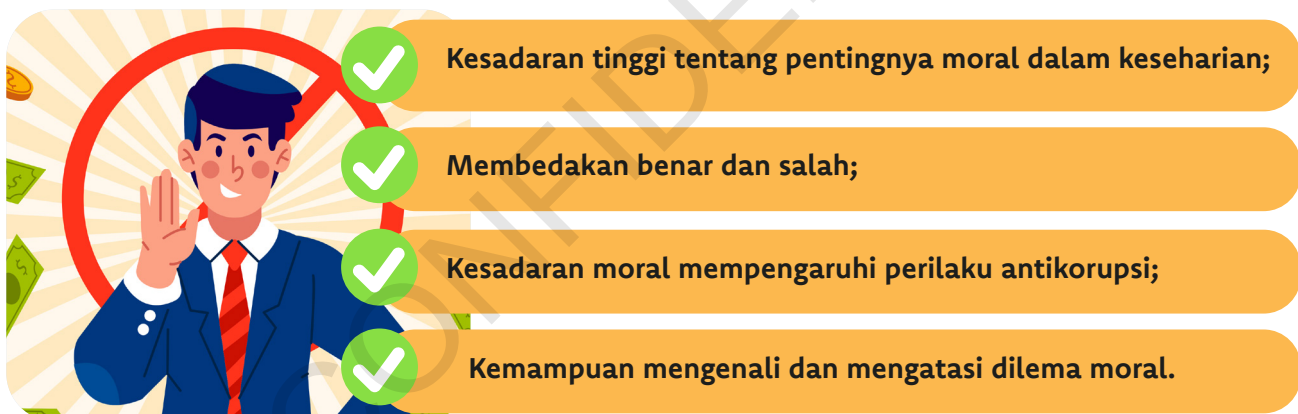


Pengendalian diri menjadi sangat penting, karena seringkali kita sebagai individu cenderung tertarik pada insentif/keuntungan jangka pendek. Sehingga, ketika tidak ada pengendalian diri yang baik, maka keputusan yang diambil cenderung hanya mempertimbangkan insentif jangka pendek.

Sejalan dengan temuan sebelumnya, responden menilai dirinya mampu mengambil keputusan secara bertanggung jawab (59,2% sangat setuju, 37% setuju). Hal ini berarti responden mempertimbangkan konsekuensi moral, dampak terhadap orang lain, dan kepatuhannya terhadap aturan. Hasil ini menunjukkan tingginya tingkat *moral reasoning* dan *sense of accountability* responden sebagai individu, sehingga keputusan-keputusan yang dilakukan cenderung menolak manipulasi informasi, menolak pelanggaran prosedur, bahkan menolak keputusan yang menguntungkan diri sendiri.

DIMENSI KESADARAN MORAL

Terdapat empat butir pernyataan yang diajukan kepada responden untuk mengukur pemahaman responden terhadap kesadaran moral, yakni:



Grafik 7, menunjukkan bahwa kesadaran moral responden dalam survei ini berada pada tingkat yang sangat tinggi (sangat setuju 54–67%, tidak setuju 30–40%). Lebih dari 90% responden menyatakan bahwa kesadaran moral telah menjadi bagian penting dalam kerangka berpikir dan perilaku responden sebagai individu.

Responden memahami kesadaran moral sebagai:

- ✓ panduan perilaku sehari-hari;
- ✓ kemampuan mengenali benar-salah sebuah dilema moral, meskipun menuntut pertimbangan etis yang kompleks;
- ✓ kompetensi yang dapat mencegah perilaku koruptif, karena individu dengan sensitivitas moral yang kuat akan lebih konsisten mempertahankan integritas dan menolak melakukan tindakan yang merugikan organisasi.

Responden memiliki kesadaran yang tinggi terkait pentingnya moral dalam keseharian (67,3% sangat setuju, 29,9% setuju). Responden menilai bahwa moralitas bukan hanya relevan dalam situasi formal atau profesional, namun juga merupakan aspek yang harus ada pada setiap aktivitas sehari-hari, bahkan dalam situasi kecil yang sering dianggap sepele. Hal ini menunjukkan adanya internalisasi nilai moral yang holistik, bukan situasional.

Mampu membedakan yang benar dan salah (63% sangat setuju, 35,6% setuju), menunjukkan bahwa responden memiliki kepekaan etis yang kuat. Responden mampu memisahkan perilaku yang etis dan tidak etis, bahkan ketika situasinya ambigu seperti “semua orang melakukannya”, “ini hal kecil saja”, “tidak ada kerugian finansial yang terjadi” dan lainnya. Dengan kemampuan membedakan perilaku etis dan tidak etis, maka kerentanan terhadap **moral disengagement** akan menurun. Hal ini sejalan dengan persepsi terkait kemampuan mengenali dan mengatasi dilema moral (54,9% sangat setuju, 40,1 % setuju), yang mana responden mengenali konflik moral dan menyadari bahwa tidak semua dilema moral mudah untuk diselesaikan. Misalnya, seperti loyalitas kerja vs. integritas pribadi, atau tekanan atasan vs. kewajiban moral, atau kepentingan publik vs. kepentingan pribadi.

98,6% responden memiliki pemahaman bahwa perilaku antikorupsi berakar pada kesadaran moral individu, bukan hanya pada aturan dan sanksi organisasi. Responden meyakini bahwa seseorang tidak akan terlibat dalam korupsi jika individu tersebut mampu mengenali bahwa tindakan tersebut salah, tidak etis dan merugikan pihak lain.

Hasil ini membuktikan bahwa responden memahami hubungan langsung antara kesadaran moral dengan pencegahan korupsi. Maka, program antikorupsi yang memperkuat **moral reasoning** dan meningkatkan **sensitivitas etis** akan lebih efektif, dibandingkan pendekatan berbasis **punishment**.





APLIKASI DI ORGANISASI

Berdasarkan hasil survei terkait persepsi responden terhadap faktor individu: nilai personal, komitmen etika, kepemimpinan dan pengendalian diri, serta kesadaran moral memiliki nilai yang sangat tinggi. Namun, agar potensi individu tersebut dapat terkonversi menjadi budaya kolektif yang kokoh, organisasi perlu menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, mencontohkan praktik pengambilan keputusan etis, dan internalisasi nilai-nilai anti korupsi.



Menyelaraskan nilai moral individu dengan identitas organisasi, dengan:

- merumuskan nilai inti antikorupsi yang eksplisit;
- menyisipkan nilai-nilai tersebut dalam berbagai kegiatan pengembangan karyawan,
- mengintegrasikan nilai ke prosedur kerja dan indikator kinerja (*integrity indicator*), sehingga tercipta budaya antikorupsi yang terlembaga.



Menjamin bahwa komitmen etika individu mendapatkan dukungan struktural yang kuat, dengan:

- memperbaharui kode etik dan pedoman perilaku antikorupsi secara berkala dengan bahasa yang mudah dipahami dan contoh praktik nyata;
- menyediakan mekanisme pelaporan internal dan memberikan jaminan perlindungan identitas;
- menyusun pedoman konflik kepentingan yang lengkap dengan mekanisme pengungkapan setiap potensi.



Meningkatkan kemampuan karyawan untuk mengenali risiko korupsi dan mengambil keputusan moral yang tepat, dengan:

- pelatihan etika dan kesadaran moral secara berkelanjutan;
- pelatihan *ethical decision-making*;
- refleksi moral secara berkala (mis, setiap penilaian kinerja);
- pelatihan *behavioural integrity* untuk pimpinan sebagai role model.



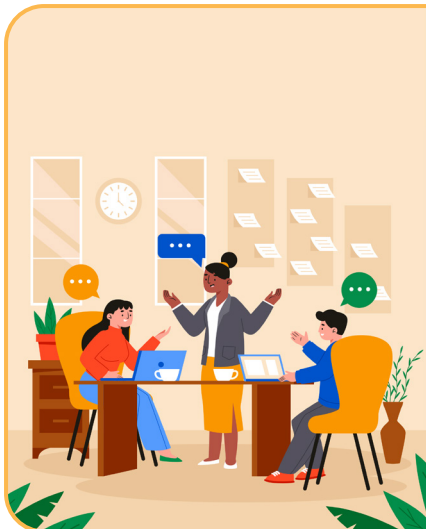
Menciptakan *moral contagion* positif, perilaku pimpinan menjadi standar moral bagi seluruh organisasi, dengan:

- menguatkan praktik kepemimpinan etis di semua level organisasi dengan mewajibkan pimpinan untuk melakukan deklarasi antigratifikasi, transparansi pengambilan keputusan, pelaporan aset atau potensi konflik;
- mengadakan *leadership forum* untuk membahas praktik kepemimpinan etis di masing-masing unit kerja;
- *integrity indicator score* sebagai syarat promosi jabatan.



Membantu karyawan selaku individu mempertahankan dan meningkatkan pengendalian diri dalam situasi berisiko korupsi, dengan:

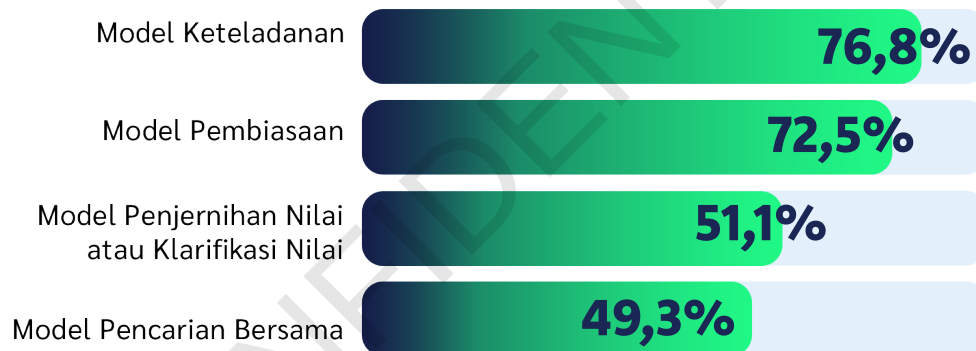
- menyediakan *coaching* dan mentoring dilema
- menciptakan lingkungan kerja yang mengutamakan akuntabilitas individu melalui rekam jejak keputusan.



Menciptakan *participatory ethical culture*, dengan:

- FGD rutin mengenai risiko korupsi dan perbaikan SOP di masing-masing unit;
- forum diskusi rutin terkait dilema etika;
- melibatkan karyawan dalam penyusunan pedoman antikorupsi;
- publikasi kasus korupsi yang terjadi untuk meningkatkan akuntabilitas publik.

Mekanisme Penanaman Nilai dan Budaya Antikorupsi



Grafik 8 . Empat Mekanisme Penanaman Nilai Antikorupsi

Hasil survei menunjukkan bahwa mekanisme penanaman nilai-nilai antikorupsi yang dianggap paling efektif oleh responden adalah **model keteladanan (76,8%)** dan **model pembiasaan (72,5%)**.



Hal ini menegaskan pentingnya peran pemimpin sebagai teladan integritas, sekaligus perlunya sistem kerja yang konsisten dalam membentuk rutinitas antikorupsi. Selanjutnya, mekanisme klarifikasi nilai (51,1%) dan pencarian bersama (49,3%) menunjukkan bahwa penguatan budaya antikorupsi memerlukan proses internalisasi nilai melalui dialog moral dan partisipasi aktif seluruh karyawan organisasi.

Responden dalam survei ini, menempatkan model keteladanan sebagai mekanisme penanaman nilai antikorupsi yang paling penting. Hal ini mencerminkan keyakinan bahwa perilaku pimpinan menjadi sumber pembelajaran utama dalam membentuk integritas organisasi. Perilaku pimpinan menciptakan *moral contagion effect*, yakni (1) integritas menyebar melalui observasi; (2) keteladanan menetapkan standar moral yang tidak tertulis, namun berpengaruh sangat kuat; (3) praktik nyata lebih mudah dipahami dibandingkan instruksi formal.

Selanjutnya, responden memahami bahwa perilaku antikorupsi bukan perilaku yang dapat terbentuk secara instant, namun terbentuk melalui rutinitas, prosedur dan disiplin kerja sehari-hari. Model pembiasaan menjadi mekanisme yang efektif karena perilaku yang diulang terus-menerus menjadi norma dan budaya dan pembiasaan menutup peluang korupsi kecil yang sering dianggap wajar. Pembiasaan ini melengkapi keteladanan, pimpinan memberikan contoh dan pembiasaan mengukuhkan perilaku.

Di sisi lain, karyawan perlu diberi ruang untuk memahami, mendiskusikan dan memperjelas nilai moral yang dianut, terutama dalam situasi menghadapi dilema etis. Model penjernihan nilai atau klarifikasi nilai hadir sebagai sistem yang memitigasi kebingungan moral dan memperkuat kesadaran moral, tidak sekadar takut akan sanksi.

Terakhir, responden juga meyakini mekanisme partisipatif dan pencarian bersama, yang menekankan kolaborasi dalam merumuskan nilai dan praktik integritas melalui diskusi bersama, problem solving etis, hingga evaluasi SOP berdasarkan *feedback* karyawan. Dengan mekanisme partisipatif, karyawan merasa memiliki *ownership* sehingga budaya antikorupsi menjadi lebih hidup dan relevan dengan praktik kerja sehari-hari.

Dengan demikian, penanaman nilai antikorupsi yang efektif perlu menggabungkan pendekatan *top-down* melalui keteladanan, pendekatan sistemik melalui pembiasaan, serta pendekatan kognitif dan partisipatif melalui klarifikasi nilai dan pencarian bersama. Keempat mekanisme ini membentuk ekosistem integritas yang berkelanjutan.



FAKTOR ORGANISASI

Selain faktor individu, faktor organisasi juga memiliki peran yang mendorong terwujudnya budaya anti korupsi. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), organisasi adalah kesatuan (susunan dan sebagainya) yang terdiri atas bagian-bagian (orang dan sebagainya) dalam perkumpulan dan sebagainya untuk tujuan tertentu. Dengan melihat pengertian ini dapat kita pahami bahwa menciptakan kondisi dan budaya anti korupsi dapat menjadi sebuah tujuan yang menjadi ciri khas organisasi yang memiliki tujuan tertentu.

Organisasi yang dengan jelas dan tegas menerapkan anti korupsi sebagai tujuan penting organisasi akan mewujudkan tujuan tersebut dalam proses operasional dan proses bisnisnya. Dengan penetapan tujuan organisasi ini, seluruh bagian di dalam organisasi dapat memiliki arah yang jelas tentang segala aktivitas, tentang hal yang boleh dan hal yang tidak boleh dilakukan, serta apa saja yang bisa dilakukan dalam mendukung terwujudnya anti korupsi dalam organisasi. Dengan penetapan tujuan organisasi yang jelas, seluruh bagian di organisasi juga bisa bersikap dan memiliki tindak tanduk yang berorientasi kepada tujuan anti korupsi, baik secara langsung atau tidak langsung.

Sebagai sebuah acuan, organisasi yang telah menetapkan tujuan anti korupsi juga mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi. Organisasi dapat menyediakan sebuah sistem pengendalian yang menjadi pedoman praktis dalam pengambilan keputusan organisasi. Dengan demikian, organisasi juga telah menolong seluruh bagian dalam organisasi untuk menentukan cara terbaik dalam bertindak serta melakukan tugas dan fungsinya dalam organisasi.





Faktor organisasi juga dapat dipahami sebagai integrasi antara elemen struktural, budaya, dan tata kelola yang berperan membentuk perilaku antikorupsi di organisasi. Sehingga faktor organisasi dapat mencakup kepemimpinan, sistem pengawasan, etika organisasi, transparansi, serta karakteristik struktural seperti jabatan dan skala organisasi. Melalui faktor-faktor tersebut, organisasi dapat menciptakan lingkungan dengan integritas yang kuat dan mencegah tindakan korupsi yang terjadi baik secara individual maupun sistemik.

Faktor organisasi dalam survei ini digambarkan dengan berbagai faktor mulai dari pemimpin hingga sistem yang dibentuk untuk mendorong pembudayaan anti korupsi di organisasi. Faktor organisasi akan memperkuat faktor individu dalam upaya pembudayaan anti korupsi di organisasi. Keterlibatan faktor organisasi ini dibahas dengan lengkap dalam survei ini. Melalui survei ini, faktor organisasi diukur dengan skala Likert sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

PEMBAHASAN HASIL SURVEI

Dalam survei anti korupsi ini, faktor organisasi dinilai dengan melihat komponen-komponen berikut ini: komitmen pimpinan, budaya organisasi yang transparan serta akuntabel, kebijakan dan aturan organisasi yang tegas, inisiatif kolektif anti korupsi, partisipasi dan keterlibatan seluruh organ organisasi, etika bisnis, *anticorruption disclosure*, sistem pengendalian internal dan peran audit internal. Secara keseluruhan hasil survei menunjukkan bahwa mayoritas responden menunjukkan persepsi positif terhadap komitmen antikorupsi organisasi, meskipun masih terdapat beberapa area yang membutuhkan penguatan agar budaya integritas benar-benar terinternalisasi dan konsisten pada seluruh level organisasi. Seluruh komponen yang dibahas dalam survei dan hasil survei akan dibahas secara lebih komprehensif untuk dapat lebih mudah dipahami.

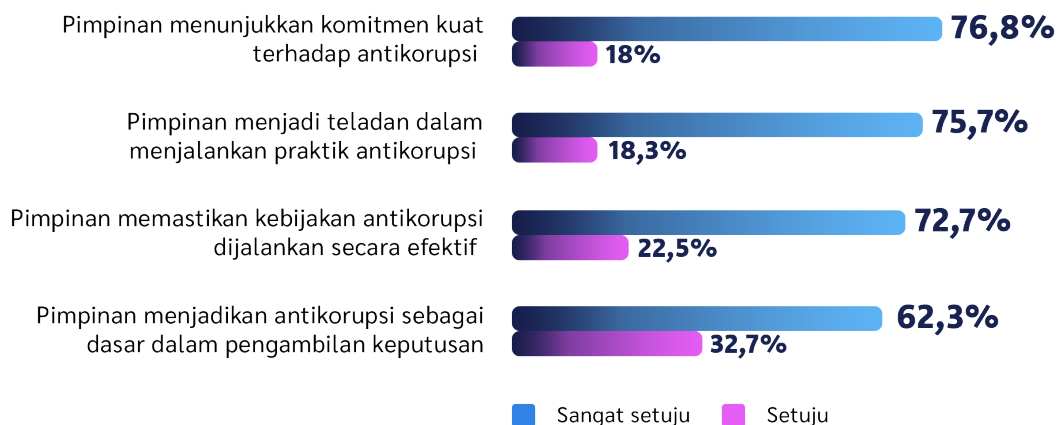




Hasil survei faktor organisasi yang mendorong kebudayaan antikorupsi

Kepemimpinan dan Tata Kelola

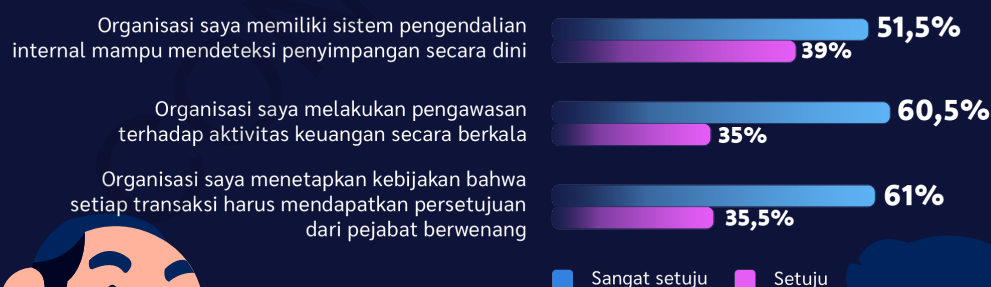
Kepemimpinan menjadi tonggak utama dalam proses membangun budaya antikorupsi di organisasi. Kepemimpinan dan tata kelola dapat dikatakan sebagai fondasi dalam terwujudnya integritas dalam organisasi. Hasil survei menunjukkan bahwa **76,8% responden sangat setuju** dan **18% setuju** bahwa pimpinan memiliki komitmen kuat terhadap pemberantasan korupsi. Bahkan **75,7% responden menilai pimpinan sudah menjadi teladan** dalam penerapan nilai antikorupsi. Hasil survei juga menunjukkan **72,7% responden sangat setuju** bahwa pimpinan telah memastikan kebijakan anti korupsi dijalankan secara efektif dan **62,3% responden sangat setuju** bahwa pimpinan telah menjadikan anti korupsi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.



Grafik 9. Komitmen Pemimpin dalam kebudayaan ant korupsi

Komitmen pimpinan dalam organisasi adalah hal penting, tetapi bukan faktor utama dan satu satunya menjadi landasan dalam setiap proses pengambilan keputusan strategis organisasi. Artinya, meskipun komitmen pimpinan telah terlihat, organisasi masih perlu memastikan bahwa prinsip-prinsip integritas terbentuk secara resmi pada level organisasi melalui kebijakan, bukan hanya bergantung pada figur pimpinan. Terlebih lagi pinan organisasi hanya menjabat pada masa tertentu. Oleh karena itu suatu organisasi harus menciptakan tata kelola organisasi yang baik melalui sistem pengendalian internal dan audit internal.

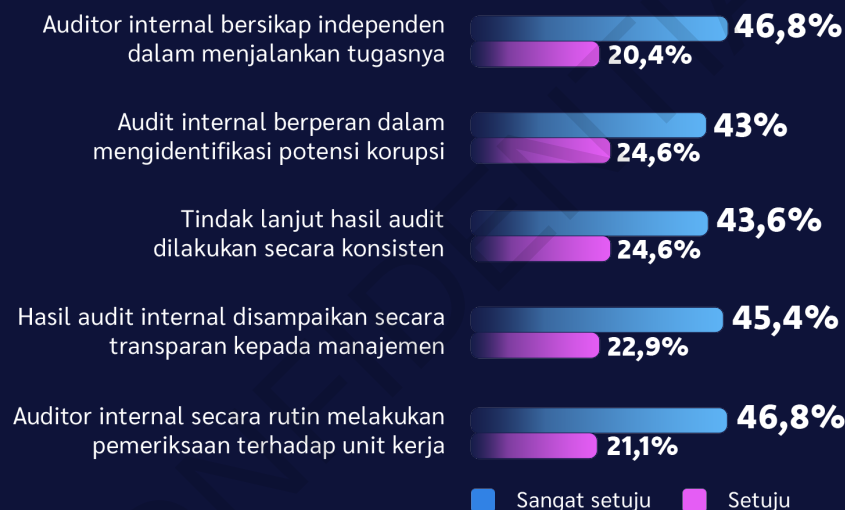
Dukungan tata kelola terlihat dari berfungsinya **Sistem Pengendalian Internal (SPI)** dan **Audit Internal (AI)** dengan baik dan efektif. Hasil survei menunjukkan **51,5% responden sangat setuju** dan **39% setuju** bahwa SPI mampu mendeteksi penyimpangan sejak dini. Selain itu **60,5% responden juga sangat setuju** bahwa organisasi melakukan **pengawasan terhadap aktivitas keuangan secara berkala**. Bahkan **61% responden sangat setuju** bahwa organisasi telah menetapkan kebijakan bahwa setiap transaksi harus mendapatkan persetujuan dari pejabat yang berwenang. Hasil survei pada komponen sistem pengendalian internal dalam pembudayaan anti korupsi ini dapat menunjukkan bahwa mayoritas organisasi telah memiliki dan menjalankan sistem pengendalian internal yang efektif dalam proses bisnis dan operasional setiap hari. Hasil ini dapat menjadi salah satu sinyal positif yang mendukung upaya terwujudnya budaya anti korupsi di organisasi.



Grafik 10. Sistem Pengendalian Internal dalam pembudayaan antikorupsi



Selain sistem pengendalian internal, peran audit internal juga menjadi bagian dari tata kelola perusahaan yang berpengaruh dalam pembudayaan anti korupsi. Auditor internal dinilai bekerja secara independen, objektif, dan aktif memberikan rekomendasi perbaikan untuk organisasi. Hasil survei menunjukkan **46,8% responden sangat setuju dan 20,4% responden setuju bahwa audit internal bersikap independent dalam menjalankan tugasnya.** Di sisi lain hasil survei juga menunjukkan **43% responden sangat setuju audit internal berperan dalam mengidentifikasi potensi korupsi, 43,6% responden sangat setuju tindak lanjut audit dilakukan secara konsisten, 45,4% responden sangat setuju hasil audit internal disampaikan secara transparan kepada manajemen, dan 46,8% responden sangat setuju auditor internal secara rutin melakukan pemeriksaan terhadap unit kerja.**



Grafik 11. Peran Audit Internal dalam pembudayaan anti korupsi

Dengan melihat hasil survei terkait sistem pengendalian internal dan audit internal, ditemukan bahwa sistem pengendalian internal telah diterapkan dengan lebih baik dengan jawaban sangat **setuju responden di atas 50% untuk semua komponen pernyataan terkait sistem pengendalian internal.** Hasil ini menunjukkan bahwa tata kelola dan pengawasan telah berjalan memadai dan tetap memerlukan penguatan agar pencegahan organisasi terhadap risiko korupsi semakin terstruktur dan konsisten setiap waktu.

Seluruh hasil survei terkait kepemimpinan sejalan dengan Teori Kepemimpinan Transformasional (Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio). Dalam penerapan teori kepemimpinan transformasional kita dapat melihat bahwa pimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan budaya organisasi. Peran pemimpin ditunjukkan dengan memberi inspirasi, menetapkan visi moral dan menjadi contoh dalam organisasi untuk meningkatkan integritas organisasi. Pemimpin yang transformasional mampu menginternalisasikan nilai-nilai ke dalam perilaku seluruh organ dalam organisasi. Edgar H. Schein melalui tulisannya dalam buku *Organizational Culture and Leadership* juga menyatakan bahwa pemimpin menjalankan peran kunci dalam proses membentuk dan proses transformasi budaya organisasi.

Selain itu dari data yang dapat kita lihat bahwa hasil survei menunjukkan mayoritas responden menilai bahwa Sistem Pengendalian Internal (SPI) dan Audit Internal telah berjalan efektif, dengan tingkat persetujuan di atas 50% pada seluruh indikator. Hasil survei ini sejalan dengan **Kerangka COSO (2013)** yang menekankan lima komponen pengendalian internal: lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. SPI yang efektif secara langsung menurunkan kemungkinan terjadinya korupsi dengan pembatasan akses, peningkatan pengawasan, dan memastikan adanya otorisasi transaksi.

Dan menurut **Fraud Triangle Theory (Cressey, 1953)**, pengendalian internal yang kuat secara signifikan meminimalisir faktor *opportunity*, yang merupakan salah satu faktor penentu terjadinya fraud. Audit internal yang independen juga memperkuat fungsi monitoring dan assurance sesuai standar *International Professional Practices Framework (IPPF)* yang dikeluarkan oleh *The Institute of Internal Auditors (IIA)*

Tata kelola yang diwujudkan dalam sistem pengendalian internal dan audit internal sejalan dengan Kerangka COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) dan Standar IIA (*Internasional Audit Internal*). Dengan lima komponen dalam kerangka COSO ini dapat dipahami bahwa sistem pengendalian internal sangat penting untuk mencegah dan mendeteksi kecurangan serta korupsi. Lalu audit internal sebagai bagian dari fungsi pengawasan internal mengikuti Standar IIA yang selaras dengan *International Professional Practices Framework (IPPF)*.

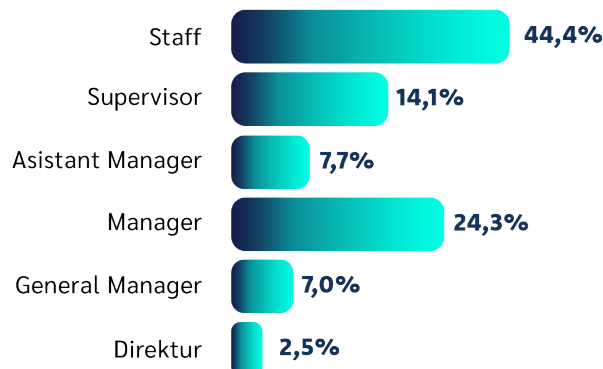


Audit Internal membantu pembudayaan anti korupsi melalui fungsi *assurance* yang memberikan keyakinan dan fungsi konsultasi yang memberikan rekomendasi perbaikan. Dengan demikian, tata kelola yang efektif menjadi faktor struktural yang mencegah berkembangnya praktik korupsi. Tanpa sistem yang terinstitusionalisasi, komitmen moral pimpinan berisiko menjadi deklaratif semata.

Latar Belakang Jabatan dan Komitmen Pimpinan

Pada bagian pertama pembahasan faktor organisasi kita telah memahami bahwa komitmen pimpinan dinilai penting dalam proses pembudayaan anti korupsi di organisasi. Telah kita ketahui bersama bahwa hasil survei terkait komitmen pimpinan menunjukkan bahwa **76,8% responden sangat setuju** dan **18% setuju** bahwa pimpinan memiliki komitmen kuat terhadap pemberantasan korupsi. Selain itu dilengkapi dengan hasil survei bahwa **75,7% responden menilai pimpinan sudah menjadi teladan** dalam penerapan nilai antikorupsi.

Hasil survei ini dapat memantik pertanyaan mendalam selanjutnya yaitu Apakah presentase ini telah menunjukkan kondisi perusahaan sesungguhnya secara keseluruhan? Cara yang dapat kita lakukan untuk menjawab pertanyaan tersebut adalah dengan melihat latar belakang jabatan dari responden survei ini. Apabila kita melihat profil responden survei ini, kita dapat memahami bahwa seluruh bagian dalam perusahaan telah ikut ambil bagian dalam survei ini. Responden dalam survei ini lengkap dari segala jabatan dari staf, supervisor, assistant manager, manager, general manager, hingga direktur. Dari latar belakang jabatan responden ini dapat meyakinkan kita bahwa presentase hasil survei terkait komitmen kepemimpinan dapat menunjukkan kondisi perusahaan sesungguhnya secara keseluruhan. Kondisi dari hasil survei ini juga berkaitan erat dengan teori partisipasi sosial dimana setiap individu dalam organisasi secara sukarela mau menjadi bagian dalam proses pembudayaan anti korupsi.



Grafik 12. Latar Belakang Jabatan Responden Survei





Pada bagian ini akan disampaikan lebih detail terkait hubungan latar belakang jabatan responden dan komitmen pimpinan. Hasil survei mempertegas bahwa komitmen pimpinan terhadap antikorupsi dinilai sangat tinggi oleh semua level jabatan dengan nilai lebih dari 90%. Hasil ini mengartikan bahwa secara umum pimpinan telah dapat menjadi teladan. Pada level direktur dan general manager menunjukkan dukungan yang pasti dengan nilai 95% hingga 100%.

Para direktur dan general manager paling konsisten dalam melihat pimpinan sebagai *role model* antikorupsi. Pada level manajer dan asisten manajer memiliki sikap dan pandangan yang lebih kritis yang ditunjukkan dengan nilai persetujuan sedikit menurun. Hasil ini dapat mengartikan bahwa adanya tantangan dalam pelaksanaan kebijakan antikorupsi pada lapisan manajer dan asisten manajer yang merupakan manajerial menengah. Manajer perusahaan sering dibebani target finansial seperti target penjualan, efisiensi biaya operasional, dan percepatan proyek. Dalam situasi tertentu, kebijakan antikorupsi dianggap memperlambat proses kerja yang sedang dijalannya.

Ketika menghadapi situasi ini faktor individu berupa nilai personal dan komitmen etika individu akan menjadi faktor penguat manajer untuk tidak melakukan tindakan anti korupsi. Pada level supervisor dan staf tetap menunjukkan dukungan yang tinggi pada nilai antara 94% hingga 97% dan menurun pada aspek antikorupsi sebagai dasar pengambilan keputusan. Hasil ini menunjukkan penilaian para supervisor dan staf tetap yang langsung mengaitkan tindakan anti korupsi dengan praktik kerja sehari-hari.



Tabel 2. Latar Belakang Jabatan Responden dan Komitmen Pimpinan

JABATAN	KOMITMEN PIMPINAN	SETUJU
Direktur	Pimpinan menunjukkan komitmen kuat terhadap antikorupsi.	100,0%
General Manajer		95,0%
Manajer		94,2%
Asisten Manajer		90,9%
Supervisor		97,5%
Staf		94,4%
Direktur	Pimpinan menjadi teladan dalam menjalankan praktik antikorupsi.	100,0%
General Manajer		95,0%
Manajer		91,3%
Asisten Manajer		90,9%
Supervisor		95,0%
Staf		95,2%
Direktur	Pimpinan memastikan kebijakan antikorupsi dijalankan secara efektif.	100,0%
General Manajer		95,0%
Manajer		94,2%
Asisten Manajer		95,5%
Supervisor		97,5%
Staf		93,7%
Direktur	Pimpinan menjadikan antikorupsi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.	100,0%
General Manajer		100,0%
Manajer		92,8%
Asisten Manajer		95,5%
Supervisor		97,5%
Staf		94,4%

Selain latar belakang jabatan, lama bekerja para responden juga dapat mempengaruhi penilaian mereka terhadap komitmen pimpinan dalam pembudayaan anti korupsi. Pada bagian ini akan disampaikan lebih detail terkait hubungan lama bekerja responden dan komitmen pimpinan. Para responden yang merupakan karyawan dengan lama bekerja kurang dari satu tahun hingga kurang dari 3 tahun menunjukkan **tingkat kepercayaan yang sangat tinggi dengan nilai 97% hingga 100%**. Hasil ini menunjukkan pandangan di awal bekerja terdapat keyakinan yang kuat terhadap integritas pimpinan. **Karyawan dengan masa kerja tiga tahun hingga kurang dari 5 tahun menunjukkan tingkat kepercayaan yang lebih rendah dengan nilai 81% hingga 85%.**



Kondisi ini dapat dinilai sebagai kondisi karyawan telah lebih memahami kondisi organisasi sehingga terdapat perbedaan antara kondisi ideal budaya anti korupsi dengan praktik nyata dalam organisasi. Selanjutnya karyawan yang memiliki masa kerja lima tahun hingga kurang dari 10 tahun menunjukkan tingkat kepercayaan yang kembali tinggi yaitu pada nilai 90% hingga 100%. Pada masa kerja lima tahun hingga kurang 10 tahun terdapat kemungkinan pemahaman karyawan lebih matang terhadap kondisi organisasi serta mulai dapat menerima dan menyesuaikan diri dengan sistem organisasi. Karyawan yang telah bekerja lebih dari 10 tahun menunjukkan tingkat kepercayaan yang tetap tinggi pada level 95% hingga 100% meskipun tidak absolut. Hasil survei ini menunjukkan konsistensi kepercayaan terhadap pimpinan dan sikap yang lebih realistis dengan kondisi organisasi.

Tabel 3. Latar belakang lama bekerja responden dan Komitmen Pimpinan

LAMA BEKERJA	KOMITMEN PIMPINAN	SETUJU
< 1 Tahun	Pimpinan menunjukkan komitmen kuat terhadap antikorupsi.	100,0%
1 - < 3 Tahun		97,8%
3 - < 5 Tahun		81,8%
5 - < 7 Tahun		90,3%
7 - < 10 Tahun		100,0%
> 10 Tahun		96,2%
< 1 Tahun	Pimpinan menjadi teladan dalam menjalankan praktik antikorupsi.	100,0%
1 - < 3 Tahun		100,0%
3 - < 5 Tahun		84,8%
5 - < 7 Tahun		90,3%
7 - < 10 Tahun		97,4%
> 10 Tahun		93,8%
< 1 Tahun	Pimpinan memastikan kebijakan antikorupsi dijalankan secara efektif.	100,0%
1 - < 3 Tahun		95,7%
3 - < 5 Tahun		87,9%
5 - < 7 Tahun		90,3%
7 - < 10 Tahun		100,0%
> 10 Tahun		95,4%

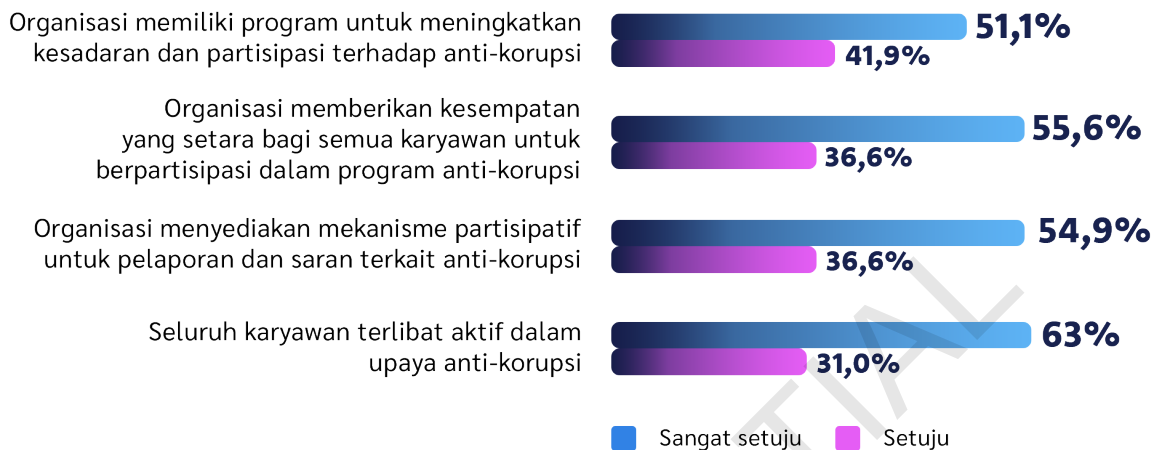
< 1 Tahun	Pimpinan memastikan kebijakan antikorupsi dijalankan secara efektif.	100,0%
1 - < 3 Tahun		95,7%
3 - < 5 Tahun		87,9%
5 - < 7 Tahun		90,3%
7 - < 10 Tahun		100,0%
> 10 Tahun		95,4%
< 1 Tahun	Pimpinan menjadikan antikorupsi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.	100,0%
1 - < 3 Tahun		97,8%
3 - < 5 Tahun		87,9%
5 - < 7 Tahun		90,3%
7 - < 10 Tahun		100,0%
> 10 Tahun		95,4%

Untuk memperkuat hasil survei yang terkait latar belakang jabatan dan komitmen pimpinan, kita juga dapat melihat hasil survei pada komponen partisipasi dan keterlibatan seluruh organ organisasi. Dalam komponen ini kita dapat melihat bahwa responden melakukan penilaian terhadap upaya dan program bersama dari karyawan dan dilakukan oleh seluruh karyawan. Terkait kesediaan program untuk meningkatkan kesadaran dan partisipasi terhadap anti korupsi, 51,1% responden memberi pendapat sangat setuju. 55,6% responden juga sangat setuju bahwa organisasi memberikan kesempatan yang setara bagi semua karyawan untuk berpartisipasi dalam program antikorupsi.



Hasil survei semakin diperkuat dengan **54,9% responden sangat setuju bahwa organisasi menyediakan mekanisme partisipatif untuk pelaporan dan saran terkait anti korupsi** serta **63% responden sangat setuju bahwa seluruh karyawan terlibat aktif dalam upaya antikorupsi.**

Hasil survei pada komponen partisipasi dan keterlibatan seluruh organisasi menunjukkan hasil yang seirama dengan komitmen pimpinan. Komitmen pimpinan yang kuat dan partisipasi seluruh karyawan dari berbagai latar belakang jabatan akan sangat mendukung pembudayaan anti korupsi di organisasi.



Grafik 13. Partisipasi dan keterlibatan seluruh organ organisasi dalam pembudayaan anti korupsi

Apabila dikaitkan dengan teori, hasil survei ini sesuai dengan Teori Kepemimpinan Transformasional, yang menyatakan bahwa pemimpin memiliki peran sebagai agen perubahan nilai melalui inspirasi moral, pengaruh ideal, dan internalisasi visi etis. Dalam konteks budaya anti korupsi, komitmen pimpinan berfungsi sebagai teladan yang membentuk standar perilaku organisasi.

Selain itu, pemimpin memiliki peran penting dalam membentuk dan mengubah budaya organisasi. Pemimpin yang konsisten dalam bersikap dalam menerapkan nilai organisasi akan berkembang menjadi asumsi dasar organisasi. Dalam kondisi ini, komitmen pimpinan bukan hanya simbolis, tetapi berfungsi sebagai faktor utama terbentuknya norma kolektif integritas.





Namun demikian, data juga menunjukkan adanya penurunan persepsi pada level manajerial menengah. Hasil ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak hanya bergantung pada manajemen puncak, tetapi juga pada konsistensi implementasi di level manajerial menengah. Ketidaksinkronan pada level ini dapat menimbulkan kesenjangan antara kebijakan perusahaan dan pelaksanaan operasional.

Analisis berdasarkan jabatan menunjukkan bahwa dukungan terhadap komitmen pimpinan tetap tinggi pada seluruh level, meskipun terdapat kecenderungan lebih kritis pada manajer dan asisten manajer. Hal ini menunjukkan bahwa lapisan manajerial menengah memiliki peran strategis

sebagai penghubung kebijakan dan implementasi. Mengapa bisa demikian? Hal ini terjadi karena manajer dan asisten manajer adalah pihak yang dinilai memahami kebijakan dan dapat melaksanakan langsung kebijakan tersebut pada operasional perusahaan sehari-hari. Selain itu, berdasarkan masa kerja, karyawan dengan pengalaman 3–5 tahun menunjukkan tingkat persetujuan yang relatif lebih rendah dibandingkan kelompok lainnya. Secara teoritis, fenomena ini dapat dijelaskan melalui **Social Learning Theory (Bandura, 1977)**, di mana individu membentuk persepsi berdasarkan pengalaman observasional terhadap praktik nyata organisasi.

Karyawan dengan masa kerja menengah kemungkinan telah menyaksikan dinamika operasional yang lebih kompleks, sehingga mampu membandingkan antara idealisme kebijakan dan realitas praktik. Jika ditemukan kondisi tidak konsisten, maka dapat muncul sikap skeptisisme organisasi (*organizational cynicism*).

Iklm Transparansi dan Etika

Iklm transparansi dan etika menjadi dua elemen penting dalam budaya organisasi. Dalam survei ini iklim transparansi dan etika diukur dengan komponen kebijakan dan peraturan organisasi yang tegas serta etika bisnis. Hasil survei menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai bahwa organisasi telah memiliki kebijakan transparansi dan etika yang jelas.

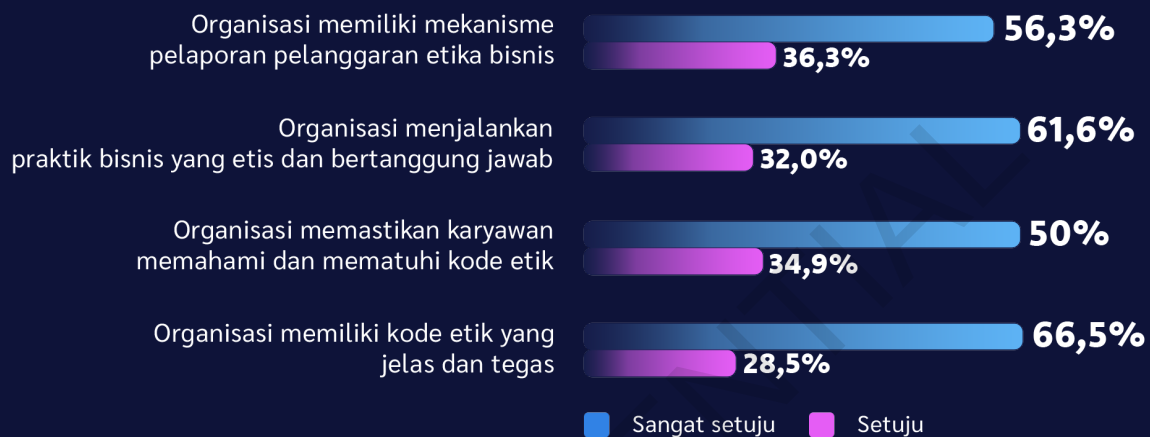
Pada komponen kebijakan dan peraturan organisasi yang tegas responden memberikan pendapat terhadap empat pernyataan dengan hasil yang beragam. **58,1% responden sangat setuju** dan **33,8% setuju** bahwa organisasi secara berkala meninjau dan memperbarui kebijakan anti korupsi. **68% responden sangat setuju** dan **26,4% setuju** bahwa organisasi menerapkan sanksi terhadap pelanggaran kebijakan anti korupsi. **66,9% responden sangat setuju** dan **28,2% setuju** bahwa kebijakan antikorupsi telah dirumuskan secara tegas selain itu **66,2% responden sangat setuju** bahwa kebijakan dan peraturan anti korupsi dijalankan secara konsisten.



Dalam survei ini dilakukan juga penilaian terhadap etika bisnis. Responden juga memberikan pendapatnya terhadap empat pernyataan yang dapat menggambarkan terkait etika bisnis. Hasil survei menunjukkan **56,3% responden sangat setuju** bahwa organisasi memiliki pelaporan dan pelanggaran etika bisnis, **61,6% responden sangat setuju** bahwa organisasi menjalankan praktik bisnis yang etis dan bertanggung jawab lebih dari **50% responden menilai sangat setuju**

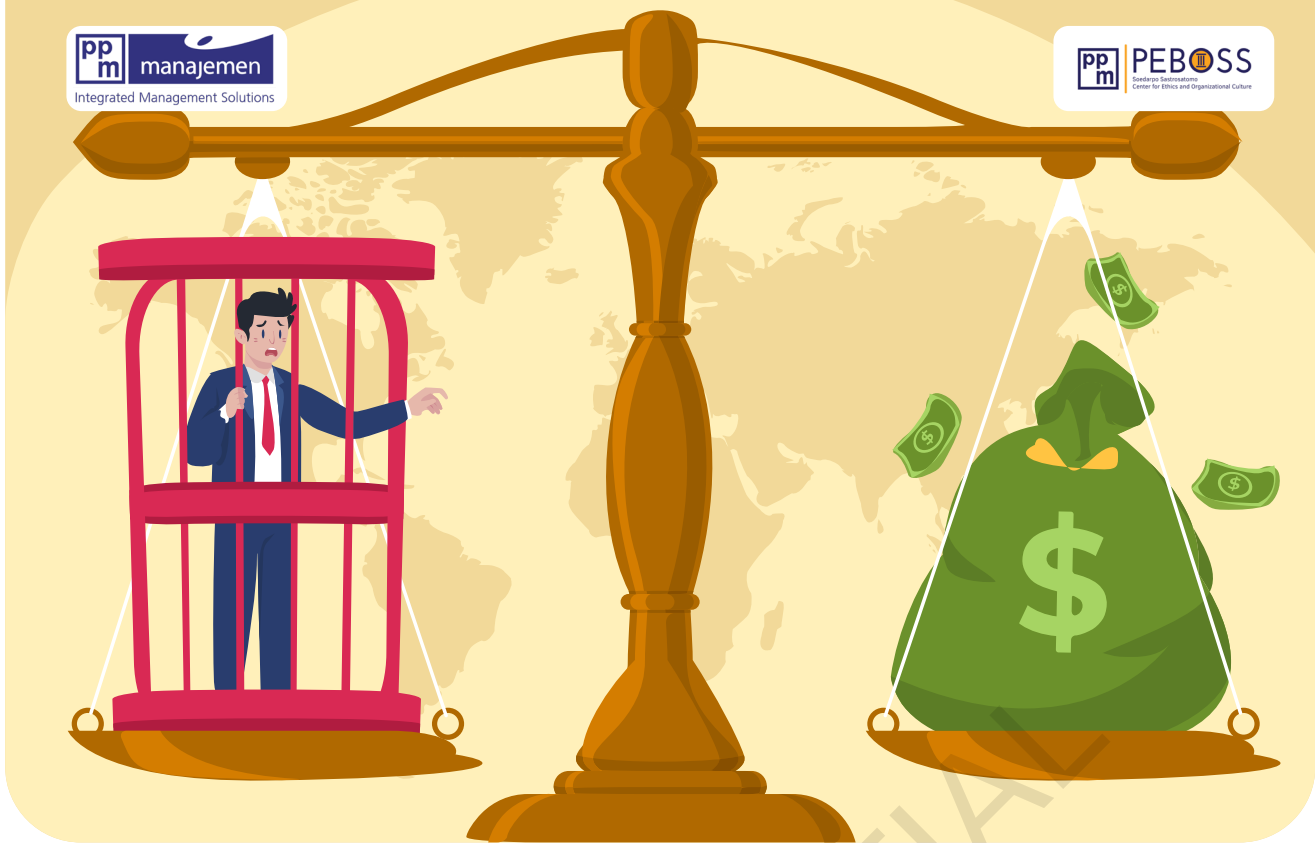


bahwa kode etik dipahami dan dijalankan seluruh karyawan dan **66,5% responden menilai sangat setuju** bahwa organisasi memiliki kode etik yang jelas dan tegas. Hasil survei ini menunjukkan bahwa etika bisnis sudah telah menjadi bagian dari budaya organisasi dan selanjutnya perlu selalu dipastikan bahwa pelaksanaannya konsisten dan bebas intervensi, terutama pada pengambilan keputusan berisiko tinggi.



Grafik 15. *Anti-corruption disclosure* dalam pembudayaan anti korupsi

Masih dalam pembahasan iklim transparansi, survei ini juga melakukan penilaian pada aspek pengungkapan anti korupsi. Terdapat 5 pernyataan yang dapat menggambarkan pengungkapan anti korupsi. Hasil survei ini menunjukkan **lebih dari 50% responden menyatakan sangat setuju bahwa organisasi memiliki mekanisme untuk mengungkapkan tindakan korupsi, pengungkapan dilakukan secara transparan dan akuntabel, organisasi memiliki prosedur pengungkapan yang cepat dan efektif, dan organisasi memiliki mekanisme untuk melindungi pelapor tindakan korupsi.** Nilai sedikit berbeda pada penilaian terhadap pernyataan organisasi mengevaluasi mekanisme pengungkapan secara berkala yang menunjukkan 49,6% responden sangat setuju.

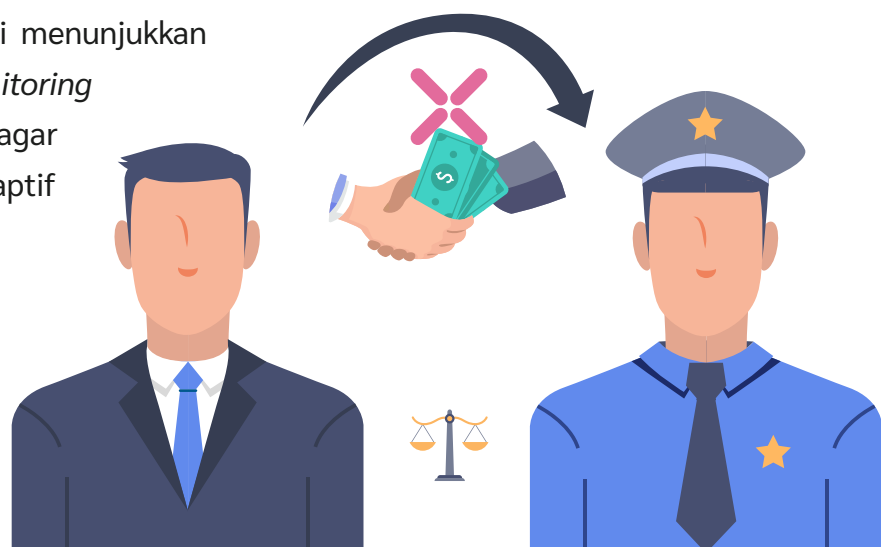


Hasil survei menunjukkan mayoritas responden berpendapat bahwa organisasi telah memiliki kebijakan anti korupsi yang diterapkan dengan tegas, sanksi yang diterapkan konsisten, kode etik yang jelas, serta mekanisme pengungkapan yang terbuka.

Secara teoritis, temuan ini dapat dijelaskan melalui **Ethical Climate Theory (Victor & Cullen, 1988)** yang menyatakan bahwa iklim etis organisasi dapat membentuk norma perilaku kolektif. Organisasi dengan iklim transparansi tinggi cenderung memiliki standar etika yang lebih kuat.

Keberadaan mekanisme pelaporan dan perlindungan pelapor juga berkontribusi pada peningkatan deteksi dini korupsi. Berdasarkan **Deterrence Theory**, konsistensi penerapan sanksi dan transparansi penegakan aturan menciptakan efek jera yang dapat menurunkan niat dilakukannya tindakan pelanggaran.

Namun demikian, hasil survei menunjukkan evaluasi berkala terhadap mekanisme pengungkapan masih berada sedikit di bawah 50% kategori sangat setuju. Hal ini menunjukkan perlunya penguatan pada aspek *monitoring* dan *continuous improvement* agar sistem tidak hanya formal, tetapi adaptif terhadap risiko baru.



Skala Organisasi dan Budaya Organisasi Transparan dan Akuntabel

Skala organisasi dapat mempengaruhi budaya organisasi secara umum dan proses pembudayaan anti korupsi secara umum. Dalam Teori Budaya Organisasi (Schein, 2004, 3rd ed) dijelaskan mengenai budaya organisasi yang terdiri dari asumsi dasar, nilai-nilai yang diartikulasikan, dan artefak. Transparansi dan akuntabilitas organisasi harus diinternalisasikan sebagai bagian dari nilai dan asumsi dasar organisasi.

Hasil survei ini menghasilkan informasi keterkaitan antara budaya organisasi dan budaya organisasi transparan dan akuntabel. Pada perusahaan multinasional menunjukkan tinggal keunggulan yang konsisten pada semua aspek transparansi dan akuntabilitas pada level 95% hingga 98%. Hal ini menunjukkan perusahaan multinasional memiliki sistem tata kelola yang lebih mapan, memiliki standar internasional dan memiliki mekanisme pelaporan yang konsisten. Selain itu perusahaan multinasional juga melakukan penerapan sanksi yang lebih tegas.

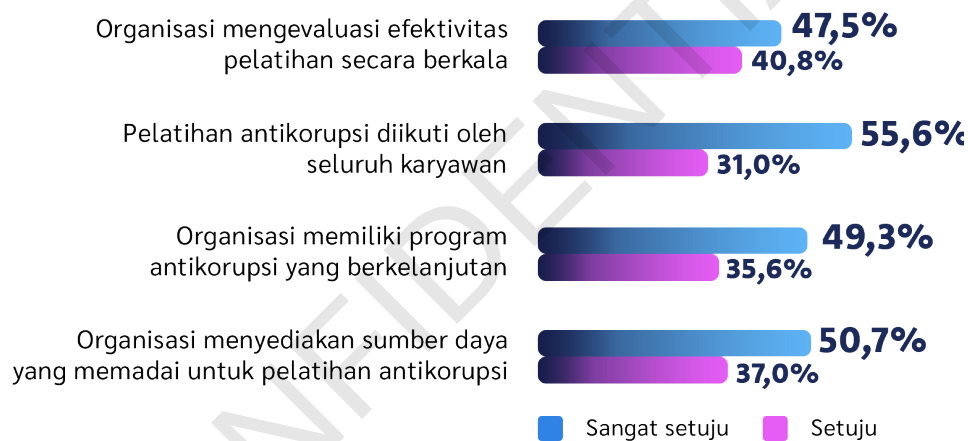
Perusahaan nasional memiliki nilai budaya organisasi transparan dan akuntabel yang cukup baik pada level 89-93% dan menunjukkan komitmen positif dengan peluang perbaikan dengan penguatan pada keterbukaan informasi. Perusahaan lokal memiliki nilai budaya organisasi transparan dan akuntabel yang terendah pada level 86-90%. Hasil ini menunjukkan bahwa pada perusahaan lokal budaya transparansi dan akuntabilitasnya masih lemah yang dapat dipengaruhi oleh keterbatasan sistem, sumber daya atau konsistensi dalam pelaksanaan budaya organisasi.

Tabel 4. Skala Organisasi dan Budaya Organisasi

SKALA PERUSAHAAN	BUDAYA ORGANISASI TRANSPARAN DAN AKUNTABEL	SETUJU
Nasional	Organisasi memiliki budaya transparansi dalam pengambilan keputusan.	91,1%
Multinasional		98,5%
Lokal		89,7%
Nasional	Organisasi memiliki sistem akuntabilitas yang efektif.	93,2%
Multinasional		96,9%
Lokal		86,2%
Nasional	Organisasi mendorong keterbukaan informasi yang relevan bagi karyawan.	89,5%
Multinasional		95,4%
Lokal		89,7%
Nasional	Organisasi memiliki mekanisme pelaporan yang transparan dan responsif.	91,6%
Multinasional		96,9%
Lokal		86,2%



Terkait skala organisasi dan pembudayaan anti korupsi pelatihan dan program antikorupsi juga menjadi faktor penting dalam semua jenis organisasi. Hasil survei menunjukkan **49,3% responden sangat setuju** bahwa organisasi memiliki program anti korupsi yang berkelanjutan dan **50,7% responden sangat setuju** bahwa organisasi menyediakan sumber daya yang memadai untuk pelatihan anti korupsi. Selanjutnya hasil survei diperkuat dengan **55,6% responden sangat setuju** bahwa pelatihan anti korupsi diikuti oleh seluruh karyawan dan **47,5% responden sangat setuju** bahwa organisasi mengevaluasi efektivitas pelatihan secara berkala.



Grafik 16. Pendidikan atau pelatihan atau penguatan anti korupsi dalam pembudayaan anti korupsi

Data menunjukkan bahwa perusahaan multinasional memiliki tingkat transparansi dan akuntabilitas lebih tinggi dibandingkan perusahaan nasional dan lokal. Secara teoritis, kondisi ini dapat dijelaskan melalui Institutional Theory, yang menyatakan bahwa organisasi besar terdorong mengikuti standar global demi pengakuan dan kepatuhan regulasi internasional.

Perusahaan multinasional pada umumnya telah memiliki standar kepatuhan internasional, sistem pelaporan terintegrasi, program pelatihan berkelanjutan, mekanisme evaluasi formal.



Sebaliknya, perusahaan lokal mungkin menghadapi keterbatasan sumber daya, sistem, dan kapasitas pengawasan. Hal ini menunjukkan bahwa skala organisasi mempengaruhi kapasitas struktural dalam mendukung budaya anti korupsi. Dengan demikian, skala organisasi bertindak sebagai faktor struktural yang memperkuat atau membatasi efektivitas faktor organisasi lainnya dalam proses pembentukan budaya anti korupsi di perusahaan.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Faktor organisasi memiliki peranan penting dalam proses pembudayaan anti korupsi. Sinergi antar faktor organisasi merupakan landasan pembentukan budaya antikorupsi di organisasi. Hasil survei menunjukkan bahwa efektivitas budaya antikorupsi merupakan gabungan dari kepemimpinan berintegritas yang memberikan teladan sikap, tata kelola organisasi yang memastikan sistem berjalan efektif, serta transparansi dan etika yang membangun kepercayaan kolektif. Budaya anti korupsi yang kuat tidak hanya tercipta dengan adanya aturan dan sanksi tetapi juga melalui sinergi antara kebijakan strategis dari pimpinan dan partisipasi aktif seluruh karyawan organisasi. Ketika budaya organisasi dibangun secara kolektif maka korupsi akan kehilangan ruang untuk tumbuh dalam organisasi.

Berdasarkan analisis data yang dilakukan, faktor organisasi merupakan peran penentu dalam proses membentuk



budaya anti korupsi. Budaya anti korupsi terbentuk melalui regulasi formal dan sinergi antara kepemimpinan transformasional, sistem pengendalian internal yang efektif, audit internal yang independent, iklim transparansi dan etika yang konsisten, partisipasi kolektif seluruh karyawan. Budaya anti korupsi yang kuat tercipta ketika nilai moral (*leadership*) terinstitusionalisasi dalam sistem formal (*governance*) dan diperkuat melalui partisipasi kolektif. Dengan demikian, korupsi kehilangan ruang struktural maupun kultural untuk berkembang dalam organisasi.



Selanjutnya berdasarkan hasil survei dan analisis faktor organisasi dalam proses membentuk budaya anti korupsi, terdapat beberapa implikasi kebijakan strategis yang perlu menjadi perhatian perusahaan. Hasil survei menunjukkan bahwa komitmen pimpinan, efektivitas sistem pengendalian internal, peran audit internal, serta iklim transparansi dan etika telah berada pada kategori positif. Tetapi penguatan tetap diperlukan agar budaya anti korupsi dapat melembaga secara sistemik dan berkelanjutan.

Tingginya persepsi positif terhadap komitmen pimpinan menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki tone at the top yang kuat. Implikasi kebijakannya yaitu perlunya mengintegrasikan komitmen tersebut ke dalam sistem formal organisasi agar tidak bergantung pada figur pimpinan tertentu karena pimpinan juga memiliki masa jabatan yang terbatas. Melembagakan nilai integritas menjadi sangat penting untuk menjaga keberlanjutan budaya anti korupsi lintas periode kepemimpinan.

Efektivitas Sistem Pengendalian Internal (SPI) dan Audit Internal menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki struktur pengawasan yang memadai. Namun, hasil survei juga memperlihatkan adanya variasi persepsi pada level manajerial menengah serta kelompok masa kerja tertentu. Hasil ini menunjukkan perlunya penguatan konsistensi implementasi kebijakan pada level operasional agar tidak terjadi kesenjangan antara kebijakan strategis dan praktik kerja sehari-hari.

Aspek transparansi, etika bisnis, dan mekanisme pengungkapan telah dinilai baik, tetapi evaluasi berkala terhadap efektivitas sistem pelaporan masih perlu ditingkatkan. Implikasi kebijakannya yaitu organisasi harus memastikan bahwa mekanisme whistleblowing tidak hanya tersedia secara formal, tetapi juga dipercaya dan dirasakan aman oleh seluruh karyawan di semua level jabatan.

Perbedaan tingkat transparansi dan akuntabilitas berdasarkan skala organisasi menunjukkan bahwa kapasitas sistem tata kelola dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki dan kerumitan bentuk organisasi. Oleh karena itu, kebijakan anti korupsi perlu disesuaikan dengan karakteristik dan kapasitas organisasi agar tetap efektif dan proporsional dalam pelaksanaannya.

Secara keseluruhan, implikasi kebijakan utama dari hasil survei ini adalah bahwa pembudayaan anti korupsi memerlukan pendekatan terpadu yang menggabungkan dimensi nilai (values-based), sistem (system-based), dan pengawasan (control-based). Kombinasi tiga dimensi yang harmonis dapat memperkuat keberhasilan pembudayaan anti korupsi di organisasi.

Dari hasil survei dan implikasinya maka disusunlah rekomendasi strategis penguatan pembudayaan anti korupsi. Rekomendasi strategis penguatan pembudayaan anti korupsi meliputi melembagakan komitmen integritas melalui integrasi nilai anti korupsi dalam visi, misi, KPI pimpinan, serta sistem promosi berbasis integritas; penguatan peran manajer dan asisten manajer sebagai penghubung kebijakan dan implementasi melalui pelatihan etika, monitoring konsistensi pelaksanaan kebijakan, dan keteladanan;



optimalisasi sistem pengendalian internal dengan penilaian risiko korupsi berkala, pemisahan tugas pada fungsi berisiko, serta digitalisasi proses untuk meminimalkan peluang fraud; peningkatan independensi dan kapasitas audit internal melalui laporan langsung ke Komite Audit, pelatihan deteksi fraud, dan audit kepatuhan periodik; penguatan mekanisme whistleblowing yang menjamin kerahasiaan dan tindak lanjut yang jelas; penyelenggaraan pendidikan dan sosialisasi kebijakan secara berkelanjutan guna membangun budaya integritas; serta penyesuaian kebijakan berdasarkan skala organisasi, di mana organisasi kecil berfokus pada penyederhanaan pengendalian dan penguatan nilai, sementara organisasi besar menekankan harmonisasi dengan standar tata kelola internasional dan sistem kepatuhan lintas unit.

Dengan mengimplementasikan rekomendasi ini secara terstruktur dan berkelanjutan, organisasi dapat memperkuat ketahanan terhadap risiko korupsi sekaligus meningkatkan kredibilitas, akuntabilitas, dan kepercayaan pemangku kepentingan. Pembudayaan anti korupsi merupakan proses jangka panjang yang memerlukan konsistensi dan komitmen kolektif seluruh pihak di organisasi.

Value System Fit (VSF)

Value–System Fit (VSF) menggambarkan tingkat kesesuaian antara nilai pribadi karyawan dengan nilai, norma, dan praktik yang dijalankan organisasi. **Literatur seperti Person–Organization Fit (Kristof, 1996) dan Ethical Climate Theory (Victor & Cullen, 1988) menegaskan bahwa keselarasan ini merupakan pondasi penting bagi terciptanya perilaku etis yang berkelanjutan.** Ketika nilai individu selaras dengan sistem organisasi, maka kepatuhan etis tidak hanya bersifat instrumental, tetapi menjadi bagian dari keyakinan moral individu. Dengan demikian, VSF berperan sebagai jembatan antara nilai personal dan perilaku antikorupsi dalam konteks budaya organisasi.

Hasil Umum VSF

Secara keseluruhan, dimensi VSF menunjukkan kondisi yang cukup baik, tetapi masih menyisakan gap yang perlu ditindaklanjuti. Meskipun sebagian besar organisasi telah memiliki nilai, pedoman, dan mekanisme pengendalian, temuan menunjukkan bahwa internalisasi nilai belum merata. Empat variabel VSF yang paling mempengaruhi kesesuaian nilai adalah:

Empat variabel VSF

● Etika Bisnis

Dimensi ini menilai sejauh mana organisasi menyediakan pedoman moral dan menjalankan praktik etika secara konsisten. Penguatan sebaiknya dilakukan melalui:

- Sosialisasi kode etik berbasis studi kasus.
- Teladan pimpinan dalam praktik etika.
- Penguatan perlindungan *whistleblower* dan transparansi tindak lanjut.

● Pelatihan

Pelatihan belum merata, tidak berjenjang dan tidak berkelanjutan, evaluasi efektivitas belum dilakukan secara sistematis serta pelatihan belum terintegrasi dengan kompetensi kepemimpinan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelatihan masih bersifat administratif dan belum menjadi instrumen pembentukan nilai.

Oleh karena itu, arah penguatan sebaiknya adalah:

- Kurikulum berjenjang (*basic–intermediate–advanced*).
- Integrasi pelatihan dengan pendampingan (*coaching*) pimpinan.
- Studi kasus dilema etika.
- Evaluasi berkala sebagai bagian dari *governance cycle*.
- Alokasi waktu dan sumber daya khusus.

● **Pemberdayaan dan Keterlibatan**

Dimensi ini menilai sejauh mana karyawan diberi ruang berkontribusi dalam inisiatif antikorupsi. Secara umum karyawan memiliki motivasi dan kemauan berkontribusi, tetapi belum mendapat ruang partisipasi yang memadai. Oleh karena itu, arah penguatan sebaiknya:

- Forum dialog etika, kotak saran digital, dan sesi mendengar.
- Integrasi partisipasi ke KPI.
- Program keteladanan pimpinan (*role modelling*).
- Komunitas informal seperti *Integrity Ambassadors*.

● **Disclosure System (Whistleblowing & Pelaporan)**

Dimensi ini menjadi salah satu gap terbesar dalam VSF. ditemukan bahwa Tingginya nilai netral mencerminkan keraguan terhadap keamanan pelaporan, tindak lanjut laporan dan transparansi proses. Oleh karena itu, arah penguatan sebaiknya:

- Menjamin anonimitas dan kerahasiaan pelapor.
- Menetapkan SLA tindak lanjut (misal: 3 hari verifikasi; 30 hari investigasi).
- Publikasi laporan tahunan yang anonim.
- Pelatihan investigator internal.
- Kanal pelaporan eksternal pihak ketiga untuk meningkatkan kepercayaan.

Keempat subdimensi ini merupakan elemen penting dalam penyelarasan nilai individu–organisasi.

Integrasi Nilai Personal–Organisasi

Empat nilai personal teratas responden adalah:

- 1 Jujur
- 2 Bertanggung jawab
- 3 Disiplin
- 4 Adil

Keempatnya berkorelasi dengan area sistem organisasi berikut:

Nilai Personal	Area Sistem Organisasi	Tingkat Fit
Jujur	Transparansi dan keterbukaan	Tinggi
Tanggung Jawab	Kepatuhan, keteladanan pimpinan	Moderat–tinggi
Disiplin	Kontrol internal operasional	Tinggi di level operasional
Adil	Konsistensi penegakan aturan	Cukup baik, perlu peningkatan

Temuan menunjukkan bahwa nilai personal karyawan cukup kuat, tetapi fit akan melemah ketika sistem organisasi:

- ✓ tidak konsisten,
- ✓ tidak transparan, atau
- ✓ tidak aman untuk melapor.

Dengan demikian, fit yang ideal membutuhkan keseimbangan antara:

- **Hard control** (aturan, audit, mekanisme pelaporan), dan
- **Soft control** (nilai, budaya, keteladanan).



Kesimpulan Utama VSF

VSF dalam organisasi menunjukkan bahwa nilai pribadi karyawan cenderung kuat dan stabil, namun membutuhkan dukungan sistem yang lebih terstruktur dan konsisten. Perbedaan gap antar-subdimensi menunjukkan bahwa penyelarasan nilai bukan hanya persoalan memiliki aturan, tetapi bagaimana organisasi menghidupkan nilai itu dalam praktik sehari-hari.

Fit yang baik antara nilai individu dan sistem organisasi akan menghasilkan budaya antikorupsi yang otentik — bukan karena takut pada hukuman, tetapi karena keyakinan moral yang tertanam.

Kesesuaian antara Nilai Personal dengan Nilai Organisasi

Sebagaimana yang telah di jelaskan pada bagian sebelumnya bahwa menurut KPK terdapat 9 nilai antikorupsi, empat di antaranya menjadi tingkat teratas yang dipilih oleh responden dalam survei ini, yaitu jujur, bertanggung jawab, disiplin dan adil. Nilai-nilai antikorupsi ini merupakan nilai personal yang diyakini oleh responden dapat mendorong pengambilan keputusan etis dan akuntabel. Integritas dalam sebuah organisasi tidak hanya berasal dari kebijakan dan struktur, tetapi juga berkaitan dengan kesesuaian antara nilai yang dipercaya oleh individu dan praktik yang dilakukan oleh organisasi.

Apabila, nilai yang dipercaya oleh individu selaras dengan apa yang juga dilakukan oleh organisasi maka **integritas akan menjadi budaya yang hidup. Namun, apabila yang terjadi adalah sebaliknya, akan muncul konflik nilai (*value conflict*).** Kesesuaian ini juga akan sangat berdampak positif bagi organisasi.

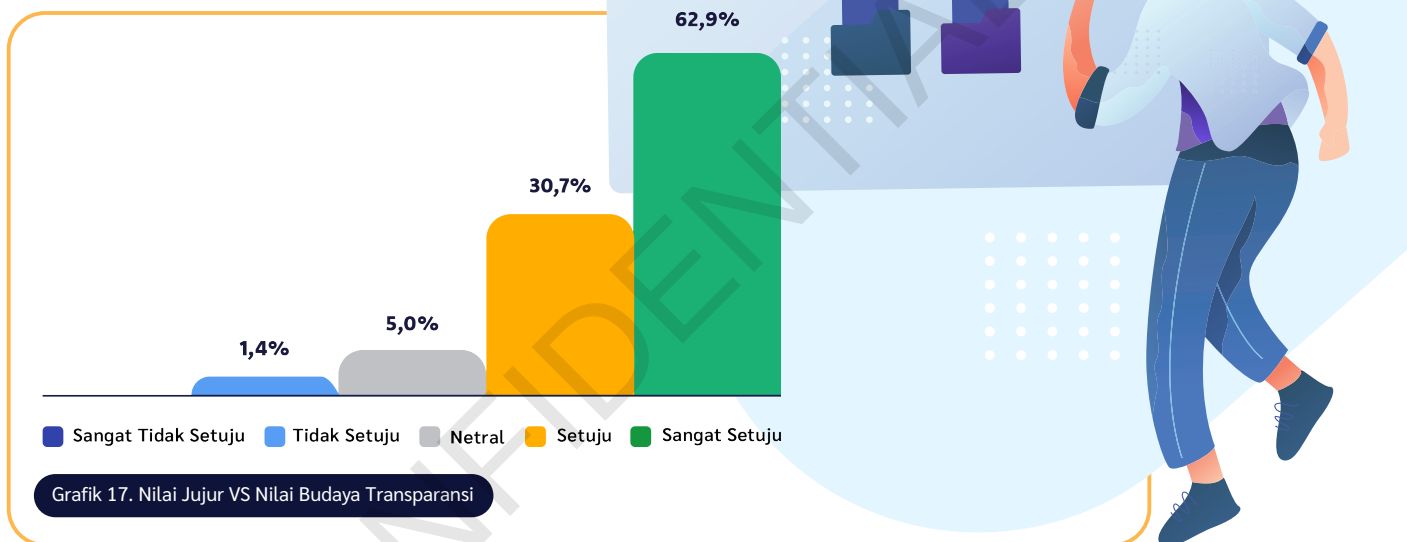
Hal tersebut didukung oleh teori *person-organization fit* bahwa kesesuaian antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi menghasilkan perilaku, kepuasan, dan kinerja yang positif.



Ethical climate theory juga menyatakan bahwa jika nilai pribadi individu sesuai dengan iklim etika organisasi maka individu lebih mungkin menolak perilaku korupsi. Oleh karena itu, survei ini dilanjutkan uji kecocokan antara empat teratas nilai personal dengan item pada faktor organisasi yang paling relevan maka kita akan mengetahui apakah organisasi benar-benar mendukung nilai pribadi karyawan.

Jujur – Budaya Transparansi

Jika organisasi menegakkan budaya transparansi, individu yang menjunjung tinggi kejujuran akan merasa lingkungan kerja mendukung integritas pribadinya.



Hasil survei menunjukkan adanya kesesuaian antara nilai personal jujur dengan budaya organisasi yang menekankan transparansi dalam pengambilan keputusan. Sebagian besar responden menilai keselarasan ini secara positif, dengan 62,9% responden menyatakan sangat setuju dan 30,7% menyatakan setuju bahwa organisasi memiliki budaya transparansi yang kuat. Sementara itu, hanya 5,0% responden bersikap netral dan 1,4% responden menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan tersebut.



Kesesuaian

Nilai Personal Jujur
- Faktor Budaya
Transparansi

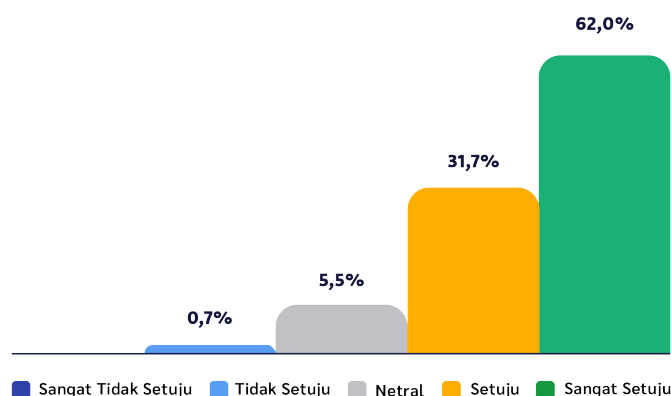
93,6%

Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai kejujuran individu tercermin dalam budaya organisasi yang terbuka dan akuntabel. Individu yang menjunjung kejujuran merasa nilai pribadinya didukung oleh system dan praktik organisasi yang mendorong keterbukaan informasi serta proses pengambilan keputusan yang transparan. Dengan demikian, terdapat keselarasan antara integritas personal dan nilai organisasi, yang menjadi landasan penting dalam memperkuat budaya antikorupsi dan kepercayaan di lingkungan kerja.

Selain itu, temuan ini menjadi dasar bagi organisasi untuk terus memperkuat kebijakan dan praktik transparansi di semua level, termasuk dalam pelaporan, evaluasi, serta pengambilan keputusan strategis. Dengan menjaga konsistensi, budaya kejujuran dan keterbukaan akan semakin melekat dan berkelanjutan, memperkuat reputasi organisasi sebagai institusi yang berintegritas dan berorientasi pada tata kelola yang bersih

Bertanggung jawab – Organisasi menjalankan praktik bisnis yang etis dan bertanggung jawab

Ini menunjukkan bahwa organisasi menjadi teladan tanggung jawab moral dalam praktik bisnis. Individu yang menjunjung nilai tanggung jawab akan merasa selaras dengan organisasi yang menunjukkan tanggung jawab nyata terhadap dampak sosial dan moral.



Grafik 18. Nilai Bertanggung jawab VS Nilai Organisasi menjalankan praktik yang etis

Hasil survei menunjukkan adanya kesesuaian antara nilai personal bertanggung jawab dengan nilai organisasi yang menjalankan praktik bisnis secara etis dan bertanggung jawab. Mayoritas responden menunjukkan tingkat kesepakatan yang tinggi terhadap keselarasan ini, dengan 62,0% responden menyatakan sangat setuju dan 31,7% responden menyatakan setuju bahwa organisasi menjalankan praktik bisnis yang menjunjung tinggi etika dan tanggung jawab. Hanya 5,5% responden bersikap netral, dan 0,7% responden menyatakan tidak setuju, dengan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Kesesuaian

Nilai Personal Bertanggung jawab - Faktor Organisasi menjalankan praktik bisnis etis dan bertanggung jawab

93,7%

Temuan ini mengindikasikan bahwa tanggung jawab sebagai nilai personal tercermin kuat dalam praktik dan budaya organisasi. Individu yang memiliki kesadaran tanggung jawab tinggi merasa nilai-nilainya sejalan dengan sistem dan kebijakan organisasi yang menuntut perilaku profesional, transparan, dan beretika.

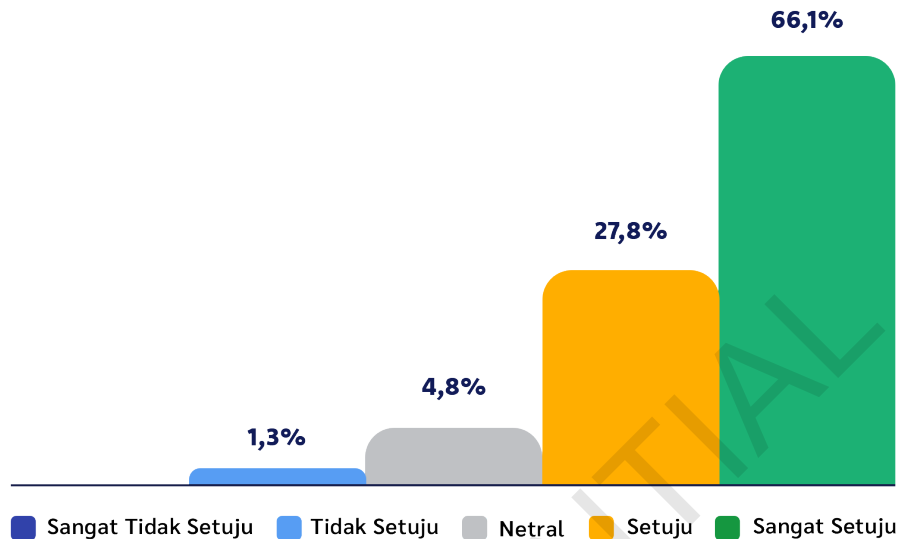
Kesesuaian ini memperlihatkan bahwa organisasi telah berhasil membangun lingkungan kerja yang memperkuat integritas personal dan kolektif, yang menjadi pondasi penting dalam menjaga keberlanjutan budaya antikorupsi.



Hasil ini menjadi dasar penting bagi organisasi untuk terus memperkuat kebijakan dan sistem etika kerja, termasuk mekanisme pelaporan pelanggaran dan pelatihan etika bisnis. Dengan menjaga keselarasan, budaya tanggung jawab akan semakin melekat dan berkelanjutan, menjadikan organisasi lebih kredibel, berintegritas, dan dipercaya oleh seluruh pemangku kepentingan.

Disiplin – Kebijakan & Peraturan Antikorupsi yang Dijalankan Secara Konsisten

Saat organisasi menegakkan aturan secara konsisten, individu yang memiliki nilai disiplin akan merasa nyaman dan termotivasi untuk bertindak sesuai standar etika.



Grafik 19. Disiplin – Kebijakan & Peraturan Antikorupsi dijalankan secara konsisten

Hasil survei menunjukkan adanya kesesuaian antara nilai personal disiplin dengan sistem organisasi yang menerapkan kebijakan dan peraturan antikorupsi secara konsisten. Sebagian besar responden menilai positif keselarasan ini, dengan 66,1% responden menyatakan sangat setuju dan 27,8% menyatakan setuju bahwa organisasi menjalankan kebijakan antikorupsi secara konsisten. Sementara itu, 4,8% responden bersikap netral, dan hanya 1,3% yang menyatakan tidak setuju, tanpa ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Kesesuaian

Nilai Personal Disiplin
- Faktor Kebijakan &
Peraturan Antikorupsi

93,9%

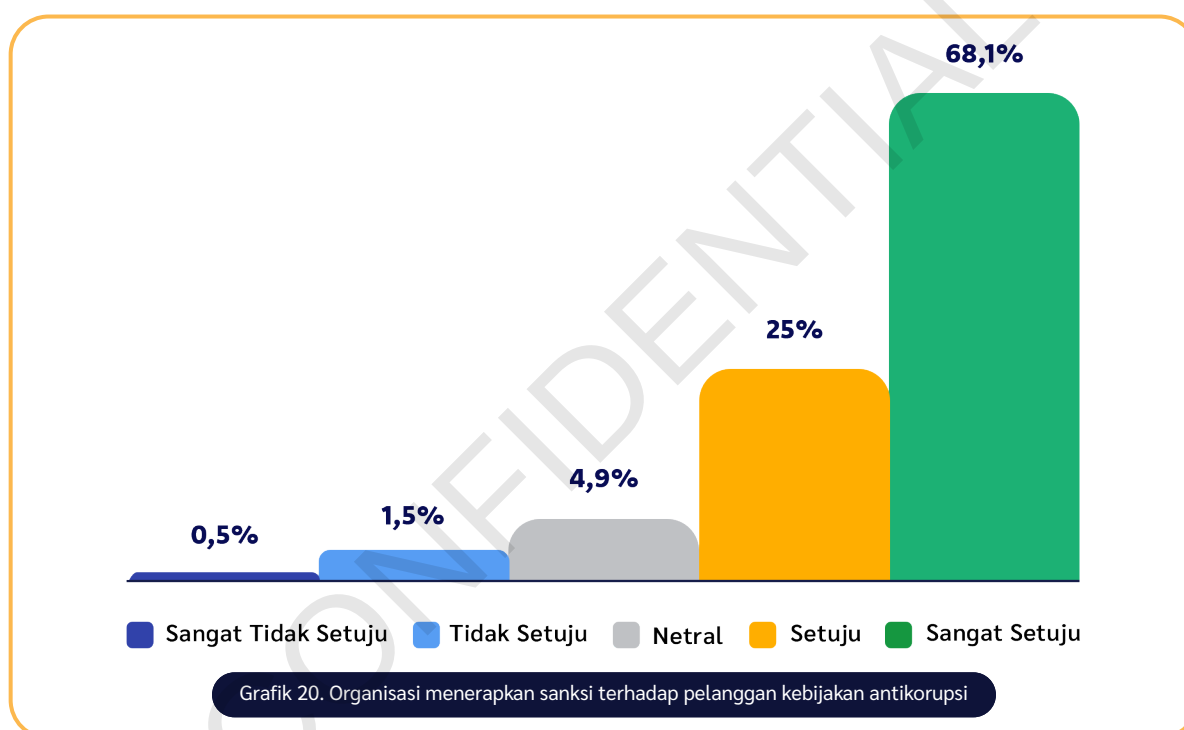
Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai kedisiplinan tidak hanya menjadi norma individu, tetapi juga perlu terinternalisasi dalam sistem dan praktik organisasi. Aturan-aturan yang diterapkan tidak lagi dipandang sekadar formalitas, melainkan sudah menjadi bagian dari perilaku dan kesadaran moral karyawan dalam menjalankan tugasnya.



Dengan membangun pondasi tata kelola yang baik, memperkuat program internal control dan pelatihan etika kerja. Praktik antikorupsi dapat direplikasi ke berbagai bidang lain, seperti manajemen risiko, manajemen kinerja, dan pelayanan publik. Upaya ini akan memperluas dampak positif dari budaya disiplin, menciptakan sistem kerja yang semakin teratur, berintegritas tinggi, dan berorientasi pada prinsip keadilan serta tanggung jawab moral di seluruh lini organisasi.

Adil – Organisasi Menerapkan Sanksi terhadap Pelanggaran Kebijakan Antikorupsi

Jika organisasi menindak pelanggaran dengan tegas dan adil, individu yang memegang nilai keadilan akan merasa bahwa nilai pribadinya diakomodasi.



Hasil survei menunjukkan adanya kesesuaian antara nilai personal adil dengan sistem organisasi yang menerapkan sanksi terhadap pelanggaran kebijakan antikorupsi secara tegas dan konsisten. Sebagian besar responden memberikan penilaian positif terhadap keselarasan ini, dengan 68,1% responden menyatakan sangat setuju dan 25,0% responden menyatakan setuju. Sementara itu, 4,9% responden bersikap netral, dan hanya sebagian kecil yang tidak setuju (1,5%) serta sangat tidak setuju (0,5%).

Kesesuaian

Nilai Personal Adil
- Faktor Organisasi
Sanksi terhadap
Pelanggaran

93,1%

Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas individu merasa nilai keadilan yang mereka yakini sejalan dengan komitmen organisasi dalam menegakkan aturan dan memberikan konsekuensi terhadap pelanggaran secara proporsional.

Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi tidak hanya menekankan kepatuhan formal terhadap kebijakan anti-korupsi, tetapi juga memastikan keadilan prosedural dan distributif diterapkan dalam setiap tindakan disipliner.

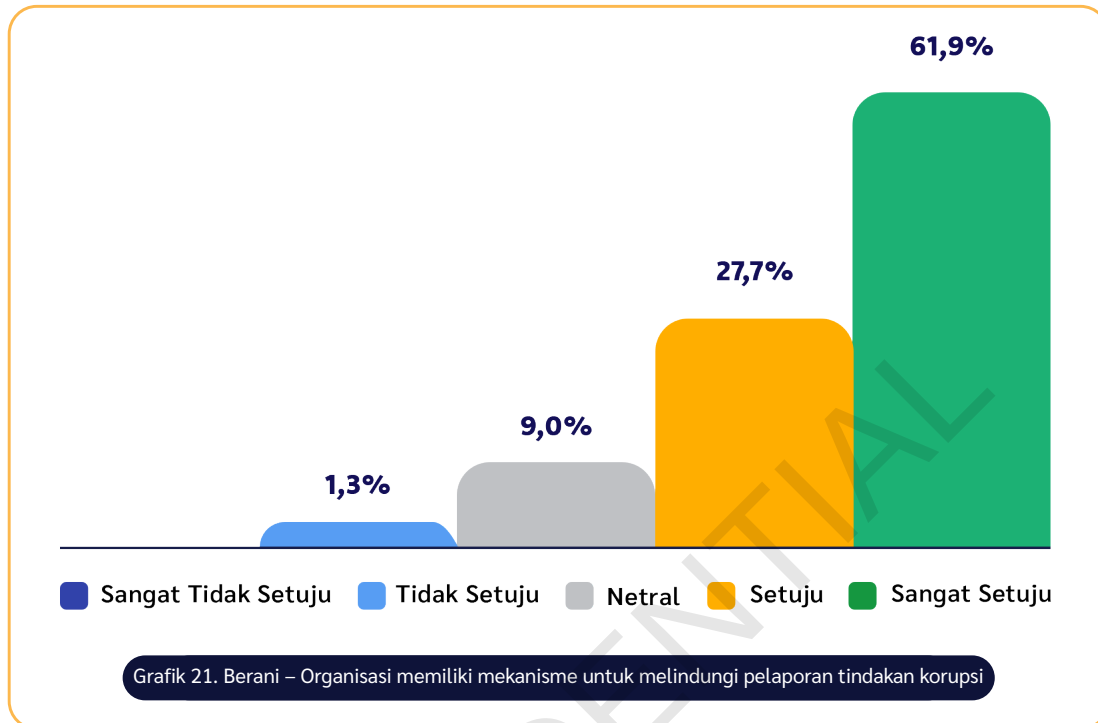
Ketika karyawan melihat bahwa setiap pelanggaran ditindak secara proporsional dan objektif, mereka akan merasa terlindungi oleh sistem yang transparan dan tidak memihak. Kepercayaan ini akan memperkuat motivasi untuk berperilaku etis serta menumbuhkan rasa tanggung jawab moral terhadap penerapan kebijakan antikorupsi.

Selain itu, hasil ini memberikan dasar bagi organisasi untuk terus memperkuat mekanisme pengawasan dan penegakan aturan secara konsisten. Upaya mempertahankan integritas sistem sanksi dan memastikan keadilan prosedural akan mendorong terciptanya budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan antikorupsi, tetapi juga sebagai teladan dalam menegakkan nilai keadilan dan integritas di lingkungan kerja.



Berani – Organisasi Memiliki Mekanisme untuk Melindungi Pelapor Tindakan Korupsi

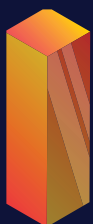
Ketika organisasi menyediakan sistem yang aman bagi pelapor, individu dengan nilai keberanian moral akan terdorong untuk bertindak jujur tanpa rasa takut.



Hasil survei menunjukkan adanya kesesuaian antara nilai personal berupa keberanian dengan sistem organisasi yang memiliki mekanisme perlindungan bagi pelapor tindakan korupsi. Sebagian besar responden menilai positif keselarasan tersebut, dengan 61,9% responden menyatakan sangat setuju dan 27,7% responden menyatakan setuju bahwa organisasi telah menyediakan mekanisme perlindungan yang memadai bagi pelapor. Sementara itu, 9,0% responden bersikap netral, dan hanya 1,3% yang menyatakan tidak setuju, dengan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Kesesuaian

Nilai Personal
Berani - Faktor
Organisasi
memiliki
mekanisme
untuk melindungi
pelapor tindakan
korupsi



89,6%

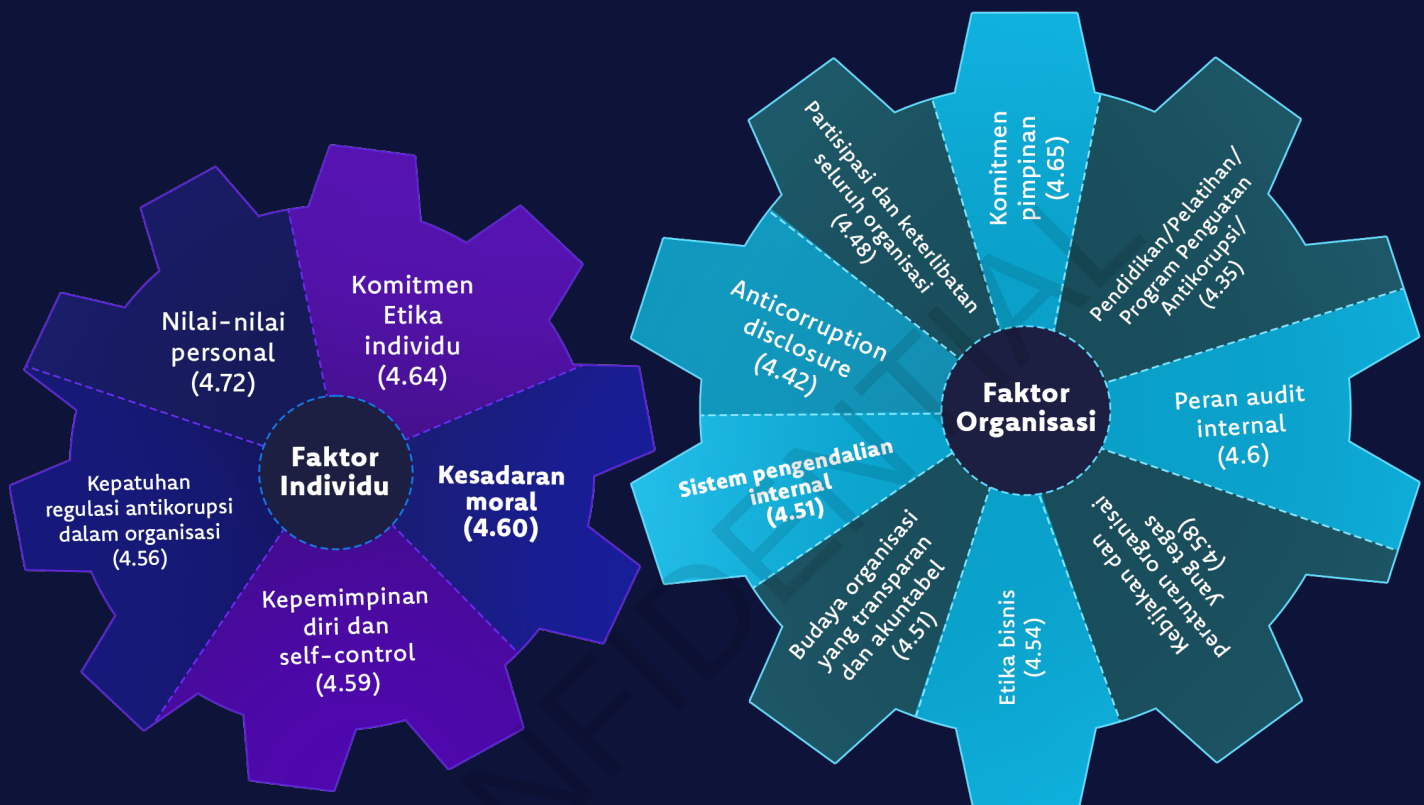
Temuan ini menggambarkan bahwa budaya keberanian individu dalam menolak dan melaporkan tindakan korupsi mendapat dukungan nyata dari system organisasi.

Mekanisme perlindungan pelapor yang dinilai efektif menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya menuntut integritas dari individu, tetapi juga menciptakan lingkungan yang aman, transparan, dan suportif terhadap keberanian moral karyawan.



Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat kecocokan nilai antara nilai personal berani dan sistem organisasi yang menjamin keamanan bagi pelapor, yang menjadi pondasi penting dalam memperkuat budaya antikorupsi di lingkungan kerja. Bagi organisasi, penguatan corporate ethical culture, memperkuat sistem pengawasan, mekanisme pelaporan etika, serta program pelatihan terkait integritas dan tanggung jawab sosial. Lingkungan kerja yang selaras dengan nilai tanggung jawab akan mendorong munculnya perilaku proaktif, kepatuhan tanpa paksaan, dan peningkatan komitmen moral karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Nilai tanggung jawab yang terinternalisasi di setiap individu dapat menjadi penggerak utama dalam memastikan praktik bisnis yang bersih, transparan, dan berkelanjutan. Dengan begitu, organisasi akan mampu menjaga stabilitas budaya kerja yang beretika dan memperkuat reputasinya sebagai organisasi yang berintegritas tinggi dan dipercaya oleh seluruh pemangku kepentingan.

Index Integrity Organization



Gambar 8. Faktor Organisasi dan Faktor Individu

INDEX INTEGRITAS ORGANISASI (IIO)

Nilai IIO = 4.57 (dari skala 1–5)

Nilai rata-rata faktor individu (4.62) sedikit lebih tinggi dari nilai rata-rata faktor organisasi (4.52)

Faktor Organisasi

Rata-rata skor faktor organisasi berada pada **4,52**, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai sistem dan kebijakan organisasi sudah baik dalam mendorong perilaku berintegritas. Secara lebih rinci, aspek dengan nilai tertinggi adalah:



Komitmen Pimpinan (4,65)

menunjukkan bahwa pimpinan dipersepsikan memiliki peran teladan dalam menggerakkan budaya antikorupsi di organisasi.



Peran Audit Internal (4,60)

menggambarkan bahwa fungsi audit internal dinilai berjalan efektif dalam melakukan pengawasan terhadap penerapan kebijakan antikorupsi.



Kebijakan dan Peraturan yang Tegas (4,58)

menandakan bahwa kebijakan antikorupsi telah diatur dengan jelas dan dilaksanakan secara konsisten.

Adapun aspek dengan nilai relatif lebih rendah adalah:

- **Pendidikan/Pelatihan/Program Penguatan Antikorupsi (4,35)** dan
- **Anti-Corruption Disclosure (4,42).** Kedua aspek ini menunjukkan masih perlunya peningkatan dalam penyediaan pelatihan berkala dan penguatan sistem pelaporan serta perlindungan pelapor tindak pelanggaran.

Faktor Individu

Nilai rata-rata faktor individu berada pada **4,62**, mengindikasikan bahwa responden memiliki kesadaran moral dan komitmen pribadi yang kuat terhadap perilaku berintegritas.

Beberapa dimensi utama yang menonjol antara lain:



Nilai Personal (4,72)

menunjukkan bahwa responden menjunjung tinggi kejujuran, tanggung jawab, dan keadilan dalam menjalankan pekerjaan.



Komitmen Etika Individu (4,64)

menggambarkan konsistensi responden dalam berperilaku sesuai dengan nilai etis dan moral dalam menghadapi dilema integritas.



Kepemimpinan Diri dan Self-Control (4,59)

memperlihatkan kemampuan individu dalam mengendalikan diri untuk tidak melakukan penyimpangan meskipun terdapat peluang.



Kepatuhan terhadap Regulasi Antikorupsi (4,56)

menunjukkan tingkat kepatuhan yang tinggi terhadap kebijakan antikorupsi yang berlaku di organisasi.

Hasil survei menunjukkan bahwa Indeks Integritas Organisasi (IIO) secara keseluruhan berada pada angka 4,57 dari skala 1–5. **Nilai ini mencerminkan bahwa baik pada level individu maupun organisasi, budaya integritas telah terbentuk dengan cukup kuat dan konsisten dijalankan dalam aktivitas kerja sehari-hari.**

Jika dilihat berdasarkan komponennya, faktor individu memperoleh skor rata-rata 4,62, sedikit lebih tinggi dibandingkan faktor organisasi dengan rata-rata 4,52. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa integritas pribadi responden cenderung lebih

kuat dibandingkan sistem, kebijakan, dan mekanisme organisasi yang mendukungnya. Dengan kata lain, **komitmen personal terhadap nilai-nilai antikorupsi sudah tinggi, namun masih perlu diperkuat oleh sistem organisasi yang mampu menjaga dan menyalurkan nilai integritas tersebut secara berkelanjutan.** Semisalnya, karyawan sudah menolak gratifikasi secara pribadi, tetapi karena tidak ada mekanisme pelaporan dan SOP yang jelas setelah dilakukan penolakan tersebut. Ini menggambarkan bahwa integritas personal sudah tinggi, tetapi integritas sistem belum sepenuhnya siap mendukung.

Anti-corruption dalam Organisasi Nasional, Multinasional dan Lokal

Tabel 5. *Anti-corruption* dalam Organisasi Nasional, Multinasional dan Lokal

FAKTOR ORGANISASI	SKOR RATA-RATA			HASIL SURVEI
	Lokal	Nasional	Multinasional	
Komitmen Pimpinan	4,5	4,6	4,8	Perusahaan multinasional memperoleh skor tertinggi (4,8), menunjukkan kepemimpinan yang kuat dalam menjadi teladan antikorupsi. Nasional juga cukup tinggi (4,6), sedangkan lokal sedikit lebih rendah (4,5), menandakan masih ada ruang untuk memperkuat keteladanan pimpinan di perusahaan lokal.
Kebijakan dan Peraturan Organisasi yang Tegas	4,3	4,6	4,7	Multinasional (4,7) menunjukkan penerapan kebijakan yang konsisten dan terukur, diikuti nasional (4,6) dan lokal (4,3). Hal ini memperlihatkan bahwa perusahaan multinasional lebih matang dalam menyusun dan menegakkan aturan antikorupsi.
Peran Audit Internal	4,4	4,5	4,7	Skor tertinggi pada multinasional (4,7), menandakan adanya mekanisme audit yang lebih aktif dan independen. Di tingkat lokal (4,4), peran audit masih perlu diperkuat agar berfungsi optimal dalam mencegah dan mendeteksi potensi korupsi.
Etika Bisnis	4,3	4,5	4,6	Multinasional (4,6) lebih unggul sedikit dibanding nasional (4,5) dan lokal (4,3). Hal ini mengindikasikan bahwa internalisasi nilai etika bisnis di perusahaan multinasional lebih tertanam kuat dalam perilaku organisasi sehari-hari.

Budaya Transparansi dan Akuntabel	4,3	4,5	4,7	Perusahaan multinasional (4,7) menunjukkan tingkat transparansi dan akuntabilitas tertinggi, sedangkan nasional (4,5) dan lokal (4,3) masih perlu meningkatkan mekanisme pelaporan dan keterbukaan informasi.
Partisipasi dan Keterlibatan Seluruh Organ Organisasi	4,3	4,4	4,8	Multinasional (4,8) menempati posisi tertinggi, menunjukkan partisipasi kolektif yang kuat. Lokal (4,3) terendah, yang bisa disebabkan karena budaya organisasi yang masih hierarkis atau komunikasi antarlembaga yang belum terbuka.
Sistem Pengendalian Internal	4,3	4,4	4,6	Multinasional (4,6) menunjukkan sistem pengendalian yang lebih efektif, sementara nasional dan lokal (4,4–4,3) perlu memperkuat mekanisme pengawasan internal dan deteksi dini terhadap penyimpangan.
<i>Anti-corruption Disclosure</i>	4,6	4,4	4,6	Semua kategori memiliki skor relatif tinggi (4,4–4,6), menunjukkan kesadaran akan pentingnya mekanisme pelaporan korupsi cukup baik di semua skala, meskipun implementasi sistem perlindungan pelapor masih lebih kuat di perusahaan multinasional.
Pendidikan dan Pelatihan Antikorupsi	4,6	4,3	4,8	Multinasional unggul (4,8) dengan program pelatihan yang sistematis dan berkelanjutan. Nasional (4,3) masih terbatas pada kegiatan formalitas, sedangkan lokal (4,6) menunjukkan peningkatan kesadaran melalui pelatihan berbasis kebutuhan organisasi.

Secara keseluruhan, hasil survei menunjukkan bahwa **perusahaan multinasional memiliki tingkat penerapan nilai-nilai antikorupsi paling tinggi** dibandingkan dengan perusahaan nasional dan lokal. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan multinasional cenderung memiliki sistem tata kelola, kebijakan etika, dan mekanisme pengawasan yang lebih terstruktur dan konsisten dalam mendukung praktik antikorupsi. Hasil survei ini juga menegaskan bahwa setiap skala perusahaan berada



pada tahapan berbeda dalam membangun budaya antikorupsi:

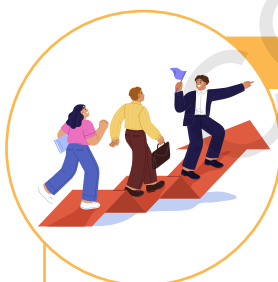
- **Multinasional** berada pada tahap *penguatan dan penyempurnaan sistem*,
- **Nasional** berada pada tahap *konsolidasi dan standardisasi implementasi*,
- **Lokal** masih pada tahap *pembentukan dan internalisasi nilai dasar integritas*.

Pendekatan pengembangan kapasitas organisasi perlu disesuaikan dengan tingkat kematangan masing-masing agar integritas tidak hanya menjadi nilai deklaratif, tetapi juga menjadi praktik keseharian dalam seluruh aktivitas bisnis.



Perusahaan Multinasional

Meskipun telah memiliki sistem tata kelola antikorupsi yang relatif matang, masih diperlukan strategi untuk memperkuat keberlanjutan integritas organisasi. Berdasarkan perspektif Institutional perlu memperkuat mekanisme **knowledge transfer** agar standar integritas dan etika global dapat diimplementasikan secara seragam di semua lini. Selain itu, **sistem whistleblowing** diperkuat dengan pendekatan teknologi sehingga menjamin kerahasiaan pelapor dapat dipastikan tindak lanjut yang terukur dan transparan.



Perusahaan Nasional

Masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam konsistensi pelaksanaan kebijakan dan efektivitas pelatihan. Berdasarkan internal *control framework* dan *organizational* budaya menggarisbawahi pentingnya sistem pengawasan yang efektif dengan penguatan audit internal, serta nilai integritas dan perilaku etika dimasukkan ke dalam sistem kinerja yang menekankan pembiasaan nilai-nilai moral dalam praktik sehari-hari.



Perusahaan Lokal

Memiliki nilai rata-rata rendah di antara ketiga kategori yang menunjukkan perlunya penguatan sistem dan internalisasi nilai antikorupsi secara lebih menyeluruh. Dapat dimulai dengan membangun sistem dan kebijakan dasar. Meningkatkan kapasitas kepemimpinan dalam menanamkan nilai integritas didasari oleh teori *ethical infrastructure* dan *transformational leadership*. Diiringi juga dengan memperkuat sistem pengawasan terutama melalui prosedur persetujuan berlapis dan audit internal yang dilakukan secara rutin. Melibatkan karyawan dalam diskusi kebijakan organisasi dapat meningkatkan rasa tanggung jawab bersama terhadap integritas.



DATA PER INDUSTRI DAN PER SKALA

(Antikorupsi dalam Nasional Organisasi, Multinasional dan Lokal)

Manufaktur



Grafik 22. Faktor Organisasi pada sektor Manufaktur

Penguatan sistem kesadaran terhadap *conflict of interest* dan pelaporan transaksi yang tidak wajar akan dapat meningkatkan penetapan standar etika bisnis.

Dimensi yang tinggi pada sektor industri ini adalah komitmen pimpinan (4,68), etika bisnis (4,66), dan kebijakan (4,59). Dimensi terendah pada sistem pengendalian internal (3,84) dan audit internal (3,96).

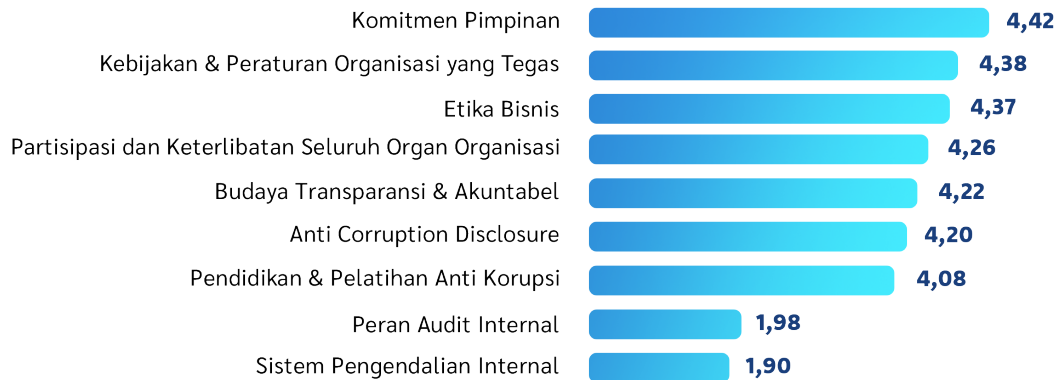
Industri manufaktur memiliki kesadaran etika tinggi di tingkat pimpinan, namun masih menghadapi tantangan dalam

memastikan kebijakan antikorupsi dijalankan secara konsisten.

Dengan integrasi pelatihan antikorupsi dalam *industrial compliance program* dapat menjadi salah satu solusi untuk konsistensi penerapan kebijakan antikorupsi.



Pendidikan



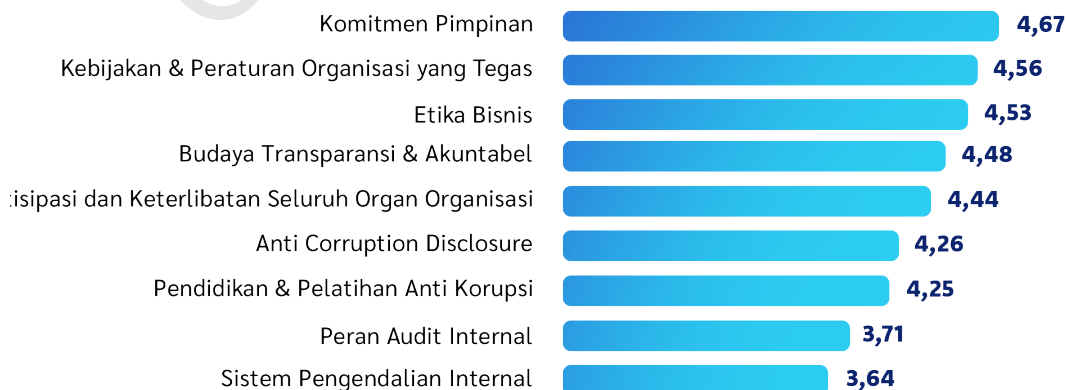
Grafik 23. Faktor Organisasi pada sektor Pendidikan

Dimensi yang relatif tinggi pada sektor industri ini adalah komitmen pimpinan (4,42), kebijakan (4,38) serta etika bisnis (4,37) dan dimensi terendahnya adalah sistem pengendalian internal (1,90) dan audit internal (1,98) menjadi titik paling lemah.

Sektor pendidikan cenderung memiliki sistem tata kelola informal dan bergantung pada nilai moral individu. Lemahnya struktur pengendalian dan audit formal menjadikan risiko penyimpangan administratif relatif tinggi.

Diperlukan pembentukan *ethical governance unit* pada lembaga pendidikan. Peningkatan kapasitas pengawasan internal serta integrasi pendidikan antikorupsi dalam kurikulum dan kegiatan kelembagaan.

Bangunan, Properti, Realestat, Konstruksi

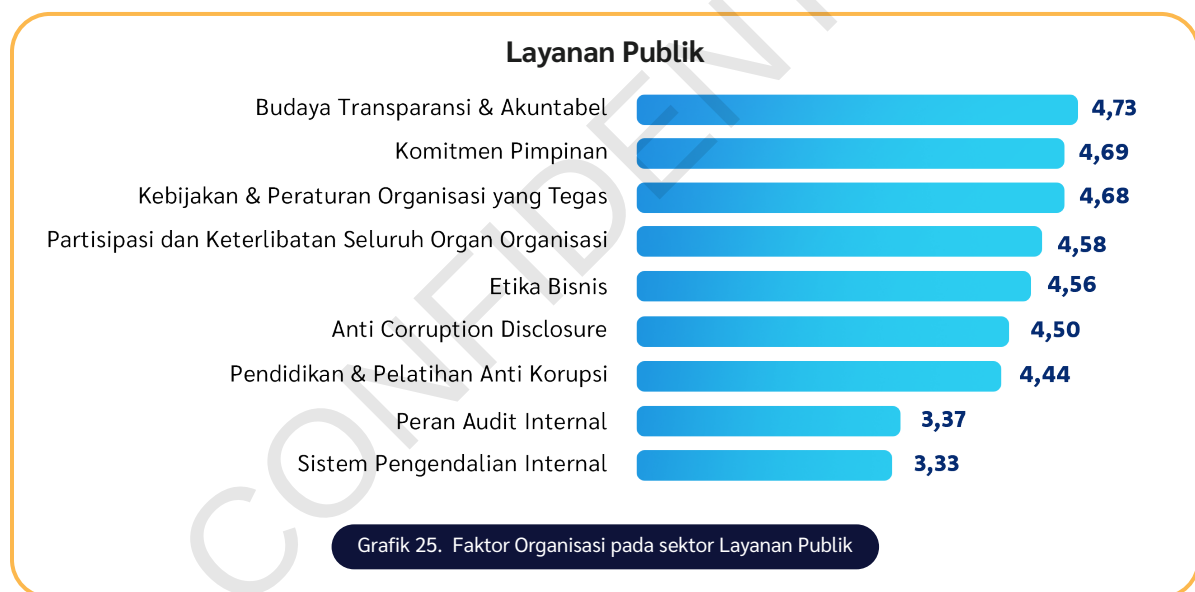


Grafik 24. Faktor Organisasi pada sektor Bangunan, properti, realesat, konstruksi

Dimensi yang relatif tinggi pada sektor industri ini adalah kekuatan pada komitmen pimpinan (4,67), kebijakan (4,56) dan etika bisnis (4,53). Dimensi terendahnya adalah sistem pengendalian internal (3,64) dan audit internal (3,71).

Tingginya risiko korupsi dalam proses perizinan dan pengadaan menjadikan sektor ini sangat bergantung pada keteladanan pimpinan dan penerapan sistem pengendalian. Skor tinggi pada etika bisnis mengindikasikan adanya kesadaran moral, namun masih perlu diikuti dengan mekanisme pengawasan yang sistematis.

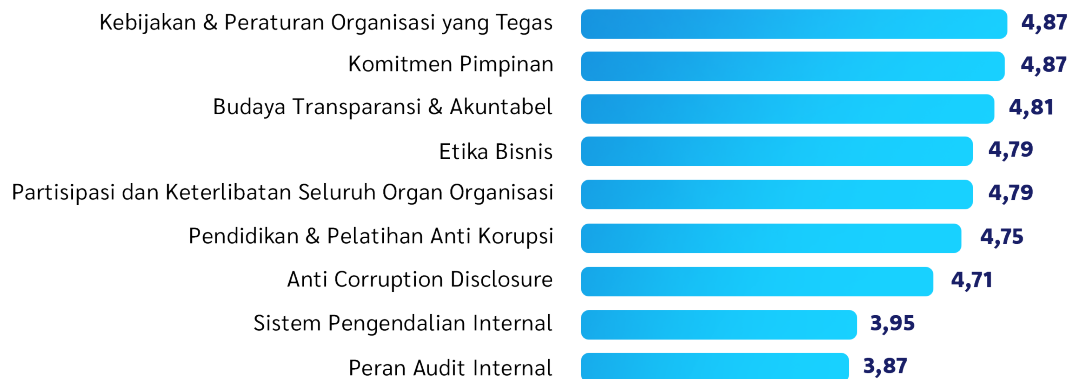
Diperlukannya membangun *integrity pact* dengan vendor dan kontraktor serta memperkuat audit berbasis risiko dan pengawasan proyek secara *real-time*.



Dimensi yang relatif tinggi pada sektor industri ini adalah budaya transparansi (4,73), komitmen pimpinan (4,69), dan kebijakan (4,68). Dimensi yang relatif rendah adalah sistem pengendalian internal (3,33) dan audit internal (3,37).

Sektor layanan publik menunjukkan komitmen moral dan etika yang kuat, mencerminkan adanya upaya reformasi birokrasi dan peningkatan akuntabilitas publik. Meski demikian, efektivitas pengendalian kontrol dan audit masih menjadi titik lemah, yang dapat berdampak pada lemahnya deteksi dini praktik penyimpangan. Diperlukan *internal control training* dan sistem audit digital serta penguatan budaya akuntabilitas

Perbankan dan Keuangan



Grafik 26. Faktor Organisasi pada sektor Perbankan dan Keuangan

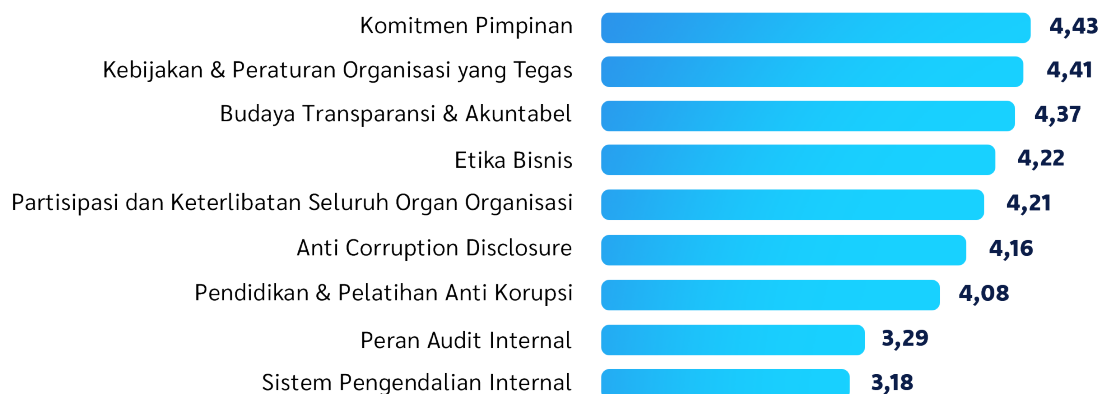
Dimensi yang relatif tinggi pada sektor industri ini adalah komitmen pimpinan (4.87), kebijakan & peraturan tegas (4.87) dan budaya transparansi (4.81). Dimensi yang relative rendah adalah Sistem pengendalian internal (3.95) dan audit internal (3.87).

Sektor ini memiliki sistem tata kelola yang paling matang dengan kepatuhan ketat terhadap regulasi eksternal, seperti OJK, BI, dan standar internasional seperti Basel Accord. Komitmen pimpinan yang tinggi menunjukkan integritas strategis dalam pengambilan keputusan. Namun, penguatan pada sistem pengendalian dan audit tetap penting untuk menghadapi tantangan fraud digital dan transaksi lintas batas.

Hal ini bisa diatasi dengan terus memperkuat *compliance culture* serta mendorong pelaporan internal yang proaktif melalui *whistleblowing*.



Energi



Grafik 27. Faktor Organisasi pada sektor Energi

Dimensi yang relatif tinggi pada sektor industri ini adalah kekuatan pada komitmen pimpinan (4,43), kebijakan (4,41) dan budaya transparansi (4,37). Dimensi yang relatif rendah adalah sistem pengendalian internal (3,18) dan audit internal (3,29).

Industri energi memiliki risiko tinggi terkait monopoli sumber daya dan kontrak besar, sehingga pengendalian internal yang lemah dapat menjadi titik rawan korupsi. Meski pimpinan menunjukkan komitmen tinggi, pengawasan operasional masih memerlukan penguatan. Hal ini mengarahkan bahwa diperlukannya penerapan *integrated compliance governance* di seluruh rantai operasi serta audit secara *real-time* menjadi kebutuhan pada industri ini.

Secara umum, hasil survei menunjukkan adanya variasi tingkat penerapan dan persepsi terhadap praktik antikorupsi di berbagai sektor industri. Nilai indeks rata-rata berkisar antara 4,0–4,8, dengan sektor perbankan dan keuangan menempati posisi tertinggi (4,87 pada dimensi komitmen pimpinan dan kebijakan tegas), sedangkan sektor pendidikan menunjukkan skor relatif lebih rendah pada aspek sistem pengendalian internal (1,90) dan peran audit internal (1,98).

Hal ini mengindikasikan bahwa praktik antikorupsi di sektor-sektor yang bersifat padat regulasi dan pengawasan ketat (seperti keuangan dan layanan publik) lebih terstruktur dibandingkan sektor yang lebih desentralistik atau otonom, seperti pendidikan dan perdagangan.

GLOSSARY OF TERMINOLOGY

Tabel 6. Glossary of Terminology

ISTILAH	DEFINISI DAN PENJELASAN
Antikorupsi	Serangkaian nilai, kebijakan, dan tindakan yang bertujuan untuk mencegah, mendeteksi, dan menindak praktik korupsi. Dalam konteks organisasi, juga mencakup pembentukan budaya integritas dan etika.
Budaya Organisasi (Organizational Culture)	Sekumpulan nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang membentuk perilaku anggota organisasi. Budaya yang sehat memperkuat perilaku antikorupsi.
Etika Bisnis (Business Ethics)	Prinsip moral dan standar perilaku yang mengarahkan individu maupun organisasi dalam pengambilan keputusan bisnis yang berintegritas.
Value-System Fit (VSF)	Keselaran antara nilai yang diyakini individu dengan nilai, sistem, dan praktik organisasi. Semakin tinggi fit, semakin kuat perilaku etis individu.
Faktor Individu	Dimensi personal yang mencakup kesadaran etika, tanggung jawab, kejujuran, disiplin, dan pengendalian diri yang mendasari perilaku antikorupsi.
Faktor Organisasi	Elemen sistemik seperti kebijakan, kepemimpinan, budaya transparansi, pengawasan, dan sistem pengendalian internal yang memengaruhi perilaku etis karyawan.
Kepatuhan Regulasi (Regulatory Compliance)	Tingkat kesesuaian perilaku organisasi dan individu terhadap peraturan dan kebijakan hukum yang berlaku, termasuk kebijakan antikorupsi.
Etika dan Integritas (Ethics and Integrity)	Etika memandu tindakan moral individu, sementara integritas menunjukkan konsistensi antara nilai dan tindakan dalam praktik kerja sehari-hari.
Audit Internal (Internal Audit)	Fungsi pengawasan independen yang menjamin efektivitas pengendalian, kepatuhan, dan tata kelola organisasi secara berkelanjutan.
Sistem Pengendalian Internal (Internal Control System)	Mekanisme formal yang memastikan efektivitas operasional, keandalan laporan keuangan, dan kepatuhan terhadap regulasi.
Pelatihan dan Pengembangan Etika (Ethics Training dan Capacity Building)	Upaya sistematis untuk meningkatkan kesadaran dan kemampuan etis individu agar dapat mengambil keputusan moral secara tepat.
Pemberdayaan dan Keterlibatan (Empowerment dan Participation)	Proses memberikan ruang dan tanggung jawab kepada karyawan untuk terlibat aktif dalam inisiatif antikorupsi dan pengambilan keputusan etis.
Anti-corruption Disclosure	Mekanisme organisasi untuk mengungkapkan dan menindaklanjuti pelanggaran etika atau korupsi, termasuk perlindungan pelapor (whistleblower).
Compliance Pressure	Tekanan psikologis ketika kebijakan atau aturan dirasakan sebagai kewajiban formal, bukan hasil internalisasi nilai etika.
Hard Control dan Soft Control	Hard Control mencakup aturan, audit, dan sanksi; Soft Control meliputi budaya, nilai, dan kepemimpinan etis. Keduanya perlu seimbang.
Collective Action Against Corruption	Kolaborasi antara pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat untuk memperkuat ekosistem antikorupsi secara sistemik dan partisipatif.
Whistleblowing System (WBS)	Mekanisme pelaporan pelanggaran yang dirancang untuk menerima, memproses, dan menindaklanjuti laporan dugaan korupsi atau penyimpangan etik. WBS yang efektif menjamin anonimitas, keamanan pelapor, dan tindak lanjut yang transparan.

TENTANG PEBOSS

Profil Singkat PEBOSS

Pusat Etika dan Budaya Organisasi Soedarpo Sastrosatomo (PEBOSS) merupakan salah satu pusat kajian di bawah PPM **Manajemen**, yang berfokus pada pengembangan nilai-nilai etika dan budaya organisasi di dunia kerja Indonesia.

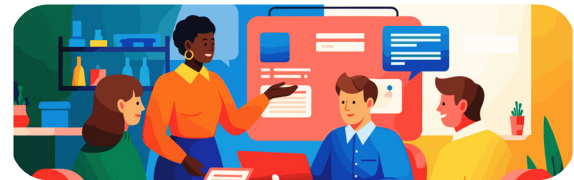
Didirikan dengan semangat memperkuat karakter organisasi berbasis **nilai luhur, integritas, dan tanggung jawab sosial**, PEBOSS menjadi wadah kolaborasi antara akademisi, praktisi, dan pemimpin organisasi untuk membangun tata kelola yang etis dan berkelanjutan.

Sejalan dengan visi PPM Manajemen untuk menjadi **institusi manajemen terkemuka di Asia Tenggara yang berlandaskan nilai-nilai Pancasila**, PEBOSS berperan dalam menjembatani praktik bisnis modern dengan akar nilai budaya bangsa.

Bidang Fokus dan Aktivitas

PEBOSS menjalankan kegiatan yang berorientasi pada riset, edukasi, dan penguatan penerapan nilai-nilai etika dalam organisasi, yang mencakup:

- **Riset dan Survei terkait Etika dan Budaya Organisasi** — mengkaji perilaku etis, budaya organisasi, dan



sistem tata kelola dalam konteks bisnis dan lembaga publik.

- **Kegiatan Diseminasi dan Forum Publik** — melalui seri *Gelar Diskusi PEBOSS*, seminar nasional dan publikasi kajian etika.
- **Kolaborasi Multisektor** — dengan lembaga pemerintah, dunia usaha, serta mitra internasional untuk memperkuat integritas dan nilai-nilai etika di berbagai bidang.

Peran PEBOSS

Melalui riset “Pembudayaan Nilai dan Perilaku Antikorupsi di Organisasi” (2025), PEBOSS menegaskan posisinya sebagai inisiator pendekatan baru dalam kajian antikorupsi di Indonesia.

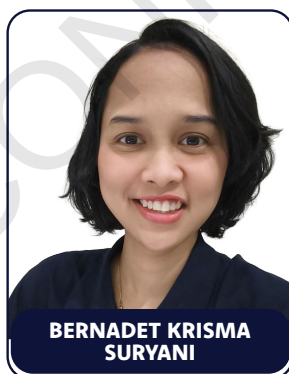
Sebagai pionir riset etika organisasi di Indonesia, PEBOSS percaya bahwa:

“Integritas bukan hanya aturan yang harus ditaati, tetapi nilai yang harus dihidupi.”

Melalui kerja riset, kolaborasi, dan edukasi berkelanjutan, PEBOSS berkomitmen membangun ekosistem organisasi yang beretika, berbudaya, dan berdaya saing — menuju Indonesia yang lebih bersih, berintegritas, dan berkeadilan.



PENELITI:



Kontak PEBOSS

Pusat Etika dan Budaya Organisasi Soedarpo Sastrosatomo (PEBOSS)

PPM Manajemen

Jalan Menteng Raya 9-11, Jakarta Pusat 10340

 021 – 2300 313 ext. 3010

 peboss@ppm-manajemen.ac.id

 www.ppm-manajemen.ac.id