

Implementasi *Core Values* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) Dalam Mencegah Gratifikasi Studi Kasus (PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kantor Cabang Singaraja)

Gede Riko Bayuna, Nyoman Ari Surya Darmawan, Anantawikrama Tungga
Atmadja

Prodi Magister Akuntansi
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail: riko@student.undiksha.ac.id, arisuryadharmawan@undiksha.ac.id,
anantawikrama_t_atmadja@undiksha.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Implementasi *Core Values* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) Dalam Mencegah Gratifikasi di PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Singaraja. Terjadinya tindak gratifikasi pada proses penyaluran pinjaman oleh nasabah kepada bagian Mantri selaku marketing perusahaan menjadi sangat *urgent* untuk diteliti sehingga peneliti dapat mengetahui bagaimana praktik gratifikasi pada sektor perbankan. *Core Values* AKHLAK dijadikan pedoman dalam bekerja, dan Sistem Pengendalian Internal dalam merespon tindakan gratifikasi. Rumusan masalah mencakup pertanyaan mengenai Bagaimana Implementasi *Core Values* AKHLAK Dalam Mencegah Gratifikasi. Tujuan penelitian ini adalah memberikan sumbangsih terhadap pengembangan ilmu akuntansi terkait *fraud* dan sistem pengendalian internal perusahaan. Kesimpulan, Implementasi *Core Values* AKHLAK mampu mencegah terjadinya gratifikasi yang didukung dengan sistem pengendalian internal perusahaan dalam merespon tindak gratifikasi. Saran perlu dilakukannya penelitian lebih dalam dari sudut pandang berbeda sehingga dapat menambah referensi pengembangan ilmu terkait *fraud* atau gratifikasi.

Kata kunci: *Core Values* AKHLAK; Gratifikasi; Sistem Pengendalian Internal

Abstract

This research aims to determine the implementation of AKHLAK Core Values (Trustworthy, Competent, Harmonious, Loyal, Adaptive and Collaborative) in Preventing Gratification at PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Singaraja Branch Office. The occurrence of acts of gratification in the process of disbursing loans by customers to the Mantri department as company marketing is very urgent to research so that researchers can find out how gratification is practiced in the banking sector. Core Values AKHLAK are used as guidelines in work, and the Internal Control System in responding to acts of gratification. The problem formulation includes questions regarding How to Implement Core Values AKHLAK in Preventing Gratification. The aim of this research is to contribute to the development of accounting knowledge related to fraud and company internal control systems. Conclusion, the implementation of AKHLAK Core Values is able to prevent gratification which is supported by the company's internal control system in responding to acts of gratification. The suggestion is that deeper research is needed from a different perspective so that it can add references to the development of knowledge related to fraud or gratification.

Keywords: *Core Values* AKHLAK; Gratification; Internal Control System.

PENDAHULUAN

Sejalan dengan penelitian sebelumnya yaitu Pengaruh Pelatihan Internalisasi “Core Values AKHLAK BUMN” terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Tahun 2021 oleh Safaruddin, Bunga Puspa Indah dan Melody Lingua. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa pelaksanaan pelatihan internalisasi Core Values AKHLAK BUMN secara parsial berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan. Dalam penelitian kali ini juga ingin membuktikan bahwa *sharing session* pada doa pagi terkait gratifikasi, pemaparan indikasi tindakan *fraud* dalam kegiatan FGD (*Focus Group Discussion*), dan mediasi secara tertutup kepada oknum pegawai yang diduga menerima gratifikasi sebagai salah satu bentuk Pengendalian Internal perusahaan sehingga mampu menurunkan tingkat pelaporan gratifikasi. Pemaparan mengenai Core Values AKHLAK yang masing-masing values terdiri dari Pertama Amanah, dalam hal ini menjelaskan mengenai karyawan BRI Kantor Cabang Singaraja wajib memegang teguh kepercayaan yang diberikan dalam bekerja dan mengamalkan nilai moral dan etika dalam kesehariannya. Kedua Kompeten yang berarti bahwa semangat untuk mengembangkan kapabilitas kemampuan dan menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas terbaik. Ketiga Harmonis, Rasa memiliki satu sama lain dengan lingkungan kerja dan mampu menciptakan habit yang kondusif. Keempat Loyal, mengutamakan kepentingan perusahaan dalam hal ini BRI Kantor Cabang Singaraja sebagai rumah kedua untuk memenuhi kesejahteraan karyawan. Kelima Adaktif, berinovasi dalam menghadapi perubahan seiring berjalannya waktu, hal ini juga berarti karyawan dituntut untuk siap menghadapi tantangan dimasa depan. Keenam Kolaboratif, membangun kerjasama yang sinergis, memberikan kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi. Keenam Core Values AKHLAK tersebut sejatinya mengandung arti dan makna untuk menjaga integritas sebagai seorang

karyawan BRI Kanca Singaraja agar bekerja sesuai dengan aturan, moral, dan etika sehingga mencegah tindakan yang tidak diinginkan seperti *fraud* salah satunya yaitu gratifikasi yang marak terjadi.

Kegiatan perbankan yang sangat berpotensi untuk adanya gratifikasi khususnya di Bank BRI Cabang Singaraja, yakni selama proses penyaluran pinjaman KUR (Kredit Usaha Rakyat), KUPEDES (Kredit Umum Pedesaan) dan KUPRA (Kupedes Rakyat). Proses awal pengajuan pinjaman dengan pemenuhan dokumen berupa Kartu Tanda Penduduk (KTP), Kartu Keluarga (KK), Surat Keterangan Usaha (SKU) ke bagian *Frontliner* (*Customer Servise*), setelah itu *Customer Servise* menyerahkan dokumen yang sudah lengkap ke bagian Marketing (Mantri) untuk diperiksa kembali dan input pada sistem *BI Checking* guna melihat riwayat (*history*) pinjaman sebelumnya. Layak atau tidaknya disalurkan pinjamannya tentu memperhatikan kolektibilitas pinjaman sebelumnya. Kolektibilitas pinjaman yang masuk Kol 4 (Diragukan) dan Kol 5 (Macet) tentu menjadi tolak ukur yang pasti proses pinjaman tidak dapat disalurkan. Pinjaman kredit yang layak untuk disalurkan adalah pinjaman dengan Kol 1, 2, 3 (Lancar), dokumen pengajuan pinjaman yang lolos tahap *BI Checking* akan dikunjungi bagian Mantri untuk mengetahui tempat usaha dan tempat tinggal nasabah guna memastikan usaha memang sudah berjalan minimal 6 bulan, dan usaha memang benar dijalankan oleh pihak yang mengajukan pinjaman. Jenis pinjaman di Bank BRI adalah pinjaman yang diperuntukan untuk penunjang usaha yang sudah berjalan. Pada saat kunjungan nasabah inilah yang menjadi sektor terjadinya gratifikasi, nasabah dengan kondisi membutuhkan dana cepat akan berusaha mendesak Mantri untuk bisa memproses pinjaman sesegera mungkin, hal ini mungkin saja diakibatkan oleh nasabah yang memang memerlukan suntikan dana untuk usaha atau bisa saja untuk keperluan lain yang sifatnya urgen. Kasus yang terjadi sebelumnya nasabah

memberikan hasil bumi seperti Cengkeh, Kopi, Buah-buahan, sayur-sayuran yang termasuk hasil bumi, nasabah yang notabene perikanan akan memberikan hasil laut seperti ikan, udang dll. Gratifikasi yang lebih parah lagi ada sejumlah dana yang diberikan sebagai uang pelicin. Mantri yang tidak menerapkan *Core Values* AKHLAK, akan goyah dan memanfaatkan keadaan dengan menerima pemberian dari nasabah dengan rasionalisasi bahwa hal tersebut wajar dikarenakan memang benar akan membantu proses pinjaman. Namun mantri secara sadar atau tidak, dengan menerima pemberian tersebut maka psikologis akan menjadikan nasabah tersebut prioritas dibandingkan nasabah lainnya. Perlakuan berbeda inilah yang menjadi ciri tindak gratifikasi pada proses penyaluran pinjaman. Mantri yang kedapatan menerima gratifikasi tentunya akan mendapat sanksi, bahkan tindakan hukum dikarenakan sudah jelas aturan/kebijakan tentang tolak gratifikasi. Tindakan gratifikasi pada proses penyaluran pinjaman menjadi sangat urgen untuk diteliti, sehingga nantinya peneliti dapat mengetahui faktor penyebab terjadinya gratifikasi, bagaimana Sistem Pengendalian Internal BRI Kantor Cabang Singaraja dalam menangani tindakan gratifikasi, serta tindakan apa yang dapat mencegah terjadinya gratifikasi.

No.	Instansi	Jumlah Laporan Gratifikasi (per tahun)				
		2015	2016	2017	2018	2019
1	Eksekutif *	658	1.136	789	1.476	1.806
2	Badan Usaha Milik Negara/Daerah	805	731	772	717	598
3	Legislatif (MPR/DPR, DPD & DPRD)	25	20	15	35	8
4	Yudikatif	16	7	259	11	16
5	Lembaga Independen	69	54	9	108	92
6	Swasta/privat	-	-	1	2	3
Total penerimaan		1.573	1.948	1.845	2.349	2.523

Sumber: Laporan Tahunan Komisi Pemberantasan Korupsi, diolah penulis.

Keterangan: *Termasuk Kepresidenan, Kementerian Negara, LPNK, Lembaga ekstra struktural, Lembaga setingkat kementerian, Pemerintah daerah.

Pada tahun 2015 hingga 2019, BUMN/BUMD menempati peringkat kedua

dalam laporan kepuasan, dan perusahaan-perusahaan yang tergolong BUMN memiliki direksi dan karyawan yang sangat puas. Hingga 24 Februari 2023, terdapat 39 perusahaan yang terdaftar sebagai BUMN di Indonesia, antara lain PT Pertamina (Persero), PT Indonesia Telecom (Persero) Tbk (Telkom), PT PLN (Persero), PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (BRI), PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, PT Kereta Api Indonesia (Persero), PT Jasa Marga (Persero) Tbk, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Penelitian terhadap calon perusahaan adalah praktik umum dalam domain perilaku kepuasan; misalnya, PT Bank Rakyat Indonesia adalah salah satu bank terbesar di Indonesia. Mengatasi tantangan terkait gratifikasi akan memungkinkan para peneliti menghasilkan temuan yang memiliki implikasi besar terhadap perilaku gratifikasi secara umum dan bagi perusahaan milik negara dan swasta pada khususnya. Bank dengan cabang terbanyak di Indonesia adalah PT Bank Rakyat Indonesia Tbk, dengan 8.852 cabang per Maret 2022. Suap dan korupsi merupakan akibat umum dari tindakan ceroboh. Terdapat banyak cabang BRI di sekitar Denpasar, namun pada tahun 2022, salah satu cabang tersebut dilaporkan memiliki tip terendah.

METODE

Berdasarkan pandangan peneliti, jenis penelitian ini merupakan penelitian dengan Metode Kualitatif, Paradigma Interpretif, dan menggunakan Pendekatan Studi Kasus. Menurut Robert K. Yin Pendekatan Studi Kasus merupakan proses pencarian pengetahuan guna menyelidiki dan memeriksa fenomena yang terjadi dalam kehidupan nyata. Jenis Studi Kasus yang digunakan dari penelitian ini adalah Studi Kasus Eksplanatori yaitu untuk menjawab pertanyaan mengapa dan bagaimana atas peristiwa terjadi, bertujuan untuk mengeksplorasi fenomena permasalahan yang ada di PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Singaraja. Langkah dalam penelitian ini yaitu Pemilihan Kasus, Pengumpulan Data, Analisis Data,

Perbaikan, dan Penulisan Laporan. Penelitian ini dilaksanakan di PT Bank Rakyat Indonesia Tbk, Cabang Singaraja yang terletak di Jalan Ngurah Rai, No 74, Buleleng, Bali yang memiliki 2 Kantor Cabang Pembantu (KCP) yaitu KCP Ayani dan KCP Seririt, 2 Kantor KAS yaitu KK Lovina dan KK Udayana, 15 Unit Kerja yaitu Unit Tejakula, Unit Tamblang, Unit Sangsit, Unit Setiabudi, Unit Pasar Anyar, Unit Pancasari, Unit Buleleng, Unit Banyuasri, Unit Lovina, Unit Banjar, Unit Banyuatis, Unit Busungbiu, Unit Seririt, Unit Grokgak, Unit Goris, dan 6 teras yang tersebar yaitu Teras Tamblang, Teras Sangsit, Teras Pasar Anyar, Teras Buleleng, Teras Banyuasri, dan Teras Goris. Saat ini tindak gratifikasi banyak terjadi diperbankan, termasuk juga pada perusahaan PT Bank Rakyat Indonesia Tbk, Cabang Singaraja, dan lokasi tersebut mampu memberikan data yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan penelitian.

Triangulasi antar-peneliti dilakukan dengan cara menggunakan lebih dari satu orang dalam pengumpulan dan analisis data. Teknik ini diakui memperkaya khasanah pengetahuan mengenai informasi yang digali dari subjek penelitian. Tetapi perlu diperhatikan bahwa orang yang diajak menggali data itu harus yang telah memiliki pengalaman penelitian dan bebas dari konflik kepentingan agar tidak justru merugikan peneliti dan melahirkan bias baru dari triangulasi. Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informai tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain melalui wawancara dan observasi, peneliti bisa menggunakan observasi terlibat (*participant obervation*), dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto. Tentu masing-masing cara itu akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan pandangan (*insights*) yang berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti. Berbagai pandangan itu akan melahirkan keluasan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran handal. Terakhir adalah triangulasi teori. Hasil akhir

penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi atau *thesis statement*. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan. Selain itu, triangulasi teori dapat meningkatkan kedalaman pemahaman asalkan peneliti mampu menggali pengetahuan teoretik secara mendalam atas hasil analisis data yang telah diperoleh. Diakui tahap ini paling sulit sebab peneliti dituntut memiliki *expert judgement* ketika membandingkan temuannya dengan perspektif tertentu, lebih-lebih jika perbandingannya menunjukkan hasil yang jauh berbeda.

Pada penelitian ini, menggunakan triangulasi metode dan triangulasi teori, yang mana dilakukannya pendekatan multimetode yang dilakukan peneliti pada saat mengumpulkan dan menganalisis data. Menjadi ide dasar adalah bahwa fenomena yang diteliti yakni Implementasi *Core Values* AKHLAK (*Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaktif, dan Kolaboratif*) dalam mencegah Gratifikasi, Sistem Pengendalian Internal sebagai respon terhadap tindak gratifikasi pada BRI Kantor Cabang Singaraja. Teknis analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan sebuah data ke dalam kategori, menjabarkan, memilih mana yang penting dan membuat kesimpulan agar mempermudah diri sendiri maupun orang lain (Utami, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejarah diadopsinya *Core Values* AKHLAK oleh Bank BRI Kantor Cabang Singaraja adalah dimulainya ada perbedaan penerjemah terhadap nilai-nilai dasar serta kode etik dan perilaku ASN yang tertuang pada Undang-Undang No. 5/2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Sejak 1 Juli 2020, Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Erick Thohir menetapkan Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaktif dan Kolaboratif (AKHLAK) sebagai *Core Values* di lingkungan BUMN melalui Surat Edaran

Menteri BUMN Nomor SE 7/MBU/07/2020. Menteri BUMN Erick Thohir mengadopsi *Core Values* AKHLAK dengan tujuan mewujudkan peran-peran BUMN, yaitu sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, akselerator kesejahteraan sosial, dan penyedia lapangan pekerjaan, sehingga *Core Values* dapat digunakan sebagai panduan perilaku dari setiap sumber daya manusia (SDM) BUMN untuk diimplementasikan dalam perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja di BUMN. Penerapan *Core Values* melingkupi Seluruh SDM BUMN, Direksi, Dewan Komisaris atau Dewan Pengawas, Manajemen, Pegawai, Anak Perusahaan, serta Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi. Seluruh perusahaan BUMN tertib untuk mengamalkan *Core Values* AKHLAK dalam bekerja, tidak terkecuali PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk sebagai salah satu perusahaan BUMN terbesar yang tersebar di seluruh Indonesia, secara khususnya Bank BRI Kantor Cabang Singaraja dari semenjak dikumandangkannya *Core Values* BUMN, interpretasi terhadap nilai didalamnya dikupas dan dijadikan acuan oleh Manajemen BRI pada masa Pemimpin Cabang Darwis, sebagai batasan dalam bekerja sehingga

diharapkan mampu untuk mencegah tindakan *fraud* secara khususnya gratifikasi. Kiat-kiat penerapan *Core Values* AKHLAK adalah dengan intruksi pembacaan *Core Values* BUMN pada sesi doa pagi. Inilah yang menjadi cikal bakal *Core Values* AKHLAK sampai saat ini menjadi pedoman seluruh pegawai didalam bekerja sehari-hari dan mencegah tindakan gratifikasi di BRI Kantor Cabang Singaraja. Adopsi terhadap *Core Values* AKHLAK sebagai pedoman dalam bekerja diterapkan oleh BRI Kantor Cabang Singaraja menjadi sedikit berbeda karena BRI Cabang lainnya tidak sedetail dan sedisiplin itu untuk menerapkan kepada seluruh jajaran pegawainya. Selain *Core Values* AKHLAK sebagai langkah mencegah gratifikasi, BRI Cabang Singaraja juga menerapkan Sistem Pengendalian Internal dengan rutin mengadakan FGD (*Focus Group Discussion*) untuk membahas kiat-kiat tindakan *fraud*, akibat menerima gratifikasi kepada pelaku. Hal ini bertujuan agar menciptakan rasa kesadaran, membentengi diri untuk teguh menolak segala jenis gratifikasi.

No.	KANTOR WILAYAH	2020	2021	2022
	DENPASAR			
1	X	X	X	X
X	X	X	X	X
X	X	X	X	X
29	X	X	X	X
30	Kantor Cabang Mataram	21	24	21
31	Kantor Cabang Selong	15	18	15
32	Kantor Cabang Singaraja	11	9	5

Sumber: Laporan Tahunan Audit Internal, diolah penulis.

Keterangan: x = Data disamarkan untuk menjaga kredibilitas Perusahaan.

Dari laporan tahunan gratifikasi terbaru yang peneliti peroleh merupakan gambaran nyata tindakan gratifikasi yang terjadi dimana pada Tahun 2020 terdapat 11 laporan tindakan gratifikasi dan sudah terkonfirmasi oleh pihak audit dimana tindakan gratifikasi menyangkut pemberian kepada pegawai dalam bentuk barang berupa hasil pertanian/perkebunan yang terjadi lebih dari sekali untuk menjaga hubungan baik antara marketing dan debitur sehingga proses pinjaman dapat dipercepat dan dipermudah, Tahun 2021 sebanyak 9 laporan yang diantaranya terindikasi ada pemberian sejumlah uang setelah disalurkan kredit, hasil dari audiensi dan klarifikasi pegawai yang bersangkutan dan debitur tindakan mereka tidak direncanakan namun tetap menjadi gratifikasi karena ada aliran sejumlah dana dari debitur ke pegawai. Tahun 2022 terdapat 5 laporan tindakan gratifikasi, baik itu bentuk pemberian barang dan uang yang kemudian menjadi kebiasaan dan budaya di masyarakat bahwa untuk mempermudah proses kredit perlu adanya sogokan atau uang pelicin agar upaya penyaluran dapat berjalan cepat dan mudah. Tentunya laporan terhadap tindakan gratifikasi dapat bertambah banyak atau sebaliknya mengingat sudah adanya kemudahan dalam melakukan pelaporan baik itu melalui pihak manajemen ataupun pelaporan langsung melalui aplikasi GOL (Gratifikasi Online) dengan keterjaminannya *privacy* pelapor. Laporan tersebut terintegrasi langsung dengan KPK sehingga cepat mendapat respon dan tindak lanjut terhadap pelaku.

Gratifikasi merupakan pemberian yang dilarang, baik berupa benda berwujud maupun tidak berwujud, berupa fasilitas, tiket dan hotel, maupun aspek yang terkait dengan pemberian hak dan fasilitas (Wiyono, 2008). Gratifikasi sangat dilarang, khususnya dalam ranah perbankan dan tidak menerima pemberian dalam bentuk sekecil apapun. Seluruh pegawai khususnya BRI Kantor Cabang Singaraja harus memahami seperti apa gratifikasi itu, agar dapat mencegah praktik gratifikasi. Sehingga, seluruh pegawai BRI Kantor Cabang Singaraja

tidak akan menerima pemberian dari para nasabah, dalam bentuk apapun, dan sekecil apapun.

Salah satu pegawai BRI Kantor Cabang Singaraja (Initial KW) menyatakan,

“Gratifikasi adalah salah satu kecurangan yang dilakukan pegawai dalam bentuk penerimaan hadiah dalam bentuk barang atau uang oleh nasabah kepada pegawai dimana pastinya ada maksud tertentu oleh nasabah seperti dipermudahnya proses kredit dan maksud lainnya untuk kepentingan nasabah tersebut.”

Terkait gratifikasi selalu disinggung pada saat kegiatan FGD (Focus Group Discussion). Hal tersebut disampaikan oleh salah satu pegawai BRI Kantor Cabang Singaraja (Inisial EP) menyatakan,

“Gratifikasi sering dibahas saat kegiatan FGD (Focus Group Discussion), mengenai gratifikasi maupun tindakan kecurangan lainnya dibahas dan diantisipasi oleh manajemen agar seluruh pegawai terhindar dari kecurangan yang dapat merugikan diri sendiri, perusahaan bahkan keluarga kita juga.”

Dari hal tersebut, dapat dinilai bahwa pegawai pegawai BRI Kantor Cabang Singaraja telah memiliki pemahaman terkait gratifikasi, dan dapat mencegah terjadinya praktik gratifikasi tersebut. Bagai dua sisi mata uang koin, meski terlarang dan berbahaya, gratifikasi masih saja kerap terjadi dan bisa diterima sama halnya dengan suap. Gratifikasi bisa dipersamakan menjadi sebuah suap apabila pelaku sebagai penerima terbukti melakukan sesuatu perbuatan yang berlawanan dengan tugas atau kewajibannya (Jessica, 2015). Oleh karena itu, perbuatan curang ini memerlukan penjabaran yang tepat. Soal faktor apa saja sebagai alasan atau penyebab seorang pejabat publik atau penyelenggara negara masih kerap melakukan atau menerima tindakan tersebut. Pada dasarnya praktik gratifikasi

yang ada di Bank BRI sebagian besar terjadi di sektor pinjaman, tindakan gratifikasi sebagai salah satu tindakan *fraud* yang berdampak pada pelaku itu sendiri yang tentunya merugikan perusahaan, kegiatan penyaluran pinjaman kepada debitur merupakan salah satu cara untuk mendapat profit terhadap perusahaan, sehingga tentunya perlu adanya target untuk masing-masing divisi agar dalam kurun waktu tertentu *profit* yang sudah direncanakan dapat tercapai, namun sudah tidak menjadi hal yang rahasia apabila target yang sudah ditentukan sebagai salah satu komitmen seorang marketing secara khususnya untuk sektor mikro disebut Mantri dan Sektor Ritel disebut AO (*Account Officer*), target tidak selalu dapat terpenuhi, sehingga tekanan dilakukan oleh manajemen untuk mendorong tercapainya, hal ini juga sebagai salah satu bentuk tindakan antisipasi agar nilai yang mempengaruhi grafik perusahaan mengalami kenaikan. Gratifikasi dapat terjadi pada bidang perbankan, salah satunya karena adanya desakan dari nasabah yang mengajukan kredit. Tak sedikit nasabah yang memberikan gratifikasi pada pegawai BRI Kantor Cabang Singaraja agar segera memproses pengajuan kredit yang dilakukan oleh nasabah tersebut. Karena, biasanya nasabah yang melakukan kredit bertujuan untuk melakukan kegiatan yang penting, misalnya seperti pengajuan kredit untuk usaha. Tentu nasabah memerlukan modal secara cepat, agar usahanya segera bisa dijalankan. Tekanan dari atasan ataupun pihak manajemen untuk tercapainya target penyaluran pinjaman, dibarengi dengan adanya desakan debitur yang hendak mengajukan pinjaman baik itu untuk menambah modal kerja, konsumsi maupun kebutuhan lainnya yang terkadang dikategorikan sebagai kebutuhan mendesak, sehingga perlu adanya proses yang cepat. Tekanan tersebut membuat banyak celah terjadinya gratifikasi, dalam praktiknya debitur sering kali memberikan sesuatu dalam bentuk barang seperti hasil bumi dan bahkan dalam bentuk uang agar proses kredit dapat berlangsung cepat, namun hal

tersebut tentu dapat dicegah dengan adanya kesadaran dari pegawai BRI Kantor Cabang Singaraja tentang *Core Values AKHLAK, impact* dari tindakan gratifikasi sangat besar terhadap kerugian perusahaan, rasa peduli sesama pekerja di kantor Cabang Singaraja sangat tinggi, apabila ada tindakan yang condong pada tindakan gratifikasi maka menjadi sebuah keharusan sebagai rekan kerja untuk melaporkan dan agar supaya ditindak lanjuti sehingga tidak menjadi budaya kerja yang berdampak buruk. Pelaporan terhadap tindakan gratifikasi juga sangat mudah, secara khususnya BRI Kantor Cabang Singaraja memberikan keleluasaan untuk setiap pegawai menyampaikan ke bagian Audit Internal dengan jaminan keamanan data pelapor, baik dilaporkan secara lisan maupun lewat telepon. Hal ini sangat memungkinkan untuk indikasi tindakan gratifikasi dapat dieksekusi dengan cepat. Selain itu apabila ingin melaporkan melalui aplikasi GOL (Gratifikasi Online) kerahasiaan data pelapor sangat terjaga, kemudahan proses pelaporan tentunya menjadi salah satu tindakan nyata untuk mencegah aktivitas gratifikasi berkembang menjadi *fraud* yang lebih besar.

Praktik Gratifikasi terjadi di Bank BRI Kantor Cabang Singaraja, secara nyata terjadi ketika proses penyaluran kredit KUR (Kredit Usaha Rakyat), KUPRA (Kupedes Rakyat), KUPEDES (Kredit Umum Pedesaan), dimana dari proses awal pengajuan kredit dengan melengkapi dokumen berupa KTP (Kartu Tanda Penduduk), KK (Kartu Keluarga), dan SKU (Surat Keterangan Usaha), selanjutnya dokumen tersebut dilakukan kesesuaian dengan sistem yang terintegrasi dengan DISDUKCAPIL sehingga untuk memastikan bahwa pengajuan dilakukan oleh penduduk yang memang terdata secara sah dan berlokasi dekat serta lingkup wilayah binaan Bank BRI Unit. Kesesuaian data dan kelengkapan berkas menjadi sebuah keharusan dalam proses kredit, karena ditahap berikutnya adalah input data melalui *BI Checking* yang terintegrasi langsung dengan OJK (Otoritas Jasa Keuangan) sehingga akan muncul riwayat pinjaman atau kredit

secara lengkap dengan status kredit yang sudah dan sedang berlangsung. Masing-masing kredit memiliki kriteria khusus dan batasan penyaluran, sehingga harus menyesuaikan dengan riwayat sebelumnya. Kolektibilitas lancar menjadi keharusan untuk pengajuan dilihat dari kemampuan bayar, sedangkan kebalikannya yaitu status DH (Daftar Hitam) akibat status pinjaman macet menjadi hal mutlak untuk tidak melanjutkan ke proses berikutnya. Dokumen yang sudah berhasil melewati tahap verifikasi BI Checking akan disurvei ke lokasi usaha dan tempat tinggal untuk melihat secara langsung aktivitas usaha, dan menentukan omset usaha, hasil kurun waktu bulan atau tahun. Celah terjadinya gratifikasi terjadi saat dilakukan survei oleh petugas kredit yaitu Mantri, untuk mantri yang dalam tanda kutip "nakal", biasanya memancing nasabah untuk memberikan imbalan atas proses kredit yang akan diberikan, hal ini bisa saja dalam bentuk sejumlah uang atau dalam bentuk barang seperti hasil bumi (buah-buahan, sayur-sayuran, hasil panen debitur yang memiliki usaha perkebunan) selain itu tindakan kesepakatan dengan prosentase juga terjadi dimana biasanya 5% dari kredit yang disalurkan akan diberikan sebagai timbal balik atas proses yang cepat dilakukan, tindakan gratifikasi yang terjadi bukan hanya dikarenakan mantri yang nakal dalam bekerja namun terkadang karena rasa empati dan sebagai ucapan terima kasih yang dilakukan oleh nasabah menjadi awal terjadinya gratifikasi, nasabah menganggap bahwa dengan memberikan sesuatu dalam bentuk barang kepada mantri karena sudah membantu proses kredit adalah hal yang wajar untuk dilakukan. Namun pada praktiknya banyak nasabah yang memberikan barang atau uang agar kreditnya dapat disetujui, diproses dengan cepat (diprioritaskan), diijinkan untuk *eksisting* yaitu kredit sebelumnya yang masih berjalan agar dilunasi kemudian diproses ulang untuk plafon yang lebih tinggi serta jangka waktu yang lebih lama. Pemberian dalam jumlah besar kecil, banyak sedikit menjadi awal adanya gratifikasi karena hal itu akan

berdampak pada masa mendatang. Permintaan atau kepentingan nasabah dimasa yang akan datang menjadi prioritas dan timbul rasa ketidakenakan untuk tidak memenuhinya oleh si pelaku penerima dalam hal ini kita sebut sebagai gratifikasi. Selain terjadi saat mantri melakukan survei, gratifikasi juga berpotensi kepada Ka Unit apabila adanya survei untuk nasabah yang mengajukan kredit plafon diatas atau sama dengan 100 juta. Wajib dilakukan survei atau kunjungan usaha oleh Ka unit, jadi hal ini juga memberikan celah terjadinya gratifikasi. Posisi seorang Ka Unit adalah pimpinan di suatu unit kerja dulunya adalah Mantri, jadi praktik gratifikasi juga sangat berpeluang untuk memuluskan proses pinjaman, pemberian barang atau sejumlah uang dari debitur selama proses kunjungan sangat mungkin terjadi.

Praktik gratifikasi yang dominan terjadi oleh mantri selama proses kunjungan usaha dan tempat tinggal menjadi sasaran utama dilakukannya pemeriksaan terhadap gratifikasi. Praktik utamanya yaitu pemberian sebelum pinjaman disalurkan dan setelah disalurkan, tentu bagian yang riskan yaitu Mantri. Pihak lain yaitu customer service dan satpam juga tidak menjadi pengecualian dalam hal tindakan gratifikasi, dimana terkadang nasabah menginginkan proses yang dipercepat, padahal proses kredit memang sesuai prosedur melalui beberapa tahap. Contoh nyatanya yaitu menitipkan barang atau uang sebagai tindakan gratifikasi dengan harapan diberikan kemudahan kedepannya ketika datang ke Bank, hal ini terkadang terjadi dan terlihat saat di banking hall, menitipkan barang di parkir nasabah untuk customer service atau satpam. Tindakan seperti ini terjadi, dan setiap pegawai yang memiliki integritas tentu harus saling mengingatkan satu sama lain, agar tidak menjadi temuan audit sehingga masuk pada pelaporan tahunan gratifikasi. Setiap pelaporan tindakan gratifikasi secara khususnya di Bank BRI sudah diatur dan ada media untuk melaporkan. Dikarena ketidakpahaman nasabah perihal gratifikasi tersebut. Nasabah yang mayoritas dari

kalangan ekonomi menengah ke bawah hanya berniat baik untuk memberikan sesuatu kepada pegawai Bank BRI Kantor Cabang Singaraja, tanpa adanya unsur negatif. Akan tetapi, pemberian dalam bentuk apapun sangat dilarang. Tentu sebagai pegawai Bank yang memiliki kesadaran pastinya menolak atas pemberian.

Penerapan atau implementasi *Core Values* AKHLAK tergantung dari pribadi masing-masing. Yang mana, salah satu pegawai BRI Kantor Cabang Singaraja (Inisial SW) menyatakan,

“Sebenarnya ini tergantung pribadinya juga, kuat terhadap godaan gratifikasi atau tidak. Apalagi disini diuji bagian-bagian marketing seperti mantri saat hendak penyaluran pinjaman. Tapi yang saya rasakan, karena seringnya AKHLAK ini disampaikan di sharing session dan selain itu di acara FGD (*Focus Group Discussion*) juga dibahas dan bahkan oknum gratifikasi pasti akan dipanggil oleh manajemen dan audit internal sehingga bisa dikupas sampai sejauh mana gratifikasi”

Praktik gratifikasi sangat mungkin bisa terjadi, maka dari itu jika ditemukannya praktik gratifikasi oleh pegawai BRI Kantor Cabang Singaraja, hal pertama yang dilakukan yakni langsung melaporkannya. Hal tersebut diungkapkan oleh salah satu pegawai BRI Kantor Cabang Singaraja (Inisial SW), yaitu

“Sangat jelas disampaikan untuk segera melaporkan apabila ada tindakan gratifikasi atau kecurangan lainnya, baik diposisi apapun di BRI. Kebetulan kan di BRI tidak ada yang namanya pegawai yang memiliki hubungan keluarga, jadi tidak ada rasa sungkan atau tidak enak untuk melaporkan segala tindakan kecurangan. Banyak cara mengadukan tindakan seperti itu, apalagi kita sebagai pelapor sangat dijaga rahasia kita oleh audit ataupun manajemen sehingga tidak ada keraguan untuk melaporkan, selain itu kita juga dapat *reward* jika mau melaporkan, karena itu salah satu bentuk

kepedulian kita terhadap BRI dan nama baik bersama juga.”

Pertama, adalah tekanan bersifat *finansial* sebagai tekanan yang berkaitan dengan kondisi keuangan atau keadaan material seseorang. Tekanan *finansial* merupakan *nonshareable problem*, masalah yang tidak bisa terbagi kepada siapa-pun atau bersifat *privat*, kecuali diri pelaku sendiri yang menyelesaikannya. Biasanya berupa sebuah tuntutan atau beban untuk memenuhi gaya hidup, membiayai kebutuhan yang mendesak atau tidak terduga (sakit atau kecelakaan), dan mungkin karena terlibat hutang yang harus segera terbayar. Pada akhirnya persoalan tersebut berubah menjadi sebuah beban bagi mereka yang mengalaminya dan tentu mempengaruhi kondisi kesehatan finansialnya. Sehingga memantik pelaku untuk tidak segan bertindak tidak etis, dengan menerima pemberian menganggapnya sebagai sebuah “rezeki tidak terduga” yang datang dari sebuah gratifikasi.

Kedua, adalah tekanan yang bersifat *non-finansial*. Bentuk tekanan seperti ini ternyata muncul berasal dari sifat buruk yang menyebabkan ketagihan, tekanan pekerjaan/karier, dan situasi tertentu yang sedang dihadapi seseorang (Mansor, 2015). Dari sifat buruk yang membuat kecanduan, apalagi menyentuh sifat konsumtif misalnya. Tidak heran ada banyak bentuk gratifikasi yang diberikan dan masih diterima sebagai hal “wajar” dalam keperluan ramah tamah melalui pemberian fasilitas berupa rabat, seks/prostitusi, judi, alkohol, dan narkoba dalam praktiknya. Sementara tekanan terkait dengan alasan pekerjaan, gratifikasi digunakan sebagai cara untuk mendapatkan atau mempertahankan sebuah jabatan atau karier sesuai dengan kepentingannya. Caranya dengan menanam jasa kepada siapa saja (umumnya atasan atau orang yang lebih berpengaruh) yang menurutnya memiliki dan memberikan potensi keuntungan di masa yang akan datang.

Dalam kasus ini terdapat tiga jenis *fraud* akuntansi yaitu, pertama terkait kecurangan laporan keuangan (*Finansial*

Statement Fraud) secara spesifiknya kecurangan dalam rekayasa *BI Checking* nasabah yang sudah pernah Kol 5 (Macet) sengaja direkayasa agar tertutupi dan tetap dapat disalurkan pinjaman oleh mantri, tentu hal ini yang menjadi alasan kuat adalah demi tercapainya target. Kedua, Penyalahgunaan Aset (*Asset Missappropriation*), seharusnya plafon pinjaman disalurkan kepada nasabah yang memang memperuntukan untuk penunjang usaha, namun banyak ditemui penggunaan pinjaman justru untuk keperluan membayar hutang finansial, dana pembangunan rumah tempat tinggal. Dipastikan penggunaan pinjaman tidak sesuai dengan apa yang dicanangkan pemerintah dalam kaitannya Penyaluran Kredit KUR (Kredit Usaha Rakyat) guna membantu usaha mikro masyarakat pedesaan. Ketiga, yaitu *fraud* akuntansi terkait Korupsi. Namun dalam kasus ini *fraud* yang terjadi berkaitan dengan gratifikasi oleh nasabah kepada mantri sebagai marketing di Bank BRI Kantor Cabang Singaraja. Skandal akuntansi yang biasanya terjadi pada perusahaan adalah terkait kurangnya transparansi, lemahnya pengendalian internal, tekanan untuk memenuhi target keuangan, dan dalam beberapa kasus seperti kepemimpinan yang tidak etis. Dalam hal transparansi, BRI Kantor Cabang Singaraja sudah menerapkan yang namanya transparansi, secara sistem BRISpot khusus penyaluran pinjaman sudah terintegrasi langsung dengan sistem atasan maupun manajemen sehingga report harian pencapaian target dapat dimonitoring. Dalam Ilmu Akuntansi Manajemen secara khususnya Sistem Pengendalian Internal yang tepat adalah salah satu upaya penurunan tingkat pelaporan tahunan audit, adanya sinergi antara Pemimpin Cabang (PINCA), Manajemen, Audit Internal, Ka Unit, Mantri, *Frontliner* (CS, Teller, dan Satpam) dalam menyikapi tindak gratifikasi menjadi kunci pencegahan *fraud*, penurunan tingkat pelaporan gratifikasi. Mereka yang terindikasi sudah menerima gratifikasi, mendapat respon yang cepat oleh rekan kerja sebagai pelapor, dan mediasi secara langsung oleh audit internal untuk

ditindaklanjuti guna menemukan dan menentukan tindakan sanksi terhadap pelaku. Hal inilah yang dipandang sebagai bagian dari pengendalian internal BRI Kantor Cabang Singaraja dalam menurunkan tingkat gratifikasi sehingga tidak sampai pada pelaporan ke kantor wilayah ataupun KPK (Komisi Pemberantasan Korupsi). Kecilnya angka gratifikasi pada perusahaan menjadikan peluang besar bagi BRI untuk menentukan kualitas simpan pinjam yang stabil, dan perolehan laba perusahaan yang tinggi.

Menghadapi kondisi tersebut BRI Kantor Cabang Singaraja menerapkan Ilmu Akuntansi Manajemen terkait Sistem Pengendalian Internal guna menciptakan praktik sehat dalam bekerja, yaitu Pertama, Pemeriksaan Mendadak (*surprised audit*), pemeriksaan tanpa adanya pemberitahuan terlebih dahulu oleh Audit Internal kepada Ka Unit dan Mantri secara rutin seminggu sekali. Kedua, Segala Jenis Transaksi Tidak Bisa Dilakukan Oleh Satu Orang atau Unit Organisasi, dalam hal ini BRI mengenal istilah MCS (*Maker, Checker, and Signer*). Fungsinya adalah untuk kontrol satu sama lain terhadap sebuah transaksi guna mencegah *fraud*. Ketiga, Perputaran Jabatan (*job rotation*) yang diadakan secara rutin setiap 6-12 bulan sekali dengan alasan tidak adanya kerjasama dari beberapa pihak yang berkaitan satu sama lain, membatasi kedekatan berlebihan antara pegawai dengan nasabah sehingga ini yang nantinya berpotensi terjadinya gratifikasi. Keempat, keharusan pengambilan cuti bagi karyawan. Selain adalah sebuah hak seorang karyawan untuk beristirahat atau tidak bekerja dengan alasan tertentu, porsi cuti 12x dalam setahun memang disediakan oleh manajemen. Cuti khusus yang diberikan kepada pegawai tetap yaitu Cuti Blockleave, merupakan cuti selama 7 hari kerja secara berturut-turut yang wajib dimanfaatkan dengan tujuan seandainya terjadi kecurangan dalam departemen yang bersangkutan, dapat terungkap oleh pejabat yang menggantikannya.

Dilihat dari unsur-unsur pengendalian internal perusahaan, BRI Kantor Cabang Singaraja sudah

menerapkan sistem pengendalian internal dengan *framework* pembagian tanggung jawab fungsional kepada unit-unit organisasi. Praktik yang sehat dalam melaksanakan setiap tugas dan fungsi unit organisasi, disinilah letak adanya implementasi *Core Values* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adahtif, dan Kolaboratif) oleh seluruh pegawai, secara khususnya bagian-bagian sektor mikro dalam penyaluran pinjaman. Mengamalkan *core values* AKHLAK membentengi diri untuk tidak menerima segala jenis gratifikasi ataupun *fraud*. Impact adanya gratifikasi pada BRI kantor Cabang Singaraja terhadap kualitas pinjaman tentu berdampak langsung terhadap pelaku gratifikasi yaitu berupa sanksi hukum, namun apabila kita lihat dari segi pelaporan akuntansi, pinjaman yang sudah terindikasi adanya gratifikasi dalam proses penyalurannya maka pinjaman tersebut akan masuk pada laporan audit sehingga akan muncul surat dan berita acara penyelesaian diantaranya penyelesaian pinjaman dengan cara dilunasi lebih awal (pelunasan maju) dan denda pinalty, bunga berjalan kredit akan dibebankan kepada pihak Bank sebagai bentuk integritas dan pertanggung jawaban. Dalam penyelesaiannya tentu akan terlihat Pada Neraca Simpan Pinjam secara keseluruhan, dan apabila penyelesaian tidak wajar makan akan berdampak munculnya suspen yang harus diselesaikan melalui sistem brisolution yang terintegrasi langsung dengan kantor pusat. Dari perspektif akuntansi tentu hal ini merupakan salah satu penyimpangan dalam laporan, kesalahan dalam penyaluran pinjaman dikarenakan adanya gratifikasi sehingga terjadi pembatalan ataupun pelunasan pinjaman secara paksa yang tentunya berdampak pada selisih jumlah penyaluran pinjaman, jumlah OS pinjaman, penurunan debitur, dan kerugian secara finacial oleh Bank BRI Kantor Cabang Singaraja. Selisih pada neraca menjadi salah satu adanya penyelewengan akuntansi dalam pelaporan pinjaman yang berdampak pada pertanggung jawaban terhadap manajemen, mempengaruhi kualitas suatu perbankan dan menjadi cerminan

investasi dimasa mendatang oleh investor. Fenomena yang terjadi di BRI Kantor Cabang Singaraja, peneliti juga mengalami hambatan dan keterbatasan dalam pengumpulan data dikarenakan kasus yang bersifat sensitif sehingga berimbas pada keterbatasan pemahaman terhadap fenomena sehingga peneliti memberikan hasil dari pemahaman dan kesimpulan peneliti terhadap fenomena selama penelitian berlangsung.

SIMPULAN DAN SARAN

Gratifikasi yang terjadi di BRI kantor Cabang Singaraja dominan terjadi pada proses penyaluran pinjaman KUR (Kredit Usaha Rakyat), KUPEDES (Kredit Umum Pedesaan), KUPRA (Kupedes Rakyat) oleh Mantri selaku bagian marketing, gratifikasi yang terjadi baik sebelum penyaluran kredit maupun setelah disalurkan kredit. Bentuk gratifikasi seperti pemberian hasil bumi seperti Buah-buahan, Sayuran, Kopi, Cengkeh, Hasil Perikanan, bahkan sejumlah uang berdasarkan persentasi penyaluran kredit. Pada dasarnya kecurangan dapat terjadi tergantung atas kesadaran diri sendiri dan juga budaya kerja yang diterapkan di suatu instansi. Pedoman terhadap *Core Values* AKHLAK tentu menjadi kunci agar terhindar dari adanya gratifikasi di sektor perbankan, masing-masing *core* yang memiliki nilai intrinsik musti sering dikumandangkan sehingga pegawai BRI Kantor Cabang Singaraja paham dan mengamalkan setiap *Core* didalamnya untuk membentengi diri dari segala tindakan gratifikasi. Sinergi antara Manajemen, Audit Internal, Ka Unit, Mantri, dan *Frontliner* diperlukan agar gratifikasi dapat diatasi, penerapan Ilmu Akuntansi Manajemen terkait Sistem Pengendalian Internal berupa pemeriksaan mendadak (*surprised audit*), segala jenis transaksi tidak bisa dilakukan oleh satu orang atau unit organisasi, perputaran jabatan (*job rotation*), kewajiban mengambil cuti. Langkah tersebut diambil oleh BRI Kantor Cabnag Singaraja guna meminimalisir adanya gratifikasi. Hal tersebut adalah untuk menghadapi kasus *Fraud* Akuntansi berupa Kecurangan Laporan Keuangan,

Penyalahgunaan Aset, dan *Fraud* Akuntansi berupa gratifikasi.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, kepada pegawai Bank BRI Kantor Cabang Singaraja perlu mempertahankan dan meningkatkan kualitas dari Implementasi *Core Values* AKHLAK karena dari hal tersebut dapat mencegah terjadinya kecurangan khususnya gratifikasi. Sistem pengendalian internal yang tepat perlu dilakukan untuk membatasi gerak oknum gratifikasi agar tidak berkembang ke arah yang lebih luas seperti korupsi. Pemahaman terhadap *fraud* akuntansi sangat diperlukan untuk membentengi diri agar tidak mudah menerima segala jenis gratifikasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Meutia, K., & Husada, C. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB)*, 4(1), 119–126.
- Moleong, Lexy J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. Remaja Rosdakarya Offset. Publishing. RAD. Bandung: Alfabeta.
- Mulyadi. (2014). *Auditing*. Edisi Keenam. Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi. (2016). *Sistem Pengendalian Informasi Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Prayuda, O. C. (2017). *Upaya Mencegah Gratifikasi Di Lingkungan Pengadilan Agama Kabupaten Malang*.
- Rahmawati, A., & Jumino. (2019). *Analisis Layanan Arsip Di Depo Arsip Suara Merdeka*. 8(1), 124–134.
- Ratmono, Dwi & Sholihin Mahfud. (2015). *Akuntansi Keuangan Daerah Berbasis Akrual*. Cetakan Pertama, Yogyakarta: Upp Stim Ykpn.
- Safaruddin, D. (2021). *Pengaruh Pelatihan Internalisasi “ Core Values Akhlak Bumn ” Terhadap Motivasi Kerja Karyawan*. 1(3), 1–9.
- Salomo, Roy Valliant dan Ompusunggu Gibsi Sensia Analisis Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah di Indonesia. (2019). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*. Vol (5). 78-86
- Satyoadi, A. R. (2015). *Analisis Efektivitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah untuk Pencegahan Korupsi Berupa Gratifikasi: Studi Kasus Pemerintah Kota Tangerang 2009 – 2013*. Universitas Indonesia.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sinera, P. M., Ariani, D. R., Sari, F. L., Khoirul, M., & Gultom, A. (2022). *Strategi Pengembangan Core Values ‘ Akhlak ’ Dalam Kasus Penggabungan Dua Perusahaan (Pt Pertani (Persero) Dan PT Sang Syang Seri (Persero))*. 1(3), 1–10.
- Syawitri, Fitriasia, A., & Ofianto. (2022). *Core Values Ber-Akhlak Aparatur Sipil Negara Sebagai Etika dan Budaya Kerja Yang Profesional Untuk Meningkatkan Pelayanan Prima*. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 4(6).
- Thohir, E., & Agustian, A. G. (2020). *Akhlak Untuk Negeri*. PT. Arga Tilanta.
- Tohir dan Agustian. (2020). *Akhlak Untuk Negeri*. PT Arga Tilanta.
- Wakhyudi. (2018). *Soft Control Aspek Humanisme Dalam Sistem Pengendalian Internal*. Yogyakarta: Diandra Kreatif.
- Warongan, Jessy dan kapoh M octaviani. (2017). Analisis Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal Pada Inspektorat Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal Riset Akuntansi*. Vol (7). 80-87.
- Yogi, Kusmandhani. (2014). Pelaksanaan Pencairan Anggaran Belanja Negara Pada Kantor Pelayanan Pembendaharaan Negara Jakarta IV. *Jurnal Akuntansi*, Vol (5). 120-121.