

ANALISIS PERAN AUDIT INTERNAL DALAM PENCEGAHAN KORUPSI (STUDI PADA INSPEKTORAT PROVINSI JAWA TENGAH)

Rina Putri Rinaldi

Magister Akuntansi Universitas Gadjah Mada
rina.rinaldi99@gmail.com

R.A. Supriyono

Magister Akuntansi Universitas Gadjah Mada
rasupriyono@ugm.ac.id

INTISARI

Memiliki visi Menuju Jawa Tengah Sejahtera dan Berdikari “Mboten Korupsi, Mboten Ngapusi”, Jawa tengah berhasil menjalankan program pendidikan dan penyuluhan antikorupsi sebagai program pencegahan korupsi. Pada Desember 2019 Jawa Tengah mendapat penghargaan terkait dengan capaian aksi koordinasi dan supervisi pencegahan korupsi secara nasional. Satu tahun berselang, pada Desember 2020 Jawa Tengah kembali mengukir prestasi sebagai juara umum penghargaan antikorupsi dari Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) terkait dengan program pencegahan korupsi. Torehan prestasi terkait pencegahan korupsi tidak lantas menempatkan Jawa Tengah sebagai provinsi dengan jumlah kasus korupsi yang rendah. Menurut *Indonesian Corruption Watch* (ICW), di tahun 2020 Jawa Tengah termasuk dalam jajaran 10 besar provinsi dengan jumlah kasus korupsi yang tinggi. Tingginya jumlah kasus korupsi dapat mengindikasikan bahwa upaya pencegahan yang dilakukan belum optimal. Penelitian ini bertujuan memperoleh pemahaman terkait proses pencegahan korupsi yang dilakukan Inspektorat Provinsi Jawa Tengah sebagai Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP), serta melakukan analisis terkait apa yang menyebabkan jumlah kasus korupsi masih tinggi meskipun upaya pencegahan telah dilakukan oleh Inspektorat Provinsi Jawa Tengah.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Wawancara semi terstruktur secara daring dan analisis dokumen digunakan sebagai teknik pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gubernur sebagai pimpinan memiliki peran besar dalam perlawanan korupsi di Jawa Tengah. Inspektorat memiliki program pendidikan antikorupsi, pengendalian gratifikasi, pembangunan budaya integritas, dan sosialisasi LHKPN dan LHKASN sebagai program pencegahan korupsi. Keterbatasan anggaran, kelemahan sistem, kompetensi, kualitas, dan kuantitas SDM, serta kurang kuatnya penerapan integritas menjadi faktor penyebab upaya pencegahan korupsi yang dilakukan Inspektorat Provinsi Jawa Tengah belum mampu menekan angka kasus korupsi.

Kata kunci: peran audit internal, pencegahan korupsi, Inspektorat Provinsi Jawa Tengah.

1. Pendahuluan

Pengawasan merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan organisasi untuk dapat memperoleh kepastian mengenai kesesuaian kegiatan yang dilakukan organisasi dengan tujuan, visi, dan juga target yang telah ditetapkan organisasi (Luciana S, 2021). Inspektorat provinsi adalah salah satu Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah mendefinisikan pengawasan intern sebagai keseluruhan proses kegiatan audit, reviu, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan pemerintahan dilakukan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Bertanggung jawab langsung kepada gubernur, inspektorat provinsi memiliki tugas untuk mengawasi seluruh kegiatan penyelenggaraan tugas dan fungsi satuan kerja perangkat daerah provinsi yang menggunakan dana anggaran pendapatan dan belanja daerah provinsi. Meskipun sudah dilakukan pengawasan intern, penyelenggaraan pemerintahan tidak lepas dari risiko *fraud*.

Menggunakan definisi dari *occupational fraud* yang dikeluarkan oleh ACFE, terdapat tiga kategori utama *occupational fraud*, yaitu *corruption* (korupsi), *asset misappropriations* (penyalahgunaan aset), dan *financial statement fraud* (*fraud* atas laporan

keuangan). Dari tiga kategori utama *occupational fraud*, korupsi menjadi salah satu kejahatan kerah putih tertua yang diketahui manusia. Korupsi adalah masalah global yang serius (Okafor dkk., 2020). Secara konseptual, korupsi merupakan bentuk perilaku yang menyimpang etika, moral, tradisi, hukum, dan kebijakan sipil. Korupsi diperlakukan sebagai penggunaan jabatan publik secara ilegal untuk keuntungan pribadi oleh The World Bank dan Transparency International (Dye, 2007).

Hasil Survei *Fraud* Indonesia (SFI) pada 2019 menunjukkan bahwa dengan persentase 64,4%, korupsi menjadi *fraud* yang paling banyak terjadi di Indonesia. Pada Januari 2020, dua Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu PT Asuransi Jiwasraya dan PT Asabri terindikasi kasus korupsi. Dua BUMN tersebut terjerat dalam kasus kegagalan investasi (Jayani, 2020a). Badan Pengawas Keuangan (BPK) pada bulan Maret 2020 telah memastikan kerugian negara dalam dugaan kasus korupsi pada PT Asuransi Jiwasraya mencapai Rp16,81 triliun (Halim, 2020). Lebih besar dibandingkan dengan total kerugian yang diakibatkan PT Asuransi Jiwasraya, Ketua BPK bersama dengan Kejaksaan Agung pada Mei 2021 mengumumkan total nilai pasti kerugian negara akibat korupsi pada PT Asabri mencapai Rp22,78 triliun (Ramli, 2021).

Indonesian Corruption Watch (ICW), sebuah organisasi independen yang mendorong pemerintahan yang bebas korupsi, menyebutkan bahwa

penindakan kasus korupsi di Indonesia dari tahun 2015 hingga tahun 2020 cenderung mengalami penurunan. Penurunan penindakan kasus korupsi berbanding terbalik dengan nilai kerugian negara yang ditimbulkan akibat korupsi, tren kerugian cenderung meningkat. Menurut ICW, hal itu mengindikasikan lemahnya pengawasan pemerintah terhadap pengelolaan anggaran (Alamsyah, 2020). Tiga provinsi di Pulau Jawa menempati 3 posisi teratas. Provinsi Jawa Timur menempati peringkat pertama dengan 42 kasus, kemudian Jawa Tengah dengan 30 kasus, dan Jawa Barat dengan 27 kasus.

Gustavson dan Sundström (2018) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa audit yang baik memiliki efek positif terhadap korupsi di sektor publik. Audit yang dilakukan sesuai prinsip-prinsip tertentu memiliki potensi untuk berkontribusi menurunkan tingkat korupsi. BPKP (2019) menyatakan bahwa keberadaan APIP pada instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah belum mampu mencegah terjadinya *fraud* (tindak pidana korupsi).

Memiliki visi “Menuju Jawa Tengah Sejahtera dan Berdikari *Mboten Korupsi, Mboten Ngapusi*”, Jawa Tengah berhasil menerapkan sistem pencegahan korupsi dengan cara memberikan pendidikan dan melakukan penyuluhan antikorupsi. Keberhasilan tersebut mendapat apresiasi dari Ketua Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) (Jatengprov, 2021). Pada saat peringatan Hari Antikorupsi Sedunia (Hakordia) yang diselenggarakan oleh KPK 16

Desember 2020, Jawa Tengah mendapatkan empat penghargaan sekaligus dalam upaya mengelola Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) dan unggul dalam pengelolaan gratifikasi. Prestasi tersebut kemudian menempatkan Jawa Tengah sebagai juara umum (Inspektorat Jateng, 2020).

Meskipun dinilai berhasil dalam melakukan penerapan sistem pencegahan korupsi dan mendapat penghargaan antikorupsi, Jawa Tengah masih termasuk dalam daftar sepuluh provinsi paling korup menurut laporan KPK pada tahun 2020. Jawa Tengah berada pada peringkat tujuh dengan 49 kasus (Gunadha dan Intan, 2020). Berangkat dari jumlah angka korupsi yang masih tinggi di Jawa Tengah, penelitian ini akan berfokus pada peran Inspektorat Provinsi Jawa Tengah sebagai audit internal pemerintah Provinsi Jawa Tengah dalam melakukan upaya pencegahan korupsi.

2. Tinjauan Pustaka dan Landasan Teori

a. Teori Kepengurusan

Teori kepengurusan merupakan teori yang berakar pada psikologi dan sosiologi. Teori ini dirancang bagi peneliti untuk menguji situasi di mana para eksekutif sebagai pengurus (*steward*) termotivasi untuk bertindak demi kepentingan terbaik prinsipal mereka (Davis dkk., 1997). Dalam bukunya Tanimoto (2013) menyebutkan bahwa teori kepengurusan adalah kerangka kerja yang berpendapat bahwa orang secara intrinsik termotivasi untuk

bekerja bagi orang lain atau bagi organisasi untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan kepada mereka. Karakteristik kunci dari seorang *steward* adalah akuntabilitas atas tindakannya.

Kepengurusan (*stewardship*) tidak diciptakan melalui aturan formal melainkan difasilitasi melalui struktur organisasi yang membantu para pemimpin untuk menghasilkan kepercayaan interpersonal dan institusional, kejelasan mengenai organisasi, dan motivasi intrinsik, yang pada gilirannya mendorong seseorang untuk bertindak dengan keberanian moral dalam memberikan layanan kepada organisasi atau mencapai tujuan organisasi (Hernandez, 2008).

b. Definisi Audit Internal

The Institute of Internal Audit (IIA) mendefinisikan audit internal sebagai aktivitas asurans dan konsultasi yang independen dan objektif yang bertujuan untuk menciptakan nilai tambah dan meningkatkan operasi organisasi. Audit internal membantu organisasi mencapai tujuannya melalui pendekatan yang sistematis dan teratur dalam mengevaluasi dan meningkatkan keefektifan proses manajemen risiko, pengendalian dan tata kelola (IIA, 2021).

Menurut definisi Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia (SAIPI), audit intern atau selanjutnya akan disebut sebagai audit internal adalah kegiatan yang independen dan objektif dalam bentuk pemberian keyakinan (*assurance activities*) dan konsultasi (*consulting activities*), yang dirancang

untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan operasional sebuah organisasi (audit). Kegiatan ini membantu organisasi (auditi) mencapai tujuannya dengan menggunakan pendekatan yang sistematis dan teratur untuk menilai dan meningkatkan efektivitas proses manajemen risiko, kontrol (pengendalian), dan tata kelola (sektor publik) (AAIPI, 2013).

c. Tujuan Audit Internal

The Chartered Institute of Internal Auditors yang merupakan badan keanggotaan profesional khusus untuk auditor internal di Inggris dan Irlandia menyebutkan bahwa tujuan audit internal adalah untuk menilai dan meningkatkan efektivitas proses tata kelola, manajemen risiko, dan proses pengendalian (IIA, 2021c). Cohen dan Sayag (2010) menyebutkan tujuan lain audit internal adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi melalui kritik yang membangun. Selain itu, Vijayakumar dan Nagaraja (2012) menyatakan bahwa tujuan audit internal adalah untuk mendukung anggota organisasi dalam melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif.

d. Peran Audit Internal

Peran audit internal adalah untuk memberikan jaminan independen bahwa proses manajemen risiko, tata kelola, dan pengendalian internal organisasi berlangsung secara efektif (IIA, 2021). Audit internal memiliki peran khusus, yaitu membantu melakukan pengukuran dan evaluasi pengendalian yang telah diterapkan. Audit internal melakukan analisis, menyediakan informasi, dan

memberikan rekomendasi kepada manajemen dalam rangka perbaikan pengendalian dan operasi internal. Untuk dapat memenuhi perannya, Standar Internasional Praktik Profesional Audit Internal (IIA, 2016) menyebutkan audit internal memiliki tugas utama yaitu memberikan jasa asurans dan jasa konsultasi.

e. Definisi *Fraud*

Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 1 Tahun 2017 tentang Standar Pemeriksaan Keuangan Negara mendefinisikan kecurangan (*fraud*) sebagai perbuatan yang mengandung unsur kesengajaan, niat, keuntungan pribadi atau keuntungan orang lain, penipuan, penyembunyian atau penggelapan, dan penyalahgunaan kepercayaan dengan tujuan memperoleh keuntungan secara tidak sah yang dapat berupa uang, barang/harta, jasa, dan tidak membayar jasa, yang dilakukan oleh satu individu atau lebih dari pihak yang bertanggung jawab atas tata kelola, pegawai, atau pihak ketiga.

Menggunakan definisi *fraud* yang terdapat pada *Webster's New World Dictionary*, Albrecht dkk. (2012) menyebutkan bahwa *fraud* merupakan istilah umum, dan mencakup semua cara yang beraneka ragam yang dapat diciptakan oleh manusia dan digunakan oleh satu individu untuk mendapatkan keuntungan dari orang lain dengan menggunakan representasi yang salah.

f. Jenis *Fraud*

Berbeda dengan perampokan, ketika melakukan *fraud*, seseorang tidak akan menggunakan kekuatan, melainkan akan menggunakan kepercayaan diri

dan tipu daya. Menggunakan istilah *occupational fraud* ACFE, *fraud* dikelompokkan dan digambarkan dalam bentuk *fraud tree*. Terdapat tiga kelompok *fraud*, yaitu *corruption*, *asset misappropriations*, dan *financial statement fraud*.

g. Pencegahan *Fraud*

Perubahan lingkungan ekonomi yang cepat menjadikan organisasi sektor publik memiliki kebutuhan yang tinggi akan pengendalian *fraud* (Shonhadji dan Maulidi, 2020). Pengendalian *fraud* dapat dilakukan dengan melakukan upaya pencegahan. Untuk dapat melakukan pencegahan secara efektif, terdapat dua hal mendasar yang perlu dilakukan oleh organisasi. Hal pertama yang perlu dilakukan adalah membuat keputusan untuk membangun dan mempertahankan budaya kejujuran dan menjunjung etika. Kedua, organisasi perlu menilai risiko *fraud* dan menguraikan respon yang nyata dalam rangka mengurangi risiko dan meniadakan peluang *fraud* (Albrecht dkk., 2012).

h. Definisi Korupsi

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mendefinisikan korupsi sebagai penyelewengan atau penyalahgunaan uang negara (perusahaan, organisasi, yayasan, dan sebagainya) untuk keuntungan pribadi atau orang lain. *Transparency International* mendefinisikan korupsi sebagai penyalahgunaan kekuasaan yang dipercayakan untuk keuntungan pribadi (Transparency International, 2021). Johnston (dalam Jeppesen (2019) menyebut korupsi sebagai

penyalahgunaan jabatan publik, kekuasaan, atau sumber daya untuk keuntungan pribadi. Korupsi merupakan masalah besar yang menjadi perhatian banyak negara (Liu dan Lin, 2012).

i. Jenis Korupsi

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, korupsi dikelompokkan menjadi tiga puluh bentuk atau jenis tindak pidana. Dalam penelitian Prabowo dan Cooper (2016), tiga puluh jenis korupsi tersebut dapat disederhanakan menjadi tujuh jenis, yaitu:

- 1) perbuatan yang merugikan negara (*acts that cause losses to the nation*),
- 2) suap (*bribery*),
- 3) penggelapan pekerjaan (*occupational embezzlement*),
- 4) pemerasan (*extortion*),
- 5) penipuan (*deception*),
- 6) benturan kepentingan dalam pengadaan barang dan jasa (*conflict of interests in procurement of goods and services*), dan
- 7) gratifikasi (*gratification*).

j. Pencegahan Korupsi

Dewasa ini tindak pidana korupsi makin masif, pemerintah perlu mengambil langkah strategis dengan melakukan upaya secara intensif sehingga dapat memerangi korupsi. Pencegahan intensif dapat dilakukan dengan memberikan pendidikan hukum kepada masyarakat sehingga tercipta

masyarakat yang antikorupsi (Seregig dkk., 2018).

Di Indonesia, sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2018 tentang Strategi Nasional Pencegahan Korupsi (Stranas PK), kementerian, lembaga, pemerintah daerah, dan pemangku kepentingan lainnya menggunakan kebijakan yang dikeluarkan Stranas sebagai acuan dalam melakukan pencegahan korupsi. Pencegahan korupsi dinilai lebih optimal apabila dilakukan secara bersama-sama dan sinergis antara kementerian, lembaga, pemerintah daerah, pemangku kepentingan lainnya, dan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK).

Stranas PK memiliki beberapa strategi, yakni (1) strategi pencegahan, (2) strategi penegakan hukum, (3) strategi harmonisasi peraturan perundang-undangan, (4) strategi kerjasama internasional dan penyelamatan aset, (5) strategi pendidikan dan budaya antikorupsi, dan (6) strategi mekanisme pelaporan. Berbagai macam strategi berfokus pada upaya pencegahan korupsi.

3. Metode Penelitian

a. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif dimulai dengan asumsi dan menggunakan kerangka kerja interpretatif/teoretis. Gagasan utama penelitian kualitatif adalah mempelajari masalah dari berbagai perspektif individu. Selanjutnya, penelitian kualitatif

memungkinkan peneliti melakukan eksplorasi terhadap suatu masalah (Creswell, 2013). Studi kasus adalah strategi pemeriksaan di mana peneliti melakukan eksplorasi secara mendalam atas peristiwa, aktivitas, proses, atau beberapa individu (Creswell, 2009). Dalam bukunya yang lain, Creswell menyebutkan bahwa ide dasar dari penelitian studi kasus adalah memilih satu kasus untuk dianalisis secara mendalam (Creswell, 2016).

b. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data sekunder dan data primer. Data primer merupakan data yang dikumpulkan oleh peneliti untuk digunakan sebagai dasar pembahasan secara spesifik masalah yang dihadapi. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari hasil studi yang dilakukan oleh pihak lain (Cooper dan Schindler, 2014). Data primer didapatkan melalui wawancara dengan partisipan yang merupakan bagian dari Inspektorat Provinsi Jawa Tengah. Data sekunder berasal dari dokumen dan juga arsip berkaitan dengan aktivitas pencegahan *fraud* yang dimiliki oleh Inspektorat Provinsi Jawa Tengah.

c. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini wawancara dan analisis dokumen menjadi dua teknik yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data. Peneliti memilih menggunakan teknik wawancara semi-terstruktur di mana peneliti sebagai pewawancara menggunakan sebuah panduan yang berisi pernyataan dan topik yang akan dibahas dalam wawancara. Wawancara semi-

terstruktur sering digunakan ketika peneliti berkeinginan untuk mendalami suatu topik dan untuk memahami secara penuh jawaban yang diberikan. Partisipan yang akan diwawancarai peneliti merupakan pihak Inspektorat Provinsi Jawa Tengah yang terdiri dari Kasubbag Perencanaan, Auditor, dan Analisis Kepegawaian.

Untuk menguatkan dan menambah bukti, peneliti melakukan analisis terhadap dokumen terkait, yaitu Rencana Strategis (Renstra) Inspektorat Provinsi Jawa Tengah, Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT), Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, serta peraturan – peraturan lain yang berkaitan dengan kebijakan pelaksanaan pengawasan yang dilakukan Inspektorat Provinsi Jawa Tengah.

d. Teknik Analisis Data

Dalam melakukan analisis data, penelitian ini mengacu pada model spiral Creswell dan Poth (2018). Berikut lima prosedur analisis data dengan model spiral.

- 1) Pengelolaan data (*data management*). Pada tahap ini peneliti akan mengatur data ke dalam dokumen digital dan membuat sistem penamaan dokumen.
- 2) Membaca dan membuat memo atas ide yang muncul (*reading and memoing emergent idea*). Memo bisa dalam bentuk frasa pendek, ide, atau konsep kunci yang muncul di benak peneliti ketika membaca data yang sudah dikumpulkan.

- 3) Mendeskripsikan dan mengklasifikasikan kode menjadi tema (*describing and classifying codes into themes*). Pada tahap ini peneliti akan membuat deskripsi secara rinci, mengembangkan tema, dan memberikan interpretasi berdasarkan pandangan peneliti sendiri atau berdasarkan perspektif literatur.
- 4) Mengembangkan dan menilai interpretasi (*developing and assessing interpretations*). Interpretasi adalah proses yang dimulai dengan pengembangan kode, pembentukan tema dari kode, dan kemudian pengorganisasian tema menjadi sebuah unit abstraksi yang lebih besar untuk memahami data.
- 5) Menggambarkan dan memvisualisasikan data (*representing and visualizing data*). Pada fase ini, peneliti dapat memperoleh umpan balik atas ringkasan awal yang telah dibuat dengan kembali mengambil informasi kepada informan sebagai langkah validasi kunci pada penelitian.

e. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Penelitian ini melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap data yang telah diperoleh. Gibbs (dalam Creswell dan Creswell, 2018) menyebutkan bahwa validitas berarti peneliti melakukan pemeriksaan terhadap keakuratan temuan dengan menggunakan prosedur tertentu. Triangulasi dan *member checking*

adalah dua prosedur validitas yang digunakan dalam penelitian ini.

Reliabilitas adalah mendemonstrasikan bahwa operasi yang dilakukan pada penelitian seperti prosedur pengumpulan data dapat diulangi dan menghasilkan hasil yang sama. Tujuan reliabilitas adalah meminimalkan kesalahan dan bias dalam sebuah penelitian (Yin, 2009). Peneliti melakukan pemeriksaan transkripsi dan memastikan tidak ada penyimpangan definisi dalam pengkodean sebagai prosedur uji reliabilitas.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

a. Deskripsi Data

Sebelum melakukan penelitian, peneliti mengajukan izin penelitian melalui surel Inspektorat Provinsi Jawa Tengah kemudian diarahkan kepada tim yang bertanggung jawab atas penelitian yang akan dilakukan di Inspektorat Provinsi Jawa Tengah. Untuk mendapatkan persetujuan, sebelumnya peneliti diharuskan mengirimkan proposal penelitian dan surat pengantar penelitian dari universitas. Setelah mengirimkan persyaratan, peneliti harus menunggu surat tersebut didisposisi dan disetujui. Setelah disetujui kemudian peneliti mengajukan permohonan wawancara dengan kriteria partisipan wawancara sebagai berikut.

- 1) Pejabat struktural di Inspektorat Provinsi Jawa Tengah.
- 2) Jabatan fungsional yang memiliki tugas terkait dengan pencegahan korupsi yang

dilakukan oleh Inspektorat Provinsi Jawa Tengah.

Terdapat tiga partisipan wawancara dalam penelitian ini. Partisipan tersebut yaitu Kasubbag Perencanaan, 1 orang auditor muda, dan 1 orang analis kepegawaian. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan gambaran dan memperoleh pemahaman terkait dengan proses pencegahan korupsi yang dilakukan oleh Inspektorat Provinsi Jawa Tengah. Selain itu wawancara dilakukan guna memperoleh pengetahuan terkait penyebab masih adanya kasus korupsi meskipun upaya pencegahan telah dilakukan.

Dalam prosesnya, wawancara dilakukan secara daring menggunakan *conference platform – zoom meeting*. Wawancara direkam oleh peneliti dan kemudian diubah ke dalam transkrip untuk mempermudah peneliti memahami informasi yang diberikan oleh partisipan. Peneliti membaca semua transkrip dan memberikan memo sesuai informasi yang diberikan partisipan. Dari memo yang telah diberikan, peneliti membentuk tema berisi memo yang memiliki keterkaitan. Tema yang telah ada digunakan peneliti untuk lebih memahami dan menginterpretasi data yang diperoleh.

Selain wawancara, untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian, peneliti menggunakan teknik analisis dokumen. Dokumen yang digunakan ialah dokumen yang memiliki keterkaitan dengan peran Inspektorat Provinsi Jawa Tengah dalam pencegahan korupsi. Dokumen yang

digunakan dalam penelitian ini, yaitu Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2018-2023, Rencana Strategis Perangkat Daerah (Inspektorat Provinsi Jawa Tengah) Tahun 2018-2023, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Program Kerja Pengawasan Tahunan, Piagam Audit, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Tahun 2019, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Tahun 2020, *Standard Operating Procedure* (SOP) Pemeriksaan Kinerja dan Pemeriksaan Dengan Tujuan Tertentu, Dokumen Pelaksanaan Anggaran Inspektorat Tahun Anggaran 2020, Survei Penilaian Integritas Tahun 2021 Provinsi Jawa Tengah.

b. Pencegahan Korupsi pada Inspektorat Provinsi Jawa Tengah

Perlawanan korupsi di lingkungan pemerintahan Provinsi Jawa Tengah tidak lepas dari peran pimpinan yang memberikan instruksi yang jelas bahwa korupsi harus dihilangkan. Instruksi terkait korupsi dituangkan dalam visi Gubernur Jawa Tengah untuk periode 2018-2023 yaitu “Menuju Jateng Sejahtera dan Berdikari, *Tetep Mboten Korupsi, Mboten Ngapusi*”.

Komitmen gubernur terhadap pencegahan korupsi sudah terlihat sejak kepemimpinan pada periode pertamanya yaitu tahun 2013 silam. Pada masa kepemimpinannya, pemerintah Jawa Tengah melakukan pembenahan sistem dengan memanfaatkan teknologi,

menerapkan *e-government*, *e-budgeting*, *e-planning* (Jateng, 2019). Penggunaan teknologi tersebut dapat memudahkan gubernur melakukan pengawasan serta pemantauan setiap saat. Pelayanan publik yang memanfaatkan teknologi dapat meminimalkan hingga menghilangkan potensi praktik tawar menawar jasa yang mengarah pada tindak pidana korupsi.

Inspektorat Provinsi Jawa Tengah tidak dengan jelas menyebutkan tujuan serta sasaran pencegahan korupsi. Namun, dalam Renstra Inspektorat Provinsi Jawa Tengah Tahun 2018-2023 disebutkan bahwa tujuan menengah inspektorat yaitu terwujudnya penguatan peran pengawasan internal dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan daerah yang baik. Selanjutnya, Inspektorat Provinsi Jawa Tengah menetapkan tercapainya level 3 penuh kapabilitas APIP dan tercapainya nilai 3,5 Maturitas APIP sebagai sasaran jangka menengah.

Dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, inspektorat memiliki beberapa strategi. Salah satu strategi yang dimiliki inspektorat adalah optimalisasi pencegahan dan pemberantasan korupsi sebagai bagian dari perwujudan budaya integritas. Inspektorat akan mengimplementasikan aksi pencegahan dan pemberantasan korupsi yang berfokus pada sektor rawan korupsi dan kegiatan membangun budaya integritas bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Provinsi Jawa Tengah.

Terkait dengan perannya untuk melakukan pencegahan korupsi, APIP

memiliki Penyuluh Antikorupsi (PAK). Peran strategis yang dimiliki PAK dalam aktivitas terkait dengan pencegahan korupsi yaitu sebagai *early warning system*. PAK melakukan audit, revidi, hingga monitoring dan evaluasi dengan tujuan memberikan informasi terkait pencegahan korupsi kepada instansi pemerintah daerah. Selanjutnya, dalam melakukan pencegahan korupsi, Inspektorat Provinsi Jawa Tengah memiliki beberapa program yang diharapkan dapat menekan jumlah kasus angka korupsi sebagai berikut.

- 1) Pendidikan Antikorupsi (PAK). Menurut Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) pendidikan antikorupsi merupakan gerakan budaya yang menumbuhkan nilai-nilai antikorupsi sejak dini. Dalam Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 10 Tahun 2019, PAK merupakan salah satu upaya pencegahan tindak pidana korupsi yang diharapkan dapat mewujudkan karakter antikorupsi pada peserta didik, Aparatur Sipil Negara (ASN), pegawai BUMD, dan juga masyarakat.
- 2) Pengendalian Gratifikasi. Dalam melakukan pengendalian gratifikasi, dibentuk Unit Pengendalian Gratifikasi (UPG) untuk melaksanakan tugas dan fungsi proses pengendalian penerimaan, penolakan dan pemberian gratifikasi, serta pelaporannya. Pengendalian gratifikasi berpedoman pada Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 59 Tahun 2014 tentang Pedoman

Pengendalian Gratifikasi Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Pengendalian Gratifikasi diharapkan dapat menciptakan lingkungan yang transparan dan akuntabel, serta dapat menciptakan pegawai yang berintegritas sehingga bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.

- 3) Pembangunan Budaya Integritas (PBI). Mengingat besarnya peran integritas dalam upaya pengendalian intern, Inspektorat Provinsi Jawa Tengah terus mendorong pengembangan Pembangunan Budaya Integritas (PBI). PBI yang dilakukan secara berkesinambungan dan konsisten diharapkan dapat membantu optimalisasi rencana aksi terkait program pencegahan dan pemberantasan korupsi.
- 4) Sosialisasi Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) dan Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara (LHKASN). Penyampaian LHKPN merupakan salah satu upaya pencegahan dan pemberantasan korupsi. Inspektorat Provinsi Jawa Tengah melakukan sosialisasi LHKPN dengan harapan dapat memberikan edukasi kepada wajib lapor dan mendorong peningkatan persentase pelaporan LHKPN. Wajib lapor adalah pejabat yang mengemban jabatan strategis dan rentan akan praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Selain pejabat, pengelola anggaran dan panitia pengadaan barang dan jasa juga diwajibkan untuk melaporkan LHKPN. Seluruh Aparatur Sipil

Negara (ASN) tidak luput dari kewajiban untuk melaporkan harta kekayaan yang dimilikinya. ASN wajib melaporkan Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara (LHKASN).

c. Hambatan Pencegahan Korupsi pada Inspektorat Provinsi Jawa Tengah

Upaya pencegahan korupsi yang dilakukan oleh Inspektorat Provinsi Jawa Tengah belum memberikan *output* berupa turunnya jumlah angka kasus korupsi di Jawa Tengah. Terdapat empat faktor yang menyebabkan korupsi masih terjadi di lingkungan pemerintahan Provinsi Jawa Tengah meskipun Inspektorat Provinsi Jawa Tengah telah melakukan upaya pencegahan.

1) Keterbatasan Anggaran

Keterbatasan anggaran menyebabkan pemeriksaan tidak dilakukan pada 35 kabupaten/kota atau 48 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada di Jawa Tengah. Ruang gerak Inspektorat dalam menyusun program kerja terbatas pada OPD prioritas dan tidak sembarangan memasuki OPD untuk melakukan pemeriksaan. Inspektorat Provinsi Jawa Tengah melakukan pemeriksaan berdasarkan risiko. Risiko yang dimaksud adalah hal-hal yang dapat menghalangi pencapaian target dan juga tujuan organisasi. OPD diinstruksikan untuk mengumpulkan data risiko dan kemudian Inspektorat Provinsi akan menyampaikan data risiko kepada pimpinan. Data risiko yang telah dimiliki inspektorat nantinya akan menjadi dasar pemeriksaan dan dasar

dalam memilih kegiatan dan OPD mana yang akan diaudit.

2) Kelemahan Sistem

Hasil Survei Penilaian Integritas (SPI) tahun 2021 Pemerintah Provinsi Jawa Tengah oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menyebutkan bahwa perlu adanya peningkatan upaya pencegahan korupsi di lingkungan pemerintah provinsi dengan meningkatkan sistem antikorupsi. Pada Desember 2019, Ganjar Pranowo selaku Gubernur Jawa Tengah menerima penghargaan terkait pencegahan korupsi. Di tingkat nasional, Jawa Tengah merupakan provinsi dengan capaian aksi koordinasi dan supervisi pencegahan terbaik. Meskipun menjadi yang terbaik, dalam pernyataannya, Ganjar Pranowo menyebutkan masih ada beberapa hal yang perlu diperbaiki seperti sistem, standar, dan strategi pencegahan korupsi (Jateng, 2019).

Lemahnya sistem bisa berakibat munculnya celah yang dapat dimanfaatkan untuk melakukan korupsi. Sistem merupakan salah satu faktor munculnya potensi tindakan korupsi. Salah satu cara untuk mengurangi korupsi adalah dengan melakukan perbaikan sistem, tutup peluang korupsi dengan sistem yang lebih baik. Kuatnya sistem dapat menekan ruang gerak perkembangan kasus korupsi.

3) Kompetensi, Kualitas, dan Kuantitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Masalah terkait SDM menjadi salah satu faktor penyebab upaya pencegahan yang dilakukan Inspektorat Provinsi Jawa Tengah untuk menekan angka

korupsi belum optimal. Mulai dari kompetensi, kualitas, hingga kuantitas SDM memiliki catatan tersendiri untuk diperbaiki. Berdasarkan hasil pemetaan, penilaian, serta pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Jawa Tengah tidak ada peningkatan yang signifikan menuju ASN yang profesional dan kompeten.

Sebagai APIP, inspektorat memiliki peran sebagai konsultan dan katalisator dimana inspektorat diharapkan dapat memberikan masukan kepada organisasi terkait dengan pengelolaan sumber daya organisasi dan diharapkan dapat memberikan bimbingan manajemen dalam mengenali risiko yang dapat mengancam pencapaian organisasi. Untuk dapat mewujudkan peran dengan baik, SDM yang dimiliki inspektorat dinilai masih belum memadai secara kualitas maupun kuantitas.

Peningkatan kompleksitas tugas dan wewenang sebagai APIP serta perkembangan teknologi yang terjadi saat ini tidak diimbangi dengan peningkatan mutu SDM. Akibatnya ditengah pemanfaatan teknologi informasi dan pembangunan sistem yang sedang gencar dilakukan inspektorat, SDM sangat mungkin melakukan kesalahan yang kemudian menjadi celah terjadinya korupsi. Dalam laporan kinerjanya, inspektorat menyebut banyaknya tugas mandatori yang dibebankan sebagai salah satu permasalahan utama yang perlu diselesaikan. Banyaknya beban pekerjaan yang dimiliki inspektorat tidak lantas diimbangi dengan adanya peningkatan kuantitas SDM.

4) Kurang Kuatnya Penerapan Integritas

Memperkuat integritas perlu dilakukan untuk mencapai tujuan peningkatan kapasitas organisasi, pemerintahan yang bersih, bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta meningkatnya pelayanan publik. Karena lemahnya sistem pengendalian dan rendahnya integritas sumber daya manusia dan penegak hukum dapat menyebabkan korupsi, perlu adanya regulasi terkait dengan Pembangunan Budaya Integritas (PBI).

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Inspektorat Provinsi Jawa Tengah secara berturut-turut pada tahun 2019 dan 2020 menyebut kurangnya penerapan integritas menjadi permasalahan utama yang dihadapi dan harus diselesaikan oleh inspektorat. Penerapan nilai integritas dinilai hanya sebatas sosialisasi. Sebagai apapun sistem yang diterapkan, tanpa adanya peningkatan integritas, korupsi akan selalu terjadi (Wibowo dkk., 2021).

5. Simpulan

Bersumber dari hasil pembahasan pada Bab IV, simpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Gubernur memiliki peran besar dalam perlawanan korupsi di lingkungan pemerintahan Provinsi Jawa Tengah. Instruksi gubernur cukup jelas disampaikan melalui visi “Menuju Jateng Sejahtera dan Berdikari, *Tetep Mboten Korupsi, Mboten Ngapusi*”. Gubernur sebagai pimpinan memberikan teladan dan memberikan ruang

gerak yang cukup untuk melakukan perlawanan korupsi. Selama kepemimpinannya, gubernur telah melakukan pembenahan sistem dengan memanfaatkan teknologi, menerapkan *e-government*, *e-budgeting*, *e-planning*.

- 2) Dalam menekan angka kasus korupsi, Inspektorat Provinsi Jawa Tengah memiliki Penyuluh Antikorupsi (PAK) dan juga menjalankan program Pendidikan Antikorupsi (PAK), Pengendalian Gratifikasi, Pembangunan Budaya Integritas, dan Sosialisasi LHKPN dan LHKASN.
- 3) Keterbatasan anggaran, kelemahan sistem, permasalahan terkait dengan kompetensi, kualitas, dan kuantitas SDM, serta kurang kuatnya penerapan integritas menjadi faktor penyebab upaya pencegahan korupsi yang dilakukan Inspektorat Provinsi Jawa Tengah belum mampu menekan angka kasus korupsi.

Selama proses dilakukannya penelitian, terdapat beberapa keterbatasan sebagai berikut:

- 1) Penelitian ini fokus pada peran Inspektorat Provinsi Jawa Tengah dalam upayanya melakukan pencegahan korupsi dari sudut pandang Inspektorat Provinsi Jawa Tengah.
- 2) Peneliti hanya melakukan wawancara dengan Kasubbag Perencanaan, Analisis Kepegawaian, dan salah satu Auditor dari Inspektorat Provinsi

Jawa Tengah. Peneliti tidak melakukan wawancara dengan Inspektur dan pimpinan lain dikarenakan kesibukan dan keterbatasan waktu sehingga tidak memungkinkan untuk menunggu respons dari calon narasumber.

- 3) Pengambilan data dilakukan pada saat kasus covid-19 di Jawa Tengah sedang tinggi dan terdapat kasus positif di lingkungan Inspektorat Provinsi Jawa Tengah sehingga tidak memungkinkan melakukan wawancara secara langsung dan observasi. Peneliti tidak melakukan wawancara secara langsung melainkan melakukan wawancara secara daring.

DAFTAR PUSTAKA

- AAIPI. 2013. "Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia."
- Alamsyah, Wana. 2020. "Tren Penindakan Korupsi Tahun 2020." Indonesian Corruption Watch.
<https://antikorupsi.org/sites/default/files/dokumen/210101-Tren%20Penindakan%20Korupsi%20Tahun%202020.pdf>.
- Albrecht, W. Steve, Chad O. Albrecht, Conan C. Albrecht, dan Mark F. Zimelman. 2012. *Fraud Examination*. Fourth.
- BPKP. 2019. "Grand Design Proactive Auditing Sebagai Instrumen Pencegahan Fraud." Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.
- Cohen, Aaron, dan Gabriel Sayag. 2010. "The Effectiveness of Internal Auditing: An Empirical Examination of Its Determinants in Israeli Organisations: A. Cohen & G. Sayag." *Australian Accounting Review* 20, no. 3 (Agustus): 296–307.
<https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2010.00092.x>.
- Cooper, Donald R., dan Pamela S. Schindler. 2014. *Business Research Methods*. Twelfth edition. The McGraw-Hill/Irwin Series in Operations and Decision Sciences Business Statistics. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Creswell, John W. 2009. *Research Design*. Third. Thousand Oaks California: SAGE.
- Creswell, John W. 2013. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. 3rd ed. Los Angeles: SAGE Publications.
- . 2016. *30 Essential Skills for the Qualitative Researcher*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Creswell, John W., dan J. David Creswell. 2018. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Fifth edition. Los Angeles: SAGE.
- Creswell, John W., dan Cheryl N. Poth. 2018. *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. Fourth edition. Los Angeles: SAGE.

- Davis, James H., F. David Schoorman, dan Lex Donaldson. 1997. "Toward a Stewardship Theory of Management." *The Academy of Management Review* 22, no. 1 (Januari): 20. <https://doi.org/10.2307/259223>.
- Dye, Kenneth M. 2007. "Corruption and Fraud Detection by Supreme Audit Institutions." https://www.cabri-sbo.org/uploads/files/Documents/seminar_paper_2007_dye_cable_finance_ministries_strengthening_budget_offices_english_9_day_3_session_2_kenneth_dye.pdf.
- Gunadha, Reza, dan Ruhaeni Intan. 2020. "Terungkap! 10 Provinsi Paling Korup di Indonesia, Jawa Barat Nomor Dua." *suara.com*. 24 Juni 2020. <https://www.suara.com/news/2020/06/24/200117/terungkap-10-provinsi-paling-korup-di-indonesia-jawa-barat-nomor-dua>.
- Gustavson, Maria, dan Aksel Sundström. 2018. "Organizing the Audit Society: Does Good Auditing Generate Less Public Sector Corruption?" *Administration & Society* 50, no. 10 (November): 1508–32. <https://doi.org/10.1177/0095399716674306>.
- Halim, Devina. 2020. "BPK: Kerugian Negara dalam Kasus Jiwasraya Mencapai Rp 16,81 Triliun." *KOMPAS.com*. 9 Maret 2020. [ad/2020/03/09/15334091/bpk-kerugian-negara-dalam-kasus-jiwasraya-mencapai-rp-1681-triliun](https://nasional.kompas.com/read/2020/03/09/15334091/bpk-kerugian-negara-dalam-kasus-jiwasraya-mencapai-rp-1681-triliun).
- Hernandez, Morela. 2008. "Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model." *Journal of Business Ethics* 80, no. 1 (Juni): 121–28. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9440-2>.
- IIA. 2016. "Standar Internasional Praktik Profesional Audit Internal (Standar)."
- . 2021a. "About Internal Auditing." The Institute of Internal Auditor Global. 2021. <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Pages/About-Internal-Auditing.aspx>.
- . 2021b. "Definition of Internal Auditing." 2021. <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/pages/definition-of-internal-auditing.aspx>.
- . 2021c. "What is internal audit?" 2021. <https://www.iaa.org.uk/about-us/what-is-internal-audit/>.
- Inspektorat Jateng. 2020. "Jateng Juara Umum Penghargaan Antikorupsi KPK." *PPID Jateng* (blog). Desember 2020. <https://ppid.jatengprov.go.id/jateng-juara-umum-penghargaan-antikorupsi-kpk/>.
- Jateng, Humas. 2019. "Sistem Pencegahan Korupsi Jateng Terbaik Nasional." 9 Desember

2019.
<http://humas.jatengprov.go.id/>.
- Jatengprov. 2021. "Sukses Terapkan Sistem Pencegahan Korupsi Di Jateng, KPK Apresiasi Ganjar." 2021.
<https://jatengprov.go.id/publik/sukses-terapkan-sistem-pencegahan-korupsi-di-jateng-kpk-apresiasi-ganjar/>.
- Jayani, Dwi Hadya. 2020. "Dua Tokoh di Pusaran Kasus Jiwasraya dan Asabri - Infografik Katadata.co.id." 17 Januari 2020.
<https://katadata.co.id/ariayudhistira/infografik/5e9a49908bb1f/dua-tokoh-di-pusaran-kasus-jiwasraya-dan-asabri>.
- Jeppesen, Kim K. 2019. "The Role of Auditing in the Fight against Corruption." *The British Accounting Review* 51, no. 5 (September): 100798.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2018.06.001>.
- Liu, Jin, dan Bin Lin. 2012. "Government Auditing and Corruption Control: Evidence from China's Provincial Panel Data." *China Journal of Accounting Research* 5, no. 2 (Juni): 163–86.
<https://doi.org/10.1016/j.cjar.2012.01.002>.
- Luciana S, Friesta Angela. 2021. "Evaluasi Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)." *Accounting and Business Information Systems Journal* 09.
- Okafor, Oliver Nnamdi, Michael Opara, dan Festus Adebisi. 2020. "Whistleblowing and the Fight against Corruption and Fraud in Nigeria: Perceptions of Anti-Corruption Agents (ACAs)." *Crime, Law and Social Change* 73, no. 2 (Maret): 115–32.
<https://doi.org/10.1007/s10611-019-09855-4>.
- Prabowo, Hendi Yogi, dan Kathie Cooper. 2016. "Re-Understanding Corruption in the Indonesian Public Sector through Three Behavioral Lenses." *Journal of Financial Crime* 23, no. 4 (Oktober): 1028–62.
<https://doi.org/10.1108/JFC-08-2015-0039>.
- Ramli, Kompas Cyber. 2021. "BPK: Kerugian Negara Akibat Kasus Korupsi Asabri Capai Rp 22,78 Triliun." KOMPAS.com. 31 Mei 2021.
<https://money.kompas.com/read/2021/05/31/150940926/bpk-kerugian-negara-akibat-kasus-korupsi-asabri-capai-rp-2278-triliun>.
- Seregig, I Ketut, Tulus Suryanto, Bambang Hartono, Eddy Rivai, dan Endang Prasetyawati. 2018. "Preventing the Acts of Corruption Through Legal Community Education." *Journal of Social Studies Education Research*, 138–59.

- Shonhadji, Nanang, dan Ach Maulidi. 2020. "Is It Suitable for Your Local Governments?: A Contingency Theory-Based Analysis on the Use of Internal Control in Thwarting White-Collar Crime." *Journal of Financial Crime* ahead-of-print, no. ahead-of-print (Maret). <https://doi.org/10.1108/JFC-10-2019-0128>.
- Tanimoto, Kanji. 2013. "Sanpo-Yoshi and CSR." Dalam *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, disunting oleh Samuel O. Idowu, Nicholas Capaldi, Liangrong Zu, dan Ananda Das Gupta, 2107–14. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_204.
- Transparency International. 2021. "What is corruption?" Transparency.org. 2021. <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>.
- Vijayakumar, A N, dan Dr N Nagaraja. 2012. "Internal Control Systems : Effectiveness of Internal Audit in Risk Management at Public Sector Enterprises" 5, no. 1: 9.
- Wibowo, Agung Yudha, Tri Gamarefa, Sari Angraeni, Timotius Hendrik Partohap, Wahyu Dewantara Susilo, Anis Wijayanti, Dicky Ade Alfarisi, Bekti Ayu Selawati, Ganther Rizki Ariotejo, dan Arrum Retnosari. 2021. "Laporan SPI 2021: Pemerintah Provinsi Jawa Tengah."
- Yin, Robert K. 2009. *Case study research: design and methods*. 4th ed. Applied social research methods, v. 5. Los Angeles, Calif: Sage Publications.