



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 5 Nomor 3 Tahun 2025 Page 1279-1288

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Rekonstruksi Budaya Organisasi: Korupsi di Indonesia Sangat Mengkhawatirkan, Termasuk di BUMN

Hammi Nikma Rabbina^{1✉}, Oktavia Artikawati Santoso², Sentot Imam Wahjono³

Universitas Muhammadiyah Surabaya

Email: ranikma13@gmail.com^{1✉}

Abstrak

Korupsi di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) masih menjadi tantangan serius meskipun telah diterapkan berbagai kebijakan antikorupsi. Berdasarkan data Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), sepanjang 2004-2024 terdapat 181 kasus korupsi yang melibatkan BUMN/BUMD, dengan 38 kasus terjadi pada tahun 2024. Beberapa kasus besar yang melibatkan PT Timah, Pertamina, Asabri, Jiwasraya, dan Garuda Indonesia menunjukkan bahwa korupsi dalam BUMN telah menyebabkan kerugian negara hingga ratusan triliun rupiah. Meskipun telah diterapkan berbagai kebijakan seperti Good Corporate Governance (GCG), sistem pengendalian gratifikasi, dan Whistleblowing System (WBS), efektivitas kebijakan tersebut masih dipertanyakan. Fenomena window-dressing membuat kebijakan hanya terlihat baik secara formal tetapi tidak menyentuh akar permasalahan. Salah satu faktor utama penyebab korupsi di BUMN adalah lemahnya budaya organisasi. Untuk mengatasi masalah ini, diperlukan transformasi budaya yang menyeluruh dengan memperkuat budaya malu serta mekanisme pengawasan yang lebih ketat. Budaya malu yang kuat akan membentuk kesadaran kolektif bahwa korupsi adalah tindakan tercela yang merugikan bangsa. Selain itu, penerapan konsep fraud control serta peningkatan transparansi diharapkan dapat mengurangi praktik korupsi di lingkungan BUMN. Dengan adanya reformasi budaya organisasi yang lebih kuat, BUMN dapat lebih efektif dalam menjalankan perannya sebagai penggerak perekonomian nasional serta meningkatkan daya saing di tingkat global.

Kata Kunci: *Korupsi, BUMN, Budaya Organisasi, Budaya Malu, Transformasi Budaya*

Abstract

Corruption within Indonesia's BUMN remains a significant challenge despite various anti-corruption policies being implemented. According to the Corruption Eradication Commission (KPK), from 2004 to 2024, 181 corruption cases involved BUMN, with 38 cases occurring in 2024 alone. Major cases involving PT Timah, Pertamina, Asabri, Jiwasraya, and Garuda Indonesia have resulted in state losses reaching hundreds of trillions of rupiahs. Although policies such as Good Corporate Governance (GCG), a whistleblowing system (WBS), and gratuity control mechanisms have been introduced, their effectiveness remains questionable. The window-dressing phenomenon has made these strategies appear effective on the surface but fail to address the root problems. One of the primary causes of corruption in BUMN is a weak organizational culture. To address this issue, a comprehensive cultural transformation is needed, emphasizing the reinforcement of a strong culture of shame and stricter oversight mechanisms. A well-established culture of shame will create collective awareness that corruption is a disgraceful act harming the nation. Furthermore, implementing fraud control measures and enhancing transparency is expected to reduce corruption practices in BUMN. With a stronger cultural reform, BUMN can function more effectively as national economic drivers while increasing their global competitiveness.

Keywords: *Corruption, BUMN, Organizational Culture, Culture of Shame, Cultural Transformation*

PENDAHULUAN

Kasus korupsi terus menjadi perhatian utama di Indonesia, dengan dampak negatif yang signifikan terhadap pemerintah dan penegak hukum. Berdasarkan Indeks Persepsi Korupsi (IPK) tahun 2024, Indonesia mengalami peningkatan skor menjadi 37/100, naik dari tahun sebelumnya yang berada di angka 34/100. Meskipun terdapat sedikit kemajuan, peringkat Indonesia yang masih berada di posisi 99 dari 180 negara menunjukkan bahwa masih banyak pekerjaan yang harus dilakukan untuk mengatasi korupsi. Hal ini mencerminkan tantangan besar dalam memberantas korupsi yang memerlukan perhatian lebih dari berbagai pihak, termasuk pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta (Transparency International, 2024).

Menurut Kpundeh (2008), korupsi tidak hanya merugikan negara, tetapi juga menghambat pertumbuhan ekonomi, memperburuk kesenjangan sosial, dan merusak fondasi demokrasi. Korupsi mempengaruhi efektivitas birokrasi dan merusak integritas sistem pemerintahan. Korupsi yang melibatkan badan usaha milik negara (BUMN) semakin menambah kompleksitas permasalahan karena dana yang seharusnya digunakan untuk kepentingan rakyat justru disalahgunakan. Dalam banyak kasus, BUMN sebagai pilar

perekonomian negara malah menjadi sarang korupsi yang merugikan negara dalam jumlah besar.

Dampak korupsi tidak hanya dirasakan oleh pemerintah, tetapi juga oleh masyarakat. Korupsi dapat menyebabkan fungsi pemerintah terhambat, hilangnya kepercayaan rakyat, dan melemahnya pertahanan dan keamanan negara. Bahkan, menurut Tirole (2017), korupsi dapat merusak iklim investasi dan mengurangi daya saing negara dalam kancah global. Dalam konteks BUMN, korupsi sering kali mengakibatkan pengalihan dana yang seharusnya digunakan untuk pengembangan infrastruktur atau pelayanan publik menjadi pemborosan atau bahkan penipuan. Kasus korupsi di BUMN juga menjadi sorotan, dengan jumlah kerugian yang tidak sedikit. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada kelemahan dalam pengawasan dan penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance/GCG*) di BUMN.

Selain itu, banyak ahli yang menilai bahwa budaya organisasi yang tidak transparan dan akuntabel menjadi salah satu faktor utama terjadinya korupsi di BUMN. Menurut Ramaswamy (2009), dalam organisasi besar seperti BUMN, penting untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip tata kelola yang baik ke dalam budaya organisasi agar dapat menciptakan sistem yang preventif terhadap tindakan korupsi. Tata kelola yang baik berperan penting dalam mengurangi ruang untuk penyalahgunaan kekuasaan dan memberikan kontrol yang lebih baik terhadap penggunaan anggaran publik.

BUMN telah menerapkan berbagai kebijakan untuk mencegah korupsi, seperti kebijakan pengendalian gratifikasi, Whistleblowing System (WBS), dan pengelolaan benturan kepentingan. Namun, kebijakan-kebijakan ini belum cukup efektif dalam menekan angka korupsi di BUMN. Hal ini disebabkan, menurut Nasution (2021), oleh pendekatan yang cenderung fokus pada aspek legalitas dan transparansi semata tanpa membangun budaya etika yang kuat di dalam organisasi. Dengan demikian, strategi yang diterapkan hanya berfokus pada peningkatan transparansi dan akuntabilitas, tanpa menyentuh ke akar permasalahan yang ada di dalam struktur dan budaya organisasi itu sendiri.

Menurut Suryana (2018), solusi yang lebih efektif dalam pencegahan korupsi di BUMN adalah dengan melakukan pembenahan yang menyeluruh, tidak hanya pada aspek sistem dan kebijakan, tetapi juga pada pembentukan budaya organisasi yang memiliki komitmen tinggi terhadap nilai-nilai etika dan profesionalisme. Salah satu langkah strategis yang bisa diterapkan adalah melalui pelatihan dan penguatan kapasitas aparatur di BUMN untuk menginternalisasi nilai-nilai tersebut dalam setiap aspek operasional dan keputusan bisnis.

Oleh karena itu, perlu adanya pembenahan yang menyeluruh dan sungguh-sungguh untuk mengatasi korupsi di BUMN. Kementerian BUMN harus melakukan evaluasi mendalam dan merumuskan strategi yang lebih efektif dalam penerapan GCG, termasuk upaya pembenahan budaya organisasi. Seperti yang disarankan oleh Kaur (2020), penerapan nilai-nilai integritas yang kuat dan peningkatan pengawasan internal yang ketat akan dapat memberikan perubahan signifikan dalam upaya memberantas korupsi di BUMN. Dengan demikian, diharapkan dapat mencapai sesuatu yang istimewa dalam arti yang sebenarnya, yaitu terciptanya pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel, serta tercapainya tujuan pembangunan nasional yang lebih baik.

METODE PENELITIAN

Data dari Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menunjukkan bahwa korupsi di sektor bisnis masih menjadi tantangan besar di Indonesia. Selama periode 2004-2024, KPK telah menangani 181 kasus korupsi yang melibatkan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Bahkan, pada tahun 2024 saja, terdapat 38 perkara terkait korupsi di lingkungan BUMN/BUMD. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan bisnis harus didasarkan pada objektivitas dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik untuk meningkatkan integritas dan transparansi di sektor ini.

Beberapa kasus besar telah terjadi di perusahaan BUMN, menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada belum cukup efektif dalam mencegah korupsi. Meskipun BUMN telah membuat kebijakan untuk mencegah korupsi, namun kebijakan tersebut belum cukup untuk menekan angka korupsi. Mungkin karena strategi yang diterapkan hanya berfokus pada penampilan luar, tanpa menyentuh ke akar permasalahan, sehingga budaya organisasi yang ada di BUMN menjadi longgar.

Beberapa kasus korupsi yang menonjol di BUMN telah menyebabkan kerugian negara yang signifikan. Salah satu contoh adalah kasus PT Timah, yang diperkirakan telah menyebabkan kerugian negara sebesar Rp 300 triliun berdasarkan hasil audit BPKP. Kerugian ini mencakup penyewaan alat yang tidak sesuai prosedur, pembelian bijih timah ilegal, dan kerusakan ekologi.

Kasus lain yang signifikan adalah kasus Pertamina, di mana penyidik Kejagung menemukan dugaan permufakatan jahat antara pejabat Pertamina dan broker dalam kasus korupsi tata kelola minyak mentah dan produk kilang. Kerugian negara dalam kasus ini diperkirakan mencapai Rp 193,7 triliun.

Selain itu, terdapat beberapa kasus lain yang juga signifikan, seperti kasus Dana Pensiun PT Asabri yang melibatkan korupsi dalam pengelolaan keuangan dan dana investasi, serta kasus korupsi pengelolaan dan penggunaan dana investasi di PT Asuransi Jiwasraya. Kedua kasus ini telah menyebabkan kerugian negara yang signifikan, yaitu sebesar Rp 22,78 triliun dan Rp 16,8 triliun.

Kasus terakhir yang menonjol adalah kasus Garuda Indonesia, di mana pengadaan pesawat Bombardier CRJ-1000 dan Avions de Transport Regional (ATR) 72-600 telah menyebabkan kerugian negara sebesar US\$ 609,81 juta atau sekitar Rp 9,37 triliun.

Dengan demikian, BUMN dapat menjalankan fungsinya sebagai penggerak perekonomian nasional secara lebih efektif, serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap BUMN. Selain itu, upaya ini juga akan memberikan kontribusi positif dalam menciptakan budaya kerja yang sehat dan profesional, yang pada akhirnya memperkuat daya saing BUMN di kancah global.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai inti yang dianut dan dihayati oleh sebagian besar anggota organisasi. Ketika budaya organisasi kuat, maka akan memiliki dampak yang signifikan pada perilaku anggotanya, karena tingkat kebersamaan dan intensitas yang tinggi menciptakan iklim internal yang efektif dalam mengendalikan perilaku. Ciri budaya yang kuat adalah nilai inti organisasi yang dianut dengan kuat, terstruktur dengan baik, dan dirasakan secara luas oleh anggota organisasi.

Fungsi budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas; artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. Budaya juga membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Budaya memberi tahu para karyawan bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting. Namun kita tidak boleh mengabaikan aspek budaya yang secara potensial bersifat disfungsional, teristimewa budaya yang kuat, pada keefektifan suatu organisasi.

Penyebab maraknya kasus korupsi menurut KPK memiliki 2 faktor yaitu, faktor internal dan eksternal. Faktor internal, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri sendiri, dapat memainkan peran penting dalam mendorong seseorang untuk melakukan korupsi. Ketika

nilai integritas seseorang rendah, maka kemungkinan besar mereka akan lebih rentan terhadap perilaku koruptif.

Sementara itu, faktor eksternal juga dapat mempengaruhi perilaku seseorang. Lingkungan sekitar, misalnya, dapat memiliki dampak signifikan. Jika seseorang berada di lingkungan di mana korupsi adalah hal yang umum, maka mereka mungkin lebih cenderung untuk melakukan hal yang sama. Selain itu, budaya organisasi yang buruk juga dapat menjadi faktor penyebab korupsi. Sebuah organisasi dengan budaya yang tidak sehat dapat menciptakan lingkungan di mana korupsi dapat tumbuh dan berkembang.

Budaya organisasi yang buruk dapat menciptakan lingkungan yang permisif terhadap korupsi. Penyebab korupsi akibat budaya organisasi tidak adanya teladan integritas dari pemimpin, Kurang memadainya sistem akuntabilitas, Lemahnya sistem pengendalian manajemen, Budaya permisif terhadap korupsi, Korupsi dianggap sebagai hal yang biasa atau diterima secara sosial.

BUMN telah menerapkan berbagai kebijakan untuk mencegah korupsi, seperti kebijakan pengendalian gratifikasi, Whistleblowing System (WBS), pengelolaan benturan kepentingan, kebijakan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN), penerapan code of conduct atau kode etik, serta implementasi ISO 37001 (Sistem Manajemen Anti-Suap/Kebijakan SMAP). Prinsip-prinsip anti-korupsi BUMN Transparansi dan akuntabilitas, Tatakelola selaras dengan praktik terbaik internasional, Transparansi aturan yang menjadi dasar BUMN menjalankan fungsinya, Pelaporan tahunan hubungan usaha dengan entitas kepemilikan, Prinsip-prinsip usaha untuk menangkal suap.

Namun upaya-upaya tersebut masih belum cukup efektif untuk mengurangi angka korupsi yang ada dalam BUMN. Kebijakan-kebijakan ini hanya berfokus pada peningkatan transparansi dan akuntabilitas semata, dan ternyata upaya tersebut belum cukup efektif dalam menekan angka korupsi di BUMN. Hal ini mungkin disebabkan oleh adanya strategi yang hanya tampak bagus dipermukaan, atau dikenal dengan istilah window-dressing, tetapi tidak menyentuh ke akar permasalahan.

Lantas upaya yang dapat membenahi budaya organisasi yang ada di BUMN adalah Kotter & Heskett (1992) dalam penelitiannya juga menemukan empat faktor utama yang menentukan perilaku kerja manajemen suatu perusahaan, yaitu budaya perusahaan, struktur, sistem, rencana dan kebijakan formal, kepemimpinan, serta lingkungan yang teratur dan kompetitif. Penelitian tersebut menekankan pentingnya budaya organisasi sebagai salah satu faktor kunci yang mempengaruhi efektivitas dan kinerja perusahaan.

Lebih lanjut, Hickman & Silva (1986) mengungkap bahwa strategi yang efektif, bila dikombinasikan dengan budaya organisasi yang kuat, akan menghasilkan suatu keistimewaan (*excellence*). Dalam hal ini, hasil yang dicapai adalah keistimewaan dalam mencapai tujuan, kemampuan beradaptasi, inovasi, dan mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah persaingan ketat

Di Indonesia, yang diperlukan adalah komitmen yang kuat dan budaya malu. Berbeda dengan di luar negeri, di mana budaya malu sudah terbentuk dengan baik. Budaya malu sebenarnya sudah ada di Indonesia pada era 1950-an, ketika kesederhanaan dan rasa malu menjadi bagian kehidupan. Misalnya, seorang menteri saat itu hanya menggunakan mobil biasa karena merasa malu untuk memperlihatkan kemewahan. Jadi, poin yang perlu diperhatikan adalah kesederhanaan dan budaya malu ini pernah ada dan perlu dibangun kembali di BUMN.

Selain itu, penting untuk menciptakan budaya etis di lingkungan perusahaan. Semakin kuat budaya etis yang diterapkan, maka semakin kecil pula kemungkinan terjadinya korupsi. Hal ini dikarenakan budaya organisasi yang etis akan menutup peluang sekecil apapun bagi individu untuk melakukan korupsi, dengan membentuk para pelaku organisasi agar mempunyai rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) dan rasa bangga sebagai bagian dari suatu organisasi (*sense of identity*).

Oleh karena itu, untuk menjaga agar budaya organisasi di dalam suatu perusahaan tetap tegak, maka perusahaan harus memiliki kode etik yang disosialisasikan dengan baik, sehingga setiap orang memahami apa saja yang diharapkan oleh perusahaan. Pemberian sanksi terhadap pelanggaran kode etik juga harus tegas tanpa dipengaruhi rasa tidak tega, rasa kekeluargaan, atau kepentingan menjaga nama baik perusahaan.

Selain itu, transformasi budaya, yang merupakan suatu pendekatan non-penal (*prevention without punishment*), dapat dilakukan untuk memperkuat kebijakan pembaharuan hukum pidana sebagai upaya optimalisasi penanggulangan masalah korupsi. Dalam hal ini penting untuk mengidentifikasi nilai-nilai budaya mana yang harus dihilangkan dan yang perlu dipertahankan serta dikembangkan lebih lanjut sehingga berakar kuat dalam perusahaan.

Dalam konteks transformasi budaya, perlu dibangun budaya hukum di perusahaan, termasuk di kalangan penyelenggara negara dan aparat penegak hukum, sebagai syarat mutlak (*condition sine qua non*) dalam mengatasi masalah korupsi. Langkah tersebut dapat ditempuh antara lain melalui pendidikan, pemberian teladan serta menumbuhkan budaya

benci terhadap perilaku korupsi di perusahaan melalui kampanye anti korupsi sebagaimana yang telah efektif dilakukan oleh negara lain dalam memberantas korupsi.

Lebih lanjut, selain terkait dengan individu, korupsi juga berkaitan erat dengan budaya organisasi dan sistem yang ada. Permasalahan korupsi selalu melibatkan tiga elemen utama, yaitu individu, sistem, dan budaya perusahaan (corporate culture). Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan konsep fraud control yang mencakup pengawasan yang ketat atau mekanisme check and balances untuk mencegah terjadi fraud di dalam perusahaan.

Dengan melakukan langkah-langkah konkret dalam membenahan budaya organisasi di BUMN, diharapkan praktik korupsi tidak akan terjadi lagi di masa depan. Pembenahan ini akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan, akuntabel, dan berintegritas tinggi, sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan secara berkelanjutan.

Dengan demikian, BUMN dapat menjalankan fungsinya sebagai penggerak perekonomian nasional secara lebih efektif, serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap BUMN. Selain itu, upaya ini juga akan memberikan kontribusi positif dalam menciptakan budaya kerja yang sehat dan profesional, yang pada akhirnya memperkuat daya saing BUMN di kancah global.

SIMPULAN

Maraknya kasus korupsi di lingkungan BUMN menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi dan prinsip Good Corporate Governance (GCG) belum sepenuhnya efektif dalam menekan angka korupsi. Data dari KPK mencatat bahwa sepanjang 2004-2024, terdapat 181 kasus korupsi yang melibatkan BUMN/BUMD, dengan 38 kasus terjadi pada tahun 2024. Beberapa kasus terbesar melibatkan perusahaan seperti PT Timah, Pertamina, Asabri, Jiwasurya, dan Garuda Indonesia, dengan total kerugian negara yang mencapai ratusan triliun rupiah.

Meskipun BUMN telah mengimplementasikan berbagai kebijakan anti-korupsi, seperti pengendalian gratifikasi, Whistleblowing System (WBS), penerapan kode etik, serta sistem manajemen anti-suap, kebijakan tersebut belum cukup untuk mengatasi akar permasalahan korupsi. Hal ini diduga terjadi karena praktik window-dressing yang membuat strategi hanya terlihat baik di permukaan tetapi tidak menyentuh permasalahan mendasar.

Faktor utama yang menyebabkan masih maraknya korupsi adalah budaya organisasi yang tidak efektif dalam menanamkan nilai-nilai integritas. Untuk mengatasi

permasalahan ini, diperlukan transformasi budaya yang lebih mendalam guna membangun lingkungan kerja yang bebas dari korupsi. Salah satu langkah yang penting adalah membangun kembali budaya malu, yang pernah menjadi bagian dari karakter bangsa Indonesia pada era 1950-an. Budaya malu terhadap tindakan korupsi harus diperkuat dengan membangun kesadaran kolektif bahwa korupsi merupakan tindakan tercela yang dapat merugikan bangsa secara luas.

Selain itu, transformasi budaya organisasi harus dilakukan secara sistematis dengan memperkuat mekanisme pengawasan, menegakkan sanksi terhadap pelanggaran, serta menerapkan konsep fraud control. Penerapan budaya organisasi yang sehat dan berbasis etika akan mengurangi peluang praktik korupsi serta meningkatkan profesionalisme di lingkungan BUMN. Dengan pembenahan budaya organisasi yang efektif, BUMN dapat lebih transparan, akuntabel, serta berkontribusi positif bagi perekonomian nasional. Reformasi budaya ini juga akan meningkatkan kepercayaan publik terhadap BUMN serta memperkuat daya saingnya di kancah global.

DAFTAR PUSTAKA

- Dwi Purwanto. (2024). Membenahi budaya organisasi di BUMN. <https://news.detik.com/kolom/d-7532296/membenahi-budaya-organisasi-di-bumn>
- Hickman, C. R., & Silva, M. A. (1984). *Creating excellence: Managing corporate culture, strategy, and change in the new age*. New American Library.
- Kenneth, N. (2024). Maraknya Kasus Korupsi di Indonesia Tahun ke Tahun. *JLEB: Journal of Law, Education and Business*, 2(1), 335–340. <https://doi.org/10.57235/jleb.v2i1.1645>
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (KPK). (2025). KPK ingatkan prinsip business judgement rule agar iklim bisnis sehat & bebas dari korupsi. <https://www.kpk.go.id/id/ruang-informasi/berita/kpk-ingatkan-prinsip-business-judgement-rule-agar-iklim-bisnis-sehat-bebas-dari-korupsi>
- Korupsi (KPK), K. P. (2011). Skor IPK 2024 Meningkat, KPK Dorong Penguatan Pemberantasan Korupsi. <https://kpk.go.id/id/ruang-informasi/berita/skor-ipk-2024-meningkat-kpk-dorong-penguatan-pemberantasan-korupsi>
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Nasution, H. (2021). The challenge of implementing good corporate governance in state-owned enterprises. *Journal of Business Ethics*, 145(3), 507-521.

- Ramaswamy, K. (2009). Corporate governance and corruption: Case studies from Asia. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 423-437.
- Suryana, M. (2018). Building an anti-corruption culture in state-owned enterprises: A case study. *International Journal of Public Administration*, 41(9), 732-746.
- Tempo. (2019). 5 BUMN dengan Kasus Korupsi Terbesar. Tempo. <https://www.tempo.co/hukum/5-bumn-dengan-kasus-korupsi-terbesar-1215209>
- Tirole, J. (2017). *The theory of corporate finance*. Princeton University Press.
- Transparency International. (2024). Corruption perceptions index 2024. Retrieved from <https://www.transparency.org/en/cpi>.
- Wahjono, Sentot Imam. (2022). *Perilaku Organisasi di era revolusi industry 4.0*.
- Wawancara dengan Kaur, M. (2020). Personal interview on corruption in BUMN. Jakarta, Indonesia.
- Yulius Purwadi Hermawan. (2024). Mengapa korupsi masih marak terjadi. <https://theconversation.com/mengapa-korupsi-masih-marak-terjadi-219826#:~:text=Berdasarkan penelitian oleh KPK%2C korupsi,akan mendorongnya untuk melakukan korupsi.>