

# **“Four-Eyes Principle”**

sebagai salah satu prinsip dalam

## **Pemberantasan Korupsi**

Rudy C Tarumingkeng



*Rudy C Tarumingkeng: "Four-Eyes Principle" sebagai salah satu prinsip policy Pemerintah - Pemberantasan Korupsi*

**Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD**

Professor of Management NUP: 9903252922

Rector, Cenderawasih State University, Papua (1978-1988)

Rector, Krida Wacana Christian University, Jakarta (1991-2000)

Chairman, Board of Professors, IPB-University, Bogor (2005-2006)

Data Analyst, Concurrently Chairman, Academic Senate, IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT-e-Academic-Series

[ruduct75@gmail.com](mailto:ruduct75@gmail.com)

Bogor, Indonesia

31 October 2025

## **"FOUR-EYES PRINCIPLE" SEBAGAI SALAH SATU PRINSIP DALAM - PEMBERANTASAN KORUPSI**

Prinsip "**Four-Eyes Principle**" (Prinsip Empat Mata) adalah **mekanisme kontrol internal** dalam manajemen organisasi dan tata kelola (governance) yang mewajibkan **setiap keputusan penting, transaksi, atau otorisasi untuk disetujui oleh minimal dua orang** yang independen satu sama lain.

Tujuannya adalah untuk mencegah **penyalahgunaan wewenang, kesalahan manusia (human error), dan potensi korupsi** melalui mekanisme saling memeriksa (*check and balance*).

---

### **1 Definisi Formal**

Dalam tata kelola organisasi:

*The four-eyes principle requires that at least two qualified individuals review and approve any significant decision, transaction, or document before it is finalized.*

Artinya: setiap keputusan strategis, terutama yang berdampak keuangan atau operasional besar, **tidak boleh dilakukan oleh satu individu saja** tanpa konfirmasi dari pihak kedua (biasanya atasan langsung atau rekan sejawat dengan otoritas sepadan).

---

### **2 Tujuan Utama**

*Rudy C Tarumíngkeng: "Four-Eyes Principle" sebagai salah satu prinsip policy Pemerintah - Pemberantasan Korupsi*

**1. Mencegah Fraud atau Konflik Kepentingan**

Dengan dua pihak yang independen memeriksa keputusan, risiko kecurangan (fraud) atau penyalahgunaan kekuasaan menurun drastis.

**2. Meningkatkan Akurasi dan Akuntabilitas**

Dua pasang mata memastikan verifikasi ganda terhadap data, laporan, atau kontrak.

**3. Menegakkan Transparansi dan Etika Bisnis**

Setiap proses disertai jejak audit (audit trail) yang jelas tentang siapa yang menyetujui dan kapan disetujui.

**4. Mendorong Pengambilan Keputusan Kolektif**

Prinsip ini memperkuat budaya kolaboratif dan menekan dominasi individu tertentu dalam organisasi.

---

**Contoh Penerapan**

**a. Bidang Keuangan Publik**

Dalam lembaga pemerintahan atau Badan Layanan Umum (BLU):

- Setiap **pembayaran di atas batas tertentu** harus ditandatangani oleh **bendahara dan pejabat pengelola keuangan**.  
→ Misal: Bendahara memeriksa kelengkapan dokumen; Kepala Bagian Keuangan menyetujui.

**b. Perbankan dan Investasi**

- Setiap **transaksi besar (loan approval, transfer dana antarbank)** wajib diverifikasi oleh dua pejabat berbeda—misalnya *relationship manager* dan *risk officer*—untuk menghindari keputusan sepihak yang bisa menimbulkan kerugian finansial.

**c. Korporasi Swasta**

*Rudy C Tarumingkeng: "Four-Eyes Principle" sebagai salah satu prinsip policy Pemerintah - Pemberantasan Korupsi*

- Dalam **proses pengadaan**, satu pejabat menilai teknis penawaran, dan pejabat lain menilai kewajaran harga sebelum menandatangani kontrak.
- Dalam **rekrutmen SDM**, minimal dua pewawancara memberi penilaian terpisah agar keputusan tidak bias.

---

#### 4 Penerapan Digital Modern

Dalam era **digital governance** dan **AI-driven management**, prinsip empat mata juga diadaptasi ke sistem elektronik:

| Area            | Implementasi Digital "Four-Eyes"                                               |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| e-Procurement   | Dua akun berbeda wajib menyetujui tender di sistem LKPP/SIP.                   |
| e-Banking       | Dual Authorization: dua token berbeda (maker & checker).                       |
| e-Audit         | Reviewer independen memvalidasi hasil analisis AI sebelum laporan diterbitkan. |
| Data Governance | Dua level verifikasi (data steward & data owner) untuk perubahan data master.  |

---

#### 5 Konteks Etika dan Manajemen Publik

Dalam konteks **manajemen publik Indonesia**, prinsip empat mata sejalan dengan:

- **Prinsip transparansi dan akuntabilitas (UU No. 28/1999)** tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih.
- **Peraturan internal Kementerian Keuangan dan BPKP**, yang mewajibkan pemisahan fungsi antara pelaksana, pemeriksa, dan pengesah.

*Rudy C Tarumíngkeng: "Four-Eyes Principle" sebagai salah satu prinsip policy Pemerintah - Pemberantasan Korupsi*

- **Audit readiness:** setiap keputusan memiliki *two-level authorization* dan jejak digital audit.

---

#### **6 Kelemahan atau Tantangan**

1. **Potensi birokrasi berlebih** bila tidak diatur batasan nilai atau risiko.
2. **Koordinasi lambat** jika sistem otorisasi tidak digital.
3. **Tanggung jawab bersama** kadang membuat "no one fully accountable" jika tidak ada garis otoritas jelas.

Solusinya: menerapkan prinsip "**risk-based four-eyes**", di mana hanya keputusan dengan **nilai atau risiko tinggi** yang wajib melewati dua level persetujuan.

---

#### **7 Ringkasan Reflektif**

| <b>Dimensi</b>              | <b>Makna</b>                                                                |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Prinsip</b>              | Keputusan penting harus diverifikasi oleh minimal dua orang.                |
| <b>Tujuan</b>               | Mencegah penyalahgunaan, kesalahan, dan meningkatkan akuntabilitas.         |
| <b>Konteks Publik</b>       | Pengendalian korupsi, efisiensi keuangan, keadilan administrasi.            |
| <b>Transformasi Digital</b> | Dilakukan dengan <i>dual authorization systems</i> dan <i>audit trail</i> . |
| <b>Nilai Moral</b>          | Kejujuran kolektif: integritas bukan hanya individu, tetapi sistemik.       |

---

# THE MORAL ARC OF FOUR-EYES PRINCIPLE

At least two individuals must verify and approve significant decisions to ensure accuracy, accountability, and transparency.



## CONTROL

Significant transactions and actions require dual authorization

## COLLABORATION

Mutual verification and cross-check foster collective responsibility



## INTEGRITY

Dual oversight deters errors, fraud, and abuse of power

## TRUST

Shared review enhances confidence in decisions and processes



## GOVERNANCE

Institutionalizing the principle strengthens ethical administration

Baik, Pak Rudy. Berikut elaborasi akademik ( $\pm 2.500$  kata) yang menjelaskan **“Four-Eyes Principle”** dan relevansinya dengan **Pidato Presiden sebagai Peta Strategi Nasional**, terutama dalam konteks pemberantasan korupsi dan penguatan tata kelola pemerintahan Indonesia.

---

■ ***Four-Eyes Principle dan Relevansinya dengan Pidato Presiden sebagai Peta Strategi Nasional: Fokus pada Pemberantasan Korupsi***

**1. Pendahuluan: Pidato Presiden sebagai Kompas Moral dan Strategi Nasional**

Pidato Presiden pada dasarnya bukan sekadar bentuk komunikasi politik, tetapi merupakan **peta strategi nasional** — *a national strategy map* — yang mengarahkan visi pembangunan negara, mengintegrasikan kebijakan ekonomi, sosial, dan moral dalam satu kerangka tata kelola pemerintahan yang akuntabel.

Dalam konteks Indonesia pasca-2024, Pidato Presiden Prabowo menekankan tiga hal utama:

1. **Pembangunan manusia** (melalui pendidikan, gizi, dan kesehatan).
2. **Kedaulatan ekonomi** (pangan, energi, dan hilirisasi).
3. **Pemerintahan yang bersih dan efisien.**

Poin ketiga inilah yang menjadi titik temu antara **pidato kebijakan nasional** dan **prinsip manajemen organisasi modern** seperti *Four-Eyes Principle* — prinsip pengawasan ganda yang menjadi fondasi antikorupsi dan integritas birokrasi.

---

**2. Konsep “Four-Eyes Principle” dalam Tata Kelola Modern**

### a. Definisi dan Prinsip Dasar

"Four-Eyes Principle" mengharuskan **setiap keputusan penting atau transaksi strategis disetujui oleh minimal dua pihak independen**, untuk memastikan **transparansi, akurasi, dan akuntabilitas**.

Prinsip ini diterapkan luas di sektor:

- **Perbankan dan keuangan**, untuk mencegah fraud dan manipulasi transaksi.
- **Pemerintahan dan lembaga publik**, untuk menghindari penyalahgunaan kewenangan.
- **Korporasi swasta**, untuk memastikan objektivitas dalam pengambilan keputusan.

Secara filosofis, prinsip ini menegaskan bahwa **"kekuasaan tanpa kontrol akan cenderung disalahgunakan"** (*power tends to corrupt* – Lord Acton). Maka, Four-Eyes Principle adalah upaya sistemik untuk menyeimbangkan kekuasaan dengan tanggung jawab.

---

### b. Elemen Struktural Prinsip Empat Mata

| Elemen                       | Penjelasan                                                                                          |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dual Authorization</b>    | Setiap keputusan penting harus mendapat tanda tangan atau verifikasi dari dua pejabat independen.   |
| <b>Segregation of Duties</b> | Fungsi eksekusi dan fungsi kontrol dipisahkan untuk menghindari konsentrasi kekuasaan.              |
| <b>Audit Trail</b>           | Setiap keputusan terekam dan dapat dilacak untuk keperluan audit dan evaluasi publik.               |
| <b>Transparency Culture</b>  | Prinsip ini menumbuhkan budaya saling memeriksa, bukan saling mencurigai, demi integritas sistemik. |

### 3. Pidato Presiden dan Spirit Tata Kelola Bersih

Dalam berbagai pidato resminya, Presiden Prabowo menegaskan bahwa **pemberantasan korupsi tidak cukup dengan niat baik individu, melainkan harus dibangun sebagai sistem.**

Pidato Presiden mencerminkan kesadaran akan pentingnya:

- *Institutional integrity* (integritas kelembagaan),
- *Checks and balances* (pengawasan seimbang),
- *Open government* (pemerintahan terbuka).

Pesan moral ini mengandung makna *governance by design*, bukan *governance by accident*. Artinya, **sistem birokrasi harus dirancang sejak awal agar tidak membuka peluang korupsi.**

---

### 4. Hubungan Konseptual: *Four-Eyes Principle* dalam Peta Strategi Nasional

Untuk memahami hubungan ini, kita dapat memetakan pidato Presiden dalam format *Balanced Scorecard (BSC)* nasional, di mana **prinsip empat mata** berperan di tingkat *internal process* dan *learning & growth*.

| Perspektif BSC      | Sasaran Strategis                                 | Implementasi "Four-Eyes"                             |
|---------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Finansial           | Efisiensi belanja publik dan pengendalian defisit | Dual-authorization untuk transaksi keuangan negara   |
| Stakeholder (Warga) | Kepercayaan publik terhadap pemerintah            | Transparansi persetujuan anggaran dan laporan publik |

*Rudy C Tarumingkeng: "Four-Eyes Principle" sebagai salah satu prinsip policy Pemerintah - Pemberantasan Korupsi*

| Perspektif BSC                        | Sasaran Strategis                        | Implementasi "Four-Eyes"                               |
|---------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Proses Internal</b>                | Sistem pengadaan yang bersih dan efisien | Pemisahan fungsi pengadaan, pembayaran, dan audit      |
| <b>Pembelajaran &amp; Pertumbuhan</b> | Aparatur profesional dan berintegritas   | Pelatihan etika, kepemimpinan, dan audit berbasis data |

Dengan demikian, *Four-Eyes Principle* bukan sekadar alat kontrol, tetapi bagian integral dari **arsitektur moral kebijakan nasional** yang menyeimbangkan efisiensi dan etika.

---

## 5. Pemberantasan Korupsi: Dari Moral ke Mekanisme

### a. Korupsi Sebagai Masalah Sistemik

Dalam pidato-pidato strategisnya, Presiden menegaskan bahwa **korupsi melemahkan kepercayaan publik, memperlambat pembangunan, dan memperbesar kesenjangan sosial.**

Untuk itu, strategi antikorupsi tidak lagi dipahami hanya sebagai *law enforcement*, tetapi sebagai **desain kelembagaan yang mencegah peluang penyimpangan.**

### b. *Four-Eyes Principle* sebagai *Preventive Mechanism*

Prinsip ini bekerja pada level **pencegahan (preventive control)** — yaitu memastikan kesalahan tidak terjadi karena setiap tindakan dikontrol oleh pihak kedua.

Contoh konkret:

- Dalam **pengadaan barang/jasa pemerintah**, petugas pengadaan tidak bisa menyetujui kontrak tanpa persetujuan pengawas internal.

*Rudy C Tarumíngkeng: “Four-Eyes Principle” sebagai salah satu prinsip policy Pemerintah - Pemberantasan Korupsi*

- Dalam **BLU dan BUMN**, pencairan dana melebihi ambang batas harus disetujui dua pejabat dengan otorisasi berbeda (misalnya, Direktur Keuangan dan Direktur Utama).
- Dalam **lembaga pendidikan publik**, seperti universitas negeri, dana penelitian dan hibah harus melalui validasi dua level (Dekan dan Rektor atau Biro Keuangan).

**c. Dari “Four Eyes” ke “Open Eyes”: Transparansi Publik**

Pidato Presiden juga sering menyinggung **transformasi digital pemerintahan**. Digitalisasi menciptakan apa yang disebut “*multi-eyes principle*” — di mana bukan hanya dua pejabat yang mengawasi, tetapi seluruh masyarakat dapat melihat data anggaran melalui sistem e-budgeting, e-audit, atau e-procurement.

---

**6. Studi Kasus: Implementasi Prinsip Empat Mata di Lembaga Publik Indonesia**

**a. Kementerian Keuangan**

Sistem **SPAN (Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara)** menerapkan dual control: pejabat pembuat komitmen (PPK) dan pejabat penandatanganan SPM berbeda orang dan fungsi. Hal ini secara langsung mengimplementasikan *Four-Eyes Principle* untuk mencegah konflik kepentingan.

**b. Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa (LKPP)**

Dalam sistem **e-procurement**, tidak ada satu individu yang dapat mengendalikan seluruh proses tender.

- Tim evaluasi teknis dan tim evaluasi harga dipisah,
- Keputusan akhir dikunci sistem agar tidak dapat diubah tanpa jejak audit (*immutable trail*).

**c. Bank Indonesia dan OJK**

Dalam sektor keuangan, prinsip empat mata diterapkan melalui **“dual authorization system”** dalam transaksi perbankan, dan dalam **governance charter** setiap bank wajib memiliki kebijakan internal terkait verifikasi ganda atas keputusan kredit besar.

---

## **7. Integrasi Nilai Etis: *Four Eyes as Moral Architecture***

Jika dipandang lebih luas, *Four-Eyes Principle* bukan hanya perangkat administratif, melainkan **arsitektur moral dari pemerintahan yang berintegritas**.

- Dua pasang mata di sini merepresentasikan **dua kesadaran moral**:
  1. *Kesadaran individual* – tanggung jawab pribadi terhadap kejujuran.
  2. *Kesadaran institusional* – tanggung jawab sistem untuk menjaga transparansi.

Keduanya bersinergi membentuk *“collective integrity”* — integritas kolektif yang tidak bergantung pada figur semata.

---

## **8. Pidato Presiden dan Transformasi Etika Publik**

Pidato Presiden sebagai *blueprint* nasional menegaskan bahwa **pemerintahan bersih harus dibangun melalui sistem yang kuat, bukan hanya seruan moral**.

Empat lapisan etika yang dapat dikaitkan:

| <b>Tahap Moral Arc</b>       | <b>Implementasi Pemerintahan</b>                      |
|------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Awareness (Kesadaran)</b> | Kampanye nasional antikorupsi dan pelatihan etika ASN |

*Rudy C Tarumingkeng: "Four-Eyes Principle" sebagai salah satu prinsip policy Pemerintah - Pemberantasan Korupsi*

| Tahap Moral Arc                 | Implementasi Pemerintahan                            |
|---------------------------------|------------------------------------------------------|
| Responsibility (Tanggung Jawab) | Pembagian peran otorisasi dan verifikasi (Four Eyes) |
| Integrity (Integritas)          | Pengendalian internal dan audit independen           |
| Transparency (Keterbukaan)      | Publikasi data keuangan dan kinerja                  |
| Accountability (Akuntabilitas)  | Penegakan hukum dan sanksi bila pelanggaran terjadi  |

Dengan demikian, *Four-Eyes Principle* menempati posisi di tengah moral arc — mengubah kesadaran menjadi sistem nyata.

---

## 9. Relevansi dengan Pembangunan Nasional 2045

Pidato Presiden mengajak seluruh aparaturnya untuk membangun **sistem pemerintahan yang efisien, bebas korupsi, dan berdaya saing global**.

Dalam konteks menuju Indonesia Emas 2045, *Four-Eyes Principle* berkontribusi pada tiga agenda strategis:

1. **Good Governance** → menciptakan tata kelola berbasis transparansi dan verifikasi ganda.
  2. **Digital Transformation** → memastikan sistem keuangan dan layanan publik menggunakan otorisasi ganda berbasis digital (e-audit, e-approval).
  3. **Public Trust Building** → memulihkan kepercayaan rakyat terhadap lembaga publik melalui mekanisme keterbukaan dan integritas prosedural.
-

## 10. Refleksi Manajerial: Dari Prinsip ke Budaya

Agar *Four-Eyes Principle* tidak berhenti sebagai aturan, perlu transformasi budaya organisasi:

| Level          | Transformasi yang Diharapkan                                                                                     |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Individu       | ASN/pegawai memahami tanggung jawab kolektif dalam setiap keputusan.                                             |
| Tim/Departemen | Pembagian fungsi dan rotasi jabatan untuk mencegah monopoli informasi.                                           |
| Organisasi     | Sistem digital audit dan pelaporan terbuka menjadi norma.                                                        |
| Nasional       | Presiden mendorong “ <i>institutional integrity movement</i> ” sebagai bagian dari strategi pembangunan manusia. |

Dalam hal ini, pidato Presiden menjadi *moral compass* yang memandu perubahan budaya birokrasi dari “otoritas personal” menuju “otoritas sistemik.”

---

## 11. Analogi Akademik: “Four-Eyes” sebagai Fungsi Sistem Saraf Pemerintahan

Secara konseptual, kita dapat menganalogikan prinsip empat mata seperti **dua hemisfer otak dalam sistem manajemen nasional**:

- Satu sisi (eksekutif) berperan menggerakkan kebijakan (action),
- Sisi lain (pengawas) berperan memvalidasi dan menjaga keseimbangan (reflection).

Keduanya bekerja simultan, saling melengkapi, bukan saling meniadakan. Inilah bentuk **governance intelligence** — kecerdasan tata kelola negara modern.

## 12. Kesimpulan: Dari Prinsip Teknis ke Pilar Etis Bangsa

“Four-Eyes Principle” merepresentasikan **titik pertemuan antara manajemen modern, etika publik, dan visi kepemimpinan nasional.**

1. Secara **manajerial**, ia menjadi instrumen efisiensi dan pengawasan risiko.
2. Secara **moral**, ia menanamkan nilai tanggung jawab bersama dalam setiap tindakan pemerintahan.
3. Secara **strategis**, ia memperkuat narasi pidato Presiden tentang integritas, efisiensi, dan keadilan sosial.

Dengan menginternalisasi prinsip ini dalam setiap level pemerintahan—dari kementerian hingga desa—Indonesia membangun **arsitektur moral tata kelola publik**, yang berakar pada *control, collaboration, integrity, trust, dan governance*.

---

## 13. Penutup Reflektif: *The Moral Arc of Integrity Governance*

“Kekuatan sejati negara bukan pada banyaknya kebijakan, tetapi pada integritas pelaksanaannya.”

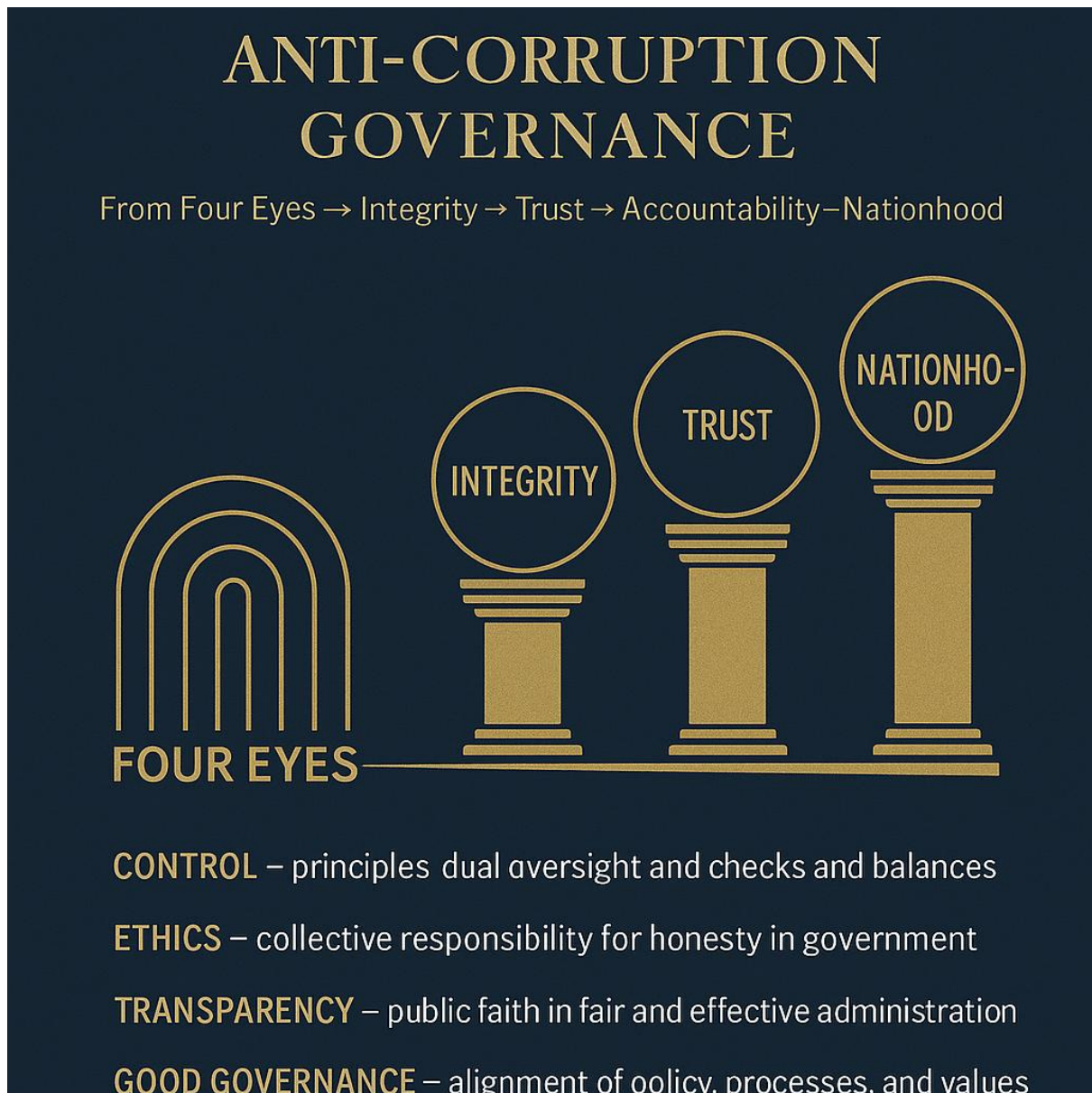
— (Rudy C. Tarumingkeng, *Interpretasi Manajemen Publik 5.0*)

Pidato Presiden sebagai peta strategi nasional bukan sekadar dokumen politik, melainkan panggilan moral untuk membangun sistem pemerintahan yang **terukur secara manajerial dan luhur secara etika.**

*Four-Eyes Principle* menjadi jembatan antara **visi moral Presiden** dan **praktik teknokratis** di lapangan—mewujudkan pemerintahan yang bersih, efektif, dan berkeadilan menuju *Indonesia Emas 2045*.

---

*Rudy C Tarumíngkeng: "Four-Eyes Principle" sebagai salah satu prinsip policy Pemerintah - Pemberantasan Korupsi*



Berikut **Glosarium** dan **Daftar Referensi Akademik** untuk topik:

■ *"Four-Eyes Principle dan Relevansinya dengan Pidato Presiden sebagai Peta Strategi Nasional: Fokus pada Pemberantasan Korupsi"*

*Rudy C Tarumingkeng: "Four-Eyes Principle" sebagai salah satu prinsip policy Pemerintah - Pemberantasan Korupsi*

| <b>Istilah</b>                     | <b>Penjelasan</b>                                                                                                                                                   |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Four-Eyes Principle</b>         | Prinsip tata kelola yang mewajibkan dua individu independen menyetujui setiap keputusan penting untuk menjamin akurasi, transparansi, dan akuntabilitas.            |
| <b>Dual Authorization</b>          | Mekanisme teknis dari <i>Four-Eyes Principle</i> di mana dua tanda tangan atau dua token otorisasi dibutuhkan sebelum transaksi dapat diproses.                     |
| <b>Segregation of Duties (SoD)</b> | Pemisahan peran dan tanggung jawab dalam organisasi agar tidak ada individu yang memiliki kontrol penuh atas seluruh proses.                                        |
| <b>Audit Trail</b>                 | Jejak digital atau dokumenter yang merekam siapa yang melakukan, memeriksa, dan menyetujui suatu transaksi; berfungsi sebagai bukti transparansi dan akuntabilitas. |
| <b>Checks and Balances</b>         | Sistem pengawasan timbal balik antar lembaga atau pejabat untuk mencegah penyalahgunaan kekuasaan.                                                                  |
| <b>Theory of Change (ToC)</b>      | Kerangka logis untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa sebuah kebijakan publik diharapkan mencapai hasil tertentu melalui input, aktivitas, dan outcome.            |
| <b>Balanced Scorecard (BSC)</b>    | Alat manajemen strategis yang menyeimbangkan ukuran kinerja dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.       |

*Rudy C Tarumingkeng: "Four-Eyes Principle" sebagai salah satu prinsip policy Pemerintah - Pemberantasan Korupsi*

| <b>Istilah</b>                         | <b>Penjelasan</b>                                                                                                                     |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Good Governance</b>                 | Prinsip penyelenggaraan pemerintahan yang transparan, partisipatif, akuntabel, efektif, dan berkeadilan.                              |
| <b>Institutional Integrity</b>         | Kondisi di mana nilai-nilai kejujuran, keadilan, dan akuntabilitas tertanam secara sistemik dalam lembaga pemerintahan.               |
| <b>E-Procurement</b>                   | Sistem pengadaan elektronik yang meningkatkan transparansi dan meminimalkan peluang korupsi.                                          |
| <b>E-Audit</b>                         | Proses audit berbasis sistem digital dengan jejak data yang tidak dapat dimanipulasi.                                                 |
| <b>Governance Intelligence</b>         | Kemampuan sistem pemerintahan untuk belajar dan beradaptasi melalui data, analisis risiko, dan etika institusional.                   |
| <b>Open Government</b>                 | Gerakan pemerintahan terbuka yang mengedepankan partisipasi publik dan transparansi data.                                             |
| <b>Collective Integrity</b>            | Integritas kolektif organisasi, di mana kejujuran tidak hanya menjadi tanggung jawab individu tetapi budaya sistemik.                 |
| <b>Corruption Prevention Framework</b> | Struktur kebijakan dan mekanisme pengendalian yang dirancang untuk menutup peluang terjadinya korupsi di sektor publik maupun swasta. |

---

 **DAFTAR REFERENSI**

**A. Referensi Akademik dan Kebijakan**

*Rudy C Tarumíngkeng: "Four-Eyes Principle" sebagai salah satu prinsip policy Pemerintah - Pemberantasan Korupsi*

1. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
2. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
3. OECD. (2020). *Public Integrity Handbook*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
4. Transparency International. (2022). *Global Corruption Barometer: Asia Pacific Report*.
5. World Bank. (2019). *Governance and the Law*. Washington, D.C.
6. Asian Development Bank (ADB). (2021). *Anti-Corruption Policy and Integrity Guidelines*. Manila.
7. UNDP. (2023). *Preventing Corruption through Effective Institution Building*.
8. Christensen, T., & Lægreid, P. (2018). *Accountability and Governance in the Public Sector*. Routledge.
9. Mulgan, R. (2014). *Accountability: An Ever-Expanding Concept?* Public Administration, 92(3), 561–575.
10. Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2010). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*. World Bank Policy Research Working Paper No. 5430.

**B. Referensi Regulasi dan Kebijakan Indonesia**

1. Undang-Undang No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN.
2. Undang-Undang No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.
3. Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2018 tentang Strategi Nasional Pencegahan Korupsi.

4. Peraturan LKPP No. 9 Tahun 2018 tentang Pedoman E-Procurement.
5. Peraturan Menteri Keuangan No. 162/PMK.05/2013 tentang Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN).
6. Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). (2022). *Laporan Tahunan KPK 2022*. Jakarta.
7. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). (2023). *Laporan Hasil Pemeriksaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*.
8. Setkab RI. (2024). *Pidato Pelantikan Presiden Prabowo Subianto: Pembangunan Manusia dan Tata Kelola Pemerintahan Bersih*.

### **C. Referensi Pendukung Manajemen dan Teknologi**

1. Drucker, P. F. (2007). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperCollins.
2. Tapscott, D. (2016). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. Penguin.
3. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. Norton.
4. Tarumingkeng, R. C. (2025). *Leadership 5.0: Menyatukan Teknologi dan Kemanusiaan dalam Dunia Kerja Modern*. RudyCT Academic Series.
5. Tarumingkeng, R. C. (2024). *Governance and Institutions: Strengthening Democracy and Rule of Law*. RudyCT Academic Series.