

KIA9_AKMK_012

BUDAYA ORGANISASI DAN PENGENDALIAN PERILAKU UNTUK MENCEGAH KECURANGAN LAPORAN KEUANGAN (STUDI KASUS PADA BUMN MANUFAKTUR DI INDONESIA)

Tashya Amaraesty¹⁾, Agustin Fadjarenie²⁾

¹⁾Universitas Mercu Buana

email: amaraesty@gmail.com

²⁾Universitas Mercu Buana

email: agustin.fadjarenie@mercubuana.ac.id

Abstrak

Menemukan kecurangan di dalam laporan keuangan adalah bagian dari penugasan audit yang paling menantang bagi para auditor. Penyebabnya adalah kecurangan laporan keuangan seringkali tersembunyi rapi sehingga sulit ditemukan. Riset sebelumnya menyatakan bahwa solusi utama dari penanganan kecurangan laporan keuangan ini adalah pemahaman perilaku serta budaya organisasi. Studi ini bertujuan mengeksplorasi apa yang dilakukan oleh manajemen organisasi dalam membentuk budaya dan bila ada, menyediakan pengendali perilaku sehingga kedua hal tersebut efektif dipakai sebagai alat pencegahan kecurangan di dalam laporan keuangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan Kualitatif Interpretatif Studi Kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dengan menggunakan informan beberapa Direktur Utama BUMN, Manajer Keuangan, Auditor Pemerintah, dan Akuntan Publik. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa pengendalian perilaku dan budaya organisasi berperan penting didalam mencegah kecurangan laporan keuangan. Studi ini menemukan bahwa di dalam membentuk budaya organisasi yang sehat dan bisa dijadikan sebagai alat pengendali perilaku, maka dibutuhkan teladan dari pemimpin organisasi yang memahami bahwa tujuan organisasi bukan hanya laba namun juga mampu menerapkan konsep “Falah”. Konsep “Falah”, harus menjadi bagian dari “*tone of the top*”-nya setiap pemimpin yang ingin berhasil dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan konsep *balanced score card*, dengan menambahkan poin karakteristik kualitatif pemimpin BUMN. Selanjutnya, diharapkan dapat menjadi poin utama di dalam menentukan skema bonus bagi direksi BUMN, berdasarkan indikator-indikator yang sudah ditentukan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan studi ini untuk menentukan indikator-indikator konsep “Falah” yang dipakai untuk mengukur kinerja direksi BUMN dengan menggunakan metode *grounded theory*.

Kata Kunci: Kejahatan Laporan Keuangan, BUMN, Budaya Organisasi, Pengendali Perilaku, Qualitative Interpretative.

I. Pendahuluan

Laporan keuangan merupakan hasil ringkasan transaksi keuangan dari suatu bisnis. Informasi yang tersaji di dalam laporan keuangan harus dapat dipercaya sehingga dapat dipakai untuk mengambil berbagai keputusan penting oleh berbagai pihak yang berkepentingan terhadap kinerja organisasi Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) (2018). Ancaman terhadap keandalan informasi yang tersaji di dalam laporan keuangan muncul bilamana terjadi rekayasa laporan keuangan akibat tindak kecurangan yang dilakukan oleh karyawan maupun manajemen organisasi (ACFE, 2018). Kecurangan laporan keuangan didefinisikan sebagai tindakan melakukan *over-statement/under statement* suatu akun tertentu di dalam laporan keuangan (ACFE, 2018). ACFE (2018) mengidentifikasi jenis kecurangan ini

bisa jadi sulit ditemukan karena perlakuan akuntansi seringkali harus didasarkan pada *judgment* sehingga menghasilkan perlakuan akuntansi yang tidak konservatif namun tetap dapat diterima Standar Akuntansi. Berdasarkan hasil survey ACDE (2018), ditemukan bahwa kecurangan pelaporan keuangan adalah bentuk kecurangan yang paling tidak umum namun ketika itu terjadi akan menghasilkan kerugian rata-rata tertinggi bagi organisasi. Rata-rata kerugian organisasi setiap tahun mencapai \$ 1,000,000.

Pandemi Covid-19 telah menyebabkan krisis ekonomi, sehingga mengharuskan top management untuk lebih optimal dalam mencapai efisiensi, serta memastikan bisnis tetap berjalan hal ini menjadi tekanan untuk para pimpinan mengatur strategi untuk memenuhi target dan memenuhi ekspektasi dari stakeholder (Deloitte, 2020); (Razali & Arshad, 2014). Tekanan tersebut dapat mendorong pihak management untuk melakukan manipulasi laporan keuangan untuk menarik investor dalam berinvestasi diperusahaan (Deloitte, 2020).

Secara khusus, kasus manipulasi laporan keuangan terjadi pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Terdapat dua kasus manipulasi laporan keuangan yang pernah terjadi di Indonesia di BUMN yaitu kasus PT. Garuda Indonesia (2019) Manipulasi laporan keuangan pada kasus PT. Garuda Indonesia terjadi karena terdapat dana senilai US\$ 239,94 Juta yang sudah diakui sebagai pendapatan padahal seharusnya masih bersifat piutang karena perjanjian kerja sama pemasangan WiFi antara PT. Garuda Indonesia dengan PT Mahata Aero Teknologi belum selesai. (Kemenkeu, 2019b) Kemudian kasus manipulasi laporan keuangan lainnya pada PT. Jiwasraya terjadi karena BUMN tersebut telah sejak lama merekayasa laba serta membukukan laba rekayasa tersebut sejak tahun 2006, dengan maksud untuk mempercantik laporan keuangan (*window dressing*) dan mendapatkan opini WTP dari Auditor (BPK, 2020). Disamping banyak terjadinya kasus manipulasi laporan keuangan pada perusahaan BUMN, Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) masih memberikan kontribusi besar terhadap negara yang meningkatkan pendapatan dari negara dalam bentuk Dividen, Penerimaan pajak dan Penerimaan Bukan Pajak lainnya (BUMN, 2019) Pada tahun 2019, realisasi kontribusi BUMN terhadap negara yaitu sebesar Rp. 415 Triliun yang terdiri dari Penerimaan Pajak sebesar Rp. 230 Triliun, Dividen Rp. 50 Triliun, dan PNBPN Rp. 135 Triliun, dengan persentase sebesar 19,2% dari total Pendapatan Negara selama tahun 2019 (Kemenkeu, 2019).

Penelitian pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam upaya mencegah kasus manipulasi laporan keuangan sudah banyak diteliti. Hasil penelitian (Liu & Li, 2015) memperlihatkan bahwa desentralisasi mengakibatkan adanya intervensi pemerintah dalam mengelola BUMN di China, dan menjadi penyebab terjadinya fraud di BUMN. Salah satu solusi yang disarankan (Wang, 2019) adalah membentuk suatu perusahaan *mutual funds*, sebagai salah satu mekanisme monitoring pihak eksternal perusahaan dalam mengawasi organisasi. *Mutual funds* adalah perusahaan yang mengumpulkan dana dari berbagai investor untuk diinvestasikan oleh fund manager (US Securities & Exchange Commission, 2021) Namun, menurut (Wang, 2019) pembentukan *mutual funds* tidak efektif untuk BUMN, jika akan dipakai sebagai mekanisme *corporate governance*. Implementasi *corporate governance* yang ketat dapat meminimalkan risiko kecurangan laporan keuangan (Iqbal et al., 2019); (Paniagua et al., 2018) Tata kelola perusahaan yang efektif dapat meningkatkan efisiensi di dalam perusahaan melalui integritas dan kualitas pelaporan keuangan (Zhai & Wang, 2016). Penelitian (Md Nasir & Hashim, 2020) memperlihatkan bahwa implementasi GCG di perusahaan dapat dilakukan dengan baik jika terdapat penegakan aturan pada ketaatan perusahaan dalam mematuhi standar akuntansi keuangan. (Md Nasir & Hashim, 2020) menegaskan bahwa dengan menegakkan aturan yang ketat untuk selalu mematuhi standar akuntansi keuangan, maka akan membentuk budaya organisasi yang dapat mencegah terjadinya manipulasi laporan keuangan.

Budaya organisasi yang baik dalam suatu perusahaan dapat dibangun oleh pemimpin yang kemudian menjadi *role model* bagi bawahannya (Hansen & McMahon, 2016). Pemimpin akan mampu

menciptakan budaya organisasi, menetapkan, memantau, dan mempertahankan pengendalian perilaku yang efektif pada perusahaan ketika mereka memahami beberapa faktor penyebab dari karyawan yang berperilaku tidak etis dalam perusahaan (Mui & Mailley, 2015). Budaya organisasi pada perusahaan mewakili kepribadian organisasi meliputi keyakinan, nilai dan perilaku (Berger & Bouwman, 2013). Sistem budaya organisasi yang tepat pada perusahaan sangat berpengaruh dalam mengendalikan kecurangan yang terjadi pada laporan keuangan yang dilakukan oleh karyawan atau pihak internal (Omar et al., 2015) Budaya organisasi yang kuat dapat mencegah terjadinya kecurangan dan memberikan dukungan bagi terciptanya praktik kerja yang memiliki integritas tinggi (Yelvionita et al., 2019). Namun demikian, pembentukan budaya organisasi tidak lepas dari integritas pemimpinnya (Ji et al., 2018). Pemimpin memiliki posisi kunci dalam struktur organisasi dan berpengaruh besar dalam menciptakan perilaku tidak etis yang diterapkan karyawan dengan mengkompromikan catatan akuntansi dan membuat informasi keuangan yang menyesatkan dan menipu para penggunanya (Mark, 2017);(Krista et al., 2018) Dibuktikan dari hasil penelitian (Lawson, 2020). kecurangan laporan keuangan yang seharusnya di minimalisir oleh pengawasan manajemen justru sering kali dilakukan oleh pihak manajemen diakibatkan budaya organisasi yang diciptakan pemimpin pada perusahaan dan peluang yang ada pada perusahaan. Peluang tertinggi dalam melakukan kecurangan pada laporan keuangan perusahaan dilakukan oleh top manajemen, dikarenakan top manajemen memiliki kendali atas keputusan yang ada pada perusahaan. Hasil survey (PWC, 2020) menunjukkan bahwa 26% pelaku kecurangan yang paling berbahaya adalah pihak management melalui penyalahgunaan wewenang (PWC, 2020). Disamping itu, sistem penilaian kinerja berbasis laba untuk top manajemen menyebabkan timbulnya motivasi kuat untuk mempercantik laporan keuangan dengan tujuan menarik investor atau mencapai ambisi pribadi (Sun et al., 2019). Peluang ke dua di dalam perusahaan dalam memanipulasi laporan keuangan, dilakukan oleh middle manager (Mohamed & Handley-Schachler, 2015). Tekanan dari pimpinan dan peluang mendapatkan bonus atau insentif yang besar dari perusahaan menjadi alasan dilakukannya manipulasi laporan keuangan. Penelitian (Kakati & Goswami, 2019) juga menemukan bahwa manajer keuangan memiliki peluang ini terkait dengan kemampuannya di bidang akuntansi. Sulitnya mendeteksi kasus kecurangan laporan keuangan pada perusahaan, menyebabkan perlunya pihak auditor yang memiliki kompetensi tinggi untuk mendeteksi kemungkinan terjadinya kecurangan laporan keuangan pada perusahaan yang diaudit (Zager et al., 2016). Survey yang dilakukan Global Fraud and Risk Report (2020), menunjukkan bahwa kecurangan laporan keuangan pada perusahaan terungkap karena adanya pemeriksaan auditor (Kroll, 2019) Auditor yang memiliki pemahaman yang luas terkait red flags dan mengimplementasikan audit berbasis resiko dengan optimal akan mendeteksi adanya fraud pada perusahaan (Dewi & Fadjarenie, 2020). Kasus yang banyak terjadi disebabkan oleh pelaku dari top management membuat auditor harus waspada dalam mengaudit perusahaan klien (Asare & Zimelman, 2015).

1.1 Rumusan Masalah

1. Bagaimana budaya organisasi dipersepsikan dapat membentuk nilai-nilai budaya anti manipulasi laporan keuangan di dalam organisasi?
2. Bagaimana pengendalian perilaku dipersepsikan dapat membentuk nilai-nilai budaya anti manipulasi laporan keuangan di dalam organisasi?
3. Faktor mana diantara budaya dan pengendalian perilaku yang terpenting dikembangkan sehingga dapat mencegah tindakan manipulasi laporan keuangan?

2. Kajian Pustaka

Kecurangan Laporan Keuangan

Kecurangan laporan keuangan adalah kesalah pahaman yang disengaja atas kondisi keuangan suatu perusahaan yang dilakukan melalui salah saji yang disengaja atau penghilangan jumlah atau pengungkapan dalam laporan keuangan untuk menipu pengguna laporan keuangan, hal ini biasa dilakukan oleh top management dari perusahaan (PWC, 2020). Sulitnya dalam mengidentifikasi dari kecurangan yang terjadi di laporan keuangan menjadi penyebab perlu dilakukan pencegahan kecurangan laporan keuangan, seperti memberi peringatan sedini mungkin. dengan penggunaan red flags atau biasa disebut dengan tanda-tanda atau indikator dari kecurangan adalah karakteristik yang timbul, baik berupa keadaan lingkungan maupun perilaku seseorang, pada saat terjadinya tindakan kecurangan (Koornhof & du Plessis, 2000);(ACFE, 2018).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu, terutama pada saat belajar dan beradaptasi untuk mengatasi masalah eksternal dan internal dengan segala pertimbangan yang ada (Schein, 2016). Menurut (Schein, 2016) Peran Budaya organisasi sangat penting dalam mendukung terciptanya suatu organisasi/perusahaan yang efektif secara lebih spesifik, budaya perusahaan dapat berperan dalam menciptakan jati diri, mengembangkan keikutsertaan pribadi dengan perusahaan dan budaya yang pada dasarnya muncul dari tiga sumber yaitu keyakinan nilai dan asumsi pendiri, pengalaman belajar anggota kelompok dan keyakinan baru yang dibawa oleh anggota/ pemimpin baru (Clifford Geertz, 2017).

Pengendalian Perilaku Organisasi

Menurut (Jeffrey A. Miles, 2012) Perilaku organisasi yaitu pembelajaran tentang suatu sifat atau karakteristik individu yang tercipta di lingkungan suatu organisasi. Karena manusia berbeda – beda karakteristik, maka perilaku organisasi berguna untuk mengetahui sifat – sifat individu dalam berkinerja suatu organisasi. Pembelajaran perilaku organisasi akan mengetahui tentang cara – cara mengatasi masalah yang ada di lingkungan organisasi. (Luhman, 2012) mengemukakan sistem pengendalian yang dilakukan manajemen akan mempengaruhi perilaku manusia pada suatu organisasi. Sistem pengendalian manajemen yang baik memengaruhi perilaku individu sehingga memiliki tujuan yang selaras, artinya tindakan-tindakan individu yang dilakukan untuk meraih tujuan-tujuan pribadi juga akan membantu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Clifford Geertz, 2017).

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis yang dimana Penelitian menggunakan paradigma konstruktivis karena ingin mendapatkan pengembangan pemahaman yang membantu proses interpretasi terhadap aktivitas yang dilakukan oleh subjek penelitian, sehingga saat melakukan penelitian, peneliti dapat mengkreasi makna dan pemahaman yang terdapat dari hasil interaksi yang terjadi. Latar belakang yang mengkonstruksi realita tersebut dilihat dalam bentuk konstruksi mental berdasarkan pengalaman sosial yang dialami (Willott & Larkin, 2008). Penelitian menggunakan paradigma ini bersifat subjektif, sehingga peneliti dapat memasukkan nilai-nilai pendapat ke dalam penelitian.

Desain penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme dengan wawancara semi terstruktur untuk mencari tahu lebih dalam dari topik penelitian ini (Patton, 2015). Dalam penelitian kualitatif teori hanya untuk pembandingan pada penelitian bukan untuk sebagai acuan, jika teori dijadikan sebuah acuan akan membatasi penemuan dari penelitian bahkan penelitian kualitatif

dapat memunculkan penemuan baru atau memperluas teori (Patton, 2015);(Howard, 2012). Sungguh tidak relevan jika penelitian kualitatif dimulai dengan teori atau konsep/variabel yang digunakan teori sebelumnya, karena akan menghambat pengembangan rumusan teori baru (Creswell, 2014). Penelitian ini menggunakan pendekatan interpretatif yaitu melihat fakta sebagai sesuatu yang unik serta memiliki konteks dan makna yang khusus sebagai esensi dalam memahami makna sosial untuk tujuan melengkapi penelitian (Lambert, 2013).

Informan Penelitian

Informan (Participant) merupakan subjek yang diteliti (Patton, 2015). Dalam penelitian ini berlokasi di Jakarta-Indonesia Informan yang digunakan adalah Direktur Utama BUMN , manajer keuangan , Auditor BPK dan auditor KAP. Penelitian ini menggunakan Purposive dengan partisipan lingkup kecil (Patton, 2015). Peneliti memilih target untuk dijadikan informan sesuai dengan kriteria sebagai berikut:

- Masih menjabat sebagai dewan direksi pada perusahaan
- Berprofesi sebagai seorang Auditor yang ahli pada bidangnya spesialisasinya
- Menjabat sebagai Manajer Keuangan pada perusahaan
- Memiliki kompetensi atau kualitas yang baik dalam bidangnya atau menguasai bidangnya
- Bersedia untuk di wawancara dan mengkomunikasikan pengalaman atau memberikan opini dengan baik.

Berdasarkan kriteria tersebut, penelitian ini menggunakan purposive dengan 3 pendekatan yaitu informan yang homogen dimana semua informan memiliki pengalaman dalam bidang yang berkaitan pada topik wawancara untuk penelitian, informan yang bereputasi yaitu informan yang dipilih adalah informan yang memiliki reputasi tinggi dan memiliki pengetahuan terkait bidang yang sesuai dengan topik yang menyesuaikan dari waktu luang informan (Patton, 2015). Peneliti fokus terhadap informan yang bersedia di wawancara tanpa paksaan maka peneliti memutuskan untuk memilih dewan direksi, manajer keuangan dan eksternal auditor yang sudah peneliti kenal sebelumnya dengan jumlah 6 informan (Participant) yaitu 2 Dewan Direksi, 1 Manajer Keuangan, 1 Eksternal auditor pemerintah dan 2 Eksternal auditor dengan deskripsi demografik dari informan:

Tabel 3.1 Karakteristik Informan

No	Deskripsi	Informan					
1	Nama	Bapak David	Bapak Hasan	Bapak Ibnu	Bapak Damar	Ibu Sasa	Ibu Mega
2	Umur	54 Tahun	53 Tahun	48 Tahun	53 Tahun	24 Tahun	35 Tahun
3	Profesi	Dirut BU MN	Dirut BU MN	Auditor BPK Bidang	Partner KAP Big Four (spesiali	Junior Auditor Kap Big	Accounting Manager
				BUMN	sasi BUMN)	Four	
4	Pengalaman	1 Tahun	6 Tahun	15 tahun	30 Tahun	3 Tahun	6 Tahun

5	Pendidikan	S2 Universitas Nasional terkemuka	S2 Universitas nasional terkemuka	S1 Universitas nasional terkemuka	S1 Universitas nasional terkemuka	S1 Universitas nasional terkemuka	S1 Universitas Nasional terkemuka
---	------------	--	--	--	--	--	--

Sumber: Data diolah sendiri (2021)

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga metode sesuai dengan prosedur penelitian kualitatif dan pendekatan secara langsung menurut (Jamshed, 2014) yaitu dokumentasi, observasi, wawancara yang dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan cara mengajukan berbagai macam pertanyaan kepada interviewee secara virtual/zoom (direkam). Proses wawancara menggunakan bentuk wawancara terstruktur dimana wawancara dilakukan mengacu pada situasi ketika peneliti melontarkan beberapa pertanyaan temporal pada tiap-tiap informan berdasarkan kategori-kategori jawaban tertentu. Bila zoom mengalami gangguan sinyal, proses wawancara direkam dengan menggunakan mobile phone dengan durasi sekitar 30-45 menit per setiap informan. Transkrip rekaman dari mobile phone akan diuji lebih dari satu software seperti Transcribe, Speech- notes, dan Just Press Records. Peneliti menggunakan lebih dari satu software dikarenakan peneliti tidak puas jika hanya menggunakan satu software yang masing-masing memiliki kekurangannya yang mungkin akan mempengaruhi hasil. Untuk memastikan hasil dari interview atau wawancara sudah sesuai, maka peneliti mendengar berulang kali rekaman hasil wawancara. Proses ini memakan waktu sekitar dengan jangka waktu 10 hari kerja per informan. Pengumpulan data pada riset ini menggunakan matriks untuk mensintesis semua hasil pembicaraan yang dipersepsikan oleh peneliti. Berdasarkan matriks tersebut, maka peneliti melakukan pengkategorian elemen yang sesuai dengan poin-poin pembicaraan yang telah ditentukan sebelumnya untuk dapat menjawab hipotesis. Analisis data dilakukan menggunakan berbagai sumber dengan pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi). Teknik analisis data yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu berdasarkan model Miles dan Humberman, (Miles et al., 2019) membagi analisis data ke dalam tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data berarti merangkum, memilih hal yang pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Tahapan-tahapan mereduksi data meliputi: (1) Membuat ringkasan; (2) Mengkode; (3) Menelusur tema; (4) Membuat point-point. (5) Membuat partisi; (5) Menulis memo. Dalam mereduksi data, setiap peneliti akan dipandu oleh tujuan yang hendak dicapai. Tujuan utama penelitian kualitatif adalah temuan. Dalam penelitian ini, peneliti tidak menggunakan Atlas atau Nvivo karena penelitian ini menggunakan data yang kecil (6) dan lebih efisien. Dalam mereduksi data, memerlukan waktu 10 hari kerja. Setelah mereduksi data, tahap selanjutnya yaitu penyajian data. Penyajian data berarti menyajikan data dalam bentuk uraian singkat, hubungan antar kategori, dan lainnya. Dengan penyajian data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, sehingga dapat merencanakan kerja selanjutnya. Penyajian data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah bersifat naratif, tetapi selain itu terdapat pula berupa matriks. Dalam hal ini peneliti membutuhkan 5 hari kerja untuk menyelesaikan matriks, hal ini dimaksudkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang dipahami. Kesimpulan dalam penelitian mungkin merupakan jawaban dari rumusan masalah, karena rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan berkembang setelah peneliti berada di lapangan. Kesimpulan penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang disajikan berupa deskripsi atau gambaran yang awalnya belum jelas sehingga menjadi jelas

dan dapat berupa hubungan kausal/interaktif dan hipotesis/teori. Penarikan kesimpulan dan verifikasi dilakukan setelah dari lapangan.

4. Hasil dan Pembahasan Hasil Penelitian

1. Bagaimana budaya organisasi dipresepsikan dapat membentuk nilai-nilai budaya anti manipulasi laporan keuangan didalam organisasi?

Informan Bapak David menginformasikan cara menciptakan budaya organisasi pada perusahaan dengan nilai-nilai budaya anti manipulasi laporan keuangan yaitu dengan cara memberikan pelatihan dan sosialisasi dari awal karyawan bergabung pada perusahaan. Hal ini juga didukung oleh informan Bapak Hasan yang menyatakan hal yang sama dan menambahkan untuk memberikan sosialisasi perihal integritas harus dijunjung tinggi sebagai etos kerja.

“Sosialisasi dan edukasi bagi karyawan terutama harus menekankan pada pentingnya membentuk etos kerja dengan menjunjung tinggi integritas”

Pernyataan tersebut didukung oleh informan Bapak Damar yang menyebutkan bahwa pihak internal terutama pihak top manajemen memiliki peluang yang tinggi dan kemungkinan untuk melakukan kecurangan, namun seseorang yang memiliki integritas tinggi tidak akan melakukan perbuatan menyimpang seperti memanipulasi laporan keuangan. Informan Bapak Ibnu dan Ibu Sasa juga menyebutkan Sistem Informasi Akuntansi harus dalam pengendalian yang ketat sehingga tidak ada celah untuk melakukan tindakan kecurangan pada laporan keuangan.

“Sistem informasi akuntansi yang diawasi dengan ketat akan mencegah terjadinya kecurangan pada laporan keuangan”

Informan Bapak Hasan menginformasikan adanya sistem punishment sebagai efek jera jika karyawan terbukti bersalah dan melakukan penyimpangan, hal ini berlaku juga untuk pihak top manajemen juga dapat membantu membentuk nilai-nilai budaya anti manipulasi laporan keuangan. Informan Bapak David juga mengatakan untuk memperkuat dalam menciptakan budaya organisasi yang sehat, sistem SAP yaitu sistem yang terintegrasi secara elektronik sangat perlu diterapkan untuk mendeteksi orang-orang yang berbuat diluar prosedur perusahaan/mengontrol perilaku preventif.

“Sistem Punishment, Integritas karyawan, dan sistem yang terintegritas harus dijunjung tinggi pada perusahaan untuk menciptakan budaya organisasi yang sehat.”

Informan Bapak David dan Bapak Hasan menyatakan hal yang sama terkait nilai-nilai budaya organisasi yang sehat yang mengandung anti manipulasi laporan keuangan yang harus diterapkan pada perusahaan yaitu Menerapkan AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) sesuai dengan nilai-nilai perusahaan BUMN yang dibuat oleh kementerian BUMN. AKHLAK tersebut dapat menjadi panduan dimana arti Amanah adalah dapat dipercaya, Kompeten yaitu karyawan baik pihak top manajemen sampai kebawah terus akan belajar untuk mengembangkan kapabilitas, Harmonis yaitu saling perduli dan menghargai perbedaan, Loyal yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara, Adaptif yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan atau menghadapi perubahan, Kolaboratif yaitu membangun kerja sama yang sinergis sesama pekerja untuk mencapai tujuan bersama.

“Jika berpedoman dan menerapkan nilai-nilai dari AKHLAK, maka kemungkinan karyawan melakukan perbuatan menyimpang sangat kecil”

Pernyataan Informan Bapak David dan Bapak Hasan didukung oleh Bapak Damar yang mengatakan pihak Kementerian memiliki tanggung jawab paling besar dan memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi yang akan berpengaruh ke bawah. Informan Bapak Damar juga mengatakan pimpinan perusahaan harus menerapkan budaya organisasi yang dibuat oleh kementerian tersebut dengan baik, jika hal tersebut berhasil diterapkan oleh pimpinan perusahaan, maka akan

menciptakan budaya organisasi yang akan diikuti oleh karyawan pada perusahaan. Informan Ibu Mega juga berpendapat hal yang sama bahwa atasan yang dapat dijadikan contoh bagi bawahannya dan menerapkan budaya organisasi yang baik disuatu perusahaan serta menjadikan karyawan sebagai aset perusahaan akan membuat karyawan enggan untuk berbuat curang, akan timbul rasa loyal untuk perusahaan dari karyawan yang akan mengurangi adanya niat untuk melakukan perbuatan menyimpang seperti memanipulasi laporan keuangan.

“Rasa nyaman dari karyawan dengan lingkungan kerja dan atasan akan menimbulkan perilaku loyal pada perusahaan. Karyawan akan segan untuk melakukan perilaku yang menyimpang dan membuat kerugian pada perusahaan.”

Hal ini dibuktikan dari pernyataan informan Bapak Ibnu dan Ibu Sasa yang mengatakan bahwa sering kali ditemukan kecurangan pada laporan keuangan pada perusahaan yang memiliki sistem manajerial yang buruk dan Pengendalian internal yang lemah. Dua hal tersebut termasuk suatu tolok ukur kecurigaan adanya manipulasi laporan keuangan pada perusahaan.

2. Bagaimana pengendalian perilaku di presepsikan dapat membentuk nilai-nilai budaya anti manipulasi laporan keuangan?

Informan Bapak David menyebutkan bahwa sangat sulit untuk mengendalikan perilaku yang sudah terbentuk dari seseorang. Informan Bapak David dan Bapak Hasan menyatakan hal yang sama bahwa faktor utama pendorong tindakan etis didalam organisasi adalah tergantung dari niat karyawan itu sendiri dalam melakukan kegiatan menyimpang atau tidaknya. Pernyataan dari Bapak Hasan didukung oleh Bapak Ibnu yang mengatakan sangat sulit untuk mengendalikan perilaku seseorang.

“Sangat sulit untuk mengendalikan perilaku seseorang jika tidak ada contoh dari manajemen atas dan budaya organisasi yang baik pada perusahaan.”

Informan Bapak Hasan menambahkan faktor kedua dalam tindakan etis atau tidaknya adalah keluarga atau tuntutan lingkungan. Jika karyawan berada di lingkungan yang membahayakan dan pihak organisasi membiarkan hal menyimpang terjadi sehingga perbuatan menyimpang tersebut dicontoh dan dilakukan berulang kali. Informan Bapak Damar juga mengatakan secara umum karakter manajemen pada perusahaan BUMN memang cenderung memodifikasi laporan keuangan untuk tujuan tertentu biasanya untuk keuntungan personal dan pihak manajemen memiliki peluang untuk melakukannya tergantung dari niat orang tersebut ingin melakukannya atau tidak. Namun, informan Ibu Mega mengatakan hal yang dapat dilakukan atasan untuk mengendalikan perilaku karyawan agar meminimalisir perbuatan yang menyimpang seperti manipulasi laporan keuangan adalah membuat karyawan nyaman atau menciptakan rasa nyaman pada karyawan dalam bekerja di perusahaan tersebut dengan cara gaya kepemimpinan dan gaya komunikasi seorang pemimpin. Informan Ibu Mega juga menyatakan jika gaya kepemimpinan dan komunikasi tersebut membuat nyaman karyawan, maka perilaku dari karyawan tersebut akan mudah di kendalikan untuk mencapai tujuan dari perusahaan dan niat karyawan untuk melakukan perbuatan menyimpang atau memanipulasi laporan keuangan sangat kecil karena timbulnya rasa segan dengan atasan. Informan Ibu Mega menambahkan bahwa perasaan nyaman yang tercipta dari seseorang karyawan tersebut membuat karyawan mau melakukan apapun untuk keuntungan perusahaan bahkan bekerja diluar jam kerja tanpa dibayar juga akan dilakukan.

“Rasa nyaman karyawan akan tercipta jika ada pendekatan pimpinan kepada karyawan tersebut dan dapat memanusiaakan manusia seperti mengajak makan siang bersama, menghargai pekerjaan karyawan dengan sistem apresiasi atau penghargaan, memberikan gaji yang sesuai dengan beban kerja dan memberikan perhatian kepada karyawan. Jika hal tersebut dilakukan, maka karyawan akan merasa sejahtera dan nyaman dalam bekerja sehingga karyawan enggan untuk melakukan perbuatan curang.”

Informan Ibu Sasa dan Bapak Damar juga mengatakan bahwa seorang pemimpin yang memiliki jiwa

leadership yang baik dan sukses mengambil hati karyawannya akan mudah untuk mengontrol perilaku seseorang dan akan meminimalisir kejadian manipulasi laporan keuangan pada perusahaan.

3. Faktor mana diantara budaya dan pengendalian perilaku yang terpenting dikembangkan sehingga dapat mencegah tindakan manipulasi laporan keuangan?

Informan Bapak David, Bapak Hasan, Bapak Ibnu, Ibu Sasa, Bapak Damar, dan Ibu Mega berpendapat hal yang sama yaitu menyatakan membentuk budaya organisasi yang baik dari atas kebawah akan mengurangi perilaku yang menyimpang pada organisasi yang akan mengurangi tindakan kecurangan atau manipulasi pada laporan keuangan.

“Budaya organisasi yang dibentuk oleh pemimpin yang memiliki jiwa leadership yang baik akan mampu merubah perilaku yang menyimpang dari karyawan dalam organisasi atau akan membentuk perilaku karyawan yang baik.”

Bapak David mengatakan sangat sulit untuk mengendalikan perilaku seseorang jika tidak ada contoh dari manajemen atas dan budaya organisasi yang baik pada perusahaan. Hal tersebut juga sama dikatakan oleh Informan Ibu Mega yang mengatakan pemimpin yang dapat dijadikan role model akan dicontoh oleh karyawannya dan tingkat komunikasi, gaya kepemimpinan dari atasan yang membuat nyaman karyawan akan menimbulkan sikap loyal dari karyawan karena menjadikan karyawan sebagai aset dan akan segan untuk melakukan perilaku yang menyimpang dan membuat kerugian pada perusahaan.

“Membentuk budaya organisasi yang baik dari atas kebawah akan mengurangi perilaku yang menyimpang pada organisasi yang akan mengurangi tindakan kecurangan pada laporan keuangan.”

–Bapak David

Bapak Ibnu juga mengatakan budaya organisasi yang dibentuk oleh pemimpin yang memiliki jiwa leadership yang baik akan mampu merubah perilaku yang menyimpang dari karyawan dalam organisasi atau akan membentuk perilaku karyawan yang baik. Hal ini juga dikatakan oleh Bapak Damar yang menyebutkan budaya organisasi yang dibentuk oleh pimpinan atau kementerian BUMN akan berpengaruh ke bawah jika budaya organisasi diterapkan dengan baik, kebawah akan mengikuti. “Budaya organisasi yang dibentuk oleh pimpinan atau kementerian BUMN yaitu AKHLAK akan berpengaruh ke bawah jika budaya organisasi diterapkan dengan baik, kebawah akan mengikuti.” – Bapak Damar.

4. Pembahasan

Hasil dari penelitian menunjukkan konsisten dengan teori stewardship dimana teori ini menggambarkan bagaimana budaya organisasi mempengaruhi manusia dalam berperilaku dalam bekerja untuk mencapai tujuan dari perusahaan tanpa mementingkan tujuan dari individu masing-masing (Omar et al., 2015). Dalam teori stewardship ini pihak top manajemen akan membentuk budaya organisasi sesuai dengan kepentingan dari perusahaan atau kepentingan bersama (Schillemans & Bjurstrøm, 2020). Dalam teori stewardship kepercayaan terhadap pemimpin dan integritas dari seorang pemimpin sangat diperlukan agar budaya organisasi disuatu perusahaan dapat diterapkan dengan baik (Tanimoto, 2013). Dari hasil wawancara terhadap narasumber terkait bagaimana cara menciptakan budaya organisasi dapat membentuk nilai-nilai anti manipulasi laporan keuangan dengan cara memberikan sosialisasi dan pelatihan yang terkait dengan budaya organisasi perusahaan terhadap karyawan seperti menginformasikan adanya sistem punishment terhadap siapapun yang melanggar dari pihak top manajemen sampai kebawah tergantung seberapa besar kesalahan yang dibuat serta menjunjung tinggi integritas, menerapkan nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) sesuai dari nilai-nilai BUMN yang sudah dibuat oleh pihak kementerian dari awal karyawan bergabung pada perusahaan. Adanya Sosialisasi dan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan untuk karyawan baru bertujuan untuk menginformasikan nilai-nilai budaya pada organisasi

dan perilaku yang sudah menjadi budaya organisasi pada perusahaan yang harus diterapkan oleh karyawan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan secara bersama. Hal ini sesuai dengan teori *stewardship* yang mengatakan tidak tercapainya tujuan dari perusahaan karena tidak adanya rasa kepercayaan terhadap sesama pekerja, terhadap pemimpin dan tujuan individu yang berbeda beda maka diperlukannya budaya organisasi yang dibentuk perusahaan dan kebersamaan untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi (Schillemans & Bjurström, 2020).

Berdasarkan wawancara yang dilakukan berkaitan dengan bagaimana pengendalian perilaku di presepsikan dapat membentuk nilai-nilai budaya anti manipulasi laporan keuangan yaitu dengan cara menciptakan rasa nyaman dalam lingkungan kerja dengan cara menjadikan karyawan sebagai aset. Faktor penting lainnya adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga sangat berpengaruh dalam menciptakan rasa nyaman dari karyawan. Rasa nyaman yang tercipta akan membuat karyawan enggan untuk melakukan tindakan yang menyimpang seperti memanipulasi laporan keuangan. Jika karyawan sudah merasa nyaman pada perusahaan, akan timbul rasa segan terhadap pemimpin yang memiliki niat melakukan perbuatan menyimpang. Hal ini sejalan dengan teori kepuasan kerja dimana perasaan seseorang terhadap pekerjaan akan mencerminkan sikapnya terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2018). Rasa nyaman yang tercipta adalah suatu bentuk dari kepuasan kerja dari karyawan pada perusahaan (Robbins & Judge, 2018). *Equity theory* atau teori keadilan membahas lebih spesifik yang mengatakan bahwa perilaku keadilan sangat penting diterapkan oleh pemimpin seperti adil dalam memperlakukan karyawan yang akan menciptakan rasa nyaman dan loyal pada karyawan sehingga karyawan dapat berperilaku seperti yang diinginkan pemimpin untuk mencapai tujuan dari perusahaan (Robbins & Judge, 2018). Perilaku pemimpin yang tidak adil akan menimbulkan suatu sikap yang tidak diharapkan dan dapat menghambat keberlangsungan organisasi maupun karyawan yang ada di dalamnya maka sangat penting memiliki pemimpin yang memiliki integritas tinggi dan berkomunikasi baik dengan karyawan (Kalemci et al., 2019).

Berdasarkan wawancara yang sudah dilakukan terkait faktor mana diantara budaya dan pengendalian perilaku yang terpenting dikembangkan sehingga dapat mencegah tindakan manipulasi laporan keuangan, 6 informan yaitu Bapak David, Bapak Hasan, Bapak Ibnu, Ibu Sasa, Bapak Damar, Ibu Mega memiliki pendapat yang sama yaitu, yang terpenting adalah budaya organisasi. Sulitnya mengendalikan perilaku seseorang untuk berperilaku etis menyebabkan seorang pemimpin harus menciptakan budaya organisasi dalam suatu perusahaan. Karena baik buruknya seseorang berperilaku tergantung dari niat seseorang dalam berperilaku. Hal ini sejalan dengan teori *planned of behavior* yang menjelaskan seseorang berperilaku tergantung dari niat masing-masing individu itu sendiri (*intention behavior*) (Ajzen, 1991);(Prayidyaningrum & Djamaludin, 2016). Seperti yang disebutkan oleh informan Bapak Damar yaitu pemimpin yang berhasil menciptakan budaya organisasi yang baik dalam perusahaan dapat meminimalisir karyawan untuk melakukan perbuatan menyimpang seperti memanipulasi laporan keuangan. Informan Ibu Mega juga menyebutkan pemimpin harus bisa menjadi role model bagi karyawannya agar terciptanya budaya organisasi yang baik. Hal ini sejalan dengan teori *planned of behavior* berkaitan dengan salah satu faktor yang mempengaruhi niat seseorang berperilaku yaitu *subjective norm* (Robbins & Judge, 2018). Budaya organisasi sangat mirip dengan *subjective norm* atau norma subjektif karena budaya organisasi mampu membentuk pola pikir individu terhadap suatu perilaku individu (E. Ocansey & Ganu, 2018). Hal ini berarti bahwa budaya organisasi memiliki peran terhadap individu untuk mendorong individu dalam berperilaku (Tohidi & Jabbari, 2012);(E. O. N. D. Ocansey & Ganu, 2017). Pengaruh dari budaya organisasi didalam perusahaan membawa individu untuk berperilaku etis atau tidak etis sangat bergantung pada kebiasaan dari pemimpin yang menciptakan budaya organisasi tersebut apakah terbiasa dengan perilaku etis atau tidak etis (Tohidi & Jabbari, 2012). Dari hasil penelitian, peneliti melihat bahwa faktor kesejahteraan dari karyawan adalah pilar terpenting untuk mencegah terjadinya kecurangan pada laporan keuangan atau meminimalisir terjadinya

tindakan menyimpang pada perusahaan. Untuk membantu pihak top manajemen berhasil dalam menerapkan budaya organisasi pada perusahaan sehingga dapat mencegah terjadinya perbuatan menyimpang, peneliti menemukan pentingnya penerapan pengetahuan tentang konsep *falah*. Inti dari arti istilah konsep *falah* mendeskripsikan tentang kehidupan yang sejahtera secara material maupun spiritual yang terkait dengan masalah kesejahteraan sosial (Rishi, 2015). Kata *falah* berasal dari bahasa arab yaitu dari kata kerja *aflaha-yuflihu* yang artinya kesuksesan, kemuliaan, kemenangan dalam hidup perlu diterapkan (Amalia et al., 2016). Unsur dari konsep *falah* membahas tentang kelangsungan hidup, kebebasan berkeinginan, kekuatan dan harga diri (Daliman et al., 2021). Pengetahuan tentang *falah* juga menjelaskan bahwa manusia adalah makhluk dinamis dimana rasa kepuasan dari manusia beragam maka sejahtera yang dimaksud adalah menjauhi segala sesuatu yang merusak seperti gangguan dan kesukaran sehingga mencapai kehidupan yang baik serta seimbang (Daliman et al., 2021). Dengan memiliki pemimpin yang memahami konsep *falah* akan mampu mengendalikan perilaku karyawan karena orientasi dari pemimpin adalah kesejahteraan sosial dengan menjadikan kesejahteraan spiritual sebagai acuan yang akan menimbulkan rasa takut ketika seseorang hendak melakukan tindakan menyimpang dimana konsep kesejahteraan spiritual ini berhubungan dengan ketakwaan dan menjadikan konsep kesejahteraan material sebagai bentuk kepuasan manusia untuk memenuhi keinginan duniawi sehingga dapat menciptakan budaya organisasi yang diikuti oleh karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam menuliskan konsep *falah* ini, peneliti belum pernah menemukan literatur yang menulis tentang konsep *falah* untuk diterapkan dalam mendukung keberhasilan penerapan budaya organisasi dan sebagai salah satu cara untuk mengendalikan perilaku dalam organisasi untuk mencegah terjadinya kecurangan pada laporan keuangan pada perusahaan.

5. Kesimpulan dan Saran Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi akan membentuk nilai-nilai budaya anti manipulasi laporan keuangan didalam organisasi dengan memberikan pelatihan dan sosialisasi berkaitan tentang budaya organisasi yang diterapkan perusahaan. Pengendalian perilaku akan berhasil dilakukan untuk membentuk nilai-nilai budaya anti manipulasi didalam laporan keuangan didalam organisasi dengan cara menciptakan rasa nyaman dari karyawan pada saat bekerja. Rasa nyaman tersebut timbul karena dipengaruhi oleh bagaimana cara pemimpin memimpin perusahaan dan bagaimana cara pemimpin berkomunikasi dengan bawahannya yang akan berpengaruh terhadap sikap loyal dari karyawan pada perusahaan. Sulitnya untuk mengendalikan perilaku seseorang dalam bersikap etis dikarenakan orang berperilaku didasari dari niat masing-masing individu menjadikan seorang pemimpin harus menciptakan budaya organisasi yang tepat terlebih dahulu pada perusahaan setelah budaya organisasi sudah tercipta maka melakukan pengendalian perilaku guna karyawan mendukung dalam mencapai tujuan bersama.

Saran

Berdasarkan hasil, pembahasan dan kesimpulan pada penelitian ini, peneliti menyarankan dalam suatu organisasi disarankan dapat membangun komunikasi yang baik, membangun rasa toleransi, saling menghargai serta mengutamakan nilai kemanusiaan antara pemimpin dan karyawan lainnya atau anggota tim pada organisasi sehingga di dalam perusahaan tercipta rasa nyaman sehingga akan timbul rasa enggan untuk melakukan kecurangan didalam perusahaan. Dalam mencapai tujuan organisasi diharapkan karyawan dapat menghindari konflik dari kepentingan pribadi. Mengingat kecurangan laporan keuangan bersifat tersembunyi, Auditor diharapkan dapat memperluas lingkup pemeriksaan dan memiliki kompetensi dibidangnya dengan integritas tinggi untuk mendeteksi dan menemukan kecurangan pada laporan keuangan. Pemimpin diharapkan dapat menerapkan konsep dari *falah* agar terciptanya kesejahteraan sosial dari masyarakat untuk dapat mengendalikan perilaku karyawan dalam mendukung keberhasilan menciptakan budaya organisasi pada perusahaan serta melakukan sosialisasi kepada karyawan secara berkala guna memberikan wawasan dan menerapkan terkait core value dari

perusahaan BUMN yaitu AKHLAK untuk mencegah terjadinya perilaku menyimpang yang dilakukan karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan konsep *balanced score card*, dengan menambahkan poin karakteristik kualitatif pemimpin BUMN. Selanjutnya, diharapkan dapat menjadi poin utama di dalam menentukan skema bonus bagi direksi BUMN, berdasarkan indikator-indikator yang sudah ditentukan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan studi ini untuk menentukan indikator-indikator konsep “*Falah*” yang dipakai untuk mengukur kinerja direksi BUMN dengan menggunakan metode *grounded theory*.

REFERENSI

- ACFE. (2016). Survey Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) 2016. In *Auditor Essentials*. <https://doi.org/10.1201/9781315178141-3>
- ACFE. (2018). Report To The Nations - Global Study on Occupational Fraud and Abuse: Asia Pacific. In *Asia Pacific Edition* (Vol. 10). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2222608> Ajzen. (1991). *The Theory of Planned Behavior*. 50, 179–211. <https://doi.org/10.1080/10410236.2018.1493416>
- Amalia, I., Riani, W., & Julia, A. (2016). The Influence of Religiosity Values on Happiness with Islamic Consuming Ethics as Moderator Variable. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 76–83. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.044>
- Asare, S. K., & Zimbelman, M. F. (2015). Challenges Facing Auditors in Detecting Financial Statement Fraud : Insights from Fraud Investigations. *Journal of Forensic & Investigative Accounting*, 7(2), 63– 112. <https://doi.org/10.1016/j.tws.2017.06.017>
- Berger, A. N., & Bouwman, C. H. S. (2013). How does capital affect bank performance during financial crisesa. *Journal of Financial Economics*, 109(1), 146–176. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.02.008>
- BPK. (2020). *Siaran Pers BPK terhadap kasus Jiwasraya 8 Januari 2020*. <https://www.bpk.go.id/news/bpk-dan-kejaksaan-agung-bahas-asuransi-jiwasraya>
- BUMN. (2019). Laporan Kinerja BUMN 2019. In *BUMN, Kementerian*. Clifford Geertz. (2017). *The Interpretation of Cultures* (7th ed.). wiley.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design, Qualitatives, Quantitative, and Mixed Methods Approcahes* (Fourth Edi). Sage Publications.
- Daliman, D., Psikologi, F., & Surakarta, U. M. (2021). *Ethical Conduct-Do and General Well-Being among University Students , Moderated by Religious Internalization : An Islamic perspective*. 6(2), 37–54.
- Deloitte. (2020). *The risk of financial statement fraud in the wake of COVID-19*.
- Dewi, Y., & Fadjaranie, R. A. (2020). The effect of fraud specialist role on internal control using the mediation of credit card fraud detection (Case study of a state-owned bank). *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(2), 6285–6292.
- Hansen, S., & McMahan, M. (2016). Shocking language: Understanding the macroeconomic effects of central bank communication. *Journal of International Economics*, 99, S114–S133. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2015.12.008>
- Howard, B. (2012). How to Find Out How to Do Qualitative Research. *International Journal of Communication*, 3(March), 131–160. <https://doi.org/10.4135/9781849209663.n9>
- Iqbal, S., Nawaz, A., & Ehsan, S. (2019). Financial performance and corporate governance in microfinance: Evidence from Asia. *Journal of Asian Economics*, 60, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2018.10.002>

- Jamshed, S. (2014). Qualitative research method-interviewing and observation. *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 5(4), 87. <https://doi.org/10.4103/0976-0105.141942>
- Jeffrey A. Miles. (2012). *Management and Organization Theory* (1st ed.). Sage Publications.
- Ji, Y., Rozenbaum, O., & Welch, K. T. (2018). Corporate Culture and Financial Reporting Risk: Looking Through the Glassdoor. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2945745>
- Kakati, S., & Goswami, C. (2019). Factors and Motivation of Fraud in The Corporate Sector: A Literature Review. *Journal of Commerce & Accounting Research*, 8(3), 86–96.
- Kalemci, R. A., Kalemci-Tuzun, I., & Ozkan-Canbolat, E. (2019). Employee deviant behavior: role of culture and organizational relevant support. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 126–141. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-11-2018-0125>
- Kemenkeu. (2019a). Informasi APBN 2019. In *Direktur Penyusunan APBN* (Vol. 13, Issue 1).
- Kemenkeu. (2019b). *Siaran Pers Menteri Keuangan Jatuhkan Sanksi Terhadap Auditor Laporan Keuangan Garuda Indonesia*. <http://pppk.kemenkeu.go.id/in/post/siaran-pers:-menkeu-jatuhkan-sanksi-auditor-laporan-keuangan-garuda-indonesia>
- Koornhof, C., & du Plessis, D. (2000). Red flagging as an indicator of financial statement fraud: The perspective of investors and lenders. *Meditari Accountancy Research*, 69–93. <https://doi.org/10.1108/10225292000000005>
- Krista Fiolleau;Theresa Libby;Linda Thorne. (2018). Dysfunctional Behavior in Organizations: Insights from the Management Control Literature. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 37(4), 117–141. <https://doi.org/10.2308/ajpt-51914%0A>
- Kroll. (2019). *Global fraud and risk report 2019/2020*. www.kroll.com/media/pdf/reports/
- Lambert, V. a., & Lambert, C. E. (2013). Qualitative Descriptive Research: An Acceptable Design. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 16(4), 255–256. <http://antispam.kmutt.ac.th/index.php/PRIJNR/article/download/5805/5064>
- Lawson, S. A. (2020). Effective Strategies Small Business Leaders Use to Address Ransomware Walden University This is to certify that the doctoral study by. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/9876>
- Liu, H., & Li, X. (2015). Government decentralisation and corporate fraud: Evidence from listed state-owned enterprises in China. *China Journal of Accounting Studies*, 3(4), 320–347. <https://doi.org/10.1080/21697213.2015.1100090>
- Luhman, J. T. (2012). *Key Concept in Organization Theory* (1st ed.). Sage Publications.
- Mark, L. (2017). Informing the Fraud Triangle: Insights from Differential Association Theory. *Journal of Theoretical Accounting Research*, 14, 1–41. <http://dx.doi.org/10.25316/IR-2447>
- Md Nasir, N. A., & Hashim, H. A. (2020). Corporate governance performance and financial statement fraud: evidence from Malaysia. *Journal of Financial Crime*. <https://doi.org/10.1108/JFC-09-2020-0182>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2019). *Qualitative Data Analysis* (4th ed.). Sage Publications.
- Mohamed, N., & Handley-Schachler, M. (2015). Roots of Responsibilities to Financial Statement Fraud Control. *Procedia Economics and Finance*, 28(April), 46–52. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01080-1](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01080-1)
- Mui, G., & Mailley, J. (2015). A tale of two triangles: Comparing the fraud triangle with criminology's crime triangle. *Accounting Research Journal*, 28(1), 45–58. <https://doi.org/10.1108/ARJ-10-2014-0092>
- Ocansey, E., & Ganu, J. (2018). The Role of Corporate Culture in Company. *Research Gate*, 8(24), 37. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/147515/ThesisFinished.pdf?sequence=1&isAllow>

e d=y

- Ocansey, E. O. N. D., & Ganu, J. (2017). The Role of Corporate Culture in Managing Occupational Fraud. *Research Journal of Finance and Accounting*, 8(24), 2222–2847.
- Omar, N., Johari, Z. A., & Hasnan, S. (2015). Corporate Culture and the Occurrence of Financial Statement Fraud: A Review of Literature. *Procedia Economics and Finance*, 31(15), 367–372. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01211-3](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01211-3)
- Paniagua, J., Rivelles, R., & Sapena, J. (2018). Corporate governance and financial performance: The role of ownership and board structure. *Journal of Business Research*, 89(June 2017), 229–234. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.060>
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice. In Sage Publication. https://books.google.co.za/books?hl=en&lr=&id=ovAkBQAA&oi=fnd&pg=PP1&ots=ZQ3X2vyDD-&sig=b59FvVQjP11IUHSVC3wZ86h_Bd4&redir_esc=y#v=onepage&q=2002&f=false
- Prayidyaningrum, S., & Djamaludin, M. D. (2016). Theory of Planned Behavior to Analyze the Intention to Use the Electronic Money. *Journal of Consumer Sciences*, 1(2), 1. <https://doi.org/10.29244/jcs.1.2.1-12>
- PWC. (2020). *Fighting fraud : A never-ending battle*.
- Razali, W. A. A. W. M., & Arshad, R. (2014). Disclosure of Corporate Governance Structure and the Likelihood of Fraudulent Financial Reporting. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 145, 243–253. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.06.032>
- Rishi, B. (2015). *Islamic Perspectives on Marketing and Consumer Behavior: Planning, Implementation, and Control*: (A. De Marco (ed.)). Business science reference.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson.
- Schein, E. (2016). *Organizational Culture and Leadership (The Jossey–Bass Business & Management Series)* (5th ed.). Wiley.
- Schillemans, T., & Bjurstrøm, K. H. (2020). Trust and verification: balancing agency and stewardship theory in the governance of agencies. *International Public Management Journal*, 23(5), 650–676. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1553807>
- Sun, J., Kent, P., Qi, B., & Wang, J. (2019). Chief financial officer demographic characteristics and fraudulent financial reporting in China. *Accounting and Finance*, 59(4), 2705–2734. <https://doi.org/10.1111/acfi.12286>
- Tanimoto, K. (2013). Encyclopedia of Corporate Social Responsibility. In *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8>
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Organizational culture and leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 856–860. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156>
- US Securities & Exchange Commission. (2021). Mutual Funds. In *USA.Gov*. Wang, Y. (2019). *The causes and consequences of accounting fraud in China*.
- Willott, S., & Larkin, M. (2008). Qualitative research in psychology. In *Clinical Psychology Forum* (Issue 184).
- Yelvionita, V., Utami, W., & Mappanyuki, R. (2019). The Effect of Internal Control and Organizational Culture on Early Warning Fraud Case Type. In *International Conference on Rural Development and Entrepreneurship Proceeding* (Vol. 5, Issue 1).
- Zager, L., Malis, S. S., & Novak, A. (2016). The Role and Responsibility of Auditors in Prevention and Detection of Fraudulent Financial Reporting. *Procedia Economics and Finance*, 39(November 2015), 693–700. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30291-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30291-x)
- Zhai, J., & Wang, Y. (2016). Accounting information quality, governance efficiency and capital

investment choice. *China Journal of Accounting Research*, 9(4), 251–266.
<https://doi.org/10.1016/j.cjar.2016.08.001>