



Jurusan Akuntansi Masyarakat Akuntansi Multiparadigma Indonesia



Jurnal Akuntansi Multiparadigma

www.jamal.ub.ac.id



## SISI GELAP PEMIMPIN DALAM MEMOTIVASI TINDAKAN KORUPSI

Wirawan Hardinto, Dekar Urumsah, Aditya Pandu Wicaksono, Fitra Roman Cahaya

Universitas Islam Indonesia, Jl. Kaliurang No.Km. 14,5, Yogyakarta 55584

Surel: 073120413@uii.ac.id

Volume 11  
Nomor 2  
Halaman 334-354  
Malang, Agustus 2020  
ISSN 2086-7603  
e-ISSN 2089-5879

Tanggal Masuk:

01 Juli 2020

Tanggal Revisi:

13 Agustus 2020

Tanggal Diterima:

31 Agustus 2020

### Kata kunci:

konsentrasi kepemilikan,  
kualitas laba,  
laporan keberlanjutan,  
tata kelola

### Abstrak: Sisi Gelap Pemimpin dalam Memotivasi Tindakan Korupsi.

Penelitian ini bertujuan untuk menelusuri peran pemimpin organisasi dalam memotivasi stafnya untuk melakukan tindakan korupsi. Metode yang digunakan adalah *thick description* dengan melibatkan sejumlah informan dari perusahaan swasta. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin organisasi, melalui wewenangnya, bisa memotivasi stafnya untuk melakukan tindakan korupsi. Meskipun demikian, ada aspek positif pemimpin yang bisa menghambat tindakan tersebut, yaitu kedudukannya sebagai *role model* dan sifat religiusnya. Pada sisi lainnya, penegakan etika organisasi dianggap mampu menghalangi setiap pihak untuk melakukan korupsi.

**Abstract: The Dark Side of Leaders in Motivating Corruption.** This study aims to explore the role of organizational leaders in motivating their staff to commit corruption. The method used is *thick description* by involving informants from a private company. This research shows that organizational leaders, through their authority, can motivate their staff to commit acts of corruption. Even so, there are positive aspects of a leader that can hinder this action, namely his position as a role model and his religious character. On the other hand, upholding organizational ethics is considered capable of deterring any party from committing corruption.



**Mengutip ini sebagai:** Hardinto, W., Urumsah, D., Wicaksono, A. P., & Cahaya, F. R. (2020). Sisi Gelap Pemimpin dalam Memotivasi Tindakan Korupsi. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 11(2), 334-354. <https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2020.11.2.20>

Salah satu bagian dari korupsi yang sering terjadi di negara berkembang adalah suap (Islam et al., 2018). Skidmore et al. (2020) menyatakan bahwa individu yang jujur mampu menolak godaan suap, dan khususnya ketika ada pemimpin atau pejabat yang jujur dan mampu menolak godaan suap. Namun, jika suap yang diberikan dalam jumlah besar, sedangkan peluang tertangkapnya sangat kecil dan sanksi hukumannya ringan, maka bisa diprediksi banyak pemimpin dan pejabat tergoda menerima suap. Kumar et al. (2018) juga meng-

ungkapkan bahwa kronisnya problematika korupsi, yang didalamnya termasuk suap itu sendiri, sudah menjalar sampai sektor swasta dan profesi. Hampir semua profesi yang berhubungan dengan masyarakat seperti akuntan, dokter, dan pengacara ternoda penyakit suap. Kalau bukan sebagai pelaku, banyak juga yang membantu korupsi. Bahkan, budaya dalam sebuah negara juga bisa mendorong korupsi. Budaya sebuah negara juga bisa berpengaruh pada tingkatan risiko *fraud* (Mihret 2014). Korupsi, dikategorikan dalam suap, merupakan salah satu bentuk

kecurangan sebagaimana diungkapkan oleh Association of Certified Fraud Examiners (2014, 2016).

Kecurangan (*fraud*) dalam organisasi bisa dilakukan oleh individu-individu dari berbagai level, mulai dari pemilik, eksekutif, manajer menengah, manajer lini pertama, sampai para staf. Association of Certified Fraud Examiners (2016) mengungkapkan bahwa tingkat kewenangan pelaku tindak kecurangan berhubungan erat dengan tingkatan kecurangan. Dalam peristiwa skandal Carlos Ghosn ketika menjadi CEO Nissan Motor Co. Ltd., Ghosn tidak melaporkan kompensasi sebesar US\$94M selama 9 tahun kepada otoritas setempat. Skandal Ghosn ini menunjukkan bahwa tingkat kewenangan sebagai CEO berkaitan erat dengan tingkat kecurangan yang dilakukan, yaitu tidak mengungkapkan atau melaporkan kompensasi yang mencapai US\$94M kepada otoritas setempat. Ironisnya, cukup banyak terjadi di dalam organisasi seorang manajer yang memiliki penghasilan tertinggi justru berada pada posisi tingkat kecurangan yang lebih tinggi dibandingkan dengan staf-stafnya. Tingkatan ini bisa dilihat dari kerugian yang dialami oleh organisasi akibat kecurangan yang dilakukan. Sejak tahun 1996 sampai dengan sekarang, 18,9% pelaku tindak kecurangan adalah para eksekutif dan pemilik. Tindakan kecurangan yang dilakukan oleh manajer menyebabkan kerugian organisasi dengan nilai tengah \$173.000, dalam rata-rata frekuensi 18 kali/bulan. Sementara itu, tindakan kecurangan yang dilakukan oleh pemilik mampu menyebabkan kerugian organisasi dengan nilai tengah \$703.000 (ACFE Indonesia, 2016). Perilaku tindak kecurangan yang dilakukan oleh pemimpin dan pemilik organisasi dikhawatirkan bisa menjadi pembenaran (*rationalization*) dan bahkan menjadi sebuah tekanan (*pressure*) bagi para stafnya. Kurrohman & Widyayanti (2018) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi para staf mereka dalam sebuah organisasi. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kecurangan di Indonesia banyak terjadi akibat dari pengaruh beberapa faktor, seperti moralitas pimpinan dan etika. Urumsah et al. (2016), misalnya, menyebutkan bahwa tindakan kecurangan bisa terjadi karena oleh faktor moralitas pemimpin, serta etika dan perilaku individu. Faktor budaya kerja dan pimpinan juga dapat mem-

pengaruhi tindak kecurangan. Wicaksono & Urumsah (2016) juga menyebutkan bahwa seorang pemimpin justru mampu menyebabkan tindakan kecurangan di tingkat karyawan.

Melihat peran faktor pemimpin dan etika dalam organisasi bisnis, mendorong dilakukannya penelitian yang lebih mendalam. Analisis pada faktor pemimpin dan etika ini merupakan hal baru. Belum banyak yang membahas secara kualitatif pengaruh kedua faktor tersebut terhadap tindakan kecurangan di Indonesia. Penelitian terdahulu memfokuskan diri pada salah satu faktor saja, faktor pemimpin atau faktor etika yang berkaitan dengan tindakan kecurangan. Seperti penelitian Lokanan (2014) yang menyebutkan bahwa *fraud* dilakukan oleh para eksekutif ketika laba perusahaan menurun. Kemudian berkembang dengan memasukkan faktor moral dalam pemimpin, seperti Urumsah et al. (2016) yang menyebutkan bahwa moral pemimpin yang baik masih berpeluang untuk melakukan kecurangan. Wicaksono & Urumsah (2016) juga menyebutkan bahwa moralitas pemimpin bisa melawan tindakan kecurangan.

Penelitian ini menggunakan teori *fraud triangle*, *fraud diamond* dan *gone* sebagai rangkai dalam melakukan analisis kritis terhadap hasil wawancara informan. Tindakan kecurangan tidak terlepas dari teori *fraud triangle*. Morales et al. (2014) menjelaskan bahwa teori *fraud triangle* telah banyak digunakan secara luas oleh para akademisi, profesional, ataupun pemerintah, kemudian dikonseptualisasikan sebagai *fraud triangle*. Sisi pertama dalam *fraud triangle* ini adalah sisi motivasi/tekanan yang memotivasi individu. Pada sisi ini muncul tafsiran berbeda. Banyak peneliti menafsirkan motivasi/tekanan sebagai tekanan personal, tekanan pekerja/perusahaan, dan tekanan eksternal sedangkan yang lain menafsirkan tekanan/motivasi sebagai tekanan finansial dan nonfinansial. Namun, bagaimanapun juga semua itu berkaitan. Teori *fraud diamond* menggambarkan perkembangan dari teori *fraud triangle*. Urumsah et al. (2018) menyebutkan bahwa untuk mengembangkan pencegahan dan deteksi terhadap kecurangan, teori *fraud triangle* bisa ditambahkan dengan elemen yang keempat yaitu *capability*. *Capability* adalah sebuah ciri khas dan kemampuan pelaku yang berperan utama ketika kecurangan itu terjadi di samping adanya tiga faktor lainnya (teori

*fraud triangle*). Selain itu, Utami et al. (2019) menambahkan bahwa tindakan kecurangan khususnya dalam jumlah besar tidak akan terjadi tanpa adanya kehadiran orang yang tepat dan mempunyai kapabilitas yang tepat juga dan ketika pengetahuan pelaku tentang fungsi proses dan pengendalian dalam organisasi meningkat, seiring dengan itu, kapabilitas mereka melakukan tindakan kecurangan juga akan meningkat. Rustiari et al. (2019) menyatakan bahwa salah satu faktor dalam lingkup kapabilitas seseorang itu adalah posisi dan fungsi dalam organisasi, contohnya adalah CEO. CEO atau presiden divisional dalam organisasi adalah posisi yang memiliki wewenang untuk mempengaruhi berbagai pemberlakuan kontrak dan kesepakatan. Wewenang ini akan berdampak pada pengakuan dan beban. Isgiyata et al. (2018) menjelaskan bahwa teori *gone* menyempurnakan teori *fraud triangle*. Teori *gone* menyatakan bahwa pelaku melakukan praktik kecurangan dimotivasi oleh unsur *greed* (keserakahan), *opportunity* (kesempatan), *need* (kebutuhan), atau *exposure* (hukuman yang ringan). unsur *greed* dan *need* merupakan unsur yang ada di dalam individu pelaku, sedangkan unsur *opportunity* dan *exposes* merupakan unsur yang ada di luar individu pelaku atau berkaitan dengan organisasi sebagai tempat pelaku melakukan kecurangan.

Artikel ini bertujuan untuk menginvestigasi dua faktor tersebut terhadap tindakan nyata kecurangan. Investigasi pada pemimpin bertujuan untuk mengetahui kemungkinan peran pemimpin dalam memotivasi staf untuk bertindak curang dan investigasi berikutnya adalah pada faktor etika yang bertujuan untuk mengetahui peran etika dalam menghalangi staf melakukan tindakan curang. Penelitian ini memberikan kontribusi positif terhadap literatur, utamanya investigasi secara komprehensif pengaruh faktor pemimpin dan etika terhadap tindakan kecurangan dalam organisasi bisnis. Dari aspek kontribusi praktis hasil penelitian ini diharapkan bisa membantu organisasi bisnis dalam mendesain perencanaan, pemilihan, penunjukan, dan kaderisasi pimpinan dalam institusinya serta dalam mendesain aturan dan kode etik terkait pencegahan kecurangan, termasuk korupsi dan suap.

## **METODE**

Untuk mengungkap cerita bagaimana faktor pemimpin dan faktor etika bisa

mendorong staf untuk melakukan tindakan korupsi, maka upaya yang tepat adalah peneliti harus mendapatkan informasi tentang peristiwa yang sedang terjadi. Informasi tentang peristiwa itu didapatkan dari cerita para narasumber/informan. Hampshire et al. (2014) menyebutkan bahwa peneliti harus berupaya memahami peristiwa-peristiwa yang terjadi melalui informasi yang diberikan para informan. Kemudian upaya berikutnya adalah mendalami dan menginvestigasi peristiwa yang terjadi. Metode ini merupakan metode *thick description* adalah salah satu dari tiga konsep utama kualitatif. Tahapan penelitian ini diawali dengan mengumpulkan data, tahapan berikutnya adalah menganalisis dengan fokus pada pemahaman/pengertian serta menitikberatkan pada arti. Summers (2020) menjelaskan bahwa dalam tipe *thick description* ini, peneliti membenamkan dirinya pada kultur peristiwa, menginvestigasi pada bingkai peristiwa yang terjadi saat ini, dan kemudian mengarahkan pada konsep dan teori. Di samping itu dalam penelitian ini peneliti mendapatkan banyak cerita peristiwa dari informan.

Dalam menentukan responden sebagai informan, peneliti menggunakan teknik *purposive* atau *purposeful sampling*. Haven & Grootel (2019) berargumentasi bahwa teknik *purposive/purposeful sampling* atau *judgement sampling* merupakan teknik memilih partisipan (informan) sesuai dengan kualitas yang dimiliki informan dan tujuan penggunaan teknik ini adalah untuk mencari informan yang bisa memberikan informasi berdasar pengetahuan atau pengalaman yang dimiliki. Teknik *purposive sampling* ini merupakan teknik yang tepat dan sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu mengungkap peran pemimpin dan etika dalam memotivasi staf untuk berbuat korupsi. Di samping itu, karakter informan/objek dalam teknik adalah informan harus memiliki kriteria yang sudah ditetapkan peneliti, dalam konteks penelitian ini yaitu informan memiliki pengalaman atau terlibat secara langsung dalam tindakan kecurangan. Pernyataan ini senada dengan Summers (2020) yang menyatakan bahwa informan dalam teknik ini memiliki kriteria subjek/informan yang memiliki pengalaman spesifik (sampel kasus kritis) atau keahlian khusus (sampel informan kunci).

Dalam penelitian ini peneliti membutuhkan informan yang bersedia memberikan informasi tentang peristiwa korupsi dalam

**Tabel 1. Daftar Nama Informan**

No.	Nama Informan
1.	Adi
2.	Beni
3.	Candra
4.	Dedi
5.	Edi
6.	Feri
7.	Guntur
8.	Hendro
9.	Iwan
10.	Kandar
11.	Luki
12.	Norman

organisasinya. Peneliti menetapkan kriteria informan sebagai berikut; informan memiliki pengalaman melakukan korupsi (bisa berperan secara langsung maupun berperan tidak langsung) dalam organisasinya; informan menyaksikan (bisa secara langsung atau tidak langsung) korupsi yang terjadi dalam organisasinya; informan pernah atau tidak pernah diputuskan bersalah di pengadilan maupun yang sudah diputuskan pengadilan; informan berprofesi di perusahaan swasta; informan memiliki kedudukan jabatan yang beragam dalam struktur organisasi bisnis, dari mulai manajemen puncak (direktur) sampai dengan staf. Peneliti mendapatkan pihak-pihak yang bersedia menjadi informan. Para informan memiliki latar belakang sudah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Gender informan didominasi oleh pria. Para informan yang bersedia memberikan informasi yang diperlukan menginginkan namanya dirahasiakan karena informasi yang diberikan kepada peneliti adalah peristiwa yang terjadi di dalam organisasinya. Menyepakati hal tersebut, peneliti merahasiakan nama para informan dan menggantinya dengan nama samaran. Nama samaran informan itu tersaji pada Tabel 1.

Perolehan data informasi dan opini pada penelitian ini melalui teknik wawancara langsung terhadap informan (*dyadic face-to-face interaction*). Dalam wawancara peneliti menggunakan *semi-structure protocol* atau *semi-standardized (semi-structured interview)* sebagai acuan dalam mewawancarai para informan. Summers (2020) menyebut-

kan bahwa penggunaan *semi-structure protocol* memberikan pendekatan yang lebih fleksibel. Teknik wawancara langsung ini bertujuan untuk mendapatkan informasi yang peneliti diinginkan (Roulston, 2016) dan peneliti bisa mengungkap fenomena yang kompleks dan hal yang tidak tampak atau tersembunyi (Hampshire et al., 2014). Teknik wawancara ini juga dilakukan dengan menggunakan pendekatan *phronetic approach*, yaitu pendekatan yang menganjurkan bahwa data kualitatif dapat diperoleh, diorganisasi, diinterpretasikan, dianalisis, dan dikomunikasikan secara sistematis (Haven & Grootel, 2019).

Tahapan berikutnya adalah proses analisis data dengan menganalisis hasil wawancara yang ditranskripsikan. Peneliti menganalisis data dengan menggunakan *system of coding*. Haven & Grootel (2019) dan Summers (2020) mengatakan bahwa penggunaan *system of coding* bertujuan untuk mereduksi data kualitatif. Tahapan analisis ini bertujuan untuk mengetahui fenomena korupsi yang terjadi dan untuk mendukung serta meningkatkan faktor-faktor yang teridentifikasi sebagai bagian dari tinjauan literatur. Selanjutnya, penelitian menggunakan teori *fraud triangle*, *fraud diamonds*, dan *gone* untuk menjelaskan dan mendiskusikan secara kritis temuan yang ada.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum membahas mengenai peran pemimpin dan etika, peneliti telah

mendapatkan informasi awal dari informan tentang lingkungan dan kondisi organisasi serta tentang informan itu sendiri. Informasi awal tentang kondisi organisasi, adalah bahwa korupsi terjadi di hampir seluruh organisasi. Tindakan korupsi dalam organisasi ini melibatkan pemimpin dan staf atau keduanya bersama-sama. Para informan juga sudah memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan peneliti, seperti mayoritas informan mengakui pernah melakukan tindakan korupsi itu, baik dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Mayoritas informan juga menyaksikan korupsi terjadi dalam organisasinya. Selain itu, para informan adalah staf di organisasi bisnis swasta. Kecurangan yang disaksikan atau malah justru dilakukan oleh para informan itu rata-rata merupakan korupsi dan penyalahgunaan aset. Ada empat kategori kecurangan, yaitu kecurangan di lingkungan kerja, korupsi, penyalahgunaan aset, dan tindakan kecurangan pada laporan keuangan. Pendapat itu diperbaharui, pada tahun 2016 menjadi tiga kategori utama tindakan kecurangan, yaitu penyalahgunaan aset, korupsi, dan kecurangan laporan keuangan (Association of Certified Fraud Examiners, 2016). Korupsi pada sektor swasta meliputi penyuaipan, konflik kepentingan, gratifikasi, dan eksploitasi ekonomi (Cahyana, 2020). Dari ketiga kategori tersebut, penyalahgunaan aset merupakan tindakan kecurangan yang paling umum (banyak dilakukan). Penyalahgunaan aset meliputi penyalahgunaan uang kas dan penyalahgunaan aset-aset yang lain.

**Pemimpin memiliki pengaruh yang bisa memotivasi staf melakukan tindakan korupsi.** Dalam organisasi ada hal yang dimiliki pemimpin sehingga dia mampu mempengaruhi stafnya. Wang et al. (2014) mengidentifikasi, ada tiga aspek penting yang dimiliki para eksekutif yaitu perilaku, motivasi, dan nilai (contohnya kejujuran, kepercayaan, kesejahteraan, dan keadilan). Aspek nilai seperti moralitas, posisi sebagai *public figure*, dan kewenangan yang dimiliki pemimpin inilah yang bisa berpengaruh terhadap stafnya. Wicaksono & Urumsah (2016) berargumentasi bahwa moralitas pemimpin berpengaruh pada niatan kecurangan.

Ada dua hal yang bisa mendorong pemimpin sehingga bisa mempengaruhi bawahannya untuk berbuat curang. Pertama melalui kewenangan (*authority*) yang dimilikinya (Amaliyah, 2019). Kedua, faktor peran pemimpin baik sebagai *public figure*

dalam organisasinya dan sebagai pengambil keputusan atau *decision maker* (Fioleau et al., 2018).

Pada temuan penelitian sebelumnya, Amaliyah (2019) dan Urumsah et al. (2016) menyatakan bahwa seorang pemimpin memiliki kedudukan strategis dalam mengelola organisasi dan berwenang mengambil keputusan yang bisa menguntungkan untuk dirinya sendiri. Di sisi lain, pemimpin yang memiliki pengaruh lemah juga bisa mendorong stafnya untuk berbuat korupsi dan bukan merupakan penghalang bagi staf untuk melakukan tindakan korupsi. Berdasar pada teori *fraud triangle* ataupun *fraud diamond*, pemimpin memenuhi tiga faktor sekaligus, yaitu tekanan (*pressure*), pembenaran (*rationalization*) dan peluang (*opportunity*). Pada teori *fraud diamond* pemimpin berperan dalam melakukan tindakan korupsi dengan menggunakan kemampuan utamanya, sehingga pemimpin memenuhi faktor kapasitas (*capacity*).

Pemimpin berpeluang menggunakan kewenangannya menyuruh staf untuk melakukan tindakan korupsi dan staf melakukannya dalam keadaan penuh tekanan (*pressure*). Ketika pemimpin memiliki pengaruh yang lemah, menjadi peluang bagi staf untuk melakukan tindakan korupsi. Sementara itu, ketika melihat pemimpin melakukan tindakan korupsi, staf mendapatkan pembenaran (*rationalization*) untuk melakukan hal yang sama. Pengaruh pemimpin dalam organisasi jelas akan melanggar etika. Bavik et al. (2018) dan Follmer et al. (2019) mengatakan bahwa manusia hidup di dunia dimana etika para pemimpin itu sangatlah mengecewakan.

Lebih dalam lagi peneliti mendapatkan beberapa opini menarik dari para informan. Salah satunya seperti yang diungkapkan oleh Adi tentang peran pemimpin, sebagai berikut.

“Saya membantu melakukan pengadaan barang karena itu merupakan instruksi dari atasan. Saya tekankan sekali lagi, (saya) tidak dapat melakukan pilihan lain, karena itu memang merupakan intervensi langsung dari atasan. Ya mungkin itu saya ikut memuluskan secara tidak langsung pengadaan barang tersebut, saya ikut terlibat langsung karena saya tidak (mampu) meno-

lak untuk melakukan pengadaan barang tersebut, karena saya memang tidak memiliki *power* untuk menolak hal tersebut” (Adi).

Opini Adi tersebut menggambarkan dua hal dalam organisasi. Pertama, pemimpin memiliki kewenangan dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, pemimpin juga mendelegasikan kewenangan untuk menjalankan/menyelesaikan tugasnya kepada stafnya. Dalam aspek manajemen langkah ini sudah tepat. Di sisi lain, bila pemimpin memiliki niat melakukan tindakan korupsi, kewenangan bisa dimanfaatkan untuk berbuat korupsi. Gambaran dalam opini Adi yang pertama ini sudah sesuai dengan penelitian sebelumnya, Rustiarini et al. (2019) dan Utami et al. (2019) menyebutkan bahwa *capability* muncul ketika pelaku memiliki ciri tertentu dan kemampuan untuk menjadi orang yang tepat untuk bertindak curang.

Kemudian gambaran kedua dalam opini Adi yaitu tentang kewenangan yang dimiliki oleh staf. Walaupun staf memiliki kewenangan tapi staf tidak kuasa menolak instruksi pemimpinnya. Hal ini sangat beralasan karena staf memiliki kewenangan yang terbatas, sehingga sulit untuk menolak instruksi atasan, walaupun staf mengetahui bahwa instruksi atasan itu merupakan intervensi atau tindakan korupsi untuk menguntungkan pemimpinnya. Staf menyadari bahwa langkahnya itu berarti ikut melancarkan tindakan korupsi, staf merasa ikut terlibat secara tidak langsung.

Selain teori *fraud triangle* dan *fraud diamond* sebagai dasar, teori *gone* juga tepat digunakan sebagai dasar menganalisis situasi organisasi ini. Berdasar teori tersebut bisa diketahui bahwa pemimpin dalam organisasi ketika menggunakan kewenangannya untuk melakukan tindakan korupsi, dimotivasi kerakusan (*greedy*) dan didorong kebutuhan (*needs*) dan organisasi memiliki celah (*opportunity*) dan tidak memiliki sanksi yang kuat untuk menghukum pemimpin sebagai pelaku (*exposure*). Iwan juga mengungkapkan opini yang sama, yaitu tentang peran pimpinan sebagai *public figure* dan pengambil keputusan yang bisa mendorong individu untuk melakukan tindakan korupsi. Pernyataannya sebagai berikut.

“Menurut saya *sih* ya penyimpangan dalam suatu perusahaan ataupun dalam suatu organi-

sasi itu salah satunya itu juga pimpinan memiliki andil. Ya seperti yang saya katakan tadi beliau adalah seorang *public figure* yang pertama. Yang kedua adalah *decision making*, dia memiliki *decision making*. *Decision making* itu akan mengarah ke yang positif ataupun negatif, itu ya salah satunya seperti itu” (Iwan).

Opini Iwan menggambarkan dua peran pemimpin dalam organisasi, pertama ketika pemimpin berperan sebagai *public figure* dan yang kedua adalah berperan sebagai pengambil keputusan. Kedua peran pemimpin ini dalam organisasi merupakan peran yang sangat strategis, dan bilamana dalam organisasi itu terjadi tindakan korupsi, pemimpin sangat diduga memiliki peran dalam tindakan tersebut, khususnya ketika pemimpin mengambil keputusan. Temuan-temuan ini menunjukkan fenomena kepemimpinan yang menyedihkan dan ironis karena, secara etis, seorang pemimpin semestinya bisa menjadi panutan etika bagi karyawan (Button et al., 2015). Dalam mengambil keputusan semestinya pemimpin itu juga menerapkan etika, sesuai dengan penelitian sebelumnya. Mui & Mailley (2015) berargumentasi bahwa pemimpin harus mempraktikkan etika kepemimpinan dalam aktivitas kesehariannya baik dalam pengambilan keputusan maupun langkah aksi. Pemimpin dalam perannya sebagai *public figure* sekaligus pengambil keputusan harus menerapkan aspek etika dan juga harus menerapkan aspek moralitas sekaligus.

Penerapan kedua aspek ini bermanfaat untuk mencegah dan menghindari tindakan korupsi pemimpin dalam pengambilan keputusan. Organisasi memerlukan pemimpin yang memiliki moral baik dan mampu menerapkan etika. Hal ini didukung oleh temuan Kurrohman & Widayanti (2018) yang menyatakan bahwa peranan moral dan kepribadian yang baik dalam diri individu pemimpin sangat diperlukan untuk dijadikan teladan bagi seluruh stafnya dalam organisasi. Ada sisi lain yang dimiliki oleh pemimpin dan sisi lain itu mendorong staf untuk melakukan tindakan korupsi, yaitu kelemahan pemimpin, seperti yang diungkapkan oleh opini Edi berikut ini.

“Pengalaman saya dulu waktu jadi manajer bawah melihat pada

kontrol pimpinan yang lemah dan plus iming-iming dari dunia luar itu membuat kita tergodas” (Edi).

Edi melihat dalam organisasinya bahwa pemimpin memiliki kelemahan pada kontrol atau pengendalian pada stafnya. Kelemahan ini bisa menjadi peluang (*opportunity*) bagi stafnya untuk melakukan tindakan korupsi. Selain itu, peluang kelemahan pemimpin juga merupakan pembenaran (*rationalization*) bagi stafnya.

Kontrol atau pengendalian itu bisa bersifat eksternal ataupun internal. Semakin kuat tingkat pengendalian internal yang diaplikasikan dalam sebuah organisasi, maka kecenderungan tindakan korupsi juga semakin rendah. Kecenderungan korupsi dalam organisasi dapat dikurangi dengan adanya pengendalian internal yang efisien.

**Pemimpin rakus dan staf cenderung mengikutinya.** Walaupun pemimpin itu melibatkan stafnya dalam organisasi untuk melakukan korupsi tapi keuntungannya dinikmati sendiri. Pemimpin melakukannya karena dorongan faktor gaya hidup, faktor lemahnya pengawasan, dan faktor utang. Faktor-faktor tersebut menjadi tekanan (*pressure*) dan peluang (*opportunity*) bagi pemimpin organisasi. Perubahan pemimpin ditambah dengan kelemahan pemimpin dalam hal keteladanan bisa menjadi pembenaran (*rationalization*) bagi staf untuk berbuat hal yang sama. Urumsah et al. (2016) menjelaskan bahwa motivasi pelaku tindakan kecurangan (*prepetrators*) didominasi oleh sifat yang rakus dan gaya hidup. Survei KPMG Malaysia (2014) menyatakan bahwa salah satu faktor pemicu tindakan kecurangan 43% nya adalah kurangnya keteladanan pemimpin organisasi. Kecenderungan pemimpin untuk melakukan tindakan korupsi juga sesuai pada penelitian sebelumnya. Lokanan (2014), misalnya, menyebutkan bahwa ketika keuntungan perusahaan menurun, banyak pemimpin memiliki kecenderungan untuk berbuat kecurangan seperti manipulasi. Temuan ini juga dikuatkan oleh opini Adi, yang dinyatakan sebagai berikut.

“Karena perilaku itu terjadi dalam banyak hal. Kalau dalam hal tertentu memang saya menilai pimpinan saya baik karena dia memang cerdas. Cuma tadi mungkin ada kesalahan karena

dia memiliki kekuasaan atau apa, jadi dia menggunakan itu untuk kepentingan pribadi, tapi ya memang sekarang siapa *sih* yang *nggak* memakai kekuasaannya untuk kepentingan pribadi” (Adi).

Maksud dari opini Adi adalah bahwa pemimpin juga manusia, tidak sempurna serta memiliki salah dan khilaf. Pemimpin bisa saja memiliki latar belakang orang yang memiliki hubungan sosial yang baik tapi di sisi lain pemimpin juga pandai dalam melakukan tindakan korupsi. Pemimpin melakukan tindakan korupsi itu hasilnya untuk kepentingan dirinya sendiri. Dalam organisasi walaupun pemimpin memiliki hubungan baik dengan stafnya, tapi di sisi lain, pemimpin juga melakukan tindakan korupsi dan hasilnya untuk kepentingan dirinya sendiri. Tidak menutup kemungkinan hubungan sosial yang baik ini adalah strategi yang diciptakan untuk menutupi tindakan korupsi yang dilakukan oleh pemimpin. Hubungan sosial yang baik ini bisa menjadi permakluman atau permintaan yang dibagikan staf kepada atasannya, atau pembenaran (*rationalization*). Opini Adi berkaitan dengan penelitian sebelumnya oleh Rusti-rini et al. (2019) dan Utami et al. (2019) yang menjelaskan bahwa salah satu contoh komponen rasionalisasi dalam *fraud diamond* terjadi ketika pelaku tindak kecurangan akan berfikir untuk merencanakan tindakannya. Ada juga opini Dedi juga menguatkan opini Adi sebelumnya. Pernyataannya sebagai berikut.

“Kalau pimpinannya sudah terindikasi (berbuat korupsi), ya (stafnya bisa) *ngikut*” (Dedi).

Opini Dedi adalah melihat dalam organisasinya, saat pemimpin melakukan tindakan korupsi atau baru terindikasi, bisa menjadi pembenaran (*rasionalization*) bagi stafnya untuk berbuat tindakan korupsi. Hal ini dalam organisasi dapat terjadi pemimpin memiliki karakter rakus (*greedy*) dimotivasi oleh kebutuhan (*needs*) dan mampu melihat celah kelemahan (*opportunity*) dalam organisasinya. Ketika tiga aspek ini muncul dalam diri pemimpin, bisa memotivasi pemimpin untuk melakukan tindakan korupsi. Sejak lahir individu sudah memiliki nafsu serakah (*greed*), selalu menginginkan lebih dan tidak pernah merasa puas terhadap harta yang

dimilikinya sekarang. Sifat serakah ini disebabkan manusia menyukai uang dan harta. Sementara itu, peluang (*opportunity*) merupakan celah yang memungkinkan muncul dalam sebuah sistem organisasi, sehingga memungkinkan bisa dimanfaatkan individu untuk berbuat korupsi. Pengungkapan (*exposure*) merupakan hukuman atau sanksi yang ringan dan tidak membuat pelaku jera atau mengulangi perbuatannya.

Sepanjang masih hidup, manusia selalu memenuhi kebutuhannya. Urumsah et al. (2018) menyebutkan bahwa kebutuhan (*needs*) adalah semua keperluan yang wajib dipenuhi atau harus ada ketika dibutuhkan sehingga tanpa itu hidup kita menjadi tidak makmur atau setidaknya kurang. Namun, kebutuhan hidup yang berlebihan memicu individu memiliki jiwa serakah. Lain halnya dengan Marques (2018) yang berpendapat bahwa pemimpin memiliki kepemimpinan yang digambarkan oleh banyak pihak sebagai dinamika yang bisa dipraktikkan oleh pengikutnya dalam situasi kondisi tertentu, ketika yang lain bergumentasi bahwa kepemimpinan tidak seperti itu. Pemimpin menikmati sendiri hasil tindakan korupsi yang dilakukannya karena tekanan dari faktor eksternal pemimpin, seperti yang diungkapkan dalam opini Dedi berikut.

“Menurut pengamatan saya pribadi *ajah*. Ada faktor lain ya jelas ada, misalnya perilaku dia, gaya hidupnya misalnya ya kalau pimpinannya suka *dugem*, terus mungkin punya utang bank yang tinggi, terus di samping itu ya pasti ada indikasi untuk berbuat penyelewengan” (Dedi).

Dedi mengungkapkan bahwa pemimpin melakukan tindakan korupsi dan cenderung menikmati sendiri hasil tindakan korupsinya. Hal ini terjadi karena adanya tekanan yang dialami oleh pemimpin, seperti gaya hidup dan utang bank yang tinggi. Tekanan pemimpin perusahaan bisa bersumber dari finansial ataupun nonfinansial. Faktor gaya hidup dan utang bank yang dimiliki pemimpin (*pressure*) inilah yang merupakan tekanan finansial dan bisa memotivasi pemimpin untuk melakukan tindakan korupsi dan cenderung egois, rakus, dan menikmati sendiri hasil tindakan korupsi (*greedy*).

**Sisi positif pemimpin menjadi role model bagi staf dan pemimpin bersikap tegas.** Peneliti mendapatkan opini dari Adi mengenai *role model* pemimpin. Opini ini diutarakan pada kutipan berikut ini.

“Secara individu, secara *personality*, saya memang menyukai pimpinan saya, karena dia memang orangnya cerdas dan dia memang mungkin dalam satu hal memang dibilang jujur, tapi ya mungkin tadi ya karena mungkin dia cuma melakukan satu, dua kesalahan itu tadi. Tapi kalau mungkin saya ingin jadi seperti dia ya saya ingin, karena memang bisa dilihat dari kaca mata lebih jauh, dia memang orangnya bisa dikatakan jujur untuk kepentingan organisasi” (Adi).

Opini Adi menggambarkan tentang hubungan pemimpin dengan stafnya. Ada dua karakter yang ada dalam diri pemimpin yang bisa menjadi keteladanan bagi stafnya, pertama adalah karakter positif pemimpin bisa disukai stafnya, seperti sifat jujur pemimpin. Karakter positif pemimpin bisa dibaca stafnya dalam hubungan baik antara pemimpin dengan stafnya. Yang kedua adalah faktor intelektualitas pemimpin, seperti kecerdasan. Faktor ini juga disukai stafnya. Ketika hubungan baik ini terbangun, staf memandang keseluruhan karakter dalam diri pemimpin dan kemudian menjadikannya sebagai keteladanan. Karakter positif dan karakter intelektualitas pemimpin tidak hanya ditujukan pada interaksi dengan stafnya, tapi juga ditujukan untuk kepentingan organisasinya.

Karakter positif yang dimiliki individu bisa membuat pemimpin menjadi teladan bagi stafnya. Namun, pemimpin tetaplah manusia yang tidak lepas dari kesalahan, bisa saja khilaf dan berbuat salah. Peneliti juga mendapatkan opini dari Dedi yang senada dengan opini Adi, sebagaimana terdokumentasi dalam kutipan di bawah ini.

“Kalau kita bicara pimpinan, ini kan faktor kunci, artinya kalau memang katakanlah pimpinannya *clean* ya anak buahnya kemungkinan besar juga *clean kan*. Kondisi saat ini, kalau secara umum,



kalau di perusahaan ini, faktor pimpinan memberikan semacam contohlah bagi kita di bawah. Artinya secara umum ya kalau dia *ngasih* contoh baik ya anak buahnya *mesti* baik” (Dedi).

Dari opini Dedi bisa disimpulkan bahwa bersih tidaknya organisasi dari tindakan korupsi itu bermula dari pemimpin. Pemimpin dalam organisasi adalah tokoh kunci yang mampu menghentikan tindakan korupsi. Bila pemimpinnya bersih dari tindakan korupsi bisa diprediksi staf juga mengikutinya. Hal ini berkaitan dengan pemimpin yang menjadi keteladanan dalam organisasi. Bila secara umum pemimpin bisa menjadi teladan baik bagi stafnya, staf juga menjadi baik.

Pemimpin selalu dituntut menjadi teladan dalam organisasinya. Ada dua aspek di dalam diri seorang pemimpin, aspek positif dan aspek negatif. Aspek positif seperti moral yang baik, etika yang baik, dan tingkat intelektualitas dalam organisasi akan menjadikan pemimpin sebagai teladan atau *role model* dalam organisasi. Diyakini bila pemimpinnya bisa memberikan contoh keteladanan yang baik, maka staf juga akan mengikutinya.

Follmer et al. (2019) mendefinisikan reputasi sebagai sebuah kunci seorang eksekutif. Reputasi dibangun berdasar pada moralitas pemimpin. Seorang pemimpin yang bermoral baik akan membangun etika yang kuat dalam organisasi karena etika itu bisa mempengaruhi pemikiran dan perilaku individu atau bawahannya. Bagi pemimpin yang baik, etika merupakan media untuk mempengaruhi pikiran dan perilaku karyawan, tidak menutup kemungkinan bahwa karyawannya akan mencontoh (mengimitasi) perilaku pemimpinnya. Pemimpin yang moralitasnya baik akan ditiru baik oleh karyawannya. Pada penelitian lain Urumsah et al. (2016) menyatakan bahwa pemimpin merupakan acuan bagi bawahannya sehingga harus memberikan contoh-contoh perilaku beretika baik.

Ada tiga hal yang ada dalam lingkup *role model*. Pertama, pemimpin menunjukkan pada stafnya bagaimana melaksanakan kemampuan dan meraih tujuan (pemimpin yang menjadi model perilaku) (Gull et al., 2018). Kedua, pemimpin memperlihatkan

pada stafnya bahwa tujuan itu dapat dicapai (pemimpin yang menggambarkan optimisme) (Dadanlar & Abebe, 2020). Ketiga, pemimpin membuat tujuan itu menarik (pemimpin yang menginspirasi) (Sun et al., 2019). Di luar konteks tersebut, terdapat opini menarik dari Edi dan Hendro yang menyatakan tentang *role model* pemimpin. Pernyataannya adalah sebagai berikut.

“Ya pengaruh pimpinan secara prinsip selain pengawasan (bisa) juga contoh” (Edi).

“Saya rasa kalau pimpinan memang berprinsip untuk tidak melakukan kecurangan maka kecurangan itu tidak akan terjadi. (Dan) saya kira tidak akan muncul kalau pimpinan memiliki prinsip seperti itu karena dia kan menekankan pada semua anak buahnya untuk tidak melakukan kecurangan” (Hendro).

Dari opini Edi bisa disimpulkan bahwa salah satu fungsi yang ada dalam diri pemimpin organisasi adalah fungsi pengawasan. Selain bagi organisasi fungsi pengawasan ini bermanfaat bagi para stafnya. Ketika memiliki fungsi pengawasan, pemimpin bisa menjadi teladan bagi stafnya. Begitu juga dengan opini Hendro, yang memandang prinsip yang dimiliki individu pemimpin, bila pemimpin berprinsip tidak melakukan tindakan korupsi, korupsi tidak terjadi dalam organisasi, dan staf juga mengikuti prinsip pemimpin itu. Selain menjadi *role model*, ada hal lain dalam diri seorang pemimpin yaitu karakter ketegasan pemimpin. Ketegasan pemimpin dalam rangka menegakkan etika, peraturan, dan SOP dalam organisasi, sehingga tindakan korupsi itu bisa dicegah. Para informan beropini bahwa pemimpinnya dalam organisasi berkarakter tegas. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Button et al. (2015) yang menyatakan bahwa pemimpin berada dalam posisi yang unik untuk memberikan keadilan, karena legitimasi wewenang, pengendalian sumber daya, dan tanggung jawab untuk keputusan penting mengenai karyawan. Walaupun pemimpin menjadi *role model* dan tegas, semua orang tidak terkecuali pemimpin, pasti menyukai uang juga, seperti yang diungkapkan dalam

penelitian sebelumnya oleh Luna-Arocas & Tang (2015) yang mengungkapkan bahwa kepuasan mendapatkan gaji bergantung bukan pada pendapatan tapi juga pada cinta terhadap uang (*love of money* - LOM). LOM didefinisikan oleh Tang & Liu (2012), adalah perilaku terhadap uang, baik sebagai kekayaan (*affective*), sebagai motivator (*behavioural*), maupun sebagai hal yang penting (*cognitive*). Maggalatta & Adhariani (2020) mendefinisikan bahwa perilaku cinta terhadap uang merupakan kecintaan individu terhadap uang secara material. Kecintaan ini ternyata tidak hanya terhadap bentuk fisik uang saja tapi bisa juga diimplementasikan terhadap bentuk harta atau berbentuk harta lainnya yang bisa didapatkan dengan memanfaatkan uang yang mereka miliki. Individu yang memiliki tingkat LOM yang tinggi cenderung memperlakukan uang sebagai hal prioritas. Mereka menyangka uang mampu memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan karena uang bisa mendorong mereka untuk bekerja lebih giat, merasa dihormati dalam sebuah komunitas mereka, serta menjadi standar keberhasilan yang mereka capai.

Hal senada juga diungkapkan oleh Kandar bahwa kepentingan dan kebutuhan pribadi pemimpin ikut memotivasi staf melakukan tindakan korupsi. Pernyataannya adalah sebagai berikut.

“Kalau alasan lain biasanya *sih* faktor eksternal. Ya mungkin saya tidak bisa menjelaskan karena masing-masing punya kepentingan atau kebutuhan sendiri sendiri yang berbeda beda yang mungkin saya tidak bisa subyektif kalau seperti ini” (Kandar).

Kandar memandang pada aspek eksternal individu pemimpin juga hampir sama dengan individu yang lain juga. Aspek eksternal ini berkaitan dengan kebutuhan dan kepentingan individu. Pada kebutuhan atau kepentingan pemimpin menunjukkan bahwa semua orang termasuk pemimpin mempunyai sifat *love of money*, berperilaku terhadap uang sebagai hal yang penting (*cognitive*). Dampak dari tingginya tingkat *love of money* akan memotivasi staf berbuat korupsi, Maggalatta & Adhariani (2020) mengungkapkan bahwa jika tindakan kecurangan adalah salah satu langkah untuk memenuhi kebutuhan uang, individu tersebut lebih mengarahkan kecenderungannya pada ra-

sionalisasi atau pembenaran ketidakjujuran mereka dengan mudah. Gaya kepemimpinan juga diyakini bisa membuat pemimpin menjadi teladan bagi bawahannya, seperti opini yang diungkapkan oleh Guntur.

“Lebih ke gaya kepemimpinan ya kalau menurut saya ya, opini saya dalam mempengaruhi perilaku kecurangan ini. Karena gaya kepemimpinan itu *kan* banyak sekali tipenya mas ya. Jadi oleh karena itu bahwa pemimpin itu juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan baik itu dari segi demografinya sebagai pemimpin, karakteristiknya itu sangat berpengaruh terhadap dia (dan mampu) mempengaruhi seorang bawahan dalam menyikapi atau menanggulangi adanya bibit-bibit perilaku kecurangan tersebut” (Guntur).

Guntur menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki memberikan karakteristik pada cara memimpin organisasi. Gaya kepemimpinan ini juga dipengaruhi oleh aspek-aspek faktor demografi. Gaya kepemimpinan inilah yang bisa membuat pemimpin menjadi teladan bagi stafnya dalam organisasi. Dengan memandang pemimpin dalam organisasi, pemimpinnya bisa menjadi acuan bagi stafnya ketika dia menyikapi atau justru mencegah munculnya potensi tindakan korupsi. Lingkup faktor demografi sangatlah luas, salah satu aspek dalam faktor demografi ini adalah aspek budaya. Dalam lingkup aspek budaya, salah satunya adalah unsur paternalistik. Budaya ini bercirikan adanya nilai-nilai, norma-norma dan tradisi serta menghormati orang-orang yang memiliki kedudukan tertinggi dalam organisasinya (Boddy et al., 2015). Belum banyak yang memahami makna kepemimpinan. Digambarkan oleh Marques (2018) bahwa kepemimpinan itu merupakan dinamika yang terjadi melibatkan situasi dan pengikutnya. Tunley et al. (2018) juga menjelaskan bahwa dalam budaya paternalistik, pemimpin sebagai orang yang memiliki kedudukan tertinggi dalam organisasi dituntut menjadi teladan.

**Aspek spiritual dan sosial yang tinggi pada pemimpin dipercaya menghalangi tindakan korupsi.** Ada dua aspek dalam latar belakang seorang pemimpin yang

bisa mendorong stafnya untuk melakukan tindakan korupsi. Pertama adalah aspek tingkat spiritualitas/keimanan yang rendah dan yang kedua adalah aspek sosial pemimpin yang rendah. Sebaliknya, tingkat spiritualitas dan tingkat sosial pemimpin yang tinggi dipercaya mampu mencegah staf dari tindakan korupsi. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh opini para informan bahwa faktor keimanan dan sikap sosial yang rendah dari seorang pemimpin bisa mendorong staf melakukan tindakan korupsi. Feri juga bersikap demikian seperti dalam pernyataannya berikut ini.

“Dalam suatu organisasi, keimanan ataupun tingkat sosial kemasyarakatan yang dimiliki oleh pimpinan itu sangat berpengaruh terhadap beberapa hal, (salah satunya) yang sedang kita bahas ini. Semakin tinggi keimanan pimpinan kita, tentu saja hal yang menyeleweng dari aturan akan mudah dihindari. Begitu juga dengan sikap sosial. Semakin tinggi sikap sosial pimpinan, dia juga akan lebih berhati-hati terhadap hal-hal yang mempunyai sifat penyelewengan seperti ini” (Feri).

Dalam opininya Feri melihat ada dua hal yang dimiliki pemimpin organisasi untuk menghalangi tindakan korupsi. Pertama adalah unsur keimanan dan yang kedua adalah unsur sosial yang dimiliki pemimpin. Unsur keimanan bisa mempengaruhi banyak hal termasuk menghindari tindakan korupsi. Semakin tinggi tingkat keimanan pemimpin, pemimpin semakin terhindar dari tindakan korupsi. Unsur sosial yang dimiliki pemimpin, membuat pemimpin semakin berhati-hati dalam berhadapan dengan hal-hal yang memiliki unsur penyelewengan. Norman juga menyatakan hal yang sama bahwa pemimpin yang memiliki tingkat spiritualitas yang tinggi akan mencegah individu dalam melakukan tindakan korupsi seperti pernyataannya berikut ini.

“Sebetulnya kami di mana pun atau di lingkungan organisasi mana pun menurut saya pribadi itu, aspek kepemimpinan spiritu-

al itu sangat penting, pemimpin yang memiliki nilai spiritualitas yang bagus itu pasti akan ditiru oleh anak buahnya” (Norman).

Menurut opini Feri (lihat pernyataan sebelumnya) dan Norman aspek spiritualitas memiliki peranan penting bagi individu khususnya individu yang menjadi pemimpin dalam organisasi, dengan spiritualitas yang baik, staf meniru pemimpinnya. Spiritualitas dianggap sebagai kesadaran individu terhadap hadirnya Tuhan dan memiliki keseimbangan dunia dan akhirat. Purnamasari & Amaliah (2015) mendefinisikan keimanan atau spiritualitas merupakan individu yang menyadari keberadaan Allah dan kecenderungan untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan duniawi dan keinginan untuk mematuhi perintah-perintah Allah. Religiusitas memainkan peran positif dan mendorong tindakan dan praktik yang baik dalam berhubungan dengan masyarakat sekitar. Berdasarkan penelitian tersebut pemimpin selanjutnya memiliki aspek spiritualitas. Pemimpin yang memiliki aspek spiritualitas yang baik berdampak pada perilaku positif di tengah organisasinya. Staf meneladani aspek spiritualitas yang ada dalam diri seorang pemimpin kepemimpinan ini bisa berdampak pada perilaku baik staf di tengah organisasinya. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya, misalnya adalah penelitian oleh Wicaksono & Urumsah (2016). Hess & Cottrell (2016) berargumentasi bahwa pemimpin yang memiliki intelektualitas spiritual yang baik lebih mampu menjadi pemimpin yang berakhlak dan memiliki etika baik juga. Selain itu, Said et al. (2018) juga menyebutkan bahwa religiusitas memiliki pengaruh positif pada tindakan kecurangan staf.

Faktor religius yang diintegrasikan dengan *fraud triangle* bisa mengurangi tindakan korupsi para staf. Penelitian lain juga menyebutkan bahwa orang yang religius cenderung hati-hati terhadap uang dan menganggap uang itu buruk. Seperti yang diungkapkan oleh Tang & Liu (2012) bahwa individu yang memiliki religiusitas yang tinggi, ketika mentransaksikan uangnya ada kecenderungan lebih hati-hati, dan sebaliknya, orang yang memiliki tingkat religius dan sosial yang rendah cenderung menganggap uang sebagai kekuasaan dan dosa.

Hage & Posner (2015) juga menyatakan bahwa agama merupakan pengaruh pemimpin yang signifikan. Norman juga mengungkapkan mengenai lingkungan kerja yang religius. Pernyataannya didokumentasikan dalam kutipan berikut ini.

“Demikian juga dengan lingkungan kerja yang religius. Lingkungan kerja yang religius itu mau tidak mau akan mengingatkan kita sebagai seorang pejabat (pemimpin) maupun sebagai seorang karyawan agar tetap tidak berlaku curang khususnya pada tiga poin itu, karena bagaimanapun kita tidak hanya hidup di dunia tetapi kita juga percaya bahwa hidup di akhirat itu ada” (Norman).

Opini Norman menggambarkan tentang lingkungan kerja dalam organisasi memiliki peran dalam mempengaruhi pemimpin dan staf. Faktor lingkungan kerja yang baik (religius) berpengaruh positif terhadap pemimpin dan staf, supaya mereka menjauh dari tindakan korupsi. Beberapa penelitian yang sejalan dengan opini Norman, antara lain Zahari et al. (2020) yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja dan semua faktor organisasi yang ada di dalamnya lebih cenderung mempengaruhi perilaku etika individu bisa secara langsung maupun tidak langsung dan Hage & Posner (2015) mengungkapkan bahwa baik agama maupun religiositas, keduanya mampu berpengaruh pada perilaku dan praktik kepemimpinan dalam organisasi.

**Etika berperan mencegah staf melakukan tindakan korupsi.** Tidak banyak yang memahami tentang etika. Andon et al. (2015) dan Free & Murphy (2015) menjelaskan tentang etika. Dalam dunia akademis etika memiliki kaitan dengan sebuah sistem nilai. Etika melahirkan nilai-nilai dan aturan-aturan moral yang berperan sebagai pedoman untuk individu ataupun komunitas dalam mengatur dan membenahi tingkah lakunya. Dalam posisi inilah makna etika lebih dominan ditafsirkan menjadi sebuah sistem. Dari penjelasan tersebut munculah istilah etika organisasi, etika bisnis, dan lain-lain. Perilaku etis dalam bisnis praktis biasanya berkembang secara gradual. Dalam era modern sekarang ini etika dipandang sebagai hal yang penting dalam

suksesnya sebuah organisasi, Lingkup etika dalam organisasi sangat luas dan cukup kompleks untuk diteliti. Pada sisi lainnya, Fitri et al. (2019) menunjukkan bahwa istilah etika dalam pokok teori etika adalah apa yang terlihat sebagai kebiasaan moral dasar yang diwujudkan dalam hak dan kewajiban. Terkait faktor etika, ternyata etika sulit untuk diinvestigasi.

Free & Murphy (2015) menjelaskan bahwa permasalahan etika seringkali sulit dan kompleks untuk diinvestigasi, karena tidak adanya jaminan bahwa informan akan memberikan jawaban yang diinginkan. Bertolak belakang dengan temuan tersebut, para informan menjawab bahwa tingkatan etika yang rendah dalam individu bisa mempengaruhi staf untuk melakukan tindakan korupsi. Opini ini sesuai dengan hasil survei KPMG Malaysia (2014) yang menyebutkan bahwa faktor kultur etika berkontribusi dalam tindakan kecurangan sebesar 38%. Selain itu, survey tersebut menyatakan bahwa 27% pelaku tindakan kecurangan memiliki latar belakang perilaku yang tidak etis dan sebagian besar (81%) pemicu perilaku tidak etis pelaku adalah kurangnya komunikasi tentang nilai-nilai perusahaan atau etika. Penelitian lain yang dilakukan oleh Mayer et al. (2010) menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dalam iklim organisasi yang etis cenderung akan mencegah terjadinya tindakan kecurangan. Zahari et al. (2020) juga menyebutkan bahwa faktor individu-lah (staf) menentukan perilaku etika. Seperti diungkapkan Ben dan Dedi, ada korelasi antara etika dengan tindakan kecurangan, sebagaimana dinyatakan dalam kutipan berikut ini.

“Jadi ada korelasi yang sangat erat, ketika seseorang itu menjunjung tinggi etika, ketika dia ingin melakukan *fraud* (dan) *fraud* itu kan juga tidak sesuai etika kan tentunya. Iya, sangat berpengaruh. Jadi dengan menjunjung tinggi etika itu paling tidak kecurangan bisa diminimalisir kan, karena kita melanggar etika itu ketika kita melakukan *fraud*” (Beni).

“Ya kalau menurut saya, ya itu tadi, prinsipnya hampir sama sih.

Jadi ya etika (individu) itu tetap ada korelasinya terhadap kecurangan, (dan jika) etika perusahaan yang mempunyai etos kerja baik itu pasti meminimalisir kecurangan” (Dedi).

Opini Edi juga menyatakan hal yang senada bahwa etika bisa menghalangi staf dalam melakukan tindakan korupsi melalui kontrol yang diciptakan oleh staf dalam kelompok kecil (tim) organisasi, Hal ini sebagaimana disampaikan dalam pernyataan Edi dan Luki berikut ini.

“Ya etika kaitannya cara kita bekerja, bekerja sama dengan rekan-rekan kerja. Saya harapkan antarrekan kerja akan membangun tim kerja yang solid, sehingga kalau ada temannya yang dalam tanda kutip terjerumus, akan saling ada yang mengingatkan. Tidak hanya pimpinannya yang mengingatkan tapi rekan-rekannya juga wajib untuk mengingatkan, saling kontrol harus ada” (Edi).

“(Etika) bisa (mencegah tindakan kecurangan) tetapi tidak sekuat keimanan dan ketakwaan (tingkat religius) karena memang orang akan lebih mudah, ini gampangannya yang tampak di luar ya, itu orang akan lebih mudah menampakkan etika daripada menampakkan beriman dan bertakwa, itu lebih mudah beretika. Kita menampakkan beriman kan cara ngukurnya kan sulit. Tapi kan orang beretika asalkan pakai baju yang bagus, cara ngomong yang bagus, berkomunikasi dengan orang yang bagus, bisa. Tapi kalau keimanan *nggak* bisa” (Luki).

Opini Beni, Deni, Edi, dan Luki menyiratkan tiga hal. Pertama bahwa ada keterkaitan antara etika dan tindakan korupsi. Etika mampu mempengaruhi individu. Dengan etika tindakan korupsi bisa diminalisasi. Etika juga menjaga individu dari tindakan korupsi. Ketika individu melakukan tindakan korupsi berarti individu itu melanggar

etika. Ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Mayer et al. (2010) yang menyebutkan bahwa aktivitas karyawan dalam iklim organisasi yang etis akan mengurangi perilaku kecurangan mereka. Kedua, etika juga wujud implementasi dari keimanan individu. Staf yang memiliki tingkat keimanan tinggi tidak akan melakukan tindakan korupsi. Opini para informan ini mendukung penelitian sebelumnya, seperti penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono & Urumsah (2016) yang menyebutkan bahwa keimanan berkaitan negatif dengan niat kecurangan. Etika dalam organisasi juga berkaitan erat dengan aspek lain, misalkan aspek spiritual lingkungan kerja (Kaplan et al., 2015). Ketiga adalah individu yang memiliki etika berdampak pada perilakunya, seperti cara berpakaian, berkomunikasi, dan berinteraksi. Etika individu dalam organisasi juga digambarkan beragam oleh penelitian-penelitian sebelumnya. Follmer et al. (2019), misalnya, menggambarkan bahwa individu yang etis adalah individu yang memiliki ciri, perilaku khusus, dan mengambil keputusan berdasarkan pada prinsip-prinsip yang etis. Hal lain tentang manfaat etika selain mencegah tindakan korupsi adalah bisa meningkatkan performa organisasi. Digambarkan oleh Kern & Weber (2016) bahwa nilai etika bisa meningkatkan produktivitas dan profitabilitas secara baik, seperti kesetiaan pelanggan, reputasi merek, dan daya ingat karyawan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Zahari et al. (2020) yang menyatakan bahwa perilaku etis sebagai aspek penting penentu keberhasilan bisnis dan faktor individu adalah penentu perilaku etis.

Menjunjung etika menjauhkan diri dari tindakan korupsi. Khadra & Delen (2020) dan Wijayanti & Hanafi (2018) menyebutkan bahwa semakin berkembang baiknya sebuah budaya etika dalam organisasi maka tingkat terjadinya kecurangan akuntansi semakin mengarah turun. Norman menyatakan hal senada bahwa menjunjung tinggi etika akan mampu menjauhkan staf dari perbuatan yang tidak baik, termasuk tindakan korupsi itu sendiri, sebagaimana terdokumentasikan dalam kutipan berikut ini.

“Menurut saya hal ini penting juga. Etika itu memang harus dijunjung karena etika yang baik akan mendorong seseorang berbuat baik. Kalau orang sudah berbuat baik

maka secara tidak langsung itu bisa membuat dia “malu” berbuat sesuatu yang tidak baik karena dia misalnya bukan ya gimana ya mirip-mirip dengan “riya” ya, tapi biasanya orang berbuat baik itu akan malu dengan sendirinya bahwa akan berbuat yang tidak baik. *Nah*, berbuat baik dimulai dari orang memiliki etika” (Norman).

Menurut Norman etika yang dimiliki individu bisa memotivasi individu untuk berbuat baik dan bila individu itu berbuat tidak baik, individu itu merasa malu. Perbuatan baik itu dimulai dengan memiliki etika. Peneliti juga mendapatkan opini menarik tentang etika dari para informan, salah satunya dari Adi berikut ini.

“Kalau saya lihat *sih* iya, dia (pemimpin) cukup menjunjung tinggi etika dia dalam bekerja, apalagi tentang bagaimana menolak untuk melakukan kecurangan-kecurangan tadi. Beliau memang melakukan hal yang tadi mungkin penyalahgunaan kekuasaan tadi, mungkin dengan membeli barang tadi” (Adi).

Adi menjelaskan tentang peran pemimpin terhadap etika organisasi, ketika pemimpin menolak melakukan tindakan korupsi, berarti pemimpin juga ikut menjaga etika dalam bekerja. Begitu juga sebaliknya, bila pemimpin melakukan tindakan korupsi berarti pemimpin juga merusak etika organisasi. Dalam etika yang lebih luas, hubungan antarmanusia juga menekankan tentang etika, seperti opini Guntur berikut ini.

“Tentu mas, sebagai makhluk sosial kita harus punya etika. Karena tadi sekali lagi bahwa ibadah itu tidak hanya kepada Tuhan tetapi ya juga hubungan antara manusia dengan manusia. Bahwa dalam hubungan sosial manusia sebagai makhluk sosial ya harus punya etika. Kalau tidak punya etika ya sama saja dengan hewan” (Guntur).

Guntur menyebutkan lebih lanjut bahwa membangun etika juga terletak pada hubungan sosial dalam organisasi, hubungan sosial antarstaf melalui media komunikasi. Mayer et al. (2010) menyebutkan bahwa mengomunikasikan pentingnya etika pada staf juga merupakan bagian dari etika yang bisa menjauhkan diri dari tindakan kecurangan. Berdasar pada hal tersebut, komunikasi tentang etika oleh komponen dalam organisasi menjadi hal yang sangat penting. Hal ini senada dengan opini mayoritas informan, bahwa etika harus dijunjung tinggi. Dengan menjunjung tinggi etika, staf akan merasa malu untuk berbuat korupsi. Wicaksono & Urumsah (2016) berargumentasi bahwa budaya organisasi yang mengedepankan perilaku etis akan mencegah anggota organisasi melakukan korupsi. Terdapat hubungan positif antara faktor etika dengan produktivitas kerja, yaitu faktor etika juga bisa meningkatkan produktivitas kerja, seperti ditemukan dalam penelitian Kern & Weber (2016) yang menyebutkan bahwa nilai keimanan dan etika bisa membawa organisasi pada peningkatan produktivitas dan profitabilitas.

Salah satu wujud etika individu adalah etika seorang pemimpin. Dalam sebuah organisasi etika pemimpin bisa berpengaruh pada etika para stafnya. Riset yang dilakukan oleh Button et al. (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang etis berkaitan dengan gaya dan karakter kepemimpinan. Kepemimpinan yang etis sangatlah luas serta dalam kepemimpinan yang etis pemimpin bisa mempengaruhi etika bawahannya melalui keteladanan. Mayer et al. (2010) juga menyebutkan bahwa pemimpin yang etis mampu mengurangi tindakan kecurangan para staf. Beberapa informan meyakini bahwa keimanan individu berkaitan dengan etika, seperti opini Kandar berikut ini.

“Itu (keimanan) pengaruhnya (terhadap etika) besar sekali. Jadi dengan beraneka macam keimanan itu memang kadang karakternya memang berbeda beda. Termasuk di dalam bekerja pun juga berbeda beda” (Kandar).

Menurut Kandar keimanan yang dimiliki individu menentukan karakter etika

individu, karakter etika individu juga berpengaruh dalam kinerja individu. Di dalam organisasi banyak individu yang memiliki tingkat keimanan yang berbeda-beda sehingga karakter kinerja individu dalam organisasi pun berbeda-beda. Opini senada juga diungkapkan oleh Luki.

“Seperti tadi yang saya bilang, kalau orang yang benar benar beriman dan bertakwa pasti akan membentengi diri tadi kaitannya dengan kecurangan, tidak akan berbuat curang. Kalau orang tidak berbuat curang dia termasuk orang yang baik, orang berbuat baik pasti beretika. *Nggak* mungkin kan orang beriman, bertakwa, berkepribadian baik tapi etikanya *nggak* baik kan *nggak* mungkin juga” (Luki).

Luki berpendapat bahwa iman dan takwa yang dimiliki individu memiliki dua fungsi, pertama berfungsi melindungi individu dari perbuatan jahat dan yang kedua membuat individu menjadi orang baik dan memiliki etika. Mathew et al. (2018) dan Shareef & Atan (2019) menyebutkan bahwa keimanan atau spiritualitas dimiliki individu dalam organisasi. Hal ini berkaitan dengan pengembangan rohani pribadi individu. Spiritualitas dalam pekerjaan bisa melahirkan hal-hal yang sifatnya positif bagi staf dan organisasi. Hal positif bagi staf adalah staf merasa dirinya utuh karena organisasi menganggap staf sebagai pribadi. Tidak hanya bagi staf, sifat positif juga bagi organisasi bisa memberikan keuntungan dalam hal profit, moral yang tinggi, serta penurunan tingkat ketidakhadiran staf.

Iklim etika dalam lingkungan organisasi yang baik mencegah tindakan korupsi. Mayer et al. (2010) menyebutkan bahwa iklim organisasi yang etis akan berkaitan negatif dengan kecurangan staf. Iklim organisasi akan selalu berkaitan dengan lingkungan organisasi. Liu (2016) menyebutkan bahwa iklim organisasi memiliki kaitan erat dengan proses pembangunan lingkungan kerja yang kondusif, yang bertujuan terciptanya koneksitas serta kerja sama yang selaras di antara seluruh individu atau staf yang berada di dalam organisasi. Dalam organisasi iklim dan lingkungan organisasi menjadi hal yang sangat penting untuk dipelihara karena dua hal itu akan berdampak positif pada individu dan komponen di dalamnya.

Penelitian ini mengungkap bahwa lingkungan kerja yang baik dalam organisasi sangat memotivasi staf menjauhkan diri dari korupsi. Walaupun iklim etis itu sifatnya tidak tertangkap oleh indra visual tapi memiliki peran yang sangat penting bagi organisasi. Seperti yang diungkap oleh para informan, salah satunya adalah Candra, Iwan, dan Norman dalam pernyataannya berikut ini.

“Masalah etika *gimana* ya saya jawabnya. Sebenarnya kalau etika (itu) kalau untuk dengan aturan tertulis itu emang *nggak* ada (dan) sebenarnya penerapannya juga *nggak* ada gitu. Tapi begini, lingkungan kerjanya di tempat saya dulu sebenarnya lingkungan kerjanya sangat baik. Orang-orang dalam perusahaannya juga orangnya harmonis *lah*, jarang sekali adanya konflik, apalagi, maaf, memicu sampai ada sesuatu orang yang melakukan kecurangan hampir jarang. Tapi kalau untuk yang kecurangan ya lebih banyak kecurangan kepada pihak luar gitu, tapi kalau untuk yang di dalam saya kira *nggak* ada. Mungkin karena mereka memang (berpenghasilan) lebih. Kalau ada yang (berpenghasilan) lebih mending semuanya kebagianlah, apakah itu dalam bentuk nominal uang, atau dalam bentuk bentuk yang lain” (Candra).

“Standar etika bisa jadi, jika itu kalau saya *sih* perusahaan yang menerapkan standar etika yang bagus kemungkinan kecil staf akan melakukan penyimpangan. Kecuali perusahaan yang memang tidak terlalu memikirkan standar etika itu bisa jadi penyimpangan-penyimpangan itu akan dilakukan pembiaran oleh perusahaan” (Iwan).

“Maksudnya belum ada aturan main atau etika yang disepakati bersama, hanya memang ada kode etik yang itu berlaku secara umum dan berlaku di mana mana. Artinya disetiap instansi pun (organisasi) kode etik itu juga ada tetapi kode etik secara khu-

sus belum pernah kami temukan”  
(Norman).

Candra, Iwan dan Norman beropini bahwa organisasi juga memiliki kewajiban terhadap penerapan standar etika di dalamnya. Wujud penerapan standar etika dalam organisasi ada yang tidak tertulis, ada juga yang tertulis. Trompeter (2014) berargumentasi bahwa ciri utama dalam etika adalah pemisahan benar dari hal yang salah. Etika dalam aturan yang tertulis salah satunya berwujud kode etik, yaitu aturan main dalam organisasi dan berlaku secara umum serta di mana-mana. Kode etik dalam organisasi diyakini memberikan dampak positif bagi lingkungan kerja, mampu menciptakan keharmonisan, mampu menghalangi hal-hal negatif, seperti mencegah konflik dan mampu menghalangi staf melakukan tindakan korupsi. Kode etik yang dimaksud dalam opini para informan diungkapkan oleh Sandhu (2020) yang menjelaskan bahwa kode etik merupakan sebuah aturan dalam menjalankan atau mengemban sebuah profesi dan wajib ditaati oleh profesi, dan dalam etika profesi ini terdapat perilaku moral yang tinggi. Mengenai kode etik Zahari et al., (2020) menyebutkan bahwa banyak studi yang menyebutkan bahwa kode etik akan mempengaruhi perilaku etis staf. Opini para narasumber mendukung penelitian sebelumnya oleh Wicaksono & Urumsah (2016) yang menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik akan menjadi penghalang bagi tindakan korupsi. Halbouni et al. (2016) menyebutkan bahwa langkah membangun budaya etis perusahaan yang positif akan membatasi peningkatan tindakan kecurangan yang mengancam norma-norma sosial.

Pemimpin bisa mencegah korupsi dengan menegakkan etika organisasi. Fassin & Drover (2017) menyebutkan bahwa para eksekutif memiliki gagasan untuk menjadi teladan dalam etika organisasi. Keteladanan etika pemimpin dalam organisasi diyakini bisa mencegah tindakan korupsi. Hal ini didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya, seperti Mui & Mailley (2015) pernah menyampaikan bahwa pemimpin yang tidak memiliki etika adalah berbahaya, beracun, dan merusak. Disamping itu, Mayer et al. (2010) menyebutkan bahwa pemimpin yang etis bisa mereduksi tindakan kecurangan yang dilakukan oleh staf. Oleh karena itu, disarankan pentingnya pencarian seorang pemimpin yang etis dan dilatih

serta disiapkan oleh perusahaan/organisasi.

Schnatterly et al. (2018) mengatakan bahwa pemimpin yang baik adalah pelayan yang etis yang membangkitkan komitmen yang tinggi pengikutnya. Sementara itu, Oboh et al. (2020) menyatakan bahwa kejujuran, integritas, rasa percaya, dan kesantunan merupakan sebagian wujud nilai-nilai etis yang harus dimiliki dan dilakukan oleh pemimpin, termasuk ketika pemimpin itu menjalankan bisnis. Sebagai gambaran keberadaban dan ketika pemimpin itu meningkatkan budaya etis, pemimpin bisa memperoleh keberhasilan dalam hal mempertahankan pertumbuhan organisasi, pelayanan maksimal yang diinginkan konsumen, memiliki kemampuan untuk mengatasi situasi krisis sebelum situasi tersebut menjadi kekacauan dan memiliki keunggulan bersaing dengan kompetitor. Opini semua informan sepakat bahwa etika mutlak harus dimiliki semua individu khususnya pemimpin dalam organisasi. Pemimpin berperan menjunjung etika dalam organisasinya. Melalui penjabaran etika dan keteladanan, pemimpin juga turut bertanggung jawab terhadap etika organisasi. Peran pemimpin dalam menegakkan etika diyakini para informan bisa mencegah terjadinya korupsi.

Etika kepemimpinan bisa diwujudkan bila pemimpin memiliki karakter jujur dan dapat dipercaya oleh staf-stafnya sehingga stafnya merasa nyaman didekatnya (Khadra & Delen, 2020). Pemimpin juga mampu membangun hubungan positif antara dia dan stafnya, mampu memberikan penilaian dan mampu memahami kinerja para stafnya, mampu bertanggung jawab terhadap semua kewajiban yang diberikan dengan cara menyelesaikan kewajiban itu dengan sebaik-baiknya, memiliki karakter adil, kritis, rendah hati, dan mampu menghormati baik kepada diri sendiri maupun individu lain. Follmer et al. (2019) juga mengatakan bahwa seseorang yang etis adalah biasanya terpilih atau ditunjuk menjadi pemimpin yang baik. Menolak korupsi sudah termasuk dalam menegakkan etika, seperti yang diungkapkan oleh Adi, Beni, Kandar, Iwan, dan Norman berikut ini.

“Dia cukup menjunjung tinggi etika dia dalam bekerja apalagi tentang bagaimana menolak untuk melakukan kecurangan-kecurangan tadi, beliau memang melakukan hal yang tadi mungkin



penyalahgunaan kekuasaan tadi, mungkin dengan pembeli barang tadi” (Adi).

“Harusnya pemimpin yang ideal. Dia harus mampu menjabarkan, menjelaskan etika yang sebenarnya seperti apa. *Kan* etika itu aturan main *kan*” (Beni).

“Jadi karena sebagai penanggung jawab tertinggi di suatu perusahaan itu dia juga harus bertanggungjawabkan (etika) juga manajemen” (Kandar).

“Minimal contohlah menurut saya. Memberikan contoh ya pimpinan itu *kan* tidak harus otoriter, walaupun kadangkala diperlukan, tapi tidak harus selalu. Misalnya memberikan aturan-aturan yang ketat kepada bawahannya untuk bekerja yang baik, sistem kerja yang baik, beretika juga dan juga ketika aturan-aturan itu dibuat tentunya pasti akan mempertimbangkan menutupi terjadinya, kemungkinan terjadinya penyimpangan kecurangan itu. Pimpinan itu punya power, menurut saya seperti itu” (Iwan).

“Ya, pada saat memimpin kemarin saya betul-betul menerapkan prinsip itu karena saya yakin dengan memberikan teladan atau etika yang baik kepada staf atau anak buah maka mereka juga insyaallah akan melihat, kita harapan bisa bisa mencontoh perbuatan atau perilaku kita” (Norman).

Opini Adi, Beni, Kandar, Iwan, dan Norman menyatakan hal yang sama tentang pemimpin merupakan salah satu pihak yang memiliki tanggung jawab terhadap etika dalam organisasi. Pemimpin harus menjadi tokoh sentral dalam pelaksanaan etika organisasi, termasuk memiliki pengetahuan mendalam tentang etika itu sendiri, sehingga bisa mengomunikasikan etika kepada para staf dalam organisasi. Opini ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, antara lain Follmer et al. (2019) yang menyatakan bahwa reputasi etika seorang eksekutif sekarang lebih penting dibandingkan

dengan yang sudah pernah ada, khususnya dalam era organisasi baru, di mana karyawan bekerja secara independen, *off site* dan tanpa pengawasan langsung. Bavik et al. (2018) berargumentasi bahwa kata “baik” pada pemimpin itu akan merujuk pada dua hal: etis dan kompeten. Pada sisi lainnya, Murphy & Free (2016) menyatakan bahwa pemimpin yang etis akan memfokuskan perhatian pada karakter individu dan kualitas seperti integritas, kejujuran dan keadilan. Pemimpin yang etis juga diungkapkan oleh O’Keefe et al. (2018) bahwa istilah pemimpin tidak akan bisa dipisahkan dengan istilah pemimpin yang etis. Kemudian pada penelitian lain, Button et al. (2015) mengungkapkan bahwa pemimpin adalah pemandu etika bagi para stafnya dalam organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan jawaban para informan dalam artikel ini. Pada sisi lainnya, Gunasegaran et al. (2018) mengungkapkan karakteristik manajer yang bermoral, salah satunya adalah membangun komunikasi dua arah tentang etika kepada para stafnya. Hal ini tentu seirama dengan argumentasi Engelbrecht et al. (2017) bahwa implementasi nilai-nilai moral dan visi etika adalah media untuk membangun moralitas individu maupun pemimpin dalam organisasi.

## SIMPULAN

Pemimpin berpeluang memotivasi stafnya untuk berbuat korupsi melalui kewenangan intervensi. Dalam teori *fraud diamond* kewenangan pemimpin ini memenuhi komponen *capability*. Pelaku sudah mengenali peluang korupsi dan dapat merealisasikannya. Hasil korupsi dinikmati sendiri oleh pemimpinnya dan staf cenderung mengikutinya. Ketika pemimpin melakukan tindakan korupsi, staf akan cenderung mencontoh pimpinannya (mengimitasi). Pelaku merasa mendapatkan legitimitasi dalam melakukan tindakan korupsi. Legitimasi ini merupakan wujud dari faktor rasionalisasi dalam *fraud diamond*. Pelaku meyakini bahwa perilaku korupsi itu sebanding dengan risikonya. Walaupun curang, pemimpin memiliki peran sebagai role model dalam organisasinya. Peran pemimpin sebagai *role model* ini mendorong staf untuk mencontoh (imitasi) perilaku pemimpinnya, sehingga pemimpin dituntut memiliki tingkat religiusitas yang tinggi. Religiusitas dianggap bisa membangun moral pemimpin dan staf dalam organisasi. Pemimpin harus memiliki dua aspek yaitu aspek intelektualitas spiritual dan

aspek role model dalam organisasi. Dengan memiliki kedua aspek tersebut, pemimpin mampu menghindarkan organisasi ataupun individu dari tindakan korupsi.

Pada aspek lingkungan organisasi etika mampu menghalangi staf berbuat korupsi. Komponen lingkungan organisasi yaitu iklim dan kode etik, keduanya akan menciptakan lingkungan organisasi yang etis, lingkungan etis organisasi juga dianggap mampu menghalangi korupsi. Penegakan etika oleh pemimpin melalui komunikasi etika dan menjaga etika diyakini bisa menghalangi korupsi. Dalam menegakan etika, pemimpin dituntut bisa menjadi contoh penegakan etika. Pemimpin juga dituntut untuk mampu menjabarkan dan mengomunikasikan tentang etika kepada para stafnya. Tanggung jawab etika dalam organisasi juga merupakan tanggung jawab pemimpin. Ketika pemimpin dituntut untuk menjadi contoh dalam penegakan etika, terlebih dahulu pemimpin harus memiliki kejujuran, kepercayaan, dan keadilan. Moralitas pemimpin atau kepemimpinan yang etis harus mampu mengelola organisasi yang merujuk pada upaya mempengaruhi para staf dan menjadi panduan perilaku etis, seperti standar komunikasi yang etis dan pendisiplinan para staf yang mempraktikkan perilaku tidak etis. Penegakan etika dalam organisasi juga menjadi tanggung jawab seluruh komponen dalam organisasi. Pemimpin berperan dalam mengomunikasikan etika kepada para staf. Pemimpin juga harus mampu mengomunikasikan tentang etika kepada para stafnya. Pemimpin harus memiliki aspek etika dalam organisasi. Dengan memiliki aspek tersebut, pemimpin mampu menghindarkan organisasi ataupun individu dari tindakan korupsi.

Dalam penelitian ini ada dua kelemahan. Pertama, dalam *interview* terhadap informan, peneliti tidak mengungkap aspek loyalitas informan pada organisasi dan pemimpinnya. Kedua, informan hanya terbatas pada posisi jabatan orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Penelitian berikutnya diharapkan pertanyaan dalam *interview* bisa didesain agar bisa mengungkap aspek loyalitas staf dan juga bisa mewawancarai informan yang memiliki jabatan yang lebih strategis dan independen dalam organisasi seperti tim pengadaan barang/jasa, auditor internal, dan komite audit.

#### DAFTAR RUJUKAN

ACFE Indonesia. (2016). *Survai Fraud Indonesia*. <https://acfe-indonesia.or.id/>

[wp-content/uploads/2017/07/SURVAI-FRAUD-INDONESIA-2016\\_Final.pdf](https://wp-content/uploads/2017/07/SURVAI-FRAUD-INDONESIA-2016_Final.pdf)

- Amaliyah. (2019). Apakah Accounting Fraud Disebabkan Kesalahan Individu atau Budaya Organisasi? *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 10(3), 569-582. <https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2019.10.3.33>
- Andon, P., Free, C., & Scard, B. (2015). Pathways to Accountant Fraud: Australian Evidence and Analysis. *Accounting Research Journal*, 28(1), 10-44. <https://doi.org/10.1108/ARJ-06-2014-0058>
- Association of Certified Fraud Examiners. (2014). *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*. <https://www.acfe.com/rtnn/docs/2014-report-to-nations.pdf>
- Association of Certified Fraud Examiners. (2016). *Report to the Nations on Occupational Fraud And Abuse*. <https://www.acfe.com/rtnn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf>
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical Leadership and Employee Knowledge Sharing: Exploring dual-Mediation Paths. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 327-332. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006>
- Boddy, C., Miles, D., Sanyal, C., & Hartog, M. (2015). Extreme Managers, Extreme Workplaces: Capitalism, Organizations and Corporate Psychopaths. *Organization*, 22(4), 530-551. <https://doi.org/10.1177/1350508415572508>
- Button, M., Blackburn, D., Lewis, C., & Shepherd, D. (2015). Uncovering the Hidden Cost of Staff Fraud: An Assessment of 45 Cases in the UK. *Journal of Financial Crime*, 22(2), 170-183. <https://doi.org/10.1108/JFC-11-2013-0070>
- Cahyana, F. (2020). Urgensi Pengaturan Suap di Sektor Swasta sebagai Tindak Pidana Korupsi di Indonesia. *Jurist-Diction*, 3(1), 61-76. <https://doi.org/10.20473/jd.v3i1.17623>
- Dadanlar, H. H., & Abebe, M. A. (2020). Female CEO Leadership and the Likelihood of Corporate Diversity Misconduct: Evidence from S&P 500 Firms. *Journal of Business Research*, 118, 398-405. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.011>
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, Ethical Leadership, Trust and Work Engagement.

- Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0237>
- Fassin, Y., & Drover, W. (2017). Ethics in Entrepreneurial Finance: Exploring Problems in Venture Partner Entry and Exit. *Journal of Business Ethics*, 140(4), 649-672. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2873-0>
- Fiolleau, K., Libby, T., & Thorne, L. (2018). Dysfunctional Behavior in Organizations: Insights from the Management Control Literature. *AUDITING: A Journal of Practice*, 37(4), 117-141. <https://doi.org/10.2308/ajpt-51914>
- Fitri, F. A., Syukur, M., & Justisa, G. (2019). Do the Fraud Triangle Components Motivate Fraud in Indonesia? *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 13(4), 63-72. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v13i4.5>
- Follmer, K. B., Neely, B. H., Jones, K. S., & Hunter, S. T. (2019). To Lead is to Err: The Mediating Role of Attribution in the Relationship between Leader Error and Leader Ratings. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 18-31. <https://doi.org/10.1177/1548051818767392>
- Free, C., & Murphy, P. R. (2015). The Ties that Bind: The Decision to Co-Offend in Fraud. *Contemporary Accounting Research*, 32(1), 18-54. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12063>
- Gull, A. A., Nekhili, M., Nagati, H., & Chtioui, T. (2018). Beyond Gender Diversity: How Specific Attributes of Female Directors Affect Earnings Management. *British Accounting Review*, 50(3), 255-274. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.09.001>
- Gunasegaran, M., Basiruddin, R., Rasid, S. Z. A., & Rizal, A. M. (2018). The Case Studies of Fraud Prevention Mechanisms in the Malaysian Medium Enterprises. *Journal of Financial Crime*, 25(4), 1024-1038. <https://doi.org/10.1108/JFC-05-2017-0034>
- Hage, J., & Posner, B. Z. (2015). Religion, Religiosity, and Leadership Practices: An Examination in the Lebanese Workplace. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(4), 396-412. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2013-0096>
- Halbouni, S. S., Obeid, N., & Garbou, A. (2016). Corporate Governance and Information Technology in Fraud Prevention and Detection: Evidence from the UAE. *Managerial Auditing Journal*, 31(6/7), 589-628. <https://doi.org/10.1108/MAJ-02-2015-1163>
- Hampshire, K., Iqbal, N., Blell, M., & Simpson, B. (2014). The Interview as Narrative Ethnography: Seeking and Shaping Connections in Qualitative Research. *International Journal of Social Research Methodology*, 17(3), 215-231. <https://doi.org/10.1080/13645579.2012.729405>
- Haven, T. L., & Grootel, L. V. (2019). Preregistering Qualitative research. *Accountability in Research*, 26(3), 229-244. <https://doi.org/10.1080/08989621.2019.1580147>
- Isgiyata, J., Indayani, & Budiyni, E. (2018). Studi tentang Teori Gone dan Pengaruhnya terhadap Fraud dengan Idealisme Pimpinan sebagai Variabel Moderasi: Studi pada Pengadaan Barang/Jasa di Pemerintahan. *Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis*, 5(1), 31-42. <https://doi.org/10.24815/jdab.v5i1.8253>
- Islam, M. A., Dissanayake, T., Dellaportas, S., & Haque, S. (2018). Anti-Bribery Disclosures: A Response to Networked Governance. *Accounting Forum*, 42(1), 3-16. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2016.03.002>
- Kaplan, S. E., Pope, K. R., & Samuels, J. A. (2016). An Examination of the Effects of Managerial Procedural Safeguards, Managerial Likeability, and Type of Fraudulent Act on Intentions to Report Fraud to a Manager. *Behavioral Research in Accounting*, 27(2), 77-94. <https://doi.org/10.2308/bria-51126>
- Kern, S. M., & Weber, G. J. (2016). Implementing a "Real-World" Fraud Investigation Class: The Justice for Fraud Victims Project. *Issues in Accounting Education*, 31(3), 255-289. <https://doi.org/10.2308/iace-51287>
- Khadra, H. A., & Delen, D. (2020). Nonprofit Organization Fraud Reporting: Does Governance Matter? *International Journal of Accounting & Information Management*, 28(3), 409-428. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-10-2019-0117>
- KPMG Malaysia. (2014). *Fraud, Bribery and Corruption Survey 2013*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/fraud-survey-report.pdf>

- Culture with Respect to Fraud – Where to Look and what to Look for. *Pacific Accounting Review*, 30(2), 187-198. <https://doi.org/10.1108/PAR-05-2017-0033>
- Kurrohman, T., & Widyayanti, P. (2018). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kecenderungan Kecurangan (Fraud) di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 2(2), 245-254. <https://doi.org/10.30871/jama.v2i2.945>
- Liu, X. (2016). Corruption Culture and Corporate Misconduct. *Journal of Financial Economics*, 122(2), 307-327. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2016.06.005>
- Lokanan, M. E. (2014). How Senior Managers Perpetuate Accounting Fraud? Lessons for Fraud Examiners from an Instructional Case. *Journal of Financial Crime*, 21(4), 411-423. <https://doi.org/10.1108/JFC-03-2013-0016>
- Luna-Arocas, R., & Tang, T. L. P. (2015). Are You Satisfied with Your Pay when You Compare? It Depends on Your Love of Money, Pay Comparison Standards, and Culture. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 279-289. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2100-4>
- Magalatta, A., & Adhariani, D. (2020). For Love or Money: Investigating the Love of Money, Machiavellianism and Accounting Students' Ethical Perception. *Journal of International Education in Business*, 13(2), 203-220. <https://doi.org/10.1108/JIEB-09-2019-0046>
- Marques, J. (2018). What's New in Leadership? *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 15-18. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2018-0078>
- Mathew, G. C., Prashar, S., & Ramanathan, H. N. (2018). Role of Spirituality and Religiosity on Employee Commitment and Performance. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 16(3), 302-322. <https://doi.org/10.1504/IJICBM.2018.090913>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the Link between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 95, 7-16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0794-0>
- Mihret, D. G. (2014). National Culture and Fraud Risk: Exploratory Evidence. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 12(2), 161-176. <https://doi.org/10.1108/JFRA-10-2012-0049>
- Morales, J., Gendron, Y., & Guénin-Paracini, H. (2014). The Construction of the Risky Individual and Vigilant Organization: A Genealogy of the Fraud Triangle. *Accounting, Organizations and Society*, 39(3), 170-194. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.01.006>
- 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>
- Murphy, P. R., & Free, C. (2016). Broadening the Fraud Triangle: Instrumental Climate and Fraud. *Behavioral Research in Accounting*, 28(1), 41-56. <https://doi.org/10.2308/bria-51083>
- O'Keefe, D. F., Messervey, D., & Squires, E. C. (2018). Promoting Ethical and Prosocial Behavior: The Combined Effect of Ethical Leadership and Coworker Ethicality. *Ethics & Behavior*, 28(3), 235-260. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1365607>
- Oboh, C. S., Ajibolade, S. O., & Otusanya, O. J. (2020). Ethical Decision-Making among Professional Accountants in Nigeria: The Influence of Ethical Ideology, Work Sector, and Types of Professional Membership. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 18(2), 389-422. <https://doi.org/10.1108/JFRA-09-2019-0123>
- Purnamasari, P., & Amaliah, I. (2015). Fraud Prevention: Relevance to Religiosity and Spirituality in the Workplace. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 827-835. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.109>
- Roulston, K. (2016). Issues Involved in Methodological Analyses of Research Interviews. *Qualitative Research Journal*, 16(1), 68-79. <https://doi.org/10.1108/QRJ-02-2015-0015>
- Rustiarini, N. W., Tugiman, S., Nurkholis, & Andayani, W. (2019). Why People Commit Public Procurement Fraud? The Fraud Diamond View. *Journal of Public Procurement*, 19(4), 345-362. <https://doi.org/10.1108/JOPP-02-2019-0012>
- Said, J., Alam, M. M., Karim, Z. A., & Johari, R. J. (2018). Integrating Religiosity into Fraud Triangle Theory: Findings on Malaysian Police Officers. *Journal*

- of *Criminological Research, Policy and Practice*, 4(2), 111-123. <https://doi.org/10.1108/JCRPP-09-2017-0027>
- Sandhu, N. (2020). Behavioural Red Flags of Fraud: An Ex Post Assessment of Types and Frequencies. *Global Business Review*, 21(2), 507-525. <https://doi.org/10.1177/0972150919850410>
- Schnatterly, K., Gangloff, K. A., & Tuschke, A. (2018). CEO Wrongdoing: A Review of Pressure, Opportunity, and Rationalization. *Journal of Management*, 44(6), 2405-2432. <https://doi.org/10.1177/0149206318771177>
- Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). The Influence of Ethical Leadership on Academic Employees' Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention: Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Management Decision*, 57(3), 583-605. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0721>
- Skidmore, M., Goldstraw-White, J., & Gill, M. (2020). Understanding the Police Response to Fraud: The Challenges in Configuring a Response to a Low-Priority Crime on the Rise. *Public Money & Management*, 40(5), 369-379. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1714203>
- Summers, K. (2020). For the Greater Good? Ethical Reflections on Interviewing the 'Rich' and 'Poor' in Qualitative Research. *International Journal of Social Research Methodology*, 23(5), 593-602. <https://doi.org/10.1080/13645579.2020.1766772>
- 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>
- Tang, T. L. P., & Liu, H. (2012). Love of Money and Unethical Behavior Intention: Does an Authentic Supervisor's Personal Integrity and Character (ASPIRE) Make a Difference? *Journal of Business Ethics*, 107(3), 295-312. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1040-5>
- Trompeter, G. M., Carpenter, T. D., Jones, K. L., & Riley, R. A. (2014). Insights for Research and Practice: What We Learn about Fraud from Other Disciplines. *Accounting Horizons*, 28(4), 769-804. <https://doi.org/10.2308/acch-50816>
- Tunley, M., Button, M., Shepherd, D., & Blackburn, D. (2018). Preventing Occupational Corruption: Utilising Situational Crime Prevention Techniques and Theory to Enhance Organisational Resilience. *Security Journal*, 31(1), 21-52. <https://doi.org/10.1057/s41284-016-0087-5>
- Urumsah, D., Wicaksono, A. P., & Hardinto, W. (2018). Pentingkah Nilai Religiusitas dan Budaya Organisasi untuk Mengurangi Kecurangan? *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 9(1), 156-172. <https://doi.org/10.18202/jamal.2018.04.9010>
- Urumsah, D., Wicaksono, A. P., & Pratama, A. J. P. (2016). Melihat Jauh ke Dalam: Dampak Kecerdasan Spiritual terhadap Niat Melakukan Kecurangan. *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 20(1), 47-55. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol20.iss1.art5>
- Utami, I., Wijono, S., Noviyanti, S., & Mohamed, N. (2019). Fraud Diamond, Machiavellianism and Fraud Intention. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(4), 531-544. <https://doi.org/10.1108/IJOES-02-2019-0042>
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers' Positive Psychological Capital and Relational Processes. *Journal of Organizational Behaviour*, 35(1), 5-21. <https://doi.org/10.1002/job.1850>
- Wicaksono, A. P., & Urumsah, D. (2016). Factors Influencing Employees to Commit Fraud in Workplace Empirical Study in Indonesian Hospitals. *Asia Pacific Fraud Journal*, 1(1), 1-18. <https://doi.org/10.21532/apfj.001.16.01.01>
- Wijayanti, P., & Hanafi, R. (2018). Pencegahan Fraud di Pemerintah Desa. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 9(2), 331-345. <https://doi.org/10.18202/jamal.2018.04.9020>
- Zahari, A. I., Said, J., & Arshad, R. (2020). Organisational Fraud: A Discussion on the Theoretical Perspectives and Dimensions. *Journal of Financial Crime*, 27(1), 283-293. <https://doi.org/10.1108/JFC-04-2019-0040>