

# PENTINGKAH NILAI RELIGIUSITAS DAN BUDAYA ORGANISASI UNTUK MENGURANGI KECURANGAN?

Dekar Urumsah  
Aditya Pandu Wicaksono  
Wirawan Hardinto

Universitas Islam Indonesia, Jl. Prawiro Kuat, Condong Catur, Sleman 55283  
surel: dekar.urumsah@uii.ac.id

<http://dx.doi.org/10.18202/jamal.2018.04.9010>



*Jurnal Akuntansi Multiparadigma*  
**JAMAL**  
Volume 9  
Nomor 1  
Halaman 156- 172  
Malang, April 2018  
ISSN 2086-7603  
e-ISSN 2089-5879

Tanggal Masuk:  
**27 Februari 2018**  
Tanggal Revisi:  
**28 Maret 2018**  
Tanggal Diterima:  
**30 April 2018**

**Abstrak: Peningkah Nilai Religiusitas dan Budaya Organisasi untuk Mengurangi Kecurangan?** Penelitian ini berusaha untuk menginvestigasi urgensi religiusitas dan budaya organisasi dalam meminimalisir perilaku kecurangan individu. Metode yang digunakan adalah wawancara kepada informan dan dianalisis melalui *coding*. Penelitian ini menunjukkan bahwa religius mampu mencegah terjadi kecurangan. Namun, kondisi tersebut tidak dapat terjadi secara konsisten. Keyakinan religius dapat berubah jika individu mendapatkan tekanan, sehingga mengabaikan religiusitas yang dimilikinya. Di sisi lain, budaya organisasi sangat berkaitan erat dengan pimpinan sehingga arah budaya sangat bergantung dengan pimpinan. Selain itu, promosi anti kecurangan belum banyak diterapkan di organisasi.

**Abstract: Is the Value of Religiosity and Organizational Culture Important for Reduce Fraud?** This study seeks to investigate the urgency of religiosity and organizational culture in minimizing individual fraud behavior. The method used is interview to informant and analyzed through coding. This study shows that religious can prevent fraud. However, such conditions can not occur consistently. Religious beliefs can change if the individual gets pressure, thus ignoring the religiosity it has. On the other hand, organizational culture is closely related to the leadership so that the direction of culture depends on the leader. In addition, anti-fraud promotions have not been widely applied in organizations.

**Kata kunci:** *fraud*, religiusitas, budaya organisasi

Kecurangan (*fraud*) telah menyebabkan berbagai dampak negatif terhadap kesejahteraan rakyat dan perencanaan pembangunan negara. Seluruh negara di dunia bersepakat memerangi semua jenis kecurangan untuk menciptakan negara yang bersih demi kemajuan rakyat. Indonesia sebagai negara yang memiliki banyak kasus kecurangan berperan aktif untuk memberantas korupsi dengan membentuk Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Pembentukan KPK telah berhasil memberantas berbagai kasus kecurangan di dalam sektor publik. Ironisnya, walaupun KPK sudah menangkap banyak pelaku, kecurangan masih banyak terjadi di Indonesia. Button, Lewis, Shepherd, & Brooks (2015) berargumen bahwa di negara berkembang sangat rentan terjadi kecurangan seperti korupsi. Indone-

sia sebagai salah satu negara berkembang kecurangan terbukti masih banyak terjadi dan terus berkembang biak.

Perilaku kecurangan merupakan perilaku yang telah merusak moral serta telah melanggar aturan religiusitas yang diyakini oleh bangsa Indonesia. Indonesia sebagai negara yang menjunjung tinggi nilai religius seharusnya telah memiliki pondasi etika atau moral yang sangat kuat untuk menghindari perilaku yang merugikan masyarakat luas. Walaupun penelitian dari Urumsah, Wicaksono, & Pratama (2016) menemukan bahwa religiusitas dan spiritualitas yang dimiliki individu akan mencegah adanya niat kecurangan, temuan itu dirasa tidak menunjukkan fenomena kecurangan di Indonesia saat ini. Fakta menunjukkan religiusitas dijadikan sebuah alat pembungkus

yang sangat rapi untuk memperoleh simpati publik untuk membangun sebuah *image* di masyarakat. Bahkan, para tokoh negara yang menjadi panutan bagi masyarakat telah terlibat dalam perilaku korupsi (Okezone, 2015). Ilmu agama yang dipercaya menjadi benteng kuat untuk mencegah kecurangan ternyata tidak mampu untuk meredam kecurangan. Fakta tersebut menggambarkan sebuah krisis moral yang melanda Indonesia akibat terpesona dengan “hadiah” yang diberikan oleh kecurangan.

Namun, ada kemungkinan bahwa kecurangan yang dilakukan merupakan akibat dari pengaruh eksternal terhadap individu yang tidak dapat dikendalikan oleh individu itu sendiri. Salah satu contoh dari pengaruh eksternal adalah budaya organisasi. Wicaksono & Urumsah (2016) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif terhadap perilaku kecurangan. Temuan tersebut dapat diartikan bahwa perilaku individu sangat terpengaruh oleh budaya yang ada di dalam organisasi apakah akan dibawa ke budaya etis atau tidak etis. Etis atau tidak etis dari suatu budaya organisasi sangat erat kaitannya dengan budaya yang dibentuk oleh pimpinannya. Berson, Oreg, & Dvir (2008) membuktikan eksekutif organisasi mempunyai peran yang fundamental dalam membentuk dan mengarahkan organisasi di antara gagasan yang paling dapat diterima oleh anggota organisasi. Namun, memerlukan pengukuran yang kompleks apakah budaya organisasi memang mempengaruhi perilaku anggotanya. Menariknya, di Indonesia budaya organisasi secara tidak langsung merefleksikan budaya di luar organisasi yang lebih luas seperti budaya suatu daerah atau negara itu sendiri. Pada umumnya, orang Indonesia sangat terbiasa dengan memberikan sesuatu yang dikenal dengan “ucapan (barang) terima kasih” ketika individu telah merasakan manfaat yang diberikan oleh orang lain. Namun, di balik itu semua, pemberian seperti itu memungkinkan untuk disalahgunakan sebagai sebuah gratifikasi atau suap untuk mempengaruhi keputusan di masa yang akan datang. Hal semacam ini sangat sulit untuk dibuktikan karena ditutupi oleh kebiasaan memberikan “ucapan terima kasih” di mana gratifikasi legal dan ilegal belum jelas pisah batasnya (Satyawan & Khusna, 2017).

Fenomena kecurangan menjadi kajian yang sangat menarik bagi akademisi untuk meneliti faktor yang mendasari ke-

curangan dan juga pola kejahatan tersebut dilakukan. Fraud triangle sebagai pelopor dibentuknya model menjelaskan alasan individu melakukan kecurangan yang didasarkan pada tiga hal pokok yaitu kesempatan, tekanan, dan rasioanlisasi. Segitiga tersebut dijadikan dasar untuk menginvestigasi perilaku kecurangan dalam berbagai perspektif kecurangan (Fitriana & Baridwan, 2012; Free, 2015; Kramer, 2015). Dalam konteks analisis di Indonesia, Prabowo (2014; 2016) menggunakan analisis *fraud triangle* untuk menginvestigasi bagaimana kejahatan tersebut dilakukan oleh para pelaku di Indonesia. Meskipun penelitian tersebut telah menjelaskan kecurangan di Indonesia, masih terdapat aspek yang belum diinvestigasi secara mendalam terutama menyangkut aspek dalam diri individu atau pelaku. Analisis dengan menggunakan aspek religiusitas individu dan budaya di organisasi masih sangat jarang dilakukan terutama pada kaitannya dengan perilaku kecurangan. Walaupun Urumsah, Wicaksono, & Pratama (2016) dan Wicaksono & Urumsah (2016) secara kuantitatif menguji aspek tersebut, analisis yang dilakukan masih belum mendalam sebagai akibat keterbatasan penelitian yang dilakukan secara kuantitatif.

Penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi secara lebih detail mengenai isu dampak religiusitas yang dimiliki oleh individu terkait perilaku kecurangan. Selain itu, penelitian ini juga melibatkan budaya organisasi yang secara langsung ataupun tidak langsung berpengaruh pada perilaku individu baik di dalam maupun di luar organisasi. Analisis perilaku kecurangan yang dilihat dari aspek religiusitas dan budaya organisasi masih sangat jarang dilakukan. Hal ini didasari pada kesulitan memperoleh informasi karena menyangkut aspek privasi yang tidak mudah untuk diberikan kepada orang lain. Tidak seperti penelitian Urumsah, Wicaksono, & Pratama (2016) dan Wicaksono & Urumsah (2016), untuk membuat lebih komprehensif dan kontributif, penelitian ini menggunakan informan yang pernah melakukan kecurangan (bukan berarti tersangka) atau individu yang mengetahui perilaku kecurangan terjadi di dalam organisasinya. Penggunaan informan tersebut belum banyak digunakan oleh peneliti-peneliti di bidang akuntansi forensik. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi untuk dijadikan referensi untuk melakukan penelitian pada perilaku kecurangan. Hasil

penelitian ini juga diharapkan dapat diterapkan di organisasi untuk mengurangi probabilitas terjadinya kecurangan.

## METODE

Penelitian ini dirancang untuk memperoleh hasil yang mendalam tentang perilaku kecurangan yang sulit diperoleh melalui pengujian kuantitatif. Lebih lanjut, hasil penelitian ini tidak secara khusus untuk digeneralisasikan ke kelompok yang lebih luas. Oleh karena itu, penelitian ini merupakan penelitian dalam rangka membenamkan diri dalam sebuah kejadian untuk menganalisis secara detail penjelasan yang mungkin tersembunyi dan susah untuk diperoleh (Tracy, 2013). Edmonds & Kennedy (2017) menjelaskan bahwa pendekatan tersebut digunakan untuk mengungkap dan memahami fenomena dari sebuah fenomena tertentu tanpa usaha untuk mempengaruhi fenomena tersebut. Dengan kata lain, penggunaan pendekatan kualitatif lebih menekankan pada generalisasi teori daripada populasi yang bukan menjadi isu utama dan lebih memperhatikan kedalaman daripada keluasan (Pasanda & Paranoan, 2013). Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif yang disajikan (Tracy, 2013) yaitu *phronetic approach*. Pendekatan tersebut menjelaskan bahwa data kualitatif dapat secara sistematis dikumpulkan, diorganisasikan, diinterpretasikan, dianalisis, dan dikomunikasikan sehingga dapat menyelesaikan masalah di dunia

nyata. Tracy (2013) juga menyatakan bahwa peneliti memulai penelitiannya dengan mengidentifikasi isu tertentu, masalah, atau dilema di dunia dan kemudian menafsirkan data secara sistematis dalam rangka menyediakan analisis yang menyoroti masalah dan/atau membuka jalan bagi transformasi sosial yang mungkin. Pendekatan ini dinilai tepat karena dibangun berdasarkan dilema dan isu mengenai fungsi religiusitas dan budaya organisasi dalam kaitannya dengan perilaku kecurangan.

Dalam rangka memperoleh data, penelitian ini menggunakan *semi-structured questionnaire* sebagai panduan dalam kegiatan interview. Seluruh informan diwawancara dengan menggunakan kumpulan pertanyaan yang sama. *Semi-structured questionnaire* menawarkan pendekatan yang lebih fleksibel dalam proses interview. Interviewer memiliki kebebasan lebih untuk menanyakan hal yang lebih detail, seperti pemikiran spontan dari interviewer (Ryan, Coughlan, & Cronin, 2009). Interviewer berlandaskan pada panduan pertanyaan dalam rangka membawa pembicaraan kembali ke topik jika pembicaraan meyimpang atau komentar yang tidak sesuai. Wawancara dilaksanakan di tempat yang netral untuk memastikan jawaban dari informan tidak terpengaruh oleh lingkungan. Seluruh percakapan dari hasil interview direkam dengan alat perekam (*recorder*). Data tersebut ditranskripsi ke dalam bentuk teks yang kemudian dianalisis. Dalam penentuan

**Tabel 1. Daftar Informan**

<b>Informan</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Gender</b>
Abu	Staf	Laki-laki
Budi	<i>Branch Manager</i>	Laki-laki
Cahyo	Staf	Laki-laki
Didi	<i>Branch Manager</i>	Laki-laki
Eko	Direktur Keuangan	Laki-laki
Fulan	Staf	Laki-laki
Gogo	Staf	Laki-laki
Hari	Staf	Laki-laki
Indo	Staf	Laki-laki
Joko	Staf	Laki-laki
Koko	Manajer	Laki-laki
Lima	Staf	Laki-laki
Mino	Supervisor	Laki-laki
Nono	Direktur Unit Bisnis	Laki laki
Onis	Supervisor	Perempuan

informan, *purposive* dan *snowball sampling* diterapkan. *Purposive* sampling dilakukan untuk memilih informan yang telah melakukan kecurangan atau setidaknya individu yang mengetahui kecurangan di organisasi baik pernah terlibat secara langsung maupun tidak langsung. *Snowball sampling* dipilih untuk menemukan lebih lanjut informan yang potensial berdasarkan rekomendasi dari informan sebelumnya.

Penelitian ini pada dasarnya terinspirasi dari *grounded theory* (Sorour & Howell, 2013) yang bertujuan untuk membangun teori melalui komparatif analisis dan prosedur *coding*. Namun, tidak seperti tujuan *grounded theory*, penelitian ini tidak memiliki tujuan untuk membangun suatu teori. Oleh karena itu, dalam rangka menganalisis data, penelitian ini menerapkan *thematic analysis* sebagai alat analisis. *Thematic analysis* tidak sejalan dengan *grounded theory* karena *thematic analysis* tidak menghasilkan suatu teori (Kurian & John, 2017; Rishi, Jauhari, & Joshi, 2015). Menurut Jones & Forshaw (2012) *thematic analysis* adalah bentuk yang tertua dari kualitatif analisis di berbagai bidang. Lebih lanjut dijelaskan bahwa *thematic analysis* melibatkan *coding text*, membaca dan membaca kembali dan menandai bermacam-macam kata yang terlihat dan terjadi secara berulang-ulang. *Thematic analysis* dapat menginterpretasikan apa yang diinginkan oleh peneliti untuk meneliti suatu isu atau kejadian. Sebagai contoh, penelitian ini ingin mengetahui kegunaan religiusitas dan budaya organisasi dalam perilaku kecurangan. Setelah mengumpulkan data, peneliti membaca dan membaca kembali data mengenai isu tersebut untuk membangun tema atau kode tanpa harus memperhatikan penelitian sebelumnya (Braun & Clarke, 2006).

Dalam rangka menganalisis data kualitatif yang diperoleh dan membangun tema atau kode, maka sebuah manual *coding* diterapkan dalam penelitian ini (Saldana, 2009). Sebuah kode diartikan sebagai sebuah kata kunci, tema, atau frase yang mungkin atau tidak menerangkan kebutuhan aktual dari data yang sedang dianalisis. Dengan kata lain, *coding* mengizinkan para peneliti untuk menentukan topik besar dari pernyataan yang disampaikan oleh informan. Kodifikasi berarti mengorganisasikan atau mengategorisasikan data ke dalam sebuah urutan yang sistematis. Oleh karena itu, *coding* merupakan sebuah metode yang

digunakan untuk mengorganisasikan atau mengelompokkan data yang sama ke dalam satu kategori karena memiliki kesamaan karakteristik. Saldana (2009) memberikan sebuah teknik untuk menganalisa data kualitatif dengan membagi coding ke dalam dua tahap utama, *First Cycle* dan *Second Cycle Coding*.

*First Cycle Coding* adalah sebuah proses menentukan kategori awal dari suatu pernyataan informan. Lebih lanjut dijelaskan oleh Saldana (2009) *First Cycle Coding* memiliki berbagai jenis tipe analisis. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil satu teknik analisis yaitu *in vivo coding*. *In vivo coding* diterapkan untuk menangkap dan mewakili intisari dari pernyataan yang diungkapkan oleh informan. *In vivo coding* merupakan teknik yang dapat digunakan dalam hampir seluruh penelitian kualitatif dan berguna untuk peneliti kualitatif dalam mempelajari bagaimana membuat kode dari data. *Second Cycle Coding* adalah untuk mengembangkan makna atas kategorikal, tematik, konseptual, dan/atau teoretikal dari susunan kode yang dihasilkan dari *First Cycle Coding*. Kode yang dihasilkan dari *First Cycle Coding* mungkin diturunkan semuanya bersamaan yang seolah-olah terlihat menarik. Namun, langkah tersebut memungkinkan terjadi pengulangan (*redundant*) ide setelah dilakukan peninjauan. Oleh karena itu, *Second Cycle Coding* memberikan kode (tema) yang lebih spesifik yang mampu mencakup ide yang luas. Kode-kode tersebut merupakan tema yang akan dibahas dalam penelitian ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk memahami perilaku kecurangan diperlukan pemahaman terhadap faktor pendorong individu untuk melakukan sebuah perilaku. Ajzen (1991) mengembangkan model yang dinamakan *Theory Planned of Behavior* (TPB) yang menggambarkan perilaku individu dipengaruhi oleh tiga konstruk yaitu *attitude toward behavior* (ATW), *subjective norm* (SN), dan *perceived behavioral control* (PBC). TPB telah banyak digunakan di berbagai penelitian khususnya untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi perilaku tidak etis (Ian, Aaron, Johan, & Michael, 2014; Yoon, 2011). Secara definitif, ATW merupakan sebuah derajat suka atau tidak sukanya individu untuk menampilkan sebuah perilaku. Selain itu, SN merujuk pada tekanan sosial yang melanda individu untuk melakukan atau tidak melakukan se-



buah perbuatan. Terakhir, PBC menjelaskan persepsi kemudahan dan kesulitan untuk melakukan perilaku dan biasanya direfleksikan dengan pengalaman masa lalu juga rintangan dan halangannya. Oleh karena itu, TPB setidaknya telah memberikan dasar bagaimana perilaku individu dipengaruhi secara kuat oleh ketiga konstruk tersebut.

Dalam konteks penelitian ini PBC sangat relevan digunakan sebagai dasar, khususnya pada faktor religius. Seperti yang dijelaskan Ajzen (1991) PBC erat kaitannya dengan pengalaman di mana individu dapat mengukur kemudahan dan kesulitan menampilkan suatu perilaku. Lebih lanjut, Wu, Lin, & Lin (2011) menjelaskan PBC merupakan keyakinan atas kapasitas individu melakukan sebuah perilaku. Dari pengertian tersebut terlihat bahwa PBC merupakan hasil perilaku nyata yang kemudian dapat diukur untuk melakukan perilaku selanjutnya atau keyakinan individu untuk melakukan perilaku. Namun, penelitian ini menganggap bahwa PBC tidak sesempit apa yang telah didefinisikan. Hal ini didasarkan pada kata “rintangan dan halangan” pada definisi di atas. Jauh sebelum adanya perilaku, khususnya perilaku kecurangan, sebenarnya individu telah memperoleh konflik batin apakah kecurangan yang akan dilakukan memiliki dampak negatif, misalkan melanggar nilai religius dan hukum. Logika ini menunjukkan bahwa menilai kemudahan kesulitan dan rintangan tidak selalu dilakukan setelah individu menampilkan perilaku.

Penelitian dari Wicaksono dan Urumsah (2016) telah menggunakan religiusitas sebagai derivasi dari konstruk PBC untuk menganalisis perilaku kecurangan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa individu dengan religiusitas yang baik cenderung tidak akan melakukan kecurangan. Ini berarti, tanpa melakukan terlebih dahulu perilaku kecurangan, individu akan terhalang oleh religiusitas yang dimilikinya yang merupakan “rintangan” yang diperolehnya ketika akan melakukan perilaku kecurangan. Sejalan dengan *self-control theory* yang menyebutkan bahwa tingkat pengendalian diri mengelola berbagai faktor yang mendorong terjadinya perilaku kriminal (Ian, Aaron, Johan, & Michael, 2014). Semakin tinggi pengendalian diri individu semakin kecil kesempatan melakukan kecurangan. Religiusitas mampu menjadi faktor yang memperkuat pengendalian diri dari individu. Religiusitas sebagai pengendali individu akan mengambil peran

positif untuk mencegah perilaku kecurangan (Purnamasari & Amaliah, 2015).

Di sisi lain, budaya organisasi berkaitan dengan konstruk SN dalam TPB. Budaya sangat mirip dengan SN karena budaya organisasi mampu membentuk pola pikir individu terhadap suatu perbuatan. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi memiliki peran terhadap individu untuk mendorong individu menampilkan perilaku. Lebih lanjut, apakah pengaruh ini membawa individu untuk berperilaku etis atau tidak etis sangat bergantung pada kebiasaan dari budaya tersebut apakah terbiasa dengan perilaku etis atau tidak etis. Memang betul bahwa budaya dipengaruhi oleh pimpinannya. Penelitian empiris dari Mayer, Kuenzi, & Greenbaum (2011) menemukan bahwa ada hubungan yang kuat antara tingkatan etika pimpinan dengan budaya organisasi. Ini berarti pimpinan yang mempromosikan perilaku etis akan menciptakan budaya organisasi yang etis pula, dan juga sebaliknya. Sangat dimungkinkan jika perilaku individu akan berubah seiring dengan pergantian pimpinan yang cenderung akan mengubah budaya yang sudah ada sesuai dengan karakternya. Artinya, terdapat hubungan yang linier baik pimpinan maupun budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku individu. Ini adalah alasan mengapa budaya organisasi dapat dikategorikan sebagai derivasi konstruk SN dalam teori TPB.

**Kecurangan.** Berawal dari adanya teori kriminologi klasik bernama *fraud triangle* yang memberikan gambaran mengenai alasan-alasan individu melakukan kecurangan. Teori ini sangat erat kaitannya dengan persepsi yang muncul dalam diri individu terhadap kecurangan (Lenz & Graycar, 2016; Mangoting, Sukoharsono, & Nurkholis, 2017; Reskino & Anshori, 2016). *Fraud triangle* menggambarkan faktor pendorong kecurangan yang dilihat sepenuhnya dalam diri individu. Dalam melakukan kecurangan, dorongan dari dalam diri individu sangat dominan untuk memaksa individu melakukan kecurangan. Namun, sisi luar dari dalam diri individu juga memiliki dampak yang cukup untuk mempengaruhi individu berbuat curang. Dengan melibatkan konstruk SN ke dalam investigasi dapat menghasilkan suatu pandangan sejauh mana lingkungan akan mempengaruhi individu. Sebagai contoh, seorang karyawan sebenarnya tidak ingin melakukan kecurangan, tetapi karena melihat rekan kerjanya terbiasa melakukan

kecurangan, dia termotivasi untuk melakukan kecurangan.

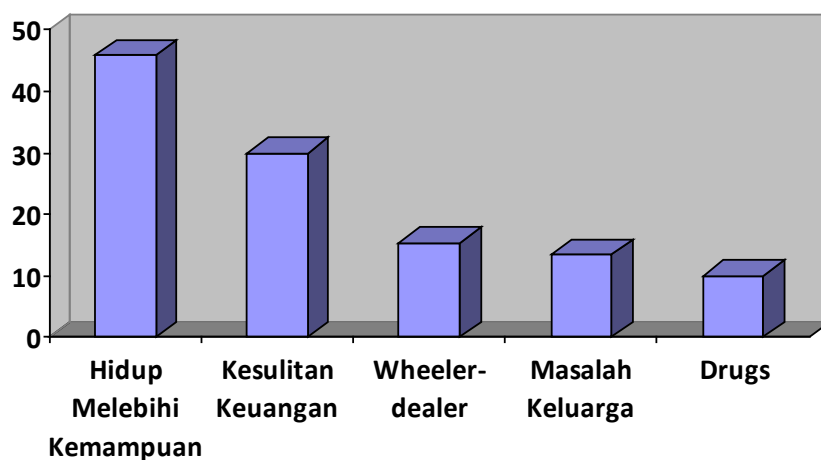
Dalam konteks *fraud triangle*, kecurangan dilihat dari salah satu sudut segitiga yaitu tekanan. Pelaku melakukan kecurangan akibat adanya tekanan yang memaksa dirinya untuk melakukan kejahatan tersebut. Tekanan tersebut datang tidak hanya dari tekanan individu itu sendiri, tetapi juga datang dari luar dirinya. Berdasarkan 2016 *report to the nation* yang disusun *Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)* mengenai *red flags* ditemukan bahwa *living beyond means* menjadi indikasi utama kecurangan dilakukan oleh pelaku. Temuan ini menunjukkan bahwa *fraud* (kecurangan) dilakukan karena individu tersebut mengikuti gaya hidupnya yang tinggi dan hedonisme yang mana keuangannya tidak mampu mengikuti gaya tersebut. Walaupun terlihat dominan dipengaruhi oleh motivasi dalam diri individu, laporan ACFE juga menemukan adanya tekanan dari orang-orang di sekitar individu. Tekanan dari eksternal seperti adanya tekanan yang berlebih dari organisasi dan juga tekanan dari keluarga yang ingin melihat dirinya sukses.

Secara umum tekanan yang dirasakan individu telah membangun persepsi untuk melakukan kecurangan yang bertujuan untuk terlepas dari tekanan-tekanan tersebut. Prabowo (2014) lebih lanjut menyebutkan adanya masalah yang tidak dapat diceritakan ke orang lain (*non-shareable problem*) yang harus diselesaikan sendiri. Fenome-

na ini membuat individu memiliki motivasi yang kuat untuk menghasilkan kejahatan keuangan seperti korupsi. Dengan berbagai alasan di atas, sangat dimungkinkan individu akan mengabaikan nilai-nilai etis, seperti agama, hanya untuk lepas dari tekanan (Urumsah, Wicaksono, & Pratama, 2016).

Keimanan pencegah kecurangan yang kadang diabaikan. Setiap ajaran agama memberikan petunjuk untuk dapat mempromosikan perilaku yang etis dan menanggalkan perilaku yang merugikan. Esensinya, individu yang yakin dengan agamanya dan menjunjung tinggi nilai agama cenderung untuk menjauhi perilaku yang merugikan (Arlı, 2017; Arlı & Pekerti, 2016; Shinde, 2015). Dari temuan tersebut ternyata semua informan berpendapat setuju secara mutlak bahwa religius secara tegas mencegah perilaku kecurangan individu. Hal ini beralasan mengingat bahwa individu memiliki kemungkinan untuk mengabaikan nilai-nilai religius untuk mengejar tujuannya. Abu juga menjelaskan sebagai berikut.

”Keagamaan atau religiusitas sangat membantu bagi individu dalam berperilaku karena memberikan petunjuk yang sangat jelas antara yang boleh dilakukan dengan yang tidak. Betul, saya sebagai muslim merasakan langsung efek tersebut. Saya juga percaya bahwa melakukan perilaku yang melanggar agama akan



**Gambar 1. Red flags Perilaku Kecurangan**

Sumber: Association of Certified Fraud Examiners (2016)

merugikan orang banyak dan menghasilkan dosa. Karenanya, saya takut untuk melakukan perilaku tersebut. Saya juga percaya bahwa memiliki sesuatu dari hasil korupsi merupakan rezeki haram dan mendapat dosa” (Abu).

Sama dengan Abu, Cahyo menjelaskan bahwa religius adalah kunci dari perilaku etis yang membantu individu untuk terhindar dari perilaku tidak etis. Meskipun tidak terlibat secara langsung dalam perilaku kecurangan, berdasarkan pengalaman dari Cahyo bahwa terdapat kecenderungan bahwa religius yang dimiliki individu untuk menciptakan sebuah brand atas dirinya.

”Mereka (pelaku utama kecurangan) terlihat sangat agamis. Di sisi lain, itu semua hanyalah *cosplay* (kostum karakter tertentu) yang mereka gunakan di mana hanya mengimitasi pakaian dari orang yang agamis. Namun, perilakunya bertentangan dengan kostum yang digunakan” (Cahyo).

Meskipun dengan tegas menyebutkan bahwa konsekuensi melanggar nilai religius akan berdampak negatif terhadap dirinya, Abu juga menyatakan bahwa terdapat kemungkinan orang lain akan memiliki pandangan yang berbeda. Hal ini tertuang dalam pernyataan sebagai berikut.

“... tapi itu kembali dengan prinsip dari masing-masing individu itu sendiri. Itu belum tentu berlaku bagi orang lain. Mereka (orang lain) mungkin sama sekali tidak takut untuk melakukan perbuatan tersebut. Dengan melakukan dosa tersebut, mereka akan mendapatkan sesuatu yang diinginkan dengan keuntungan yang sangat tinggi” (Abu).

Hal yang senada juga diungkapkan oleh Fulan di mana masih ada kemungkinan terjadinya kecurangan walaupun memiliki keimanan. Pernyataan tersebut dapat ditelusuri pada kutipan berikut ini.

”Dilihat dari segi keimanan tentu saja masih ada kemungkinan untuk terjadi penyelewengan. Per-

lu kita ketahui bahwa adakalanya keimanan seseorang itu naik turun. Nah, di saat keimanan itu sedang turun atau bahkan sampai titik nol, itu maka kemungkinan untuk terjadi penyelewengan masih tetap ada” (Fulan).

Dari apa yang diungkapkan oleh informan di atas tergambar bahwa religiusitas dipakai tidak secara penuh atau hanya berdasarkan kondisi pada saat itu. Masyarakat Indonesia pada umumnya memiliki kepercayaan bahwa religiusitas itu sangat penting bagi kehidupan (Pew Research Center, 2015). Melakukan sebuah perilaku yang merugikan seperti kecurangan dipercaya akan menghasilkan dosa bagi dirinya sendiri. Atas dasar itu, individu dalam berperilaku akan mengikuti apa yang diajarkan oleh ajaran agamanya. Fenomena ini menggambarkan bahwa religiusitas masih dianggap penting meskipun mereka pernah melakukan kecurangan di waktu lalu. Gebert, Borer, & Chatterjee (2011) beranggapan bahwa ajaran religius, peraturan, dan perintah bersifat universal karena semuanya berhubungan dengan semua aspek kehidupan. Dengan kata lain, nilai religius yang dimilikinya tetap akan ada di dalam diri individu di seluruh aspek kehidupannya. Walaupun masih dianggap penting, nilai religius yang ada kadang diabaikan pada beberapa kondisi tertentu.

Sisi menariknya adalah ketika apa yang mereka ucapkan mengenai pentingnya menerapkan nilai agama tidak konsisten dengan perilaku yang mereka lakukan. Menjadi individu yang dinilai agamis tanpa disadari memberikan ”nilai tambah” bagi individu tersebut. Terlebih jika individu tersebut menginginkan suatu ”pujian” dari anggota organisasi atau masyarakat luas. Mereka mungkin memahami arti nilai agama tetapi mereka tidak takut untuk melakukan perilaku yang merugikan masyarakat seperti kecurangan. Sebagian informan mengatakan bahwa adakalanya seorang manusia mengalami penurunan keimanan sehingga mengabaikan ajaran agama yang diyakininya. Dari sini terdapat poin penting yang menunjukkan adanya ”fluktuasi” keimanan yang dimiliki individu. Individu akan merasa takut dosa ketika keimanan yang dimiliki sedang pada tingkat yang tinggi. Sebaliknya, walaupun tidak semua, individu akan berani melakukan perilaku tidak etis dan menga-

baik keimanan yang dimiliki ketika imannya turun.

Di sisi lain, seperti yang diungkapkan Prabowo (2014), kecurangan yang terjadi salah satunya berawal dari adanya kesempatan. Kesempatan melakukan kecurangan berkaitan erat dengan pengendalian internal yang lemah di mana kemungkinan pelaku akan tertangkap adalah kecil (Mui & Mailley, 2015). Namun, kesempatan tidak hanya digambarkan pada kondisi eksternal yang ada dalam organisasi itu sendiri. Kesempatan dapat datang dari dalam diri pelaku bagaimana keyakinan atau keimanan terhadap Tuhan sedang menurun. Fakta yang diperoleh dari informan membuktikan bahwa kesempatan saja tidak cukup untuk melakukan kecurangan. Ada faktor pendorong dari dalam individu yang berperan sebagai pendorong perilaku kecurangan yaitu dengan mengabaikan pengawasan Tuhan terhadap perilakunya. Walaupun kesempatan itu ada, jika individu percaya bahwa setiap perilaku individu diawasi Tuhan maka individu akan cenderung untuk tidak melakukannya. Argumentasi ini sejalan dengan kesadaran dari Eko pada pernyataan sebagai berikut.

”Menurut saya, keimanan itu menjadi benteng mutlak untuk orang tidak melakukan kecurangan. Apalagi, meyakini bahwa seluruh tingkah laku dan perbuatan diawasi oleh Tuhan. Tentu tidak ada orang yang berani untuk melakukan kecurangan. Bahkan, orang baru memiliki niat saja sudah merasa bahwa Tuhan sedang mengawasi sehingga tidak berani untuk melakukan kecurangan” (Eko).

Berlawanan dengan pernyataan di atas, jika individu mengabaikan pengawasan Tuhan tersebut, sangat dimungkinkan kecurangan dilakukan. Seperti yang diungkapkan oleh Budi yang percaya terhadap pengawasan Tuhan tetapi akan melakukan kecurangan jika pengawasan tersebut diabaikan.

”Individu mungkin saja memiliki keyakinan bahwa setiap perilaku mereka diawasi oleh Tuhan. Namun, mereka mungkin tidak bisa mengabaikan adanya suatu kesempatan untuk memperoleh

keuntungan dengan mudah walaupun dengan cara yang salah. Contohnya saya, saya percaya bahwa Tuhan akan mengawasi perilaku saya tetapi bisa saja akan berubah jika saya memperoleh kesempatan tertentu untuk melakukan kecurangan dan bisa jadi akan mengabaikan pengawasan Tuhan” (Budi).

Eko juga mengungkapkan adanya kemungkinan pengawasan Tuhan diabaikan. Keyakinan atas pengawasan Tuhan menurut Eko dikembalikan kepada prinsip dan sikap individu masing-masing.

”... tapi juga namanya manusia, bisa jadi apa yang dia ucapkan dan yakini berbeda dengan apa yang dia lakukan. Menurut saya, hal seperti ini kembali kepada pribadi individu itu sendiri. Ketika ditanya seperti ini, mereka pasti akan menjawab yakin akan pengawasan Tuhan. Tetapi kenyataannya, perilakunya berlawanan dengan ucapannya. Hal demikian banyak contohnya di Indonesia” (Eko).

Berdasarkan pada laporan dari *Association of Certified Fraud Examiners* (2016), salah satu alasan utama mengapa pelaku melakukan kecurangan adalah adanya masalah kesulitan keuangan yang dialaminya. Kesulitan tersebut juga dapat memaksa individu untuk mengabaikan nilai etika yang ada dalam diri termasuk religiusitas (Urumsah, Wicaksono, & Pratama, 2016). Dikaitkan dengan religiusitas, segala jenis kesulitan yang dialami oleh individu sebenarnya tidak pernah melebihi kemampuan individu itu sendiri. Jika nilai religiusitas diterapkan secara maksimal, individu semestinya percaya bahwa Tuhan akan memberikan bantuan kepadanya. Tuhan merupakan pemberi solusi atas masalah-masalah yang dihadapi manusia. Kesulitan yang dialami memiliki sisi positif untuk lebih mendekatkan diri kepada Tuhannya. Seperti yang diungkapkan oleh Fulan pada pernyataan berikut ini.

”Saya yakin bahwa Tuhan akan memberikan bantuannya kepada saya dalam berbagai kesulitan yang saya hadapi. Saya percaya



bahwa Tuhan adalah solusi dari berbagai masalah. Dalam konteks kesulitan finansial, tanpa melakukan suatu perbuatan kecurangan saya percaya Tuhan akan membantu saya dengan jalan-Nya yang tidak terduga. Kecurangan tidak perlu dilakukan untuk menutupi masalah ekonomi” (Fulan).

Berlawanan dengan itu semua, individu cenderung untuk mengabaikan kepercayaan atas bantuan dari Tuhan. Mereka menganggap bahwa kesulitan yang dialami saat ini sudah di luar kendalinya. Mereka harus mencari cara bagaimana untuk keluar dari masalah kesulitan yang dialaminya saat ini. Budi berpendapat bahwa dirinya percaya atas bantuan Tuhan, tetapi karena sifat manusia dan tekanan yang luar biasa dengan terpaksa untuk melakukan kecurangan sebagai jalan keluar dari permasalahan.

”Itu yang selalu saya berpikir keras sampai sekarang, banyak yang bilang bahwa semuanya itu akan dibantu oleh Tuhan, semua rezeki itu sudah diatur oleh Tuhan, tapi karena saya tahu sifat pribadi, sifat dasar manusia itu memang lebih condong melakukan suatu keburukan, apalagi dengan desakan ekonomi yang begitu berat, kita bisa lihat mungkin banyak orang yang melakukan pencurian memang karena terdorong oleh kebutuhan ekonomi, tapi saya juga tidak bisa menutup kemungkinan mereka melakukan itu karena perilaku hidup mereka, gaya hidup hedonisme mereka. Jadi semuanya itu memang kembali lagi ke pribadi masing-masing” (Budi).

Merangkum hasil wawancara terhadap informan, para pelaku kecurangan sebenarnya masih memiliki nilai religius dalam dirinya yang dapat digunakan sebagai petunjuk dalam menampilkan sebuah perilaku. Mereka masih memiliki kepercayaan bahwa nilai religiusitas dapat mencegah perilaku-perilaku yang tidak etis seperti kecurangan. Namun, dengan nilai religius yang dimiliki tersebut, mengapa mereka (pelaku kecurangan) masih menampilkan suatu perilaku kecurangan yang memberikan keru-

gian secara luas. Fakta ini menunjukkan bahwa terdapat ketidakkonsistenan antara hati (nilai religius yang dimiliki) dengan pikiran dan perilaku. Nilai religiusitas dan spiritualitas tidak diimplementasikan dan cenderung banyak diabaikan. Pengabaian terhadap nilai tersebut berdampak pada perubahan pola pikir dan pengendalian diri individu dalam menampilkan sebuah perilaku.

Pelaku kecurangan mungkin sudah tidak menghiraukan dampak dari perilaku kecurangan tersebut. Namun, memberikan penilaian bahwa pelaku kecurangan mengabaikan nilai religius dapat dikatakan sebagai pernyataan yang merefleksikan situasi di mana kecurangan banyak dilakukan. Informasi dari informan menjelaskan bahwa dirinya terpaksa terlibat dalam skema kecurangan karena tekanan yang mereka sedang rasakan. Tekanan yang kuat membuat individu untuk menemukan berbagai cara untuk dapat terlepas dari tekanan tersebut. Upaya untuk melepaskan tekanan mungkin saja harus melalui cara-cara yang melanggar etika dan norma. Dalam hal tekanan, tekanan berasal dari berbagai sumber baik dalam dirinya maupun luar yang tidak dapat dikendalikan. Seperti tergambar dalam Gambar 1, pelaku kecurangan melakukan kecurangan secara umum diakibatkan dari adanya keinginan yang melebihi kemampuan finansialnya dan kesulitan keuangan. Sebagai akibat dari itu semua, kecurangan harus dilakukan untuk menyelesaikan tekanan yang sedang dihadapi. Dalam hal ini pelaku kecurangan memilih untuk mengabaikan dulu nilai religius yang dipercaya.

Pengabaian tersebut secara implisit menunjukkan bahwa sebenarnya individu sudah tidak terlalu percaya bahwa Tuhan akan memberikan bantuan di saat kondisi yang sulit. Nilai ini tidak mampu lagi untuk diresapi dengan baik oleh setiap individu. Sebagai contoh, individu lebih cenderung melakukan kecurangan ketika dalam keadaan suatu kesulitan secara finansial. Fenomena ini terbukti dengan red flag (Gambar 1) yang mendasari pelaku kecurangan melakukan kecurangan didorong oleh faktor kesulitan keuangan. Secara logika melakukan kecurangan lebih masuk akal dan realistis daripada mengharapkan bantuan dari Tuhan. Sebaliknya, bantuan Tuhan tersebut memang tidak dapat terlihat kasat mata dan tidak dapat diperkirakan kemunculannya. Fenomena seperti ini merupakan interpretasi bagaimana religiusitas telah terabaikan

secara perlahan. Untuk merasakan kehadiran bantuan Tuhan, individu dengan keimanan yang kuatlah yang dapat merasakan bantuan Tuhan tersebut. Manusia memang dituntut untuk lebih dalam meyakini ajaran religiusitas bahwa Tuhan akan membantu di semua situasi yang dihadapi individu tanpa harus melakukan kecurangan.

Mereka pada tahap ini sudah tidak lagi takut terhadap dosa sebagai akibat perilaku kecurangan yang dilakukannya. Dengan demikian, individu sudah tidak memperdulikan lagi memperoleh rezeki dengan cara yang tidak benar. Nilai religius menjelaskan bahwa manusia dituntut untuk mencari rezeki dengan cara yang halal bukan dengan cara yang haram. Dengan melakukan kecurangan individu memang mendapatkan sesuatu yang diinginkan. Namun, hal itu tidak dibenarkan untuk dilakukan oleh siapa pun. Bahkan, hukum di dunia juga melarang praktik-praktik kecurangan karena merugikan organisasi dan masyarakat secara luas.

Menjadi suatu permasalahan yang rumit ketika individu dengan penampilan yang religius tidak menampilkan perilaku yang religius pula. Hal ini menjadi sebuah ironi karena penampilan yang religius tersebut hanya dijadikan cover untuk membangun image di hadapan orang banyak. Dimungkinkan bahwa dengan dibungkus oleh label "individu yang religius", individu akan lebih mudah untuk mendapatkan simpati masyarakat luas. Bukan bertujuan untuk generalisasi, individu berlindung di balik agama demi simpati namun perilaku yang ditampilkan tidak mencerminkan apa yang diajarkan oleh keyakinannya.

**Keterkaitan budaya organisasi dan pimpinan.** Budaya organisasi sering dikaitkan dengan sesuatu atau nilai-nilai yang ada di dalam organisasi untuk dijadikan pedoman dalam berperilaku serta menjadi pembeda dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi menurut Hoque, Khan, & Mowla (2013) merujuk kepada kumpulan suatu asumsi atau kepercayaan yang dibagikan oleh anggota organisasi itu sendiri. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa budaya merupakan sebuah kebiasaan yang dilakukan oleh anggota organisasi secara berulang-ulang sehingga menjadi suatu kebiasaan di suatu organisasi. Terminologi perilaku dalam hal ini dapat bersifat perilaku yang mengutamakan etis atau tidak etis. Etis dan tidak etis suatu budaya organisasi sa-

ngat berkaitan erat dengan perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Dalam berbagai literatur, suatu budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana pimpinannya membentuk suatu budaya untuk dijadikan pedoman dalam aktivitas organisasi (Frantz & Jain, 2017; Giles & Yates, 2014). Hal ini menggambarkan bahwa suatu budaya bergantung pada pimpinan sehingga sangat memungkinkan adanya perubahan budaya jika terdapat pergantian pimpinan. Tidak hanya membentuk budaya, Mayer, Kuenzi, & Greenbaum (2011) menemukan pimpinan berpengaruh pada pembentukan lingkungan kerja baik etis maupun tidak etis.

Oleh karena itu, untuk menginvestigasi peran budaya organisasi terhadap perilaku kecurangan, penelitian ini terlebih dahulu menguji sejauh mana pimpinan membentuk suatu budaya organisasi. Hasil wawancara menemukan bahwa pimpinan organisasi memiliki kekuatan yang besar untuk mengintervensi ke berbagai kebijakan dan membuat lingkungan dan budaya yang pimpinan inginkan melalui kebijakan-kebijakan yang diterapkan di organisasi. Mino merupakan seorang bawahan yang merasakan langsung kekuatan pimpinan dalam membentuk budaya organisasi.

"Pengaruhnya memang menurut saya memang paling besar dari pimpinan, karena dia bisa langsung mengintervensi dan langsung membentuk suatu budaya dengan peraturan-peraturan yang dia buat" (Mino).

Lebih lanjut, Mino melihat bahwa pimpinan melalui perilakunya akan menjadi role model yang perilakunya akan diimitasi oleh bawahannya. Mino menganggap bahwa dengan contoh yang nyata, bawahan akan sangat mudah untuk meniru perilakunya.

"Dia bisa mengintervensi anak buahnya untuk melakukan hal-hal yang benar dan membuat suatu peraturan yang membuat kecurangan sangat susah untuk dilakukan. Pimpinan idealnya mampu memberikan contoh-contoh kongkrit bagaimana bersikap seperti pemimpin yang baik dan jujur. Secara otomatis, menurut saya, para bawahan atau anggota lainnya dalam suatu organisasi

tersebut akan menampilkan perilaku yang baik dan jujur akibat dari perilaku baik dari pimpinan” (Mino).

TPB secara umum telah menjelaskan bahwa individu akan melakukan perilaku salah satunya diakibatkan adanya pengaruh dari orang lain. *Subjective norm* merupakan bentuk dari pengaruh eksternal menstimulasi individu untuk menampilkan perilaku. Dengan cara berfikir yang lebih luas, pengaruh pimpinan tidak hanya terbatas pada mempengaruhi satu individu saja melainkan pada keseluruhan anggota yang ada di perusahaan. Namun, pengaruh yang menyeluruh seperti ini tidak selalu menunjukkan pandangan positif. Sebagai contoh, pimpinan dengan kekuatannya yang sangat besar meminta bawahannya untuk melakukan perilaku yang sebenarnya dilarang oleh aturan organisasi. Instruksi pimpinan yang melanggar tersebut sangat mungkin akan menstimulasi pikiran anggota lainnya untuk melakukan hal yang sama. Dampaknya, perilaku melanggar yang berawal dari pimpinan diimitasi oleh bawahan. Jika terjadi secara berlarut-larut, akan ada sentimen bahwa melanggar sebuah aturan merupakan hal yang biasa karena pimpinannya sudah memberikan contoh.

Frantz & Jain (2017) menemukan adanya hubungan kuat antara etika pimpinan dengan budaya organisasi. Dengan adanya hubungan yang kuat ini, organisasi seharusnya harus sadar bahwa pimpinan yang tidak memiliki etika atau terbiasa dengan kecurangan berpotensi untuk membentuk budaya yang buruk bagi organisasi. Fenomena itu akan menghasilkan sebuah budaya yang telah menyatu dengan kecurangan. Dengan kata lain, kecurangan akan dianggap hal yang wajar sebagai dampak telah dilakukannya kecurangan secara terus-menerus. Pengujian dari Mayer, Kuenzi, & Greenbaum (2011) secara kuantitatif membuktikan bahwa adanya budaya buruk di organisasi menghasilkan anggota yang ramah dengan perilaku kecurangan. Eko melihat budaya merupakan sesuatu yang terjadi secara berulang-ulang. Dalam konteks perilaku kecurangan, akibat terlalu sering terjadi kecurangan menjadi hal yang biasa.

”Menurut saya, budaya itu muncul dari adanya sesuatu (perilaku) terjadi secara terus menerus dan

menjadi sebuah kebiasaan. Tadinya bisa jadi satu orang melakukan kecurangan menjadi hal yang luar biasa dan tidak mendapat hukuman. Teman kerjanya satu lagi menjadi ikut-ikutan dan mempunyai justifikasi bahwa jika tidak masalah melakukan itu (temannya) tentunya saya tidak masalah juga. Kemudian merembet terus ke temannya. Akhirnya pada satu organisasi itu semua terbiasa dengan hal kecurangan tersebut. Walaupun belum tentu semua, satu dua orang yang curang bisa berimbas kepada semua” (Eko).

Bukan salah budaya, pimpinan yang mendorong kecurangan. Kekuatan dari pimpinan yang sangat besar mampu untuk membuat budaya yang diinginkannya. Bahkan, pimpinan dapat membuat budaya yang sebenarnya buruk untuk memberikan keuntungan bagi dirinya sendiri atau kelompok. Hasil wawancara dengan informan menghasilkan suatu gambaran bahwa tidak ada yang salah dengan budaya di perusahaan. Argumen tersebut dirasa dapat diperdebatkan karena menjelaskan budaya organisasi bukan akar dari kecurangan. Walaupun budaya organisasi terbiasa dengan kecurangan, informan menjelaskan secara berurutan bahwa yang menjadi pokok permasalahan adalah pimpinannya (Mayer, Kuenzi, & Greenbaum, 2011). Pimpinan menjadi akar dari perilaku kecurangan yang dilakukan oleh individu atau bawahannya karena merupakan *role model* yang perilakunya dapat diimitasi oleh bawahannya atau memperoleh tekanan sehingga kecurangan dilakukan (Wicaksono & Urumsah, 2016). Abu yang merupakan bawahan merasa diintimidasi dan ditekan oleh pimpinannya untuk melakukan kecurangan. Abu tidak menganggap bahwa budaya atau keinginan yang membawa dirinya melakukan kecurangan melainkan perintah atasan yang mungkin untuk memberikan keuntungan bagi dirinya dan/atau kelompok.

“Kalau dari organisasi sendiri sih memang karena penyimpangan-penyimpangan menurut saya memang lebih dari penyimpangan yang merupakan intervensi dari atasan, bukan merupakan penyimpangan dari pribadi ma-

sing-masing, jadi menurut saya memang budaya untuk melakukan penyimpangan itu memang tidak ada. Karena memang tadi, memang semuanya itu kembali lagi terintervensi untuk melakukan penyimpangan atau mungkin keinginan dari atasan” (Abu).

Hasil wawancara dengan Indo menunjukkan hal yang sama bahwa budaya etis atau tidak etis dipengaruhi oleh pimpinan itu sendiri. Hal ini tertuang dalam pernyataan sebagai berikut.

“Menurut saya, suatu penyimpangan itu bisa terjadi yang pertama dari pimpinan. Pimpinan itu kan membentuk budaya dalam perusahaan. Jika pimpinan itu membentuk budayanya itu bagus, ya pasti karyawan-karyawan yang ada di perusahaan tersebut itu pasti akan mengikuti. Istilahnya, pimpinan itu adalah *driver*, ibaratkan perusahaan itu mobil dan pimpinan itu adalah *driver*. *Driver* mau mengarah ke kiri mau tidak mau yang mengikuti atau penumpangnya juga ke kiri. *Driver* mau mengarah ke kanan mau tidak mau penumpangnya juga ke kanan. Maka dari itu, saya katakan bukan budayanya yang membentuk penyimpangan tetapi dari pemimpinnya itu membentuk budaya perusahaan” (Indo).

Lebih dari itu, Joko menyebutkan bahwa jika individu menolak untuk melakukan perintah dari pimpinan maka dirinya akan “diasingkan” oleh pimpinan dan juga rekan kerja yang mendukung kecurangan. Atas dasar risiko tersebut, meskipun mengetahui bahwa perilaku yang dilakukannya adalah kecurangan, Joko tidak berani untuk menolak perintah tersebut.

”Ya memang betul bahwa budaya terjadi akibat sudah terbiasa dilakukan. Namun, posisi individu yang terdesak (tidak ada pilihan) membuat individu terpaksa untuk melakukannya walaupun dia tahu itu adalah kecurangan dan tidak ingin untuk melakukannya. Jika dia tidak terlibat, dia akan

diasingkan di organisasinya karena dianggap tidak dapat bekerja sama. Lama kelamaan, mungkin saja akan dikeluarkan dari organisasi” (Joko).

Di sisi lain, pola kecurangan yang diawali dari pimpinan merupakan aib yang harus diperbaiki untuk menghindari kerugian yang berkelanjutan. Perubahan budaya tidak mungkin dilakukan oleh bawahan karena lemahnya kekuatan yang dimiliki untuk membuat kebijakan atau keputusan. Hal ini menjadi semakin rumit ketika pimpinan merupakan penggerak dari kecurangan yang terjadi di organisasi. Meskipun Xu & Thomas (2011) menemukan bahwa perilaku kecurangan menurunkan integritas pimpinan dan memperlemah perikatan antara pimpinan dan bawahan, temuan tersebut tampak seperti tidak berlaku. Hal ini disebabkan pimpinan menyalahgunakan kekuasaan yang dimiliki untuk mengatur aktivitas di dalam organisasi (Allio, 2012). Salah satu cara untuk memutus budaya kecurangan ini adalah dengan melakukan perubahan struktural pimpinan di organisasi. Perubahan ini cukup ampuh menjadi solusi pemutus kecurangan karena berbagai hasil penelitian menemukan hubungan kuat pimpinan terhadap budaya. Seperti yang dijelaskan oleh Fulan pada pernyataan berikut ini.

”Budaya kecurangan sangat sulit untuk dilakukan karena sering sekali ada pergantian dalam arti re-organisasi atau kepengurusan baru yang diambil dari seleksi ataupun pemilihan berdasarkan kualitas. Jadi kala dikatakan budaya itu kebiasaan yang berulang ulang, dengan adanya re-organisasi atau pemilihan, budaya (kecurangan) akan segera terputus” (Fulan).

**Lemahnya budaya anti kecurangan.** Disadari atau tidak bahwa pentingnya adanya budaya antikecurangan di organisasi menjadi hal yang fundamental untuk mencegah kecurangan di organisasi. Penerapan antikecurangan di organisasi memberikan nilai kepada pikiran individu untuk mempromosikan dampak negatif dari perilaku kecurangan. Bentuk antikecurangan di organisasi dapat bermacam-macam dan unik mengikuti ciri khas organisasi itu



sendiri. Di berbagai organisasi, penerapan program peningkatan etika sering dilakukan untuk menambah keyakinan individu mengenai buruknya kecurangan. Penerapan program peningkatan etika sendiri tidak terlepas dengan kegiatan keagamaan seperti pengajian dan forum diskusi agama. Dalam hal bekerja secara etis, Mohammad & Quoquab (2016) menyarankan peresapan nilai Islam menyeluruh dalam diri individu. Lebih lanjut dijelaskan bahwa bekerja harus berpedoman pada peraturan agama itu sendiri. Hal ini yang mendasari bahwa forum keagamaan dalam suatu organisasi diimplementasikan untuk memperjelas perilaku apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan (Osman-Gani, Hashim, & Ismail, 2013). Namun, hasil wawancara menyebutkan bahwa adanya kegiatan forum keagamaan seperti pengajian tidak secara spesifik untuk meningkatkan etika dalam pencegahan kecurangan. Secara spesifik, organisasi dapat dikatakan tidak memiliki program yang spesifik mencegah kecurangan. Hal ini disampaikan oleh Abu.

“Karena memang di organisasi saya memang ada program peningkatan (etika), mungkin ada program seperti pengajian, tapi tadi itu kan sebatas untuk peningkatan etika individu, itu mungkin lebih (membahas) secara umum, jadi bukan ke etika saja, jadi kalau untuk pengajian atau mungkin program-program organisasi yang menurut saya kalau spesifik ke pencegahan kecurangan itu memang tidak ada. Jadi walaupun ada pengajian atau yang lain itu lebih ke umum, mungkin bagaimana untuk hidup bersama teman kerja, atau mungkin bagaimana kelakuan kita di perusahaan (secara umum), jadi untuk etika atau lainnya mungkin menurut saya untuk saat ini sih belum ada untuk program seperti itu (anti kecurangan)” (Abu).

Indo mengemukakan bahwa promosi pencegahan kecurangan melalui forum keagamaan tidak secara penuh diterapkan di organisasi. Hal ini tertuang dalam pernyataan berikut ini.

”Menurut saya *fifty fifty* ya jadi secara eksplisit tadi disebutkan bahwa ada (promosi anti kecurangan). Misalnya, ada nilai nilai keislaman yang ditanamkan, nilai nilai kejujuran, etika dalam bekerja. Tapi secara organisasi, banyak yang tidak mengimplementasikan nilai dari program anti kecurangan (dari forum keagamaan) tersebut. Artinya, peluang peluang untuk terjadinya kecurangan, penyimpangan itu masih ada. Jadi 50:50, tidak 100% bahwa secara eksplisit disebutkan akan menghambat terjadinya kecurangan” (Indo).

Dari pernyataan tersebut terlihat bahwa ada ketidakefektifan menggunakan forum keagamaan sebagai alat pencegah kecurangan. Hal ini sejalan dengan hasil temuan yang lain dalam penelitian ini dimana individu cenderung mengabaikan nilai religius meskipun dirinya meyakini bahwa kecurangan melanggar aturan agama. Temuan ini menjelaskan bahwa para pelaku kecurangan tidak terpengaruh program keagamaan tersebut dan justru cenderung mengabaikan. Fenomena ini menggambarkan bagaimana moral individu sedang terdegradasi secara perlahan bahkan ajaran agama tidak dihiraukan.

Salah satu cara lain untuk mencegah kecurangan terjadi adalah dengan menggunakan sistem *whistleblowing*. Sistem ini memungkinkan individu yang ada di dalam organisasi untuk mengungkapkan praktik kecurangan yang diketahui individu. Namun, sistem tersebut dapat sulit dilaksanakan jika kecurangan melibatkan pimpinan. Berbagai dampak negatif akan dirasakan jika anggota organisasi melaporkan kecurangan seperti dikeluarkan dari organisasi atau dikucilkan. Cahyo menganggap bahwa adanya *whistleblowing* diperlukan tetapi karena risiko yang tinggi, sistem tersebut sulit diterapkan.

“Saya kira promosi antikecurangan di organisasi kami belum ada. Apalagi program *whistleblowing* sistem seperti itu juga belum ada. Program semacam itu (*whistleblowing*) belum berani untuk diterapkan karena risiko yang tinggi. Namun, di sisi lain

organisasi terlihat seperti mengabaikan promosi dalam hal pencegahan kecurangan. Menurut saya (*whistleblowing*) sangat diperlukan” (Cahyo).

Esensinya, *whistleblowing* sangat diperlukan untuk pencegahan kecurangan. Sistem ini mampu membuka semua kecurangan yang terjadi secara sembunyi-sembunyi di organisasi. Peneliti tentang *whistleblowing* meyakini bahwa sistem ini alat penting untuk mencegah dan menghindari perilaku yang tidak wajar di organisasi (Ahmad, Yunos, Ahmad, & Sanusi, 2014; Bhal & Dadhich, 2011). Fenomena ini menggambarkan bahwa lemahnya budaya yang ada di organisasi dalam mencegah kecurangan memberikan kesempatan untuk dapat dimanfaatkan dengan baik dalam melakukan kecurangan. Seperti yang dijelaskan dalam *fraud triangle* bahwa kesempatan sekecil apa pun dapat dijadikan alat untuk melakukan kecurangan (Prabowo, 2014; Utami, Jori, & Hapsari, 2017). Kesempatan yang muncul tidak hanya dari tidak adanya budaya antikecurangan di organisasi. Pengendalian internal yang lemah diketahui juga sebagai faktor yang membuat kecurangan terjadinya kecurangan (Kabuye, Nkundabanyanga, Opiso, & Nakabuye, 2017; Rendon & Rendon, 2016; Zakaria, Nawawi, & Salin, 2016).

Di sisi lain, risiko sistem *whistleblowing* yang tinggi seyogyanya harus diminimalisasi untuk membuat organisasi bersih dari kecurangan. Organisasi yang akan menerapkan sistem ini harus memiliki prosedur untuk meminimalisasi risiko yang dialami pelapor. Meskipun kecurangan melibatkan pimpinan, individu harus berani mengungkapkan kecurangan apa yang sedang dilakukannya. Penelitian ini menemukan bahwa pimpinan menekan bawahan untuk melakukan kecurangan yang diinginkannya. Bawahan tidak berani menolak karena itu merupakan perintah pimpinan/atasan walaupun mengetahui itu adalah kecurangan. Untuk itu, penerapan *whistleblowing* harus mampu melindungi pelapornya tanpa ada ancaman atau intimidasi dari mana pun saat melaporkan kecurangan termasuk dari pimpinan. Hal semacam ini akan mampu menstimulasi budaya yang lebih baik untuk memberantas kecurangan. Apabila tidak, pelaku kecurangan akan tetap merajalela dan terus melakukan kecurangan yang mengakibatkan kerugian untuk organisasi.

## SIMPULAN

Pelaku kecurangan yang ada saat ini cenderung mengabaikan ajaran agama yang mereka pahami. Mereka sebenarnya telah memahami atau setidaknya menyadari arti penting religiusitas dalam aspek-aspek kehidupan. Pengabaian atas ajaran agama berdampak pada perilaku yang menghasilkan kerugian bagi orang banyak ataupun organisasi. Ironisnya, religiusitas individu dibalut untuk memperoleh pujian dari publik. Faktanya, apa yang dilakukannya tidak sejalan dengan image yang dibangun sebagai individu yang paham ajaran religiusitas. Hal ini menjadi sebuah keprihatinan dan juga menjadi fakta di mana religiusitas tidak lagi secara signifikan membuat etika individu menjadi baik. Namun, kecurangan yang dilakukan individu tidak sepenuhnya merupakan keinginan individu itu sendiri. Penelitian ini menghasilkan sebuah pandangan bahwa individu terpaksa melakukan kecurangan karena adanya tekanan dari pimpinannya.

Peran pimpinan dalam sebuah organisasi memang sangat signifikan dengan kekuatan yang besar. Atas dasar itu, pimpinan diketahui mampu untuk menciptakan budaya yang ada di dalam organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi bukan menjadi faktor langsung dalam kecurangan individu. Faktanya, pengaruh pimpinan yang sangat dominan dalam membuat budaya dianggap sebagai faktor utama kecurangan. Hal ini sangat beralasan karena arah perilaku dari anggota organisasi sangat bergantung pada kebijakan dan keputusan yang diambil oleh pimpinan. Apabila pimpinan senang dan terbiasa dengan kecurangan, maka perilaku anggota organisasi secara keseluruhan akan cenderung menampilkan perilaku yang senang dengan kecurangan pula.

Dalam hal budaya pencegahan yang dibangun di organisasi, penelitian ini menemukan bahwa program-program pencegahan kecurangan masih sangat lemah. Walaupun program tersebut ada, dampak kepada pola pikir individu untuk menghindari kecurangan masih sangat rendah. Adanya program dengan forum keagamaan dianggap belum mampu mencegah kecurangan itu sendiri. Alternatif yang lain seperti *whistleblowing* sangat sulit untuk diterapkan karena risiko besar yang mungkin dapat mengancam karirnya di masa mendatang.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Islam Indonesia (DPPM UII) atas kepercayaannya memberikan dana untuk dapat melaksanakan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada akademisi UII yang telah memberikan masukan untuk memperbaiki versi awal dari artikel ini.

### DAFTAR RUJUKAN

- Ahmad, S. A., Yunos, R. M., Ahmad, R. A. R., & Sanusi, Z. M. (2014). Whistleblowing Behaviour: The Influence of Ethical Climates Theory. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 445–450. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.101>
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Allio, R. J. (2012). Leaders and Leadership – Many Theories, but What Advice is Reliable? *Strategy & Leadership*, 41(1), 4–14. <https://doi.org/10.1108/10878-571311290016>
- Arli, D. (2017). Does Ethics Need Religion? Evaluating the Importance of Religiosity in Consumer Ethics. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(2), 205–222. <https://doi.org/10.1108/MIP-06-2016-0096>
- Arli, D., & Pekerti, A. (2016). Investigating the Influence of Religion, Ethical Ideologies and Generational Cohorts toward Consumer Ethics: *Which One Matters?* *Social Responsibility Journal*, 12(4), 770–785. <https://doi.org/10.1108/SR-J-08-2015-0112>
- Association of Certified Fraud Examiners. (2016). *Report To the Nations on Occupational Fraud and Abuse*. Austin.
- Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan. (2016). *Mengenal Fraud Red Flags*. Tersedia pada: <http://www.bpkp.go.id/berita/read/15763/0/Mengenal-Fraud-Red-Flags-.bpkp> (Diakses: 14 Februari 2018).
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO Values, Organizational Culture and Firm Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615–633. <https://doi.org/10.1002/job.499>
- Bhal, K. T., & Dadhich, A. (2011). Impact of Ethical Leadership and Leader-Member Exchange on Whistle Blowing: The Moderating Impact of the Moral Intensity of the Issue. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 485–496. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0876-z>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using The Thematic Analysis in Psychology Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706-qp063oa>
- Button, M., Lewis, C., Shepherd, D., & Brooks, G. (2015). Fraud in Overseas aid and the Challenge of Measurement. *Journal of Financial Crime*, 22(2), 184–198. <https://doi.org/10.1108/JFC-02-2014-0006>
- Edmonds, W. A., & Kennedy, T. D. (2017). *An Applied Guide to Research Designs: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods* (2nd ed.). California: SAGE.
- Fitriana, A., & Baridwan, Z. (2012). Perilaku Kecurangan Akademik Mahasiswa Akuntansi: Dimensi Fraud Triangle. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 3(2), 244–256. <http://dx.doi.org/10.18202/jamal.2012.08.7159>
- Frantz, T., & Jain, A. . (2017). Relating CEO Leadership Behavior and Organization Culture in the India Context. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 746–764. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2015-0287>
- Free, C. (2015). Looking through the Fraud Triangle: A Review and Call for New Directions. *Meditari Accountancy Research*, 23(2), 175–196. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2015-0009>
- Gebert, D., Boerner, S., & Chatterjee, D. (2011). Do Religious Differences Matter? An Analysis in India Diether. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(3/4), 224–240. <https://doi.org/10.1108/13527591111143736>
- Giles, D., & Yates, R. (2014). Enabling Educational Leaders: Qualitatively Surveying an Organization’s Culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 94–106. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2011-0526>
- Hoque, N., Khan, M. A., & Mowla, M. (2013). Organisational Culture: Features and Framework from Islamic Perspective. *Humanomics*, 29(3), 202–219. <https://doi.org/10.1108/H-06-2013-0040>

- Ian, P., Aaron, L., Johan, L., & Michael, L. (2014). Engaging in Digital Piracy of Movies: a Theory of Planned Behavior Approach. *Internet Research*, 24(2), 246–266. <https://doi.org/10.1108/IntR-11-2012-0243>
- Jones, S., & Forshaw, M. (2012). *Research Methods in Psychology* (3rd ed.). Edinburgh: Pearson Education.
- Kabuye, F., Nkundabanyanga, S. K., Opiso, J., & Nakabuye, Z. (2017). Internal Audit Organisational Status, Competencies, Activities and Fraud Management in the Financial Services Sector. *Managerial Auditing Journal*, 32(924–944). <https://doi.org/10.1108/MAJ-09-2016-1452>
- Kramer, B. (2015). Trust, but Verify: Fraud in Small Businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(1), 4–20. <https://doi.org/10.1108/JSBED-08-2012-0097>
- Kurian, J. C., & John, B. M. (2017). User-generated Content on the Facebook Page of an Emergency Management Agency: A Thematic Analysis. *Online Information Review*, 41(4), 558–579. <https://doi.org/10.1108/OIR-09-2015-0295>
- Lenz, P. J., & Graycar, A. (2016). Stealing from the Boss : Who is Looking? *Journal of Financial Crime*, 23(3), 613–623. <https://doi.org/10.1108/JFC-09-2015-0053>
- Mangoting, Y., Sukoharsono, E., & Nurkholis, N. (2017). Menguak Dimensi Kecurangan Pajak. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 8(2), 274–290. <http://dx.doi.org/10.18202/jamal.2017.08.7054>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2011). 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>
- Mohammad, J., & Quoquab, F. (2016). Furthering the Thought on Islamic Work Ethic: How does It Differ? *Journal of Islamic Marketing*, 7(3), 355–375. <https://doi.org/10.1108/JIMA-07-2014-0047>
- 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>
- Okezone. (2015). *Para Tokoh Agama Terjerat Korupsi*. Tersedia pada: <https://news.okezone.com/read/2015/12/08/337/1263082/para-tokoh-agama-terjerat-korupsi> (Diakses: 14 Februari 2018).
- Osman-Gani, A. M., Hashim, J., & Ismail, Y. (2013). Establishing Linkages between Religiosity and Spirituality on Employee Performance. *Employee Relations*, 35(4), 360–376. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2012-0030>
- Pasanda, E., & Paranoan, N. (2013). Pengaruh Gender Dan Pengalaman Audit Terhadap Audit Judgment. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 4(3), 417–429. <http://dx.doi.org/10.18202/jamal.2013.12.7207>
- Pew Research Center. (2015). *U.S. is in the Middle of Pack when It Comes to Importance of Religion in People's Lives*. Washington, DC.
- Prabowo, H. Y. (2014). To be Corrupt or Not to be Corrupt: Understanding the Behavioral Side of Corruption in Indonesia. *Journal of Money Laundering Control*, 17(3), 306–326. <https://doi.org/10.1108/JMLC-11-2013-0045>
- Prabowo, H. Y. (2016). Sight beyond Sight: Foreseeing Corruption in the Indonesian Government through Behavioral Analysis. *Journal of Financial Crime*, 23(2), 289–316. <https://doi.org/10.1108/JFC-12-2014-0063>
- 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>
- Rendon, J. M., & Rendon, R. G. (2016). Procurement Fraud in the US Department of Defense: Implications for Contracting Processes and Internal Controls. *Managerial Auditing Journal*, 31(6/7), 748–767. <https://doi.org/10.1108/MAJ-11-2015-1267>
- Reskino, R., & Anshori, M. (2016). Model Pendeteksian Kecurangan Laporan Keuangan oleh Auditor Spesialis Industri dengan Analisis Fraud Triangle. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 7(2), 256–269. <http://dx.doi.org/10.18202/jamal.2016.08.7020>
- Rishi, M., Jauhari, V., & Joshi, G. (2015). Marketing Sustainability in the Luxury Lodging Industry: A Thematic Analysis



- of Preferences amongst the Indian Transition Generation. *Journal of Consumer Marketing*, 32(5), 376–391. <https://doi.org/10.1108/JCM-09-2014-1155>
- Ryan, F., Coughlan, M., & Cronin, P. (2009). Interviewing in Qualitative Research: The One-to-one Interview. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 16(6), 309–314. <https://doi.org/10.12968/ijtr.2009.16.6.42433>
- Saldana, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. California: SA-GE Publication.
- Satyawan, M., & Khusna, K. (2017). Mengungkap Korupsi melalui Bukti Audit Menjadi Bukti Menurut Hukum. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 8(1), 183-199 <http://dx.doi.org/10.18202/jamal.2017.04.7048>
- Shinde, K. A. (2015). Religious Tourism and Religious Tolerance: Insights from Pilgrimage Sites in India. *Tourism Review*, 70(3), 179–196. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2013-0056>
- Sorour, M. K., & Howell, K. E. (2013). A Grounded Theory Analysis of Corporate Governance in Egyptian Banking. *Qualitative Research Journal*, 13(3), 289–316. <https://doi.org/10.1108/QRJ-03-2013-0017>
- Tracy, S. J. (2013). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Urumsah, D., Wicaksono, A. P., & Pratama, A. J. P. (2016). Melihat Jauh ke Dalam: Dampak Kecerdasan Spiritual terhadap Niat Melakukan Kecurangan. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 20(1), 48–55. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol20.iss1.art5>
- Utami, I., Jori, A., & Hapsari, A. (2017). Sudikah Akuntan Mengungkap Aib Kecurangan? *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 8(3), 458-469. <http://dx.doi.org/10.18202/jamal.2017.12.7066>
- Wicaksono, A. P., & Urumsah, D. (2016). Factor Influencing Employees to Commit Fraud in Workplace: Empirical Study in Indonesian Hospitals. *Asia Pacific Fraud Journal*, 1(1), 1–18. <http://doi.org/10.21532/apfj.001.16.01.0101>
- Wu, S., Lin, C. S., & Lin, J. (2011). An Empirical Investigation of Online Users' Keyword Ads Search Behaviours. *Online Information Review*, 35(2), 177–193. <https://doi.org/10.1108/14684521111127998>
- Xu, J., & Thomas, H. C. (2011). How Can Leaders Achieve High Employee Engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399–416. <https://doi.org/10.1108/01437731111134661>
- Yoon, C. (2011). Theory of Planned Behavior and Ethics Theory in Digital Piracy : An Integrated Model. *Journal of Business Ethics*, 100, 405–417. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0687-7>
- Zakaria, K. M., Nawawi, A., & Salin, A. S. A. P. (2016). Internal Controls and Fraud – Empirical Evidence from Oil and Gas Company. *Journal of Financial Crime*, 23(4), 1154–1168. <https://doi.org/10.1108/QRJ-03-2013-0017>