

## 2. Jurnal nasional terakreditasi (Sinta 1 dan 2)

Judul Artikel: Minimizing Fraud Behavior through Leadership Based on Tri Kaya Parisudha and Good Corporate Governance, Penulis: Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat; Putu Atim Purwaningrat; Luh Nik Oktarini; Ida I Dewa Ayu Yayati Wilyadewi, Nama Jurnal: Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan, Volume Jurnal: Volume 15 Nomor 1 Tahun 2021, Nomor Jurnal: 1, Tahun Terbit Jurnal: 2021, Halaman: 123 - 136, ISSN: 19782853, Penerbit: Universitas Udayana, DOI: <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2021.v15.i01.p11>

The screenshot shows the author dashboard for the journal 'Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan'. The page title is 'Minimizing Fraud Behavior through Leadership Based on Tri Kaya Parisudha and Good Corporate Governance' by Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, Putu Atim Purwaningrat, and Luh Nik Oktarini. The dashboard includes a 'Submission Library' and 'View Metadata' section. Under 'Submission Files', there is a file named '175475-1 widani, Author, Meminimalisasi Fraud Behavior melalui Kepemimpinan Berlandaskan Tri Kaya Parisudha dan Good Corporate Governance.docx' with a 'Download All Files' button. The 'Pre-Review Discussions' section is currently empty, with an 'Add discussion' button. The browser's taskbar at the bottom shows the date as 31/08/2023 and the temperature as 26°C Berawan.

The screenshot shows a Gmail email titled '[Matrik] Submission Acknowledgement' from I Made Surya Negara Sudirman (i-made.surya@unud.ac.id) to the user, dated September 20, 2020, at 14:53. The email content reads: 'Thank you for submitting the manuscript, "Meminimalisasi Fraud Behavior melalui Kepemimpinan Berlandaskan Tri Kaya Parisudha dan Good Corporate Governance" to Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan. With the online journal management system that we are using, you will be able to track its progress through the editorial process by logging in to the journal web site: Manuscript URL: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jmbk/authorDashboard/submission/65237> Username: widani. If you have any questions, please contact me. Thank you for considering this journal as a venue for your work. I Made Surya Negara Sudirman. Salam Hormat, Tim Editor Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan'. The browser's taskbar at the bottom shows the date as 31/08/2023 and the temperature as 28°C Cerah.

[Matrik] Editor Decision - widani x +

mail.google.com/mail/u/0/?ogbl#inbox/FMfcgxlTtGdGBhgjWVbLrHMGVldvWN

Telusuri email

68 dari 81

[Matrik] Editor Decision [Kotak Masuk x]

Matrik JMBK <ojs5@unud.ac.id> kepada saya

Sen, 17 Mei 2021, 02:54

Inggris > Indonesia Terjemahkan pesan Nonaktifkan untuk: Inggris x

Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat:

We have reached a decision regarding your submission to Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan, "Meminimalisasi Fraud Behavior melalui Kepemimpinan Berlandaskan Tri Kaya Parisudha dan Good Corporate Governance".

Our decision is to: Accept

Matrik JMBK  
udayana  
[matrik.fe@unud.ac.id](mailto:matrik.fe@unud.ac.id)

Salam Hormat,

Tim Editor Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan

28°C Cerah 18:39 31/08/2023

[Matrik] Editor Decision - widani x +

mail.google.com/mail/u/0/?ogbl#inbox/FMfcgzGkXsXCWmHxRXGjSzWjsXLISnH

Telusuri email

66 dari 81

[Matrik] Editor Decision [Kotak Masuk x]

Matrik JMBK <ojs13@unud.ac.id> kepada saya

Sel, 25 Mei 2021, 15:32

Inggris > Indonesia Terjemahkan pesan Nonaktifkan untuk: Inggris x

Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, Putu Atim Purwaningrat, Luh Nik Oktarini, Ida I Dewa Ayu Yayati Wilyadewi:

The editing of your submission, "Minimizing Fraud Behavior through Leadership Based on Tri Kaya Parisudha and Good Corporate Governance," is complete. We are now sending it to production.

Submission URL: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jmbk/authorDashboard/submission/65237>

Matrik JMBK  
udayana  
[matrik.fe@unud.ac.id](mailto:matrik.fe@unud.ac.id)

Salam Hormat,

Tim Editor Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan

27°C Berawan 18:40 31/08/2023

[Matrik] Submission Acknowledg... x Sugianingrat, Minimizing Fraud | x +

ojs.unud.ac.id/index.php/jmbk/authorDashboard/submission/65237

Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi... English View Site widan...

### mohon revisi

**Participants**

Ni Putu Ayu Darmayanti (ayudarma)  
Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat (widani)

**Messages**

Note	From
Yth. Author	ayudarma May 07
Mohon merevisi artikel sesuai masukan reviewer pada file terlampir	
Terima kasih	
<a href="#">ayudarma, Journal editor, reviewer1.docx</a>	
<a href="#">ayudarma, Journal editor, reviewer2.docx</a>	

Chat Add Message

26°C Berawan Search 20:05 31/08/2023

Re: Publish Fee - widanidayu147 x +

mail.google.com/mail/u/0/?ogbl#sent/KtbxLwhGLNVqTMFzndvjGDJcNFdbcNqjJB

Gmail in:sent

Tulis

- Kotak Masuk 27
- Berbintang
- Ditunda
- Terkirim**
- Draf
- Selengkapnya

Label +

3 dari 9

### Re: Publish Fee

Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat <widanidayu147@gmail.com>  
kepada matrik.fe\_e\_jurnal

Rab, 30 Jun 2021, 21:41

Dear Editor,

Please find the attached transfer payment for publication fee Matrik and letter of originality.

With best regards,  
Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat

**2 Lampiran** • Dipindai dengan Gmail

- Status
- Transaksi Berhasil
- surat pernyataan ...

27°C Berawan Search 18:47 31/08/2023



## MATRIK : JURNAL MANAJEMEN, STRATEGI BISNIS, DAN KEWIRAUSAHAAN

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana  
Jl. PB.Sudirman, Denpasar Telp. (0361) 224133, Fax. (0361) 241929  
Email : matrik.fe@unud.ac.id

### SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

1. Nama (lengkap dengan gelar) : Dr. Ida Ayu Putu Widani Sugjaningrat, SE, MM
2. Tempat/Tanggal Lahir : Denpasar, 30 Desember 1976
3. Pekerjaan : Dosen
4. Nama instansi/institusi : Universitas Hindu Indonesia
5. Prodi dan Fakultas (utk PT) : Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi, Bisnis dan Pariwisata
6. Alamat lengkap instansi/institusi : Jl. Sangalangit  
Tembau, Denpasar Timur 80232  
(Kode pos)
7. No.telp. dan fax instansi/institusi : (0361) 464700, 464800
8. Alamat rumah : Perum Palung Permas Blok L6/no.29 A
9. No. telp/HP dan alamat E-mail : 085738116700  
Email : widaniadayu147@gmail.com

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Artikel yang saya kirim ke MATRIK: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan adalah karya orisinal, bukan menjiplak/plagiat karya orang lain, belum pernah dipublikasikan dan tidak pernah diajukan untuk dipublikasikan pada jurnal lain.
2. Bersedia mematuhi segala ketentuan tentang penulisan artikel di MATRIK: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan.
3. Bersedia untuk melakukan revisi yang diperlukan sesuai dengan hasil evaluasi Tim Reviewer dan segera mengirim kembali hasil revisi dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan yang sesungguhnya tanpa adanya paksaan, penipuan dan kekhilafan.

Denpasar, 30 Juni 2021  
Yang menyatakan,



Dr. I. A. P. Widani, S, SE, MM



**MATRIK: JURNAL MANAJEMEN, STRATEGI BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN**

Homepage: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jmbk/index>

P-ISSN: 1978-2853  
E-ISSN: 2302-8890

Vol. XX No. X, XXXXX (XXXX), XX-XX



**Meminimalisai *Fraud Behavior* melalui Kepemimpinan Berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* dan *Good Corporate Governance***

**Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat<sup>1</sup>, Putu Atim Purwaningrat<sup>2</sup>, Luh Nik Oktarini<sup>3</sup>,  
Ida I Dewa Ayu Yayati Wilyadewi<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup> Fakultas Ekonomi, Bisnis, dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia, Denpasar, Bali  
E-mail: widanidayu147@gmail.com

DOI :

**ABSTRAK**

Perilaku *fraud* dapat mengganggu keberlangsungan bisnis, oleh karena itu perlu diminimalisasi bahkan dihilangkan. Penelitian ini mencoba menawarkan solusi meminimalisasi perilaku *fraud* melalui penerapan kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* dan *Good Corporate Governance (GCG)*. Penelitian dilakukan di 94 Koperasi Serba Usaha di Bali. Responden penelitian adalah manajer koperasi pada masing-masing koperasi yang menjadi lokasi penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada responden melalui googleform. Data yang telah terkumpul selanjutnya diolah dengan program SmartPLS. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh positif signifikan terhadap GCG, tetapi tidak signifikan pengaruhnya terhadap perilaku *fraud*. Pada sisi lain, GCG menunjukkan pengaruh negatif signifikan terhadap perilaku *fraud*. Lebih lanjut, GCG berperan sebagai full mediator pada hubungan kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* dengan *Fraud Behavior*.

**Kata kunci:** Kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha*, *Good corporate governance (GCG)*, *Fraud Behavior*

**Minimizing Fraud Behavior through Leadership based on *Tri Kaya Parisudha* and Good corporate governance**

**ABSTRACT**

*Fraudulent behavior can interfere with business continuity, therefore it needs to be minimized and even eliminated. This research tries to offer a solution to minimize fraudulent behavior through the implementation of leadership based on Tri Kaya Parisudha and Good corporate governance (GCG). The research was conducted at 94 Multipurpose Cooperatives in Bali. Research respondents were cooperative managers in each cooperative that was the research location. Data collection was carried out by distributing questionnaires to respondents via Google Form. The collected data will then be processed using the SmartPLS program. The results of hypothesis testing show that leadership based on Tri Kaya Parisudha has a significant positive effect on GCG, but has no significant effect on Fraud Behavior. On the other hand, GCG shows a significant negative effect on fraudulent behavior. Furthermore, GCG acts as a full mediator in the leadership relationship based on Tri Kaya Parisudha with Fraud Behavior.*

**Keyword:** Leadership based on *Tri Kaya Parisudha*, *Good corporate governance (GCG)*, *Fraud Behavior*

Commented [A1]: Kata significant tidak diperlukan

Commented [A2]: Kata significant tidak diperlukan

## PENDAHULUAN

*Fraud* merupakan masalah yang semakin berkembang dewasa ini. Para pelaku yang melakukan *fraud* saat ini tidak terbatas pada golongan atas, tetapi banyak pula dilakukan oleh lapisan pegawai bawah. Hasil penelitian Association of Certified *Fraud* Examiners Global dalam Association of Certified *Fraud* Examiners/ACFE (2017), menemukan bahwa setiap tahun rerata 5% dari pendapatan organisasi menjadi korban *fraud*. *Fraud* merupakan setiap upaya penipuan yang disengaja, yang dimaksudkan untuk mengambil harta atau hak orang atau pihak lain (Arens, et al, (2012). Tindakan *Fraud* dapat disebabkan oleh adanya tekanan, kesempatan, dan rasionalisasi (Cressey, 1953). Ketiga penyebab atau yang melatarbelakangi adanya tindakan *fraud* disebut dengan istilah *fraud triangle*. Menurut Bologna (1993), tindakan *fraud* dapat dipengaruhi oleh imbalance yang tidak memadai, kontrol yang tidak memadai, mekanisme/sistem yang tidak baik, penegakan disiplin yang kurang tegas, adanya rasa permusuhan, dan faktor motivasi lainnya. Tindakan *fraud* sangat merugikan perusahaan/organisasi, oleh karena itu perlu upaya untuk mengurangi adanya perilaku *fraud*.

Commented [A3]: (Arens, et. al., 2012)

Commented [A4]: Bologna (1993) menyatakan,...

Sebagai upaya meminimalisasi tindakan *fraud*, maka perlu adanya pengendalian dari ketiga penyebab terjadinya *fraud* tersebut, yaitu mengurangi adanya tekanan, meminimalisasi kesempatan, dan merasionalkan ke arah yang lebih rasional. Dalam hal ini, manajer merupakan salah satu bagian yang mampu meminimalisasi perilaku *fraud* melalui keteladanan, yaitu dengan menerapkan prinsip-prinsip *Tri Kaya Parisudha* (manacika artinya=berpikir yang baik, wacika artinya=berkata yang baik, kayika artinya=berbuat yang baik). Kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* identik dengan kepemimpinan beretika (ethical leadership).

Commented [A5]: Tanda "=" dihapus diganti dengan artinya

## KAJIAN TEORI, PENELITIAN TERDAHULU, DAN HIPOTESIS PENELITIAN

### *Fraud Behavior*

*Fraud* merupakan tindakan yang dilakukan oleh suatu pihak atau individu untuk tujuan mendapatkan manfaat, menghindari kewajiban, atau menyebabkan kerugian finansial atau non-finansial kepada pihak lain (Ruin, 2009). Menurut Arens, et al. (2012), *fraud* merupakan setiap upaya penipuan yang disengaja, yang dimaksudkan untuk mengambil harta atau hak orang atau pihak lain. *Fraud* menurut Tjahjono (2013), disebut sebagai suatu tindakan ilegal yang disengaja dan membawa kerugian bagi pihak lain.

Commented [A6]: Ditulis: Arens, et al. (2012) menyatakan...

Commented [A7]: Ditulis: Lebih lanjut Tjahjono (2013) menyatakan

Faktor penyebab terjadinya perilaku *fraud* menurut Cressey (1953) adalah tekanan, kesempatan, dan rasionalisasi. Tekanan untuk dapat memiliki sesuatu dalam keterbatasan, dapat mendorong seseorang melakukan tindakan *fraud*, tetapi jika kesempatan untuk melakukan *fraud* tidak ada, maka *fraud* sulit dilaksanakan. Sebaliknya jika adanya tekanan disertai dengan kesempatan, maka *fraud* sangat leluasa bisa dilakukan. Dalam hal ini meminimalisasi *fraud* dapat dilakukan melalui pembatasan kesempatan, yaitu dengan memperketat pengawasan oleh pimpinan/manajer. Peran pemimpin/manajer dalam

pengawasan sangat penting dalam meminimalisasi *fraud*. Penerapan pola kepemimpinan yang beretika dapat meminimalisasi perilaku *fraud* pada pengikutnya. Selain kepemimpinan, tata kelola perusahaan yang baik juga dapat meminimalisasi *fraud*.

### **Kepemimpinan Berlandaskan *Tri Kaya Parisudha***

Kepemimpinan menjadi bagian paling penting dalam hubungannya dengan organisasi. Kepemimpinan didefinisikan sebagai demonstrasi perilaku normatif yang tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan promosi perilaku tersebut untuk pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan (Brown et al., 2005). Dalam mengusulkan teori kepemimpinan, Brown et al. (2005) menyarankan bahwa perilaku kepemimpinan yang beretika memainkan peran penting dalam mempromosikan sikap karyawan pada tingkatan dan perilaku karena karyawan ingin berhubungan dengan manajer yang jujur, kredibel, dan adil (Kouzes & Posner, 2007). Kepemimpinan yang beretika dapat memberikan pendekatan yang efektif untuk membina pandangan positif dan tindakan karyawan. Kepemimpinan yang beretika mengacu pada jenis gaya kepemimpinan dimana pemimpin menunjukkan dan mempromosikan kode etik kepada bawahannya (Brown et al., 2005). Kepemimpinan yang beretika membantu memberi makna kepada karyawan dalam bekerja dan memastikan bahwa keputusan organisasi didasarkan pada nilai-nilai ucapan yang beretika (Piccolo et al., 2010). Kepemimpinan yang beretika selalu berusaha untuk memasukkan prinsip-prinsip moral dalam keyakinan mereka, nilai-nilai dan perilaku; mereka berkomitmen untuk tujuan yang lebih tinggi, kehati-hatian, kebanggaan, kesabaran, dan ketekunan (Khuntia & Suar, 2004).

Perilaku pemimpin yang beretika dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk tidak berlaku curang. Argumentasi ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Subramaniam (2010). Menurutnya, meningkatnya insiden penipuan, skandal, korupsi di tingkat global, disebabkan lemahnya perilaku etis, dan untuk menciptakan perilaku etis, diperlukan kepemimpinan etis pula. Penelitian lainnya yaitu Said et al. (2017), dimana dalam penelitiannya ditemukan bahwa perilaku etis berpengaruh negatif terhadap perilaku penipuan. Gan (2018) menemukan adanya pengaruh tidak langsung yang negatif antara kepemimpinan etis dengan perilaku curang pada karyawan. Namun dalam penelitian Houdek (2019) menyatakan bahwa perilaku etis tidak berhubungan dengan perilaku curang.

Salah satu konsep etika dan moralitas dalam ajaran Hindu di Bali yaitu *Tri Kaya Parisudha* (Parmajaya, 2017). *Tri Kaya Parisudha* merupakan landasan etika dalam agama Hindu yaitu tiga jenis perbuatan yang benar, yakni: manacika (berpikir yang benar), wacika (berkata yang benar), kayika (berbuat yang benar), karena dengan adanya pikiran yang benar akan menimbulkan perkataan yang benar sehingga mewujudkan perbuatan yang benar pula (Sudartha and Atmaja, 2001: 53). Oleh karena itu, *Tri Kaya Parisudha* dapat digunakan sebagai landasan dalam kepemimpinan yang beretika. Berkaitan dengan itu, maka dibangun hipotesis penelitian sebagai berikut.

Commented [A8]: Pengutipan dari buku agar menyertakan halaman

Hipotesis 1: Kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Fraud Behavior*

Commented [A9]: Tidak diperlukan kata signifikan

### **Good Corporate Governance (GCG)**

*Good corporate governance* merupakan bentuk dari penyelenggaraan suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (Widjajanti, 2015). Menurut Hamdani (2016:27) GCG adalah suatu proses yang terstruktur yang diterapkan dalam menjalankan sebuah perusahaan, yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan suatu nilai pemegang saham dalam kurun waktu jangka panjang. *Good corporate governance* (GCG) secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan yang menciptakan nilai tambah (value added) untuk semua stakeholder (Monks dan Minow, 2003). Ada dua hal yang ditekankan dalam konsep ini, pertama, pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar dan tepat pada waktunya, dan, kedua, kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (disclosure) secara akurat, tepat waktu, transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan, dan stakeholder.

Commented [A10]: Ditulis: Hamdani (2016:27) menyatakan...

Formatted: Indonesian

Formatted: Indonesian

Penerapan GCG yang baik harus sesuai dengan prinsip-prinsip yang ada, 5 (lima) prinsip GCG antara lain: *transparency, accountability, responsibility, independency*, serta *fairness* (Daniri, 2005; Zarkasyi, 2008:39; Effendi, 2009; Sutedi, 2012). Transparansi (*transparency*), untuk menjaga objektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Akuntabilitas (*accountability*), perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Pertanggungjawaban (*responsibility*), Perusahaan harus mematuhi perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai good corporate citizen. Kemandirian (*independency*), untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Kesetaraan dan Kewajaran (*fairness*), dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran. Pada intinya GCG bertujuan meningkatkan efisiensi, dan memperkecil terjadinya penyimpangan.

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Argumentasi ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Razali & Arshad (2014) yang menemukan bahwa penerapan tata kelola yang baik mengurangi kemungkinan terjadinya kecurangan. Hasil penelitian yang sejalan juga ditentukan oleh yang konsisten dengan pendapat Razali & Arshad (2014) antara lain, Kaya & Birol (2007), Ponduri et al (2014), Sebhathu & Pei-lin (2016), In'airat (2015), Halbouni et al. (2016), Syamsudin et al.

Commented [A11]: didukung



(2017), Endah et al. (2020). Namun dalam penelitian Uwuigbe et al (2020), menemukan ~~dimana bahwa~~ tata kelola yang baik tidak ~~signifikan pengaruhnya berpengaruh~~ terhadap penyimpangan keuangan. Berdasarkan argumentasi ini, maka dibangun hipotesis penelitian sebaga berikut.

Hipotesis 2: *Good corporate governance* berpengaruh positif ~~signifikan~~ terhadap *Fraud Behavior*

**Commented [A12]:** tidak diperlukan kata signifikan, review kembali aturan penulisan hipotesis nol dan hipotesis alternative pada buku statistik

Telah disinggung ~~puls~~ bahwa penerapan *good corporate governance* dapat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan yang beretika. Hal ini diungkapkan dalam sejumlah penelitian yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan etis dengan *good corporate governance*. Othman & Rahman (2010) menyatakan bahwa etika yang baik mampu mendorong penyelenggaraan tata kelola yang baik pula. Menurut Okagbue (2011) kepemimpinan etis, kepemimpinan yang didasarkan pada norma dan praktik etika, dapat digunakan sebagai kendaraan penting untuk mencapai tujuan organisasi dan mendorong tata kelola yang baik. Hasil penelitian lain yang ~~sejalan konsisten dengan pendapat Okagbue (2011) yaitu antara lain,~~ Naidoo (2012), Othman & Rahman (2014), El-Kassar et al (2015), Ahmad (2017), Thebe (2017), Kwakye et al. (2018), dan Agbim (2018). Berdasarkan argumentasi ini, maka dibangun hipotesis penelitian sebaga berikut.

**Commented [A13]:** perlu klarifikasi

Hipotesis 3: Kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh positif ~~signifikan~~ terhadap *good corporate governance*

**Commented [A14]:** tidak diperlukan kata signifikan, review kembali aturan penulisan hipotesis nol dan hipotesis alternative pada buku statistik

Sebagaimana telah dipaparkan bahwa *good corporate governance* dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan beretika. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian Othman & Rahman (2010), Okagbue (2011), Naidoo (2012), Othman & Rahman (2014), El-Kassar et al (2015), Ahmad (2017), Thebe (2017), Kwakye et al. (2018), dan Agbim (2018). Selanjutnya *good corporate governance* juga mampu mempengaruhi *Fraud Behavior*, hal ini ~~sesuai dengan konsisten dengan~~ hasil penelitian Kaya & Birol (2007), Ponduri et al (2014), Sebhatu & Pei-lin (2016), In'airat (2015), Halbouni et al. (2016), Syamsudin et al. (2017), Endah et al. (2020) yang menemukan bahwa *good governance* ~~mampu secara signifikan mempengaruhi berpengaruh pada~~ perilaku *fraud*. Mengacu pada konsep Barron dan Kenny (1998), maka *good corporate governance* bisa berperan sebagai pemediasi pada hubungan kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* terhadap *Fraud Behavior*. Berdasarkan hal ini maka dapat dibangun hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hipotesis 4: *Good corporate governance* ~~berperan sebagai pemediasi dapat memediasi pada hubungan pengaruh~~ kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* terhadap *good corporate governance*.

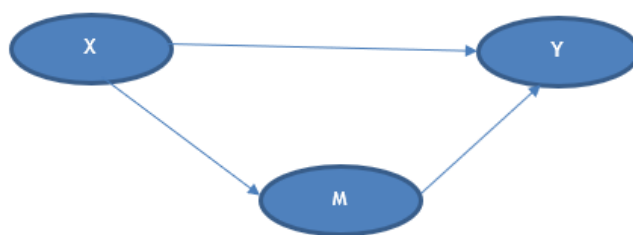
**Formatted:** English (United States)

### Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan hasil-hasil penelitian sebelumnya dimana kepemimpinan etik berpengaruh ~~signifikan~~ terhadap *good corporate governance* (Othman & Rahman, 2010; Okagbue, 2011; Naidoo, 2012; Othman & Rahman, 2014; El-Kassar et

**Commented [A15]:** tidak diperlukan kata signifikan, review kembali aturan penulisan hipotesis nol dan hipotesis alternative pada buku statistik

al.,2015; Ahmad, 2017; Thebe, 2017, Kwakye et al., 2018; dan Agbim, 2018), pada sisi lain good governance juga berpengaruh terhadap perilaku *fraud* (Kaya & Birol, 2007; Ponduri et al., 2014; Sebhathu & Pei-lin, 2016; In'airat, 2015; Halbouni et al., 2016; Syamsudin et al., 2017; Endah et al., 2020), maka *good corporate governance* dapat berperan sebagai mediator hubungan-pengaruh kepemimpinan etis yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* terhadap perilaku *fraud*. Dengan demikian dapat digambarkan kerangka konsep/model penelitian seperti pada Gambar 1.



Keterangan:

X: Kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha*

M: *Good corporate governance* (GCG)

Y: *Fraud Behavior*

Figura 1. Research Conceptual Framework

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Koperasi Serba Usaha di Bali. Jumlah Koperasi Serba Usaha Bi Bali sebanyak 2.366 unit tersebar di sembilan kabupaten/Kota. Perhitungan sampel penelitian didasarkan pada tiga kabupaten yang memiliki jumlah koperasi terbanyak, yaitu Gianyar (peringkat 1), Denpasar (peringkat 2) dan Tabanan (peringkat 3) sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Koperasi Serba Usaha di bali

No	Kabupaten/Kota	Jumlah KSU	Populasi	Peringkat sesuai Jumlah KSU
1	Denpasar	374	374	2
2	Buleleng	123		6
3	Karangasem	151		5
4	Bangli	87		7
5	Klungkung	32		9
6	Gianyar	828	828	1
7	Badung	345		4

8	Tabanan	347	347	3
9	Jembrana	79		8
Jumlah		2.366	1.549	

Sumber: BPS Provinsi Bali. 2018. Bali Dalam Angka Tahun 2018

Perhitungan sampel penelitian didasarkan rumus Slovin pada kabupaten yang menjadi sasaran penelitian dengan presisi 10%, maka diperoleh jumlah sampel 94 dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = N / [1 + N \cdot e^2]$$

$$n = 1.549 / [1 + (1.549 \times 0,12)]$$

$$n = 1.549 / [1 + (15,49)]$$

$$n = 1.549 / 16,49$$

$$n = 93,94 \text{ (dibulatkan menjadi 94)}$$

Proporsi jumlah sampel pada masing-masing kabupaten yang menjadi sasaran penelitian, ditunjukkan pada Tabel 2

Tabel 2. Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian

No	Kabupaten/Kota	Jumlah KSU	
		Populasi	Sampel
1	Denpasar	374	23
2	Gianyar	828	50
3	Tabanan	347	21
Jumlah		1.549	94

### Pengumpulan dan Analisis Data

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang berisikan pernyataan-pernyataan dengan jawaban skala likert rentang 1 – 5. Variabel Kepemimpinan etis berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* terdiri dari tiga indikator, variabel GCG terdiri dari lima indikator, dan variabel *fraud* terdiri dari tiga indikator.

Data yang telah terkumpul selanjutnya di olah dengan program SmartPLS 3.0 melalui tiga tahapan yaitu tahap model pengukuran, model struktural, dan pengujian hipotesis. Tahap evaluasi model penelitian terdiri dari pengujian validitas dan reliabilitas, sedangkan tahap evaluasi struktural mengukur tingkat ketepatan model penelitian. Pengujian hipotesis penelitian, bertujuan untuk mengetahui signifikansi-pengaruh koefisien jalur masing-masing hubungan antar variabel pada tingkat signifikansi 5%. Pengujian validitas dan

reliabilitas dasarkan pada convergent validity, composite reliability dan AVE. Sedangkan pengujian ketepatan model didasarkan pada R Square dan Goodness of Fit (GoF).

Formatted: Font: Italic

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas indikator-indikator dari variabel penelitian ditunjukkan dalam Tabel berikut ini. Validitas data penelitian didasarkan pada convergent (*outer loading*), sedangkan, reliabilitas didasarkan pada cronbach alpha. Jika *outer loading* indikator menunjukkan nilai > 0,50 maka secara *convergent* dikatakan valid. Sekumpulan data dapat dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* > 0,60. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) minimal memiliki nilai 0,50. Hasil validitas dan reliabilitas berdasarkan output SmartPLS ditunjukkan pada Tabel 3.

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Tabel 3. Uji validitas dan Reliabilitas Indikator Penelitian

Variables	Indicators	Outer Loading	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Leadership based on Tri Kaya Parisudha	Manacika	0.895	0.746	0,673
	Parisudha	0.890		
	Wacika Parisudha	0.653		
Good corporate governance	Kayika Parisudha	0.884	0.906	0,730
	Tranparency	0.901		
	Accountability	0.868		
	Responbility	0.881		
	Independency	0.727		
Fraud Behavior	Fairness	0.802	0.832	0,748
	Pressure	0.900		
	Opportunity	0.890		
	Razionalization			

Source: Data processed, 2019

Berdasarkan Tabel 3, menunjukkan seluruh indikator masing-masing variabel memiliki nilai *outer loading* > 0,50, dengan demikian dapat dinyatakan seluruh indikator penelitian adalah valid. Dilihat dari nilai *composite reliability* menunjukkan nilai lebih besar 0,60, sehingga seluruh variabel penelitian dapat dinyatakan reliabel. Nilai AVE lebih besar dari nilai minimal yang disyaratkan yaitu lebih besar dari 0,50. Berdasarkan hasil penilaian

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

validitas dan reliabilitas tersebut, dimana seluruh variabel telah dinyatakan valid dan reliabel, maka dilanjutkan ke proses penilaian ketepatan model penelitian.

Ketepatan model penelitian dilakukan melalui *Goodness of Fit* (GoF), yang dihitung berdasarkan formulasi sebagai berikut:

Formatted: Font: Italic

$$\text{GoF} = V [A.R2 \times A.AVE]$$

$$\text{GoF} = V \left[ \left\{ \frac{0.390 + 0.205}{2} \right\} \times \left\{ \frac{0.730 + 0.673 + 0.748}{3} \right\} \right]$$

$$\text{GoF} = V [(0,595/2) \times (2,151/3)]$$

$$\text{GoF} = V [0.2975 \times 0.717]$$

$$\text{GoF} = V [0.2133075]$$

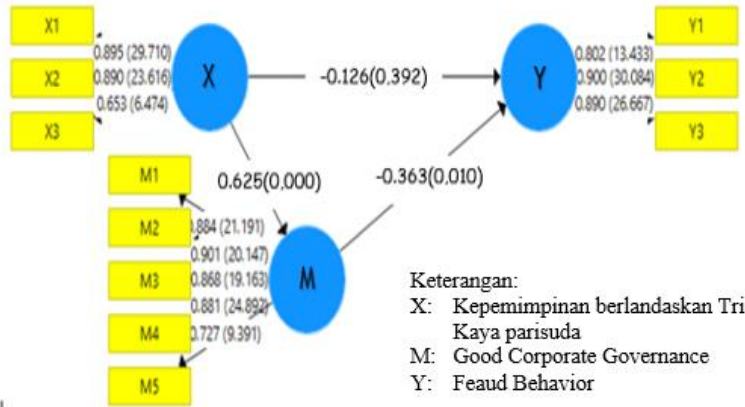
$$\text{GoF} = 0,4619$$

Hasil perhitungan GoF sebesar 0,4619 menurut kriteria Akter et al.(2011) tergolong tingkat ketepatan yang tinggi. Oleh karena model sudah tergolong memiliki ketepatan yang tinggi, maka dapat dilanjutkan proses selanjutnya yaitu pengujian hipotesis penelitian.

Commented [A16]: Tidak ada pada daftar pustaka, agar menggunakan aplikasi Mendeley dalam membuat kutipan dan daftar pustaka

### Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan melalui Gambar 2 dan Tabel 4, sebagai berikut.



Gambar 2. Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0.

Tabel 4. Pengaruh langsung dan pengaruh Tidak langsung antara Kepemimpinan Berlandaskan Tri Kaya Parisuda, *Good corporate governance* (GCG) terhadap *Fraud Behavior*

Relations between Variables			Path Coefficient	p-value	Informati on
Independent	Mediation	Dependent			
Leadership based on <i>Tri Kaya Parisudha</i> (X)	-	<i>Fraud Behavior</i> (Y)	- 0.126	0.392	H <sub>1</sub> Rejected
Leadership based on <i>Tri Kaya Parisudha</i> (X)	<i>Good corporate governance</i> (M)	-	0.625	0.000	H <sub>2</sub> Accepted
-	<i>Good corporate governance</i> (M)	<i>Fraud Behavior</i> (Y)	- 0.363	0.010	H <sub>3</sub> Accepted
Leadership based on <i>Tri Kaya Parisudha</i> (X)	<i>Good corporate governance</i> (M)	<i>Fraud Behavior</i> (Y)	- 0.227	0.011	H <sub>4</sub> Accepted

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan Gambar 2 dan Tabel 4, dapat dikemukakan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* (X) terhadap perilaku *fraud* (Y) menunjukkan pengaruh negatif namun tidak signifikan. Hasil ini ditunjukkan dari nilai jalur sebesar -0.126 dengan p-value 0.392 > 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh negatif signifikan perilaku *fraud* ditolak.

Pengaruh langsung kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* (X) terhadap *good corporate governance* (M) menunjukkan nilai sebesar 0.625 dengan p-value  $0.000 < 0.05$ , hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh positif signifikan terhadap *good corporate governance*. Hasil ini menunjukkan hipotesis 2 yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh positif signifikan terhadap *good corporate governance*, dapat diterima. Pengaruh *good corporate governance* (M) terhadap perilaku *fraud* (Y) menunjukkan nilai sebesar -0.363 dengan p-value  $0,010 < 0.05$ . Artinya pengaruh *good corporate governance* (M) terhadap perilaku *fraud* (Y) adalah negatif signifikan, dengan demikian Hipotesis 3 diterima. Selanjutnya, pengaruh tidak langsung kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* (X) terhadap perilaku *fraud* (Y) melalui *good corporate governance* (M) menunjukkan nilai -0,227 dengan p-value  $0,011 < 0.05$ . Artinya, pengaruh kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* (X) terhadap perilaku *fraud* (Y) melalui *good corporate governance* (M) adalah positif signifikan. Dengan demikian hipotesis 4 diterima.

Commented [A17]: tidak diperlukan kata signifikan, review kembali aturan penulisan hipotesis nol dan hipotesis alternative pada buku statistik

## Pembahasan

Kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* yang di refleksikan dengan *Mmanacika Parisudha* (berpikir yang baik), *Wwacika Parisudha* (berbicara yang baik), dan *Kkayika Parisudha* (berbuat yang baik) ternyata secara langsung tidak terlalu berpengaruh pada perilaku *fraud*. Hasil penelitian ini sejalan-konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dhany et al. (2016) dan Nursandi (2017), dimana dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *Fraud Behavior*; Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan namun tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Brown & Trevin'o (2006); Detert et al. (2007); Mayer et al. (2009) yang menemukan bahwa kepemimpinan yang beretika membantu mengurangi penyimpangan kerja. Perilaku pemimpin/manajer koperasi yang beretika belum mampu secara signifikan mempengaruhi perilaku *fraud*. Pimpinan koperasi yang beretika (memiliki pikiran, perkataan, dan perbuatan yang baik) belum mampu menjadi panutan bagi karyawan-karyawannya untuk tidak melakukan *fraud*. Artinya, selain pimpinan beretika baik, diperlukan cara lain yang mampu menjadikan karyawan tidak berperilaku faud.

Indikator kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* memiliki peran paling dominan adalah *Mmanacika Parisudha* (berpikir yang baik). Hal ini menggambarkan bahwa pimpinan yang beretika berawal dari pikiran yang baik. Pikiran yang baik dapat memunculkan perkataan yang baik serta perilaku yang baik pula.

*Good corporate governance* yang merupakan bentuk penyelenggaraan suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, ternyata memiliki peran yang besar dalam menanggulangi *fraud*. Semakin baik tata kelola yang diterapkan, semakin rendah penyimpangan yang terjadi. *Good corporate governance* yang direfleksikan dengan *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency*, dan

Formatted: Font: Italic

*Fairness*, secara nyata menunjukkan hasil positif pada pengurangan perilaku *fraud*. Hasil penelitian ini dapat mengkonfirmasi sejumlah hasil penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Besari (2009), Law (2011), dan Soleman (2013), Jannah (2016), dan Kwatingtyas (2017). Menjadi sangat menarik, dimana *accountability* merupakan indikator yang memiliki peran dominan dalam *good corporate governance* pada koperasi di Bali. Tindakan pimpinan yang mampu melakukan sesuatu secara bertanggungjawab menjadi kunci keberhasilan pengurangan *fraud*. Penerapan *good corporate governance* secara nyata mampu mempengaruhi kesempatan untuk berperilaku *fraud*.

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Penerapan secara bersama-sama (kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* disertai *good corporate governance*) memberikan dampak lebih besar pada penurunan perilaku *fraud*, dibandingkan penerapan secara parsial. Menyertakan *good corporate governance* pada kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berdampak pada penurunan perilaku *fraud* yang sangat besar.

## KESIMPULAN, SARAN, DAN REKOMENDASI

~~Hasil penelitian menyimpulkan~~ Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian ini ~~maka dapat disimpulkan~~ bahwa penerapan kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* (berpikir, berkata, dan berbuat yang baik) dengan disertai penerapan *good corporate governance* mampu memberikan dampak pada penurunan perilaku *fraud* pada koperasi serba usaha di Bali. Kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* saja ternyata belum mampu secara nyata menekan perilaku *fraud*, namun dengan menyertakan penerapan *good corporate governance*, perilaku *fraud* dapat diminimalisasi.

Oleh karena itu, direkomendasikan bahwa dalam pengelolaan koperasi ke arah yang lebih baik (dalam arti terhindarkan dari perilaku *fraud*), maka perlu menerapkan kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* disertai dengan penerapan *good corporate governance* secara konsisten ~~dan bersama-sama~~.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting, bahwa kepemimpinan bukanlah satu-satunya faktor yang mampu mengendalikan perilaku *fraud*. Diperlukan pengintegrasian sejumlah faktor yang relevan dalam upaya meminimalisasi *fraud* secara lebih besar.

## KETERBATASAN DAN PENELITIAN KE DEPAN

Penelitian ini sangat terbatas pada variabel kepemimpinan spesifik yaitu kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha*, dan *good corporate governance*, dikaitkan dengan upaya meminimalisasi *fraud*. Dengan demikian, hasil penelitian ini belum mampu dijadikan generalisasi pada berbagai organisasi/perusahaan lainnya. Banyak faktor yang memiliki kemungkinan berpengaruh pada perilaku *fraud*. Oleh karena itu, penelitian ke depan perlu



menggali dan menganalisis faktor-faktor lain yang memiliki kemungkinan besar mempengaruhi *fraud*. Penelitian ini juga hanya terbatas pada koperasi serba usaha, sehingga perlu dilakukan pengembangan penelitian pada tempat dan bidang yang lain.

## REFERENSI

- ACFE Indonesia Chapter #111. 2017. Survei Fraud Indonesia, Association of Certified fraud Examiners.
- Agbim, K. C. (2018). Effect of ethical leadership on corporate governance, performance and social responsibility: A study of selected deposit money banks in Benue state, Nigeria. *International Journal of Community Development and Management Studies*, 2, 019-035. <https://www.informingscience.org/Articles/v2p019-035Agbim4291.pdf>
- Ahmad, P. (2017). Ethical Leadership between Governance and Human Nature. *Pro Publico Bono–Magyar Közigazgatás*, (1), 164-179. [http://real.mtak.hu/92343/1/PPB-MK\\_2017\\_1\\_Paiman\\_Ethical\\_Leadership.pdf](http://real.mtak.hu/92343/1/PPB-MK_2017_1_Paiman_Ethical_Leadership.pdf)
- Arens, Alvin A & Loebbecke, James K. 2012. *Auditing, an Integrated Approach*. 14th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986), The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 103, No. 6, pp. 1173-1182
- Besari. 2009. Pengaruh Kualitas Pelaksanaan Good Corporate Governance, Ukuran (Size), dan Kompleksitas Bank Terhadap Fraud (Studi Kasus pada Bank Umum 2007). Tesis. Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro
- Bologna, J. (1993), *Handbook on Corporate Fraud*, Butterworth-Heinemann, Stoneham, MA
- BPS Provinsi Bali. 2018. Bali Dalam Angka Tahun 2018.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. 2006. Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *Leadership Quarterly*, Vol.17, No.6, pp. 595-616. [https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/ethical\\_leadership\\_2006.pdf](https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/ethical_leadership_2006.pdf)
- Brown, M. E., Treviño & Harrison. 2005. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.97, pp.117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Cressey, D.R. 1953. Other people's money, dalam: "Detecting and Predicting Financial Statement Fraud: The Effectiveness of The Fraud Triangle and SAS No. 99", Skousen et al. 2009. *Journal of Corporate Governance and Firm Performance*, Vo;13: 53-81
- Daniri, Mas Achmad. 2005. *Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia*, Cetakan 1. Jakarta: PT. Ray Indonesia.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007). " Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation": Correction. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.328>

- Dhany, Umi Rahma, Priantono, S., & Budianto, M. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Peminimalisir Fraud (Kecurangan) Pengadaan Barang/Jasa Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Probolinggo, 4(2), 46–60
- Effendi, Muh. Arief. 2009. *The Power of Good Corporate Governance : Teori Implementasi*, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- El-Kassar, A. N., Messarra, L. C., & Elgammal, W. (2015). Effects of ethical practices on corporate governance in developing countries. <http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/cocv12i3c5p1.pdf>
- Endah, N., Tarjo, T., & Musyarofah, S. (2020). The Implementation Of Good Corporate Governance And Efforts To Prevent Fraud In Banking Companies. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 10(1), 136-149. <https://doi.org/10.22219/jrak.v10i1.10268>
- Gan, C. (2018). Ethical leadership and unethical employee behavior: A moderated mediation model. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(8), 1271-1283. <https://doi.org/10.2224/sbp.7328>
- Halbouni, S. S., Obeid, N., & Garbou, A. (2016). Corporate governance and information technology in fraud prevention and detection. *Managerial Auditing Journal*. <https://doi.org/10.1108/MAJ-02-2015-1163>
- Hamdani. 2016. *Good Corporate Governance (Tinjauan Etika dalam Praktik Bisnis)*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Houdek, P. (2019). Fraud and Understanding the Moral Mind: Need for Implementation of Organizational Characteristics into Behavioral Ethics. *Science and Engineering Ethics*, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s11948-019-00117-z>
- In'airat, M. (2015). The Role of Corporate Governance in Fraud Reduction-A Perception Study in the Saudi Arabia Business Environment. *Journal of Accounting & Finance* (2158-3625), 15(2). [http://www.na-businesspress.com/JAF/In airatM Web15 2 .pdf](http://www.na-businesspress.com/JAF/In%20airatM%20Web15%20.pdf)
- Jannah, Sitti Fitratul. 2016. Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Pencegahan Fraud di Bank Perkreditan Rakyat (Studi Pada Bank Perkreditan Rakyat Di Surabaya). *Jurnal Akuntansi Unesa*. Vol.7, No.2. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/aj/article/view/1340>
- Kaya, C. T., & Birol, B. (2007). Association Between Corporate Governance And Fraud Detection: Evidence From Borsa Istanbul. *Journal of Economics Finance and Accounting*, 6(2), 95-101. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/747433>
- Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of business ethics*, 49(1), 13-26. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000013853.80287>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (Vol. 3). John Wiley & Sons. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=kHt\\_CeUoVZQC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Kouzes,+J.+M.,+%26+Posner,+B.+Z.,+2007.+The+Leadership+Challenge+\(4th+ed.\).+San+Francisco,+CA:+Jossey-Bass.&ots=RUw4cmx2b6&sig=DE8mLfy5GMDIkRPUY4X6d4qO5Q&redir\\_esc=v#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=kHt_CeUoVZQC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Kouzes,+J.+M.,+%26+Posner,+B.+Z.,+2007.+The+Leadership+Challenge+(4th+ed.).+San+Francisco,+CA:+Jossey-Bass.&ots=RUw4cmx2b6&sig=DE8mLfy5GMDIkRPUY4X6d4qO5Q&redir_esc=v#v=onepage&q&f=false)

- Kwakye, O., Yusheng, K., Ayamba, E. C., & Osei, A. A. (2018). Influence of ethical behavior on Corporate Governance of firm's performance in Ghana. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(06). <https://www.ijstrm.in/index.php/ijstrm/article/view/1548>
- Kwatingtyas, Lidia Pascalia Ayu. 2017. Pengaruh Pengendalian Internal dan Manajemen Risiko pada Good Corporate Governance serta Implikasinya pada Pencegahan Fraud (Studi Kasus pada Credit Union di Daerah Istimewa Yogyakarta). Tesis. Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
- Law, Philip. 2011. Corporate Governance and No Fraud Occurrence in Organizations. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26, Iss 6, pp. 501-518.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. 2009. How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of A Trickle-Down Model. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol.108, pp.1-13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- Monks, Robert A.G, dan Minow, N, 2003. *Corporate Governance 3rd Edition*, Blackwell Publishing.
- Naidoo, G. (2012). A critical need for ethical leadership to curb corruption and promote good governance in the public sector of South Africa. [https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/57856/Naidoo\\_Critical\\_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/57856/Naidoo_Critical_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nursandi, Haritsa Amri. 2017. Pengaruh Pengendalian Internal, Kesesuaian Kompensasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kecenderungan Kecurangan (Fraud) pada PT. Astra Graphia Tbk Cabang Surabaya. Thesis. Universitas Airlangga.
- Okagbue, B. O. (2011). Ethical leadership and good governance in Nigerian local governments. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2035&context=dissertations>
- Othman, Z., & Rahman, R. A. (2010). Ethics an Malaysian corporate governance practices. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 98-109. <http://www.ijbssnet.com/journals/Vol.1.No.3.December.2010/10.pdf>
- Othman, Z., & Rahman, R. A. (2014). Attributes of ethical leadership in leading good governance. *International Journal of Business and Society*, 15(2), 359. <http://www.ijbs.unimas.my/repository/pdf/Vol15-no2-paper10.pdf>
- Parmajaya I.P.G. 2017. Ajaran Tri Kaya Parisudha Sebagai Landasan Pendidikan Nilai Moral dan Etika dalam Membentuk Karakter Anak, *Purwadita*, Volume 1, No.1, pp. 33-40.
- Piccolo, R., Greenbaum, R., Den Hartog, D., & Folger, R. 2010. The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31, pp. 259 –278. <https://doi.org/10.1002/job.627>
- Ponduri.S.B, Sailaja V., Amina Begum S.A. (2014).Corporate Governance -Emerging Economies Fraud and Fraud Prevention, *OSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Volume 16, Issue 3, PP 01-07. <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue3/Version-3/A16330107.pdf>

- Razali, W. A. A. W. M., & Arshad, R. (2014). Disclosure of corporate governance structure and the likelihood of fraudulent financial reporting. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 145, 243-253. <https://core.ac.uk/download/pdf/82472647.pdf>
- Ruin, J. E. 2009. *Internal auditing: Supporting risk management, fraud awareness management and Corporate Governance*. Leads Publication
- Said, J., Alam, M., Ramli, M., & Rafidi, M. (2017). Integrating ethical values into fraud triangle theory in assessing employee fraud: Evidence from the Malaysian banking industry. *Journal of International Studies*, 10(2). <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171480769>
- Sebhatu, S. P., & Pei-lin, L. (2016). What is Governance? The Ethical Dilemma for Leaders and Managers: Multiple Case Studies of Corruption from China. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 467-474. <https://core.ac.uk/download/pdf/82566211.pdf>
- Soleman, Rusman. 2013. Pengaruh Pengendalian Internal Dan Good Corporate Governance Terhadap Pencegahan Fraud. *JAAI*, Volume 17, No.1, pp 57-74
- Subramaniam, S. (2010). Ethical Leadership Views from Tamil Classical Literature-With Reference to Thirukural. Available at SSRN 1605320. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1605320](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1605320)
- Sudarta, Tjok Rai dan Atmaja, Ida Bagus Oka Punia. 2001. *Upadesa tentang Ajaran-Ajaran Agama Hindu*. Surabaya: Paramita.
- Sutedi, Adrian. 2012. *Good Corporate Governance*, Edisi 1 Cetakan 2. Jakarta: Sinar Grafika.
- Syamsudin, S., Imronudin, I., Utomo, S. T., & Praswati, A. N. (2017). Corporate Governance in Detecting Lack of Financial Report. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 8(2), 167-176. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/view/12757/7289>
- Thebe, T. P. (2017). Ethics and corporate governance: a model for South African public service. *International Conference on Public Administration and Development Alternatives (IPADA)*. [http://ulspace.ul.ac.za/bitstream/handle/10386/1842/thebe\\_ethics\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ulspace.ul.ac.za/bitstream/handle/10386/1842/thebe_ethics_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tjahjono, S. 2013. *Business Crimes and Ethics: Konsep dan Studi Kasus Fraud di Indonesia dan Globa*. Yogyakarta: ANDI.
- Uwugbe, O. R., Olorunsho, O., Uwugbe, U., Ozordi, E., Asiriwa, O., Asaolu, T., & Erin, O. (2020, September). Corporate governance and financial statement fraud among listed firms in Nigeria. In *IOP conference series: earth and environmental science* (Vol. 331, No. 1, p. 012055). IOP Publishing. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/331/1/012055/pdf>
- Widjajanti, Kesi. 2015. Gaya Kepemimpinan Dan Good Governance Sebagai Upaya Peningkatan Excellent Service Dan Kepercayaan Masyarakat (Studi Kasus Dinperindag Jawa Tengah) *J. Dinamika Sosbud*. Volume 17 Nomor 2, pp. 270 – 284.

Zarkasyi, Moh. Wahyudi. 2008. Good Corporate Governance: Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya. Cetakan 1. Bandung: Alfabeta.



P-ISSN: 1978-2853  
E-ISSN: 2302-8890

**MATRIK: JURNAL MANAJEMEN, STRATEGI BISNIS  
DAN KEWIRAUSAHAAN**

Homepage: <https://ois.unud.ac.id/index.php/jmbk/index>

Vol. XX No. X, XXXXX (XXXX), XX-XX



**Meminimalisasi Fraud Behavior melalui Kepemimpinan Berlandaskan Tri Kaya Parisudha dan Good Corporate Governance**

Commented [A1]: Kuisonair penelitian agar dilampirkan.

Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat<sup>1</sup>, Putu Atim Purwaningrat<sup>2</sup>, Luh Nik Oktarini<sup>3</sup>,  
Ida I Dewa Ayu Yayati Wilyadewi<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Fakultas Ekonomi, Bisnis, dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia, Denpasar, Bali  
E-mail: widanidayu147@gmail.com

DOI :

**ABSTRAK**

Perilaku *fraud* dapat mengganggu keberlangsungan bisnis; oleh karena itu, perilaku *fraud* perlu diminimalisasi bahkan dihilangkan. Penelitian ini mencoba menawarkan solusi meminimalisasi perilaku *fraud* melalui penerapan kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* dan *Good Corporate Governance (GCG)*. Penelitian dilakukan di 94 Koperasi Serba Usaha di Bali. Responden penelitian adalah manajer koperasi pada masing-masing koperasi yang menjadi lokasi penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada responden melalui google form. Data yang telah terkumpul selanjutnya diolah dengan program *SmartPLS* dianalisis dengan analisis regresi dengan variabel moderasi. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh positif signifikan terhadap GCG, tetapi tidak signifikan pengaruhnya terhadap perilaku *fraud*. Pada sisi lain, GCG menunjukkan pengaruh negatif signifikan terhadap perilaku *fraud*. Lebih lanjut, GCG berperan sebagai *full mediator* pada hubungan pengaruh kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* dengan terhadap *Fraud Behavior*.

**Kata kunci:** Kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha*, *Good corporate governance (GCG)*, *Fraud Behavior*

**Minimizing Fraud Behavior through Leadership based on Tri Kaya Parisudha and Good corporate governance**

**ABSTRACT**

Fraudulent behavior can interfere with business continuity, therefore it needs to be minimized and even eliminated. This research tries to offer a solution to minimize fraudulent behavior through the implementation of leadership based on *Tri Kaya Parisudha* and *Good corporate governance (GCG)*. The research was conducted at 94 Multipurpose Cooperatives in Bali. Research respondents were cooperative managers in each cooperative that was the research location. Data collection was carried out by distributing questionnaires to respondents via Google Form. The collected data will then be processed using the *SmartPLS* program. The results of hypothesis testing show that leadership based on *Tri Kaya Parisudha* has a significant positive effect on GCG, but has no significant effect on *Fraud Behavior*. On the other hand, GCG shows a significant negative effect on fraudulent behavior. Furthermore, GCG acts as a *full mediator* in the leadership relationship based on *Tri Kaya Parisudha* with *Fraud Behavior*.

**Keyword:** Leadership based on *Tri Kaya Parisudha*, *Good corporate governance (GCG)*, *Fraud Behavior*

## PENDAHULUAN

*Fraud* merupakan masalah yang semakin berkembang dewasa ini. Para pelaku yang melakukan *fraud* saat ini tidak terbatas pada golongan atas, tetapi banyak pula dilakukan oleh lapisan pegawai bawah. Hasil penelitian Association of Certified *Fraud* Examiners Global dalam Association of Certified *Fraud* Examiners/ACFE (2017), menemukan bahwa setiap tahun rerata 5% dari pendapatan organisasi menjadi korban *fraud*. *Fraud* merupakan setiap upaya penipuan yang disengaja, yang dimaksudkan untuk mengambil harta atau hak orang atau pihak lain (Arens, et al, (2012). Tindakan *Fraud* dapat disebabkan oleh adanya tekanan, kesempatan, dan rasionalisasi (Cressey, 1953). Ketiga penyebab atau yang melatarbelakangi adanya tindakan *fraud* disebut dengan istilah *fraud* triangle. Menurut Bologna (1993), tindakan *fraud* dapat dipengaruhi oleh imbalan yang tidak memadai, kontrol yang tidak memadai, mekanisme/sistem yang tidak baik, penegakan disiplin yang kurang tegas, adanya rasa permusuhan, dan faktor motivasi lainnya. Tindakan *fraud* sangat merugikan perusahaan/organisasi, oleh karena itu perlu upaya untuk mengurangi adanya perilaku *fraud*.

Commented [A2]: Ditulis: (Arens, et. al., 2012)

Commented [A3]: Ditulis: Bologna (1993) menyatakan,...

Sebagai upaya meminimalisasi tindakan *fraud*, maka perlu adanya pengendalian dari ketiga penyebab terjadinya *fraud* tersebut, yaitu mengurangi adanya tekanan, meminimalisasi kesempatan, dan merasionalkan ke arah yang lebih rasional. Dalam hal ini, manajer merupakan salah satu bagian yang mampu meminimalisasi perilaku *fraud* melalui keteladanan, yaitu dengan menerapkan prinsip-prinsip *Tri Kaya Parisudha* (manacika artinya=berpikir yang baik, wacika artinya=berkata yang baik, kayika artinya=berbuat yang baik). Kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* identik dengan kepemimpinan beretika (ethical leadership).

Commented [A4]: Tanda "=" dihapus diganti dengan artinya

## KAJIAN TEORI, PENELITIAN TERDAHULU, DAN HIPOTESIS PENELITIAN

### *Fraud Behavior*

*Fraud* merupakan tindakan yang dilakukan oleh suatu pihak atau individu untuk tujuan mendapatkan manfaat, menghindari kewajiban, atau menyebabkan kerugian finansial atau non-finansial kepada pihak lain (Ruin, 2009). Menurut Arens, et al. (2012), *fraud* merupakan setiap upaya penipuan yang disengaja, yang dimaksudkan untuk mengambil harta atau hak orang atau pihak lain. *Fraud* menurut Tjahjono (2013), disebut sebagai suatu tindakan ilegal yang disengaja dan membawa kerugian bagi pihak lain.

Commented [A5]: Ditulis: Arens, et al. (2012) menyatakan...

Commented [A6]: Ditulis: Lebih lanjut Tjahjono (2013) menyatakan

Faktor penyebab terjadinya perilaku *fraud* menurut Cressey (1953) adalah tekanan, kesempatan, dan rasionalisasi. Tekanan untuk dapat memiliki sesuatu dalam keterbatasan, dapat mendorong seseorang melakukan tindakan *fraud*, tetapi jika kesempatan untuk melakukan *fraud* tidak ada, maka *fraud* sulit dilaksanakan. Sebaliknya jika adanya tekanan

disertai dengan kesempatan, maka *fraud* sangat leluasa bisa dilakukan. Dalam hal ini meminimalisasi *fraud* dapat dilakukan melalui pembatasan kesempatan, yaitu dengan memperketat pengawasan oleh pimpinan/manajer. Peran pemimpin/manajer dalam pengawasan sangat penting dalam meminimalisasi *fraud*. Penerapan pola kepemimpinan yang beretika dapat meminimalisasi perilaku *fraud* pada pengikutnya. Selain kepemimpinan, tata kelola perusahaan yang baik juga dapat meminimalisasi *fraud*.

### **Kepemimpinan Berlandaskan *Tri Kaya Parisudha***

Kepemimpinan menjadi bagian paling penting dalam hubungannya dengan organisasi. Kepemimpinan didefinisikan sebagai demonstrasi perilaku normatif yang tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan promosi perilaku tersebut untuk pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan (Brown et al., 2005). Dalam mengusulkan teori kepemimpinan, Brown et al. (2005) menyarankan bahwa perilaku kepemimpinan yang beretika memainkan peran penting dalam mempromosikan sikap karyawan pada tingkatan dan perilaku karena karyawan ingin berhubungan dengan manajer yang jujur, kredibel, dan adil (Kouzes & Posner, 2007). Kepemimpinan yang beretika dapat memberikan pendekatan yang efektif untuk membina pandangan positif dan tindakan karyawan. Kepemimpinan yang beretika mengacu pada jenis gaya kepemimpinan dimana pemimpin menunjukkan dan mempromosikan kode etik kepada bawahannya (Brown et al., 2005). Kepemimpinan yang beretika membantu memberi makna kepada karyawan dalam bekerja dan memastikan bahwa keputusan organisasi didasarkan pada nilai-nilai ucapan yang beretika (Piccolo et al., 2010). Kepemimpinan yang beretika selalu berusaha untuk memasukkan prinsip-prinsip moral dalam keyakinan mereka, nilai-nilai dan perilaku; mereka berkomitmen untuk tujuan yang lebih tinggi, kehati-hatian, kebanggaan, kesabaran, dan ketekunan (Khuntia & Suar, 2004).

Perilaku pemimpin yang beretika dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk tidak berlaku curang. Argumentasi ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Subramaniam (2010). Menurutnya, meningkatnya insiden penipuan, skandal, korupsi di tingkat global, disebabkan lemahnya perilaku etis, dan untuk menciptakan perilaku etis, diperlukan kepemimpinan etis pula. Penelitian lainnya yaitu Said et al. (2017), dimana dalam penelitiannya ditemukan bahwa perilaku etis berpengaruh negatif terhadap perilaku penipuan. Gan (2018) menemukan adanya pengaruh tidak langsung yang negatif antara kepemimpinan etis dengan perilaku curang pada karyawan. Namun dalam penelitian Houdek (2019) menyatakan bahwa perilaku etis tidak berhubungan dengan perilaku curang.

Salah satu konsep etika dan moralitas dalam ajaran Hindu di Bali yaitu *Tri Kaya Parisudha* (Parmajaya, 2017). *Tri Kaya Parisudha* merupakan landasan etika dalam agama Hindu yaitu tiga jenis perbuatan yang benar, yakni: manacika (berpikir yang benar), wacika (berkata yang benar), kayika (berbuat yang benar), karena dengan adanya pikiran yang benar akan menimbulkan perkataan yang benar sehingga mewujudkan perbuatan yang benar pula (Sudartha and Atmaja, 2001: 53). Oleh karena itu, *Tri Kaya Parisudha* dapat digunakan

Commented [A7]: Pengutipan dari buku agar menyertakan halaman



sebagai landasan dalam kepemimpinan yang beretika. Berkaitan dengan itu, maka dibangun hipotesis penelitian sebagai berikut.

Hipotesis 1: Kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Fraud Behavior*

Commented [A8]: Tidak diperlukan kata signifikan

### **Good Corporate Governance (GCG)**

*Good corporate governance* merupakan bentuk dari penyelenggaraan suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (Widjajanti, 2015). Menurut Hamdani (2016:27) GCG adalah suatu proses yang terstruktur yang diterapkan dalam menjalankan sebuah perusahaan, yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan suatu nilai pemegang saham dalam kurun waktu jangka panjang. *Good corporate governance* (GCG) secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan yang menciptakan nilai tambah (value added) untuk semua stakeholder (Monks dan Minow, 2003). Ada dua hal yang ditekankan dalam konsep ini, pertama, pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar dan tepat pada waktunya, dan, kedua, kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (disclosure) secara akurat, tepat waktu, transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan, dan stakeholder.

Commented [A9]: Ditulis: Hamdani (2016:27) menyatakan...

Formatted: Indonesian

Formatted: Indonesian

Penerapan GCG yang baik harus sesuai dengan prinsip-prinsip yang ada, 5 (lima) prinsip GCG antara lain: *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, serta *fairness* (Daniri, 2005; Zarkasyi, 2008:39; Effendi, 2009; Sutedi, 2012). Transparansi (*transparency*), untuk menjaga objektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Akuntabilitas (*accountability*), perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Pertanggungjawaban (*responsibility*), Perusahaan harus mematuhi perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai good corporate citizen. Kemandirian (*independency*), untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Kesetaraan dan Kewajaran (*fairness*), dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran. Pada intinya GCG bertujuan meningkatkan efisiensi, dan memperkecil terjadinya penyimpangan.

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Argumentasi ini ~~disukung~~ oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Razali & Arshad (2014) yang menemukan bahwa penerapan tata kelola yang baik mengurangi kemungkinan terjadinya kecurangan. Hasil penelitian ~~yang sejalan juga ditentukan oleh yang konsisten dengan pendapat Razali & Arshad (2014) antara lain~~, Kaya & Birol (2007), Ponduri et al (2014), Sebhatu & Pei-lin (2016), In'airat (2015), Halbouni et al. (2016), Syamsudin et al. (2017), Endah et al. (2020). Namun dalam penelitian Uwuigbe et al (2020), menemukan ~~dimana bahwa~~ tata kelola yang baik tidak ~~signifikan pengaruhnya berpengaruh~~ terhadap penyimpangan keuangan. Berdasarkan argumentasi ini, maka dibangun hipotesis penelitian sebaga berikut.

Commented [A10]: didukung

Hipotesis 2: *Good corporate governance* berpengaruh positif ~~signifikan~~ terhadap *Fraud Behavior*

Commented [A11]: gunakan *fraud behavior* agar konsisten

Commented [A12]: tidak diperlukan kata signifikan, review kembali aturan penulisan hipotesis nol dan hipotesis alternative pada buku statistik

Telah disinggung ~~puls~~ bahwa penerapan *good corporate governance* dapat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan yang beretika. Hal ini diungkapkan dalam sejumlah penelitian yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan etis dengan *good corporate governance*. Othman & Rahman (2010) menyatakan bahwa etika yang baik mampu mendorong penyelenggaraan tata kelola yang baik pula. Menurut Okagbue (2011) kepemimpinan etis, kepemimpinan yang didasarkan pada norma dan praktik etika, dapat diergunakan sebagai kendaraan penting untuk mencapai tujuan organisasi dan mendorong tata kelola yang baik. Hasil penelitian lain yang ~~sejalan konsisten dengan pendapat Okagbue (2011) yaitu antara lain~~, Naidoo (2012), Othman & Rahman (2014), El-Kassar et al (2015), Ahmad (2017), Thebe (2017), Kwakye et al. (2018), dan Agbim (2018). Berdasarkan argumentasi ini, maka dibangun hipotesis penelitian sebaga berikut.

Commented [A13]: perlu klarifikasi

Hipotesis 3: Kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh positif ~~signifikan~~ terhadap *good corporate governance*

Commented [A14]: tidak diperlukan kata signifikan, review kembali aturan penulisan hipotesis nol dan hipotesis alternative pada buku statistik

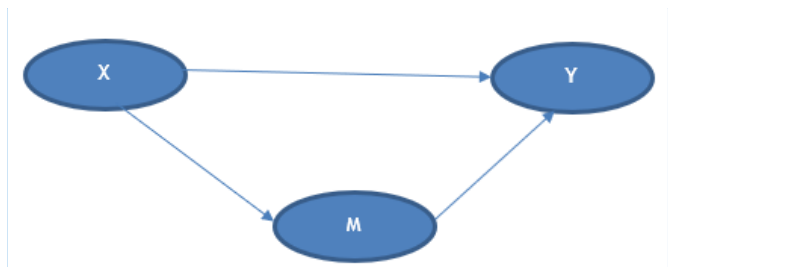
Sebagaimana telah dipaparkan bahwa *good corporate governance* dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan beretika. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian Othman & Rahman (2010), Okagbue (2011), Naidoo (2012), Othman & Rahman (2014), El-Kassar et al (2015), Ahmad (2017), Thebe (2017), Kwakye et al. (2018), dan Agbim (2018). Selanjutnya *good corporate governance* juga mampu mempengaruhi *Fraud Behavior*, hal ini ~~sesuai dengan konsisten dengan~~ hasil penelitian Kaya & Birol (2007), Ponduri et al (2014), Sebhatu & Pei-lin (2016), In'airat (2015), Halbouni et al. (2016), Syamsudin et al. (2017), Endah et al. (2020) yang menemukan bahwa *good governance* ~~mampu secara signifikan mempengaruhi berpengaruh pada~~ perilaku *fraud*. Mengacu pada konsep Barron dan Kenny (1998), maka *good corporate governance* bisa berperan sebagai pemediasi pada hubungan kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* terhadap *Fraud Behavior*. Berdasarkan hal ini maka dapat dibangun hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hipotesis 4: *Good corporate governance* ~~berperan sebagai pemediasi dapat memediasi pada hubungan pengaruh~~ kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* terhadap *good corporate governance*.

Formatted: English (United States)

### Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan hasil-hasil penelitian sebelumnya dimana kepemimpinan etik berpengaruh signifikan terhadap *good corporate governance* (Othman & Rahman, 2010; Okagbue, 2011; Naidoo, 2012; Othman & Rahman, 2014; El-Kassar et al., 2015; Ahmad, 2017; Thebe, 2017, Kwakye et al., 2018; dan Agbim, 2018), pada sisi lain *good governance* juga berpengaruh terhadap perilaku *fraud* (Kaya & Birol, 2007; Ponduri et al., 2014; Sebhatu & Pei-lin, 2016; In'airat, 2015; Halbouni et al., 2016; Syamsudin et al., 2017; Endah et al., 2020), maka *good corporate governance* dapat berperan sebagai mediator hubungan pengaruh kepemimpinan etis yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* terhadap perilaku *fraud*. Dengan demikian dapat digambarkan kerangka konsep/model penelitian seperti pada Gambar 1.



Keterangan:

X: Kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha*

M: *Good corporate governance* (GCG)

Y: *Fraud Behavior*

Figura 1. Research Conceptual Framework

### METODE PENELITIAN

#### Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Koperasi Serba Usaha di Bali. Jumlah Koperasi Serba Usaha Bi Bali sebanyak 2.366 unit tersebar di sembilan kabupaten/Kota. Perhitungan sampel penelitian didasarkan pada tiga kabupaten yang memiliki jumlah koperasi terbanyak, yaitu Gianyar (peringkat 1), Denpasar (peringkat 2) dan Tabanan (peringkat 3) sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Koperasi Serba Usaha di bali

No	Kabupaten/Kota	Jumlah KSU	Populasi	Peringkat sesuai Jumlah KSU
1	Denpasar	374	374	2
2	Buleleng	123		6

**Commented [A15]:** tidak diperlukan kata signifikan, review kembali aturan penulisan hipotesis nol dan hipotesis alternative pada buku statistik

**Commented [A16]:** gunakan "*good corporate governance*"

**Commented [A17]:** gunakan "*fraud behavior*" agar konsisten

**Formatted:** Font: Italic

**Commented [A18]:** isi tanda hubungan (+,-) dekat tanda panah sesuai dengan kajian teoritis dan hipotesis yang dibangun

**Commented [A19]:** Sebutkan secara jelas metode pengambilan sampel yang digunakan. Apakah probability sampling atau non probability? Kemudian jelaskan metode probability atau non probability yang mana yang digunakan!

3	Karangasem	151		5
4	Bangli	87		7
5	Klungkung	32		9
6	Gianyar	828	828	1
7	Badung	345		4
8	Tabanan	347	347	3
9	Jembrana	79		8
	Jumlah	2.366	1.549	

Sumber: BPS Provinsi Bali. 2018. Bali Dalam Angka Tahun 2018

Perhitungan sampel penelitian didasarkan rumus Slovin pada kabupaten yang menjadi sasaran penelitian dengan presisi 10%, maka diperoleh jumlah sampel 94 dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = N / [1 + N \cdot e^2]$$

$$n = 1.549 / [1 + (1.549 \times 0,12)]$$

$$n = 1.549 / [1 + (15,49)]$$

$$n = 1.549 / 16,49$$

$$n = 93,94 \text{ (dibulatkan menjadi 94)}$$

Proporsi jumlah sampel pada masing-masing kabupaten yang menjadi sasaran penelitian, ditunjukkan pada Tabel 2

Tabel 2. Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian

No	Kabupaten/Kota	Jumlah KSU	
		Populasi	Sampel
1	Denpasar	374	23
2	Gianyar	828	50
3	Tabanan	347	21
	Jumlah	1.549	94

**Commented [A20]:** Mengapa hanya memilih tiga kabupaten ini? Bagaimana penentuan jumlah Sampel pada masing-masing kabupaten? Bagaimana mekanisme pemilihan KSU pada masing-masing kabupaten?

### Pengumpulan dan Analisis Data

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang berisikan pernyataan-pernyataan dengan jawaban skala likert rentang 1 – 5. Variabel Kepemimpinan etis berlaandakan *Tri Kaya Parisudha* terdiri dari tiga indikator, variabel GCG terdiri dari lima indikator, dan variabel *fraud* terdiri dari tiga indikator.

Data yang telah terkumpul selanjutnya di olah dengan program SmartPLS 3.0 melalui tiga tahapan yaitu tahap model pengukuran, model struktural, dan pengujian hipotesis. Tahap evaluasi model penelitian terdiri dari pengujian validitas dan reliabilitas,

sedangkan tahap evaluasi struktural mengukur tingkat ketepatan model penelitian. Pengujian hipotesis penelitian, bertujuan untuk mengetahui *signifikansi-pengaruh* koefisien jalur masing-masing hubungan antar variabel pada tingkat signifikansi 5%. Pengujian validitas dan reliabilitas didasarkan pada convergent validity, composite reliability dan AVE. Sedangkan pengujian ketepatan model didasarkan pada *R Square dan Goodness of Fit (GoF)*.

Formatted: Font: Italic

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas indikator-indikator dari variabel penelitian ditunjukkan dalam Tabel berikut ini. Validitas data penelitian didasarkan pada convergent (*outer loading*), sedangkan, reliabilitas didasarkan pada cronbach alpha. Jika *outer loading* indikator menunjukkan nilai > 0,50 maka secara *convergent* dikatakan valid. Sekumpulan data dapat dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* > 0,60. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* minimal memiliki nilai 0,50. Hasil validitas dan reliabilitas berdasarkan output SmartPLS ditunjukkan pada Tabel 3.

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Tabel 3. Uji validitas dan Reliabilitas Indikator Penelitian

Variables	Indicators	Outer Loading	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Leadership based on Tri Kaya Parisudha	Manacika	0.895	0.746	0,673
	Parisudha	0.890		
	Wacika Parisudha	0.653		
Good corporate governance	Kayika Parisudha	0.884	0.906	0,730
	Tranparency	0.901		
	Accountability	0.868		
	Responsibility	0.881		
Fraud Behavior	Independency	0.727	0.832	0,748
	Fairness	0.802		
	Pressure	0.900		
	Razionalization	0.890		

Source: Data processed, 2019

Berdasarkan Tabel 3, menunjukkan seluruh indikator masing-masing variabel memiliki nilai *outer loading* > 0,50, dengan demikian dapat dinyatakan seluruh indikator penelitian adalah valid. Dilihat dari nilai *composite reliability* menunjukkan nilai lebih besar

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

0,60, sehingga seluruh variabel penelitian dapat dinyatakan reliabel. Nilai AVE lebih besar dari nilai minimal yang disyaratkan yaitu lebih besar dari 0,50. Berdasarkan hasil penilaian validitas dan reliabilitas tersebut, dimana seluruh variabel telah dinyatakan valid dan reliabel, maka dilanjutkan ke proses penilaian ketepatan model penelitian.

Ketepatan model penelitian dilakukan melalui *Goodness of Fit* (GoF), yang dihitung berdasarkan formulasi sebagai berikut:

Formatted: Font: Italic

$$\text{GoF} = \sqrt{[A.R^2 \times A.AVE]}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{[(0.390 + 0.205)/2] \times [(0.730 + 0.673 + 0.748)/3]}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{[(0,595/2) \times (2,151/3)]}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{[0.2975 \times 0.717]}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{[0.2133075]}$$

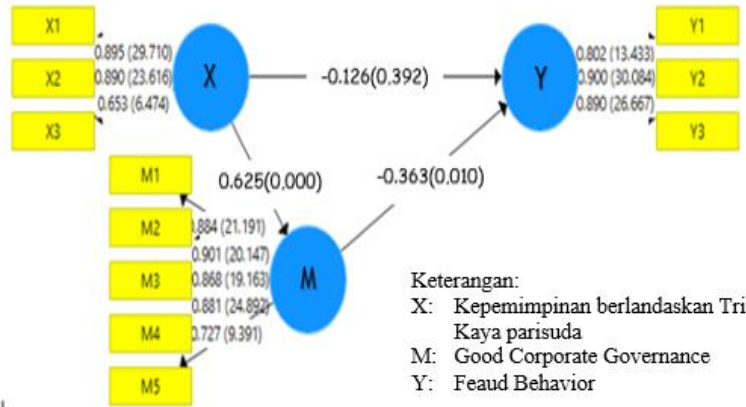
$$\text{GoF} = 0,4619$$

Hasil perhitungan GoF sebesar 0,4619 menurut kriteria Akter et al.(2011) tergolong tingkat ketepatan yang tinggi. Oleh karena model sudah tergolong memiliki ketepatan yang tinggi, maka dapat dilanjutkan proses selanjutnya yaitu pengujian hipotesis penelitian.

Commented [A21]: Kutipan ini tidak ada pada daftar pustaka, agar menggunakan aplikasi Mendeley dalam membuat kutipan dan daftar pustaka

### Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan melalui Gambar 2 dan Tabel 4, sebagai berikut.



Gambar 2. Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0.

Tabel 4. Pengaruh langsung dan pengaruh Tidak langsung antara Kepemimpinan Berlandaskan Tri Kaya Parisuda, *Good corporate governance* (GCG) terhadap *Fraud Behavior*

Relations between Variables			Path Coefficient	p-value	Informati on
Independent	Mediation	Dependent			
Leadership based on <i>Tri Kaya Parisudha</i> (X)	-	<i>Fraud Behavior</i> (Y)	- 0.126	0.392	H <sub>1</sub> Rejected
Leadership based on <i>Tri Kaya Parisudha</i> (X)	<i>Good corporate governance</i> (M)	-	0.625	0.000	H <sub>2</sub> Accepted
-	<i>Good corporate governance</i> (M)	<i>Fraud Behavior</i> (Y)	- 0.363	0.010	H <sub>3</sub> Accepted
Leadership based on <i>Tri Kaya Parisudha</i> (X)	<i>Good corporate governance</i> (M)	<i>Fraud Behavior</i> (Y)	- 0.227	0.011	H <sub>4</sub> Accepted

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan Gambar 2 dan Tabel 4, dapat dikemukakan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* (X) terhadap perilaku *fraud* (Y) menunjukkan pengaruh negatif namun tidak signifikan. Hasil ini ditunjukkan dari nilai jalur sebesar -0.126 dengan p-value 0.392 > 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh negatif signifikan perilaku *fraud* ditolak.

Commented [A22]: Yang perlu dibahas dalam diskusi mengapa pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsung GCG ke *Fraud Behavior*?

Pengaruh langsung kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* (X) terhadap *good corporate governance* (M) menunjukkan nilai sebesar 0.625 dengan p-value  $0.000 < 0.05$ , hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh positif signifikan terhadap *good corporate governance*. Hasil ini menunjukkan hipotesis 2 yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh positif signifikan terhadap *good corporate governance*, dapat diterima. Pengaruh *good corporate governance* (M) terhadap perilaku *fraud* (Y) menunjukkan nilai sebesar -0.363 dengan p-value  $0,010 < 0.05$ . Artinya pengaruh *good corporate governance* (M) terhadap perilaku *fraud* (Y) adalah negatif signifikan, dengan demikian Hipotesis 3 diterima. Selanjutnya, pengaruh tidak langsung kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* (X) terhadap perilaku *fraud* (Y) melalui *good corporate governance* (M) menunjukkan nilai -0,227 dengan p-value  $0,011 < 0.05$ . Artinya, pengaruh kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* (X) terhadap perilaku *fraud* (Y) melalui *good corporate governance* (M) adalah positif signifikan. Dengan demikian hipotesis 4 diterima.

**Commented [A23]:** tidak diperlukan kata signifikan, review kembali aturan penulisan hipotesis nol dan hipotesis alternative pada buku statistik

## Pembahasan

Kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* yang di refleksikan dengan *Mmanacika Parisudha* (berpikir yang baik), *Wwacika Parisudha* (berbicara yang baik), dan *Kkayika Parisudha* (berbuat yang baik) ternyata secara langsung tidak terlalu berpengaruh pada perilaku *fraud*. Hasil penelitian ini sejalan-konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dhany et al. (2016) dan Nursandi (2017), dimana dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *Fraud Behavior*. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan namun tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Brown & Trevin'o (2006); Detert et al. (2007); Mayer et al. (2009) yang menemukan bahwa kepemimpinan yang beretika membantu mengurangi penyimpangan kerja. Perilaku pemimpin/manajer koperasi yang beretika belum mampu secara signifikan mempengaruhi perilaku *fraud*. Pimpinan koperasi yang beretika (memiliki pikiran, perkataan, dan perbuatan yang baik) belum mampu menjadi panutan bagi karyawan-karyawannya untuk tidak melakukan *fraud*. Artinya, selain pimpinan beretika baik, diperlukan cara lain yang mampu menjadikan karyawan tidak agar dapat mencegah berperilaku *fraud*.

**Commented [A24]:** dalam pengujian hipotesis hanya ada berpengaruh atau tidak berpengaruh, tidak ada tidak terlalu berpengaruh

**Commented [A25]:** perlu dijelaskan objek penelitian dan diberikan justifikasi lebih detail mengapa variabel yang diteliti tidak berpengaruh

**Commented [A26]:** penyimpangan kerja memiliki makna berbeda dengan *fraud behavior*. Sebaiknya gunakan frase *fraud behavior*

**Commented [A27]:** Gunakan "*fraud behavior*" agar konsisten

**Commented [A28]:** Gunakan "*fraud behavior*" agar konsisten

Indikator kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* memiliki peran paling dominan adalah *Mmanacika Parisudha* (berpikir yang baik). Hal ini menggambarkan bahwa pimpinan yang beretika berawal dari pikiran yang baik. Pikiran yang baik dapat memunculkan perkataan yang baik serta perilaku yang baik pula.

*Good corporate governance* yang merupakan bentuk penyelenggaraan suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, ternyata memiliki peran yang besar dalam menanggulangi *fraud*. Semakin baik tata kelola yang diterapkan, semakin rendah penyimpangan yang terjadi. *Good corporate governance* yang



direfleksikan dengan *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency*, dan *Fairness*, secara nyata menunjukkan hasil positif pada pengurangan perilaku *fraud*. Hasil penelitian ini dapat mengkonfirmasi sejumlah hasil penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Besari (2009), Law (2011), dan Soleman (2013), Jannah (2016), dan Kwatingtyas (2017). Menjadi sangat menarik, dimana *accountability* merupakan indikator yang memiliki peran dominan dalam *good corporater governance* pada koperasi di Bali. Tindakan pimpinan yang mampu melakukan sesuatu secara bertanggungjawab menjadi kunci keberhasilan pengurangan *fraud*. Penerapan *good corporater governance* secara nyata mampu ~~mempengaruhi kesempatan untuk berperilaku *fraud* mampu mencegah *fraud behavior*.~~

Penerapan secara bersama-sama (kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* disertai *good corporte governance*) ~~memberikan dampak lebih besar pada berpengaruh pada penurunan perilaku *fraud fraud behavior*, dibandingkan penerapan secara parsial. Menyertakan *good corporate governance* pada kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berdampak pada penurunan perilaku *fraud* yang sangat besar.~~

## KESIMPULAN, SARAN, DAN REKOMENDASI

~~Hasil penelitian menyimpulkan. Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian ini maka dapat disimpulkan~~ bahwa penerapan kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* (berpikir, berkata, dan berbuat yang baik) dengan disertai penerapan *good corporate governance* mampu memberikan dampak pada penurunan perilaku *fraud* pada koperasi serba usaha di Bali. Kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* saja ternyata belum mampu secara nyata menekan perilaku *fraud*, namun dengan menyertakan penerapan *good corporate governance*, perilaku *fraud* dapat diminimalisasi.

Oleh karena itu, direkomendasikan bahwa dalam pengelolaan koperasi ke arah yang lebih baik (dalam arti terhindarkan dari perilaku *fraud*), maka perlu menerapkan kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* disertai dengan penerapan *good corporate governance* secara konsisten ~~dan bersama-sama~~.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting, bahwa kepemimpinan bukanlah satu-satunya faktor yang mampu mengendalikan perilaku *fraud*. Diperlukan pengintegrasian sejumlah faktor yang relevan dalam upaya meminimalisasi *fraud* secara lebih besar.

## KETERBATASAN DAN PENELITIAN KE DEPAN

Penelitian ini sangat terbatas pada variabel kepemimpinan spesifik yaitu keemiminan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha*, dan *good corporate governance*, dikaitkan dengan upaya meminimalisasi *fraud*. Dengan demikian, hasil penelitian ini belum mampu dijadikan

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

generalisasi pada berbagai organisasi/perusahaan lainnya. Banyak faktor yang memiliki kemungkinan berpengaruh pada perilaku *fraud*. Oleh karena itu, penelitian ke depan perlu menggali dan menganalisis faktor-faktor lain yang memiliki kemungkinan besar mempengaruhi *fraud*. Penelitian ini juga hanya terbatas pada koperasi serba usaha, sehingga perlu dilakukan pengembangan penelitian pada tempat dan bidang yang lain.

## REFERENSI

- ACFE Indonesia Chapter #111. 2017. Survei Fraud Indonesia, Association of Certified fraud Examiners.
- Agbim, K. C. (2018). Effect of ethical leadership on corporate governance, performance and social responsibility: A study of selected deposit money banks in Benue state, Nigeria. *International Journal of Community Development and Management Studies*, 2, 019-035. <https://www.informingscience.org/Articles/v2p019-035Agbim4291.pdf>
- Ahmad, P. (2017). Ethical Leadership between Governance and Human Nature. *Pro Publico Bono–Magyar Közigazgatás*, (1), 164-179. [http://real.mtak.hu/92343/1/PPB-MK\\_2017\\_1\\_Paiman\\_Ethical\\_Leadership.pdf](http://real.mtak.hu/92343/1/PPB-MK_2017_1_Paiman_Ethical_Leadership.pdf)
- Arens, Alvin A & Loebbecke, James K. 2012. *Auditing, an Integrated Approach*. 14th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986), The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 103, No. 6, pp. 1173-1182
- Besari. 2009. Pengaruh Kualitas Pelaksanaan Good Corporate Governance, Ukuran (Size), dan Kompleksitas Bank Terhadap Fraud (Studi Kasus pada Bank Umum 2007). Tesis. Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro
- Bologna, J. (1993), *Handbook on Corporate Fraud*, Butterworth-Heinemann, Stoneham, MA
- BPS Provinsi Bali. 2018. Bali Dalam Angka Tahun 2018.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. 2006. Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *Leadership Quarterly*, Vol.17, No.6, pp. 595-616. [https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/ethical\\_leadership\\_2006.pdf](https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/ethical_leadership_2006.pdf)
- Brown, M. E., Treviño & Harrison. 2005. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.97, pp.117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Cressey, D.R. 1953. Other people's money, dalam: "Detecting and Predicting Financial Statement Fraud: The Effectiveness of The Fraud Triangle and SAS No. 99", Skousen et al. 2009. *Journal of Corporate Governance and Firm Performance*, Vo;13: 53-81
- Daniri, Mas Achmad. 2005. *Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia*, Cetakan 1. Jakarta: PT. Ray Indonesia.

**Commented [A29]:** Gunakan APA Style dengan bantuan Mendeley untuk menghindari referensi yang tidak ditulis sesuai standar APA Style.

- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007). " Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation": Correction. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.328>
- Dhany, Umi Rahma, Priantono, S., & Budiarto, M. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Peminimalisir Fraud (Kecurangan) Pengadaan Barang/Jasa Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Probolinggo, 4(2), 46–60
- Effendi, Muh. Arief. 2009. The Power of Good Corporate Governance : Teori Implementasi, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- El-Kassar, A. N., Messarra, L. C., & Elgammal, W. (2015). Effects of ethical practices on corporate governance in developing countries. <http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/cocv12i3c5p1.pdf>
- Endah, N., Tarjo, T., & Musyarofah, S. (2020). The Implementation Of Good Corporate Governance And Efforts To Prevent Fraud In Banking Companies. Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan, 10(1), 136-149. <https://doi.org/10.22219/jrak.v10i1.10268>
- Gan, C. (2018). Ethical leadership and unethical employee behavior: A moderated mediation model. Social Behavior and Personality: an international journal, 46(8), 1271-1283. <https://doi.org/10.2224/sbp.7328>
- Halbouni, S. S., Obeid, N., & Garbou, A. (2016). Corporate governance and information technology in fraud prevention and detection. Managerial Auditing Journal. <https://doi.org/10.1108/MAJ-02-2015-1163>
- Hamdani. 2016. Good Corporate Governance (Tinjauan Etika dalam Praktik Bisnis). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Houdek, P. (2019). Fraud and Understanding the Moral Mind: Need for Implementation of Organizational Characteristics into Behavioral Ethics. Science and Engineering Ethics, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s11948-019-00117-z>
- In'airat, M. (2015). The Role of Corporate Governance in Fraud Reduction-A Perception Study in the Saudi Arabia Business Environment. Journal of Accounting & Finance (2158-3625), 15(2). [http://www.na-businesspress.com/JAF/In\\_airatM\\_Web15\\_2\\_.pdf](http://www.na-businesspress.com/JAF/In_airatM_Web15_2_.pdf)
- Jannah, Sitti Fitriatul. 2016. Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Pencegahan Fraud di Bank Perkreditan Rakyat (Studi Pada Bank Perkreditan Rakyat Di Surabaya). Jurnal Akuntansi Unesa. Vol.7, No.2. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/aj/article/view/1340>
- Kaya, C. T., & Birol, B. (2007). Association Between Corporate Governance And Fraud Detection: Evidence From Borsa Istanbul. Journal of Economics Finance and Accounting, 6(2), 95-101. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/747433>
- Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. Journal of business ethics, 49(1), 13-26. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000013853.80287>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). The leadership challenge (Vol. 3). John Wiley & Sons. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=kHt\\_CeUoVZQC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Kouzes,+J.+M.,+%26+Posner,+B.+Z.,+2007.+The+Leadership+Challenge+\(4th+e](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=kHt_CeUoVZQC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Kouzes,+J.+M.,+%26+Posner,+B.+Z.,+2007.+The+Leadership+Challenge+(4th+e)

[d.\).+San+Francisco,+CA:+Jossey-Bass.&ots=RUw4cmx2b6&sig=DE8mLfy5GMDIkKRPUY4X6d4qO5Q&redir\\_esc=v#v=onepage&q&f=false](#)

- Kwakye, O., Yusheng, K., Ayamba, E. C., & Osei, A. A. (2018). Influence of ethical behavior on Corporate Governance of firm's performance in Ghana. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(06). <https://www.ijrm.in/index.php/ijrm/article/view/1548>
- Kwatingtyas, Lidia Pascalia Ayu. 2017. Pengaruh Pengendalian Internal dan Manajemen Risiko pada Good Corporate Governance serta Implikasinya pada Pencegahan Fraud (Studi Kasus pada Credit Union di Daerah Istimewa Yogyakarta). Tesis. Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
- Law, Philip. 2011. Corporate Governance and No Fraud Occurrence in Organizations. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26, Iss 6, pp. 501-518.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. 2009. How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of A Trickle-Down Model. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol.108, pp.1-13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- Monks, Robert A.G, dan Minow, N, 2003. *Corporate Governance 3rd Edition*, Blackwell Publishing.
- Naidoo, G. (2012). A critical need for ethical leadership to curb corruption and promote good governance in the public sector of South Africa. [https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/57856/Naidoo\\_Critical\\_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/57856/Naidoo_Critical_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nursandi, Haritsa Amri. 2017. Pengaruh Pengendalian Internal, Kesesuaian Kompensasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kecenderungan Kecurangan (Fraud) pada PT. Astra Graphia Tbk Cabang Surabaya. Thesis. Universitas Airlangga.
- Okagbue, B. O. (2011). Ethical leadership and good governance in Nigerian local governments. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2035&context=dissertations>
- Othman, Z., & Rahman, R. A. (2010). Ethics an Malaysian corporate governance practices. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 98-109. <http://www.ijbssnet.com/journals/Vol.1.No.3.December.2010/10.pdf>
- Othman, Z., & Rahman, R. A. (2014). Attributes of ethical leadership in leading good governance. *International Journal of Business and Society*, 15(2), 359. <http://www.ijbs.unimas.my/repository/pdf/Vol15-no2-paper10.pdf>
- Parmajaya I.P.G. 2017. Ajaran Tri Kaya Parisudha Sebagai Landasan Pendidikan Nilai Moral dan Etika dalam Membentuk Karakter Anak, *Purwadita*, Volume 1, No.1, pp. 33-40.
- Piccolo, R., Greenbaum, R., Den Hartog, D., & Folger, R. 2010. The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31, pp. 259 –278. <https://doi.org/10.1002/job.627>

- Ponduri.S.B, Sailaja V., Amina Begum S.A. (2014).Corporate Governance -Emerging Economies Fraud and Fraud Prevention, OSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 16, Issue 3, PP 01-07. <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue3/Version-3/A16330107.pdf>
- Razali, W. A. A. W. M., & Arshad, R. (2014). Disclosure of corporate governance structure and the likelihood of fraudulent financial reporting. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 145, 243-253. <https://core.ac.uk/download/pdf/82472647.pdf>
- Ruin, J. E. 2009. Internal auditing: Supporting risk management, fraud awareness management and Corporate Governance. Leads Publication
- Said, J., Alam, M., Ramli, M., & Rafidi, M. (2017). Integrating ethical values into fraud triangle theory in assessing employee fraud: Evidence from the Malaysian banking industry. *Journal of International Studies*, 10(2). <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171480769>
- Sebhatu, S. P., & Pei-lin, L. (2016). What is Governance? The Ethical Dilemma for Leaders and Managers: Multiple Case Studies of Corruption from China. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 467-474. <https://core.ac.uk/download/pdf/82566211.pdf>
- Soleman, Rusman. 2013. Pengaruh Pengendalian Internal Dan Good Corporate Governance Terhadap Pencegahan Fraud. *JAAI*, Volume 17, No.1,pp 57-74
- Subramaniam, S. (2010). Ethical Leadership Views from Tamil Classical Literature-With Reference to Thirukural. Available at SSRN 1605320. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1605320](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1605320)
- Sudartha, Tjok Rai dan Atmaja, Ida Bagus Oka Punia. 2001. Upadesa tentang Ajaran-Ajaran Agama Hindu. Surabaya: Paramita.
- Sutedi, Adrian. 2012. Good Corporate Governance, Edisi 1 Cetakan 2. Jakarta: Sinar Grafika.
- Syamsudin, S., Imronudin, I., Utomo, S. T., & Praswati, A. N. (2017). Corporate Governance in Detecting Lack of Financial Report. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 8(2), 167-176. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/view/12757/7289>
- Thebe, T. P. (2017). Ethics and corporate governance: a model for South African public service. *International Conference on Public Administration and Development Alternatives (IPADA)*. [http://ulspace.ul.ac.za/bitstream/handle/10386/1842/thebe\\_ethics\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ulspace.ul.ac.za/bitstream/handle/10386/1842/thebe_ethics_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tjahjono, S. 2013. Business Crimes and Ethics: Konsep dan Studi Kasus Fraud di Indonesia dan Globa. Yogyakarta: ANDI.
- Uwuigbe, O. R., Olorunshe, O., Uwuigbe, U., Ozordi, E., Asiriwa, O., Asaolu, T., & Erin, O. (2020, September). Corporate governance and financial statement fraud among listed firms in Nigeria. In *IOP conference series: earth and environmental science* (Vol. 331, No. 1, p. 012055). IOP Publishing. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/331/1/012055/pdf>

Widjajanti, Kesi. 2015. Gaya Kepemimpinan Dan Good Governance Sebagai Upaya Peningkatan Excellent Service Dan Kepercayaan Masyarakat (Studi Kasus Dinperindag Jawa Tengah) J. Dinamika Sosbud. Volume 17 Nomor 2, pp. 270 – 284.

Zarkasyi, Moh. Wahyudi. 2008. Good Corporate Governance: Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya. Cetakan 1. Bandung: Alfabeta.



P-ISSN: 1978-2853  
E-ISSN: 2302-8890

## MATRIK: JURNAL MANAJEMEN, STRATEGI BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN

Homepage: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jmbk/index>

Vol. XX No. X, XXXXX (XXXX), XX-XX



### Minimizing Fraud Behavior through Leadership Based on Tri Kaya Parisudha and Good Corporate Governance

Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat<sup>1</sup>, Putu Atim Purwaningrat<sup>2</sup>, Luh Nik Oktarini<sup>3</sup>,  
Ida I Dewa Ayu Yayati Wilyadewi<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Faculty of Economics, Business and Tourism, Universitas Hindu Indonesia, Denpasar, Bali  
E-mail: widanidayu147@gmail.com

DOI :

#### ABSTRAK

Perilaku *fraud* dapat mengganggu keberlangsungan bisnis, oleh karena itu perlu diminimalisasi bahkan dihilangkan. Penelitian ini mencoba menawarkan solusi meminimalisasi perilaku *fraud* melalui penerapan kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* dan *Good Corporate Governance (GCG)*. Penelitian dilakukan di 94 Koperasi Serba Usaha di Bali. Responden penelitian adalah manajer koperasi pada masing-masing koperasi yang menjadi lokasi penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada responden melalui googleform. Data yang telah terkumpul selanjutnya diolah dengan program SmartPLS. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh positif terhadap GCG, tetapi tidak signifikan pengaruhnya terhadap perilaku *fraud*. Pada sisi lain, GCG menunjukkan pengaruh negatif terhadap perilaku *fraud*. Lebih lanjut, GCG berperan sebagai *full mediator* pada hubungan kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* dengan *Fraud Behavior*.

**Kata kunci:** Kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha*, *Good corporate governance (GCG)*, *Fraud Behavior*

### Minimizing Fraud Behavior through Leadership based on Tri Kaya Parisudha and Good corporate governance

#### ABSTRACT

Fraudulent behavior can interfere with business continuity, therefore it needs to be minimized and even eliminated. This research tries to offer a solution to minimize fraudulent behavior through the implementation of leadership based on *Tri Kaya Parisudha* and Good corporate governance (GCG). The research was conducted at 94 Multipurpose Cooperatives in Bali. Research respondents were cooperative managers in each cooperative that was the research location. Data collection was carried out by distributing questionnaires to respondents via Google Form. The collected data will then be processed using the SmartPLS program. The results of hypothesis testing show that leadership based on *Tri Kaya Parisudha* has a significant positive effect on GCG, but has no significant effect on Fraud Behavior. On the other hand, GCG shows a significant negative effect on fraudulent behavior. Furthermore, GCG acts as a full mediator in the leadership relationship based on *Tri Kaya Parisudha* with Fraud Behavior.

**Keyword:** Leadership based on *Tri Kaya Parisudha*, *Good corporate governance (GCG)*, *Fraud Behavior*

## INTRODUCTION

Fraud is a growing problem these days. Currently, the perpetrators who commit fraud are not limited to the upper classes, but many are also committed by lower levels of employees. The research results of the Association of Certified Fraud Examiners Global in the Association of Certified Fraud Examiners / ACFE (2017), found that every year on average 5% of the organization's income is a victim of fraud. Fraud is any deliberate fraudulent attempt, which is intended to take the property or rights of another person or party (Arens, et. Al., 2012). Fraud action can be caused by pressure, opportunity, and rationalization (Cressey, 1953). The three causes or the background for the alleged fraud are referred to as the fraud triangle. Bologna (1993) states that fraud can be influenced by inadequate rewards, inadequate control, poor mechanisms / systems, less strict discipline, hostility, and other motivational factors. Fraud is very detrimental to the company/organization therefore efforts are needed to reduce fraudulent behavior.

In an effort to minimize fraud, it is necessary to control the three causes of fraud, namely reducing pressure, minimizing opportunities, and rationalizing in a more rational direction. In this case, the manager is one of the parts capable of minimizing fraudulent behavior through exemplary, namely by applying the principles of the Tri Kaya Parisudha (manacika means thinking well, wacika means saying good, kayika means doing good). Leadership based on Tri Kaya Parisudha is synonymous with ethical leadership.

## LITERATURE REVIEW, PREVIOUS RESEARCH, AND RESEARCH HYPOTHESIS

### Fraud Behavior

Fraud is an action taken by a party or individual for the purpose of obtaining benefits, avoiding obligations, or causing financial or non-financial losses to other parties (Ruin, 2009). Arens, et al. (2012) stated that fraud is any deliberate fraudulent attempt, which is intended to take the property or rights of another person or party. Furthermore, Tjahjono (2013) states that fraud is an intentional illegal act and brings harm to other parties.

The factors causing fraud according to Cressey (1953) are pressure, opportunity, and rationalization. Pressure to be able to have something within limitations can encourage someone to commit fraud, but if there is no opportunity to commit fraud, then fraud is difficult to implement. Conversely, if there is pressure accompanied by opportunities, then fraud can be done very freely. In this case, minimizing fraud can be done through limiting opportunities, namely by tightening supervision by leaders / managers. The role of the leader / manager in supervision is very important in minimizing fraud. The adoption of ethical leadership patterns can minimize fraudulent behavior among followers. Apart from leadership, good corporate governance can also minimize fraud.



## **Leadership Based on Tri Kaya Parisudha**

Leadership is the most important part in relation to the organization. Leadership is defined as the demonstration of appropriate normative behavior through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of these behaviors to followers through two-way communication, reinforcement, and decision making (Brown et al., 2005). In proposing a theory of leadership, Brown et al. (2005) suggested that ethical leadership behavior plays an important role in promoting employee attitudes and behavior because employees want to deal with managers who are honest, credible, and fair (Kouzes & Posner, 2007: 54). Ethical leadership can provide an effective approach to fostering positive employee views and actions. Ethical leadership refers to a type of leadership style in which leaders demonstrate and promote a code of ethics to their subordinates (Brown et al., 2005). Ethical leadership helps give meaning to employees at work and ensures that organizational decisions are based on ethical spoken values (Piccolo et al., 2010). Ethical leadership always seeks to incorporate moral principles into their beliefs, values and behavior; they are committed to higher goals, prudence, pride, patience, and persistence (Khuntia & Suar, 2004).

Ethical leader's behavior can influence employee behavior not to cheat. This argument is supported by the results of research conducted by Subramaniam (2010). According to him, the increasing incidence of fraud, scandal, corruption at the global level, due to weak ethical behavior, and to create ethical behavior requires ethical leadership as well. Another study, namely Said et al. (2017), where in his research it was found that ethical behavior has a negative effect on fraudulent behavior. Gan (2018) found a negative indirect influence between ethical leadership and fraudulent behavior among employees. However, Houdek's research (2019) states that ethical behavior is not related to fraudulent behavior.

One of the concepts of ethics and morality in Hinduism in Bali is Tri Kaya Parisudha (Parmajaya, 2017). Tri Kaya Parisudha is the basis of ethics in Hinduism, namely three types of right actions, namely: manacika (right thinking), wacika (saying the right thing), kayika (doing right), because with the right thoughts will lead to correct speech. Thus, realizing the right actions as well (Sudarta and Atmaja, 2001: 53). Therefore, Tri Kaya Parisudha can be used as a foundation in ethical leadership. In this connection, the following research hypothesis is built.

Hypothesis 1: Leadership based on Tri Kaya Parisudha has a negative effect on Fraud Behavior

## **Good Corporate Governance (GCG)**

Good corporate governance is a form of organizing an organization to achieve goals based on the principles of good governance (Widjajanti, 2015). Hamdani (2016: 27) states that GCG is a structured process that is implemented in running a company, which has the aim of increasing shareholder value in the long term. Good corporate governance (GCG) is by definition a system that regulates and controls companies that create value added for all stakeholders (Monks and Minow, 2003). There are two things that are emphasized in this

concept, first, the importance of the right of shareholders to obtain information correctly and in a timely manner. Second, the company's obligation to disclose (disclosure) accurately, in a timely, transparent manner to all information on company performance, ownership, and stakeholders.

Good GCG implementation must be in accordance with existing principles, 5 (five) GCG principles, including: transparency, accountability, responsibility, independency, and fairness (Daniri, 2005; Zarkasyi, 2008: 39; Effendi, 2009; Sutedi, 2012). Transparency, to maintain objectivity in running a business, companies must provide material and relevant information in a way that is easily accessible and understood by stakeholders. Accountability, a company must be accountable for its performance in a transparent and fair manner. For this reason, the company must be managed properly, measured and in accordance with the interests of the company by taking into account the interests of shareholders and other stakeholders. Responsibility, the company must comply with the laws and carry out responsibility for the community and the environment so that business continuity can be maintained in the long term and gain recognition as a good corporate citizen. Independency, to facilitate the implementation of GCG principles, companies must be managed independently so that each company organ does not dominate each other and cannot be intervened by other parties. Equality and fairness, in carrying out its activities, the company must always pay attention to the interests of shareholders and other stakeholders based on the principles of equality and fairness. In essence, GCG aims to increase efficiency and reduce the occurrence of deviations.

This argument is supported by the results of research conducted by Razali & Arshad (2014) which found that the implementation of good governance reduces the possibility of skewing. Research results that are consistent with the opinion of Razali & Arshad (2014), among others, Kaya & Birol (2007), Ponduri et al (2014), Sebhatu & Pei-lin (2016), In'airat (2015), Halbouni et al. (2016), Syamsudin et al. (2017), Endah et al. (2020). However, in the research of Uwuigbe et al (2020), it was found that good governance had no effect on fraud behavior. Based on these arguments, the following research hypothesis is built.

Hypothesis 2: Good corporate governance has a positive effect on Fraud Behavior

It has also been discussed that the implementation of good corporate governance can be influenced by ethical leadership patterns. This is revealed in a number of studies which have found that there is a significant influence between ethical leadership and good corporate governance. Othman & Rahman (2010) state that good ethics can encourage good governance as well. According to Okagbue (2011) ethical leadership, leadership based on ethical norms and practices, can be used as an important vehicle to achieve organizational goals and promote good governance. Other research results consistent with the opinion of Okagbue (2011) include, Naidoo (2012), Othman & Rahman (2014), El-Kassar et al (2015), Ahmad (2017), Thebe (2017), Kwakye et al. (2018), and Agbim (2018). Based on these arguments, the following research hypothesis is built.

Hypothesis 3: Leadership based on Tri Kaya Parisudha has a positive effect on good corporate governance

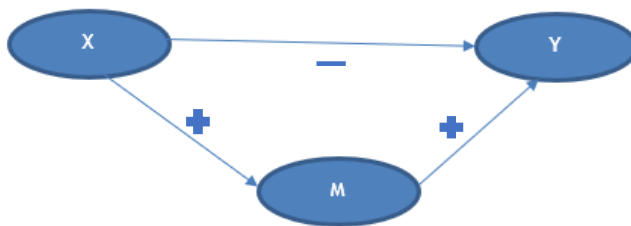
As has been explained, good corporate governance can be influenced by ethical leadership. This statement is supported by research results from Othman & Rahman (2010), Okagbue (2011), Naidoo (2012), Othman & Rahman (2014), El-Kassar et al (2015), Ahmad (2017), Thebe (2017), Kwakye. et al. (2018), and Agbim (2018). Furthermore, good corporate governance is also able to influence Fraud Behavior, this is consistent with the results of research by Kaya & Birol (2007), Ponduri et al (2014), Sebhatu & Pei-lin (2016), In'airat (2015), Halbouni et al. (2016), Syamsudin et al. (2017), Endah et al. (2020) who found that good governance affects fraud behavior. Referring to the concept of Barron and Kenny (1998), good corporate governance can act as a mediator in the leadership relationship based on Tri Kaya Parisudha on Fraud Behavior. Based on this, the following research hypothesis can be built:

Hypothesis 4: Good corporate governance can mediate the influence of leadership based on Tri Kaya Parisudha on good corporate governance.

Formatted: English (United States)

### Research Concept Framework

Based on a theoretical study and the results of previous research where ethical leadership affects good corporate governance (Othman & Rahman, 2010; Okagbue, 2011; Naidoo, 2012; Othman & Rahman, 2014; El-Kassar et al., 2015; Ahmad, 2017 ; Thebe, 2017, Kwakye et al., 2018; and Agbim, 2018), on the other hand good corporate governance also affects fraud behavior (Kaya & Birol, 2007; Ponduri et al., 2014; Sebhatu & Pei-lin, 2016) ; In'airat, 2015; Halbouni et al., 2016; Syamsudin et al., 2017; Endah et al., 2020), then good corporate governance can act as a mediator for the influence of ethical leadership based on Tri Kaya Parisudha on fraudulent behavior. Thus it can be described the conceptual framework / research model as in Figure 1.



Note:

X: Leadership based on Tri Kaya Parisudha

M: Good corporate governance (GCG)

Y: Fraud Behavior

Figure 1. Research Conceptual Framework

## RESEARCH METHODS

### Population and Research Sample

This research was conducted at the Multipurpose Cooperative in Bali. The number of Bali Multipurpose Cooperatives is 2,366 units spread across nine districts / cities. The research sample calculation is based on the three districts that have the highest number of cooperatives, namely Gianyar (rank 1), Denpasar (rank 2) and Tabanan (rank 3) as shown in Table 1.

Table 1. Number of Multipurpose Cooperatives in Bali

No	Regency / City	Number of KSU	Population	Rank according to the number of KSU
1	Denpasar	374	374	2
2	Buleleng	123		6
3	Karangasem	151		5
4	Bangli	87		7
5	Klungkung	32		9
6	Gianyar	828	828	1
7	Badung	345		4
8	Tabanan	347	347	3
9	Jembrana	79		8
Total		2.366	1.549	

Source: BPS Bali Province. 2018. Bali in Figures of 2018

The sampling method was probability sampling with a proportionate random sampling technique. The calculation of the research sample is based on the Slovin formula in the district that is the target of the study with a precision of 10%, then the total sample size is 94 with the following calculations:

$$n = N / [1 + N \cdot e^2]$$

$$n = 1.549 / [1 + (1.549 \times 0,12)]$$

$$n = 1.549 / [1 + (15,49)]$$

$$n = 1.549 / 16,49$$

$$n = 93,94 \text{ (round to 94)}$$

The proportion of the number of samples in each district that was the research target is shown in Table 2. The three districts selected were those with the largest number of cooperatives in Bali Province.

Table 2. Total Population and Research Sample

No	Regency / City	Number of KSU	
		Population	Sample Calculation
1	Denpasar	374	$(374/1549) \times 94 = 22.69 \Rightarrow 23$
2	Gianyar	828	$(828/1549) \times 94 = 50.24 \Rightarrow 50$
3	Tabanan	347	$(347/1549) \times 94 = 21.05 \Rightarrow 21$
	Total	1.549	94

Formatted: Centered

Formatted Table

### Data Collection and Analysis

Data collection was carried out through questionnaires containing statements with a Likert scale answer ranging from 1 to 5. Ethical leadership variables based on Tri Kaya Parisudha consisted of three indicators, the GCG variable consisted of five indicators, and the fraud variable consisted of three indicators.

The data that has been collected is then processed by the SmartPLS 3.0 program through three stages, namely the measurement model stage, the structural model, and hypothesis testing. The evaluation stage of the research model consists of testing the validity and reliability, while the structural evaluation stage measures the accuracy of the research model. Testing the research hypothesis, aims to determine the effect of the path coefficient of each relationship between variables at the 5% significance level. Validity and reliability testing is based on convergent validity, composite reliability and AVE. While testing the accuracy of the model is based on R Square and Goodness of Fit (GoF).

## RESULTS AND DISCUSSION

### Validity and Reliability

Testing the validity and reliability of the indicators of the research variables is shown in the following table. The validity of the research data is based on convergent (outer loading), meanwhile, the reliability is based on Cronbach alpha. If the outer loading indicator shows a value  $> 0.50$  then convergent is said to be valid. The data set can be said to be reliable if the Cronbach alpha value is  $> 0.60$ . The minimum Average Variance Extracted (AVE) value has a value of 0.50. The results of the validity and reliability based on the SmartPLS output are shown in Table 3.

Based on Table 3, it shows that all indicators of each variable have an outer loading value of  $> 0.50$ , thus it can be stated that all research indicators are valid. Judging from the value of composite reliability, it shows a value greater than 0.60, so that all research variables can be declared reliable. AVE value is greater than the minimum required value, which is greater than 0.50. Based on the results of the validity and reliability assessment, where all variables have

been declared valid and reliable, then proceed to the process of assessing the accuracy of the research model.

Table 3. Test the validity and reliability of research indicators

Variables	Indicators	Outer Loading	Composite Reliability	Average Variance Extracted
Leadership based on Tri Kaya Parisudha	Manacika Parisudha	0.895	0.746	0,673
	Wacika Parisudha	0.890		
	Kayika Parisudha	0.653		
Good corporate governance	Tranparency	0.884	0.906	0,730
	Accountability	0.901		
	Responbility	0.868		
	Independency	0.881		
Fraud Behavior	Fairness	0.727	0.832	0,748
	Pressure	0.802		
	Opportuity	0.900		
	Razionalization	0.890		

Source: Data processed, 2019

The accuracy of the research model is carried out through the Goodness of Fit (GoF), which is calculated based on the following formulation:

$$GoF = V [A.R^2 \times A.AVE]$$

$$GoF = V \{[(0.390 + 0.205)/2] \times [(0.730 + 0.673 + 0.748)/3]\}$$

$$GoF = V [(0,595/2) \times (2,151/3)]$$

$$GoF = V [0.2975 \times 0.717]$$

$$GoF = V [0.2133075]$$

$$GoF = 0,4619$$

The results of the GoF calculation are 0.4619 according to the criteria of Akter et al. (2011) is classified as a high level of accuracy. Because the model is classified as having high accuracy, it can be continued with the next process, namely testing the research hypothesis.

### Hypothesis Testing

The results of hypothesis testing are shown in Figure 2 and Table 4, as follows.

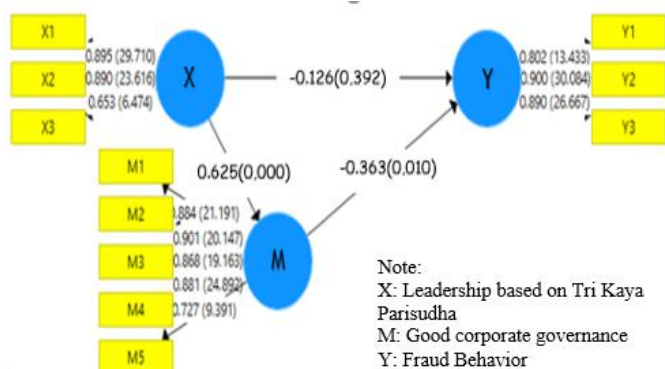


Figure 2. Results of SmartPLS 3.0 Processing

Table 4. Direct and indirect influence between Leadership Based on Tri Kaya Parisuda, Good Corporate Governance (GCG) on Fraud Behavior

Relations between Variables			Path Coefficient	p-value	Information
Independent	Mediation	Dependent			
Leadership based on Tri Kaya Parisudha (X)	-	Fraud Behavior (Y)	- 0.126	0.392	H <sub>1</sub> Rejected
Leadership based on Tri Kaya Parisudha (X)	Good corporate governance (M)	-	0.625	0.000	H <sub>2</sub> Accepted
-	Good corporate governance (M)	Fraud Behavior (Y)	- 0.363	0.010	H <sub>3</sub> Accepted
Leadership based on Tri Kaya Parisudha (X)	Good corporate governance (M)	Fraud Behavior (Y)	- 0.227	0.011	H <sub>4</sub> Accepted

Source: Data processed, 2020

Based on Figure 2 and Table 4, it can be argued that the direct influence of leadership based on Tri Kaya Parisudha (X) on fraud behavior (Y) shows a negative but insignificant effect. These results are shown from the path value of -0.126 with a p-value of 0.392 > 0.05. These results indicate that hypothesis 1 which states that leadership based on Tri Kaya Parisudha has a significant negative effect on fraud behavior is rejected.

The direct effect of leadership based on Tri Kaya Parisudha (X) on good corporate governance (M) shows a value of 0.625 with a p-value of 0.000 < 0.05, this indicates that leadership based on Tri Kaya Parisudha has a positive effect on good corporate governance. The effect of good corporate governance (M) on fraud behavior (Y) shows a value of -0.363 with a p-value of 0.010 < 0.05. This means that the effect of good corporate governance (M) on fraud behavior (Y) is negative, thus Hypothesis 3 is accepted. Furthermore, the indirect effect of leadership based on Tri Kaya Parisudha (X) on fraud behavior (Y) through good corporate governance (M) shows a value of -0.227 with a p-value of 0.011 < 0.05. That is, the influence

of leadership based on Tri Kaya Parisudha (X) on fraud behavior (Y) through good corporate governance (M) is positive. Thus hypothesis 4 is accepted.

The results of testing the direct effect of Tri Kaya Parisudha on Fraud Behavior are insignificant ( $p\text{-value } 0.392 > 0.05$ ), although the coefficient is  $-0.126$  higher when compared to Tri Kaya Parisudha's indirect influence coefficient on Fraud Behavior with the mediation of Good Corporate Governance, namely  $-0.227$  but here the indirect effect of the result is significant ( $p\text{-value } 0.011 < 0.05$ ).

Formatted: Font color: Text 1

## DISCUSSION

Leadership based on Tri Kaya Parisudha which is reflected in Manacika Parisudha (good thinking), Wacika Parisudha (good speaking), and Kayika Parisudha (doing good) turns out to have no direct effect on fraud behavior. The results of this study are consistent with the results of research conducted by Dhany et al. (2016) and Nursandi (2017), which in their research found that leadership style has no effect on Fraud Behavior. The results of this study are inconsistent with the results of research conducted by Brown & Trevino (2006); Detert et al. (2007); Mayer et al. (2009) who found that ethical leadership helps reduce fraud behavior. The ethical behavior of cooperative leaders / managers has not been able to influence fraud behavior. Cooperative leaders who are ethical (have good thoughts, words, and actions) have not been able to become role models for their employees not to commit fraud behavior. This means that apart from having good ethical leadership, other ways are needed to prevent fraud behavior.

The leadership indicator based on Tri Kaya Parisudha has the most dominant role is Manacika Parisudha (good thinking). This illustrates that ethical leadership starts with good thoughts. Good thoughts can bring out good words and good behavior as well.

Good corporate governance, which is a form of organizing an organization to achieve goals based on the principles of good governance, has a major role in overcoming fraud behavior. The better the governance that is implemented, the lower the deviation that occurs. Good corporate governance, which is reflected in Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, and Fairness, significantly shows positive results in reducing fraud behavior. The results of this study can confirm a number of previous research results, such as those conducted by Besari (2009), Law (2011), and Soleman (2013), Jannah (2016), and Kwatingtyas (2017). It becomes very interesting, where accountability is an indicator that has a dominant role in good corporate governance in cooperatives in Bali. Actions from the leadership who are able to do something responsibly are the key to the success of reducing fraud behavior. The implementation of good corporate governance is able to significantly influence opportunities for fraudulent behavior.



Joint implementation (leadership based on Tri Kaya Parisudha along with good corporate governance) has a greater impact on reducing fraud behavior, compared to partial implementation. Including good corporate governance in leadership based on Tri Kaya Parisudha has an impact on a very large reduction in fraud behavior.

## **CONCLUSIONS, SUGGESTIONS AND RECOMMENDATIONS**

Based on the results and discussion of this study, it can be concluded that the implementation of leadership based on Tri Kaya Parisudha (thinking, saying, and doing good) accompanied by the implementation of good corporate governance can have an impact on reducing fraud behavior in multi-business cooperatives in Bali. Leadership based on Tri Kaya Parisudha alone has not been able to significantly suppress fraud behavior, but by including the implementation of good corporate governance, fraud behavior can be minimized.

Therefore, it is recommended that in managing cooperatives in a better direction (in the sense of avoiding fraud behavior), it is necessary to apply leadership based on Tri Kaya Parisudha accompanied by the consistent and collective implementation of good corporate governance.

The results of this study make an important contribution, that leadership is not the only factor capable of controlling fraud behavior. It is necessary to integrate a number of relevant factors in an effort to minimize fraud behavior to a greater extent.

## **LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH**

This research is very limited to specific leadership variables, namely leadership based on Tri Kaya Parisudha, and good corporate governance, which is associated with efforts to minimize fraud behavior. Thus, the results of this study have not been able to be generalized to various other organizations / companies. Many factors have the possibility to influence fraud behavior. Therefore, future research needs to explore and analyze other factors that are likely to influence fraud behavior. This research is also limited to multi-business cooperatives, so it is necessary to develop research in other places and fields.

## **REFERENCE**

- ACFE Indonesia Chapter #111. 2017. *Survai Fraud Indonesia*, Association of Certified fraud Examiners.
- Agbim, K. C. (2018). Effect of ethical leadership on corporate governance, performance and social responsibility: A study of selected deposit money banks in Benue state, Nigeria. *International Journal of Community Development and Management Studies*, 2, 019-035. <https://www.informingscience.org/Articles/v2p019-035Agbim4291.pdf>

- Ahmad, P. (2017). Ethical Leadership between Governance and Human Nature. *Pro Publico Bono–Magyar Közigazgatás*, (1), 164-179. [http://real.mtak.hu/92343/1/PPB-MK\\_2017\\_1\\_Paiman\\_Ethical\\_Leadership.pdf](http://real.mtak.hu/92343/1/PPB-MK_2017_1_Paiman_Ethical_Leadership.pdf)
- Akter, S., D'Ambra, J. and Ray, P. (2011), An evaluation of PLS based complex models: the roles of power analysis, predictive relevance and GoF index, *Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems*, Detroit, Michigan August 4th-7th 2011.
- Arens, Alvin A & Loebbecke, James K. 2012. *Auditing, an Integrated Approach*. 14th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986), The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 103, No. 6, pp. 1173-1182
- Besari. 2009. Pengaruh Kualitas Pelaksanaan Good Corporate Governance, Ukuran (Size), dan Kompleksitas Bank Terhadap Fraud (Studi Kasus pada Bank Umum 2007). Tesis. Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro
- Bologna, J. (1993), *Handbook on Corporate Fraud*, Butterworth-Heinemann, Stoneham, MA
- BPS Provinsi Bali. 2018. *Bali Dalam Angka Tahun 2018*.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. 2006. Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *Leadership Quarterly*, Vol.17, No.6, pp. 595-616. [https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/ethical\\_leadership\\_2006.pdf](https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/ethical_leadership_2006.pdf)
- Brown, M. E., Treviño & Harrison. 2005. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.97, pp.117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Cressey, D.R. 1953. Other people's money, dalam: "Detecting and Predicting Financial Statement Fraud: The Effectiveness of The Fraud Triangle and SAS No. 99", Skousen et al. 2009. *Journal of Corporate Governance and Firm Performance*, Vo;13: 53-81
- Daniri, Mas Achmad. 2005. *Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia*, Cetakan 1. Jakarta: PT. Ray Indonesia.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007). " Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation": Correction. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.328>
- Dhany, Umi Rahma, Priantono, S., & Budianto, M. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Peminimalisir Fraud (Kecurangan) Pengadaan Barang/Jasa Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Probolinggo, 4(2), 46–60
- Effendi, Muh. Arief. 2009. *The Power of Good Corporate Governance : Teori Implementasi*, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- El-Kassar, A. N., Messarra, L. C., & Elgammal, W. (2015). Effects of ethical practices on corporate governance in developing countries. <http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/cocv12i3c5p1.pdf>
- Endah, N., Tarjo, T., & Musyarofah, S. (2020). The Implementation Of Good Corporate Governance And Efforts To Prevent Fraud In Banking Companies. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 10(1), 136-149. <https://doi.org/10.22219/jrak.v10i1.10268>

- Gan, C. (2018). Ethical leadership and unethical employee behavior: A moderated mediation model. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(8), 1271-1283. <https://doi.org/10.2224/sbp.7328>
- Halbouni, S. S., Obeid, N., & Garbou, A. (2016). Corporate governance and information technology in fraud prevention and detection. *Managerial Auditing Journal*. <https://doi.org/10.1108/MAJ-02-2015-1163>
- Hamdani. 2016. *Good Corporate Governance (Tinjauan Etika dalam Praktik Bisnis)*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Houdek, P. (2019). Fraud and Understanding the Moral Mind: Need for Implementation of Organizational Characteristics into Behavioral Ethics. *Science and Engineering Ethics*, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s11948-019-00117-z>
- In'airat, M. (2015). The Role of Corporate Governance in Fraud Reduction-A Perception Study in the Saudi Arabia Business Environment. *Journal of Accounting & Finance* (2158-3625), 15(2). [http://www.na-businesspress.com/JAF/In\\_ airatM\\_Web15\\_2\\_.pdf](http://www.na-businesspress.com/JAF/In_ airatM_Web15_2_.pdf)
- Jannah, Sitti Fitratul. 2016. Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Pencegahan Fraud di Bank Perkreditan Rakyat (Studi Pada Bank Perkreditan Rakyat Di Surabaya). *Jurnal Akuntansi Unesa*. Vol.7, No.2. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/aj/article/view/1340>
- Kaya, C. T., & Birol, B. (2007). Association Between Corporate Governance And Fraud Detection: Evidence From Borsa Istanbul. *Journal of Economics Finance and Accounting*, 6(2), 95-101. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/747433>
- Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of business ethics*, 49(1), 13-26. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000013853.80287>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (Vol. 3). John Wiley & Sons. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=kHt\\_CeUoVZQC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Kouzes,+J.+M.,+%26+Posner,+B.,+Z.,+2007.+The+Leadership+Challenge+\(4th+ed.\).+San+Francisco,+CA:+Jossey-Bass.&ots=RUw4cmx2b6&sig=DE8mLfY5GMDIKRPUY4X6d4qO5Q&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=kHt_CeUoVZQC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Kouzes,+J.+M.,+%26+Posner,+B.,+Z.,+2007.+The+Leadership+Challenge+(4th+ed.).+San+Francisco,+CA:+Jossey-Bass.&ots=RUw4cmx2b6&sig=DE8mLfY5GMDIKRPUY4X6d4qO5Q&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Kwakye, O., Yusheng, K., Ayamba, E. C., & Osei, A. A. (2018). Influence of ethical behavior on Corporate Governance of firm's performance in Ghana. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(06). <https://www.ijstrm.in/index.php/ijstrm/article/view/1548>
- Kwatingtyas, Lidia Pascalia Ayu. 2017. Pengaruh Pengendalian Internal dan Manajemen Risiko pada Good Corporate Governance serta Implikasinya pada Pencegahan Fraud (Studi Kasus pada Credit Union di Daerah Istimewa Yogyakarta). Tesis. Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
- Law, Philip. 2011. Corporate Governance and No Fraud Occurrence in Organizations. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26, Iss 6, pp. 501-518.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. 2009. How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of A Trickle-Down Model. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol.108, pp.1-13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>

- Monks, Robert A.G, dan Minow, N, 2003. Corporate Governance 3rd Edition, Blackwell Publishing.
- Naidoo, G. (2012). A critical need for ethical leadership to curb corruption and promote good governance in the public sector of South Africa. [https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/57856/Naidoo\\_Critical\\_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/57856/Naidoo_Critical_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nursandi, Haritsa Amri. 2017. Pengaruh Pengendalian Internal, Kesesuaian Kompensasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kecenderungan Kecurangan (Fraud) pada PT. Astra Graphia Tbk Cabang Surabaya. Thesis. Universitas Airlangga.
- Okagbue, B. O. (2011). Ethical leadership and good governance in Nigerian local governments. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2035&context=dissertations>
- Othman, Z., & Rahman, R. A. (2010). Ethics an Malaysian corporate governance practices. International Journal of Business and Social Science, 1(3), 98-109. <http://www.ijbssnet.com/journals/Vol.1.No.3.December.2010/10.pdf>
- Othman, Z., & Rahman, R. A. (2014). Attributes of ethical leadership in leading good governance. International Journal of Business and Society, 15(2), 359. <http://www.ijbs.unimas.my/repository/pdf/Vol15-no2-paper10.pdf>
- Parmajaya I.P.G. 2017. Ajaran Tri Kaya Parisudha Sebagai Landasan Pendidikan Nilai Moral dan Etika dalam Membentuk Karakter Anak, Purwadita, Volume 1, No.1, pp. 33-40.
- Piccolo, R., Greenbaum, R., Den Hartog, D., & Folger, R. 2010. The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics. Journal of Organizational Behavior, Vol.31, pp. 259 –278. <https://doi.org/10.1002/job.627>
- Ponduri.S.B, Sailaja V., Amina Begum S.A. (2014).Corporate Governance -Emerging Economies Fraud and Fraud Prevention, OSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 16, Issue 3, PP 01-07. <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue3/Version-3/A16330107.pdf>
- Razali, W. A. A. W. M., & Arshad, R. (2014). Disclosure of corporate governance structure and the likelihood of fraudulent financial reporting. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 145, 243-253. <https://core.ac.uk/download/pdf/82472647.pdf>
- Ruin, J. E. 2009. Internal auditing: Supporting risk management, fraud awareness management and Corporate Governance. Leads Publication
- Said, J., Alam, M., Ramli, M., & Rafidi, M. (2017). Integrating ethical values into fraud triangle theory in assessing employee fraud: Evidence from the Malaysian banking industry. Journal of International Studies, 10(2). <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171480769>
- Sebhatu, S. P., & Pei-lin, L. (2016). What is Governance? The Ethical Dilemma for Leaders and Managers: Multiple Case Studies of Corruption from China. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 224, 467-474. <https://core.ac.uk/download/pdf/82566211.pdf>

- Soleman, Rusman. 2013. Pengaruh Pengendalian Internal Dan Good Corporate Governance Terhadap Pencegahan Fraud. JAAI, Volume 17, No.1, pp 57-74
- Subramaniam, S. (2010). Ethical Leadership Views from Tamil Classical Literature-With Reference to Thirukural. Available at SSRN 1605320. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1605320](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1605320)
- Sudartha, Tjok Rai dan Atmaja, Ida Bagus Oka Punia. 2001. Upadesa tentang Ajaran-Ajaran Agama Hindu. Surabaya: Paramita.
- Sutedi, Adrian. 2012. Good Corporate Governance, Edisi 1 Cetakan 2. Jakarta: Sinar Grafika.
- Syamsudin, S., Imronudin, I., Utomo, S. T., & Praswati, A. N. (2017). Corporate Governance in Detecting Lack of Financial Report. JDM (Jurnal Dinamika Manajemen), 8(2), 167-176. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/view/12757/7289>
- Thebe, T. P. (2017). Ethics and corporate governance: a model for South African public service. International Conference on Public Administration and Development Alternatives (IPADA). [http://ulspace.ul.ac.za/bitstream/handle/10386/1842/thebe\\_ethics\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ulspace.ul.ac.za/bitstream/handle/10386/1842/thebe_ethics_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tjahjono, S. 2013. Business Crimes and Ethics: Konsep dan Studi Kasus Fraud di Indonesia dan Globa. Yogyakarta: ANDI.
- Uwuigbe, O. R., Olorunshe, O., Uwuigbe, U., Ozordi, E., Asiriwa, O., Asaolu, T., & Erin, O. (2020, September). Corporate governance and financial statement fraud among listed firms in Nigeria. In IOP conference series: earth and environmental science (Vol. 331, No. 1, p. 012055). IOP Publishing. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/331/1/012055/pdf>
- Widjajanti, Kesi. 2015. Gaya Kepemimpinan Dan Good Governance Sebagai Upaya Peningkatan Excellent Service Dan Kepercayaan Masyarakat (Studi Kasus Dinperindag Jawa Tengah) J. Dinamika Sosbud. Volume 17 Nomor 2, pp. 270 – 284.
- Zarkasyi, Moh. Wahyudi. 2008. Good Corporate Governance: Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya. Cetakan 1. Bandung: Alfabeta.

**Appendix  
Questionnaire**

Answer options:

**STS = Strongly Disagree; TS = Disagree; KS = Disagree; S = Agree; SS = Strongly Agree**

**I. Leadership based on Tri Kaya Parisudha**

No	Statement	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
<b>Manacika Parisudha</b>						
1	I am able to manage my thoughts in a positive direction for the progress of the cooperative that I lead					

Formatted: No underline

<b>Wacika Parisudha</b>					
2	I am able to convey messages / instructions in a kind word in directing employees to the cooperative that I lead				
<b>Kayika Parisudha</b>					
3	I am able to carry out work activities well in the cooperative that I lead				

**II. Good Corporate Government (GCG)**

No	Statement	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
<b>Transparency</b>						
1	The cooperative that I lead provides access to information that is open to all stakeholders.					
<b>Accountability</b>						
2	The cooperative that I lead always provides accurate and measurable accountability reporting					
No	Statement	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
<b>Responsibility</b>						
3	The cooperative that I lead always complies with laws and carries out responsibility for stakeholders					
<b>Independency</b>						
4	The cooperative that I lead is run independently and is not intervened by other parties					
<b>Fairness</b>						
5	The cooperative that I lead is very concerned about the interests of shareholders and other stakeholders based on the principles of equality and fairness					

**III. Fraud Behavior**

No	Statement	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
<b>Pressure</b>						
1	Fraud behavior can occur in the cooperative that I lead because of the pressure to fulfill needs					
<b>Opportunity</b>						
2	Fraud behavior can occur in the cooperative that I lead because of the opportunity that allows fraud					
<b>Razionalization</b>						
3	Fraud behavior can occur in the cooperative that I lead because it feels that the actions taken are normal					



P-ISSN: 1978-2853  
E-ISSN: 2302-8890

**MATRIK: JURNAL MANAJEMEN, STRATEGI BISNIS  
DAN KEWIRAUSAHAAN**

Homepage: <https://ois.unud.ac.id/index.php/jmbk/index>

Vol. XX No. X, XXXXX (XXXX), XX-XX



**Meminimalisai Fraud Behavior melalui Kepemimpinan Berlandaskan Tri Kaya Parisudha dan Good Corporate Governance**

Commented [A1]: Kuisonair penelitian agar dilampirkan.

Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat<sup>1)</sup>, Putu Atim Purwaningrat<sup>2)</sup>, Luh Nik Oktarini<sup>3)</sup>,  
Ida I Dewa Ayu Yayati Wilyadewi<sup>4)</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Fakultas Ekonomi, Bisnis, dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia, Denpasar, Bali  
E-mail: widanidayu147@gmail.com

DOI :

**ABSTRAK**

Perilaku *fraud* dapat mengganggu keberlangsungan bisnis; oleh karena itu, perilaku *fraud* perlu diminimalisasi bahkan dihilangkan. Penelitian ini mencoba menawarkan solusi meminimalisasi perilaku *fraud* melalui penerapan kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* dan *Good Corporate Governance (GCG)*. Penelitian dilakukan di 94 Koperasi Serba Usaha di Bali. Responden penelitian adalah manajer koperasi pada masing-masing koperasi yang menjadi lokasi penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada responden melalui google form. Data yang telah terkumpul selanjutnya diolah dengan program *SmartPLS* dianalisis dengan analisis regresi dengan variabel moderasi. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh positif signifikan terhadap GCG, tetapi tidak signifikan pengaruhnya terhadap perilaku *fraud*. Pada sisi lain, GCG menunjukkan pengaruh negatif signifikan terhadap perilaku *fraud*. Lebih lanjut, GCG berperan sebagai *full mediator* pada hubungan pengaruh kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* dengan terhadap *Fraud Behavior*.

**Kata kunci:** Kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha*, *Good corporate governance (GCG)*, *Fraud Behavior*

**Minimizing Fraud Behavior through Leadership based on Tri Kaya Parisudha and Good corporate governance**

**ABSTRACT**

Fraudulent behavior can interfere with business continuity, therefore it needs to be minimized and even eliminated. This research tries to offer a solution to minimize fraudulent behavior through the implementation of leadership based on *Tri Kaya Parisudha* and *Good corporate governance (GCG)*. The research was conducted at 94 Multipurpose Cooperatives in Bali. Research respondents were cooperative managers in each cooperative that was the research location. Data collection was carried out by distributing questionnaires to respondents via Google Form. The collected data will then be processed using the *SmartPLS* program. The results of hypothesis testing show that leadership based on *Tri Kaya Parisudha* has a significant positive effect on GCG, but has no significant effect on *Fraud Behavior*. On the other hand, GCG shows a significant negative effect on fraudulent behavior. Furthermore, GCG acts as a *full mediator* in the leadership relationship based on *Tri Kaya Parisudha* with *Fraud Behavior*.

**Keyword:** Leadership based on *Tri Kaya Parisudha*, *Good corporate governance (GCG)*, *Fraud Behavior*

## PENDAHULUAN

*Fraud* merupakan masalah yang semakin berkembang dewasa ini. Para pelaku yang melakukan *fraud* saat ini tidak terbatas pada golongan atas, tetapi banyak pula dilakukan oleh lapisan pegawai bawah. Hasil penelitian Association of Certified *Fraud* Examiners Global dalam Association of Certified *Fraud* Examiners/ACFE (2017), menemukan bahwa setiap tahun rerata 5% dari pendapatan organisasi menjadi korban *fraud*. *Fraud* merupakan setiap upaya penipuan yang disengaja, yang dimaksudkan untuk mengambil harta atau hak orang atau pihak lain (Arens, et al, (2012). Tindakan *Fraud* dapat disebabkan oleh adanya tekanan, kesempatan, dan rasionalisasi (Cressey, 1953). Ketiga penyebab atau yang melatarbelakangi adanya tindakan *fraud* disebut dengan istilah *fraud* triangle. Menurut Bologna (1993), tindakan *fraud* dapat dipengaruhi oleh imbalan yang tidak memadai, kontrol yang tidak memadai, mekanisme/sistem yang tidak baik, penegakan disiplin yang kurang tegas, adanya rasa permusuhan, dan faktor motivasi lainnya. Tindakan *fraud* sangat merugikan perusahaan/organisasi, oleh karena itu perlu upaya untuk mengurangi adanya perilaku *fraud*.

Commented [A2]: Ditulis: (Arens, et. al., 2012)

Commented [A3]: Ditulis: Bologna (1993) menyatakan,...

Sebagai upaya meminimalisasi tindakan *fraud*, maka perlu adanya pengendalian dari ketiga penyebab terjadinya *fraud* tersebut, yaitu mengurangi adanya tekanan, meminimalisasi kesempatan, dan merasionalkan ke arah yang lebih rasional. Dalam hal ini, manajer merupakan salah satu bagian yang mampu meminimalisasi perilaku *fraud* melalui keteladanan, yaitu dengan menerapkan prinsip-prinsip *Tri Kaya Parisudha* (manacika artinya=berpikir yang baik, wacika artinya=berkata yang baik, kayika artinya=berbuat yang baik). Kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* identik dengan kepemimpinan beretika (ethical leadership).

Commented [A4]: Tanda "=" dihapus diganti dengan artinya

## KAJIAN TEORI, PENELITIAN TERDAHULU, DAN HIPOTESIS PENELITIAN

### *Fraud Behavior*

*Fraud* merupakan tindakan yang dilakukan oleh suatu pihak atau individu untuk tujuan mendapatkan manfaat, menghindari kewajiban, atau menyebabkan kerugian finansial atau non-finansial kepada pihak lain (Ruin, 2009). Menurut Arens, et al. (2012), *fraud* merupakan setiap upaya penipuan yang disengaja, yang dimaksudkan untuk mengambil harta atau hak orang atau pihak lain. *Fraud* menurut Tjahjono (2013), disebut sebagai suatu tindakan ilegal yang disengaja dan membawa kerugian bagi pihak lain.

Commented [A5]: Ditulis: Arens, et al. (2012) menyatakan...

Commented [A6]: Ditulis: Lebih lanjut Tjahjono (2013) menyatakan

Faktor penyebab terjadinya perilaku *fraud* menurut Cressey (1953) adalah tekanan, kesempatan, dan rasionalisasi. Tekanan untuk memiliki sesuatu dalam keterbatasan, dapat mendorong seseorang melakukan tindakan *fraud*, tetapi jika kesempatan untuk melakukan *fraud* tidak ada, maka *fraud* sulit dilaksanakan. Sebaliknya jika adanya tekanan



disertai dengan kesempatan, maka *fraud* sangat leluasa bisa dilakukan. Dalam hal ini meminimalisasi *fraud* dapat dilakukan melalui pembatasan kesempatan, yaitu dengan memperketat pengawasan oleh pimpinan/manajer. Peran pemimpin/manajer dalam pengawasan sangat penting dalam meminimalisasi *fraud*. Penerapan pola kepemimpinan yang beretika dapat meminimalisasi perilaku *fraud* pada pengikutnya. Selain kepemimpinan, tata kelola perusahaan yang baik juga dapat meminimalisasi *fraud*.

### **Kepemimpinan Berlandaskan *Tri Kaya Parisudha***

Kepemimpinan menjadi bagian paling penting dalam hubungannya dengan organisasi. Kepemimpinan didefinisikan sebagai demonstrasi perilaku normatif yang tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan promosi perilaku tersebut untuk pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan (Brown et al., 2005). Dalam mengusulkan teori kepemimpinan, Brown et al. (2005) menyarankan bahwa perilaku kepemimpinan yang beretika memainkan peran penting dalam mempromosikan sikap karyawan pada tingkatan dan perilaku karena karyawan ingin berhubungan dengan manajer yang jujur, kredibel, dan adil (Kouzes & Posner, 2007). Kepemimpinan yang beretika dapat memberikan pendekatan yang efektif untuk membina pandangan positif dan tindakan karyawan. Kepemimpinan yang beretika mengacu pada jenis gaya kepemimpinan dimana pemimpin menunjukkan dan mempromosikan kode etik kepada bawahannya (Brown et al., 2005). Kepemimpinan yang beretika membantu memberi makna kepada karyawan dalam bekerja dan memastikan bahwa keputusan organisasi didasarkan pada nilai-nilai ucapan yang beretika (Piccolo et al., 2010). Kepemimpinan yang beretika selalu berusaha untuk memasukkan prinsip-prinsip moral dalam keyakinan mereka, nilai-nilai dan perilaku; mereka berkomitmen untuk tujuan yang lebih tinggi, kehati-hatian, kebanggaan, kesabaran, dan ketekunan (Khuntia & Suar, 2004).

Perilaku pemimpin yang beretika dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk tidak berlaku curang. Argumentasi ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Subramaniam (2010). Menurutnya, meningkatnya insiden penipuan, skandal, korupsi di tingkat global, disebabkan lemahnya perilaku etis, dan untuk menciptakan perilaku etis, diperlukan kepemimpinan etis pula. Penelitian lainnya yaitu Said et al. (2017), dimana dalam penelitiannya ditemukan bahwa perilaku etis berpengaruh negatif terhadap perilaku penipuan. Gan (2018) menemukan adanya pengaruh tidak langsung yang negatif antara kepemimpinan etis dengan perilaku curang pada karyawan. Namun dalam penelitian Houdek (2019) menyatakan bahwa perilaku etis tidak berhubungan dengan perilaku curang.

Salah satu konsep etika dan moralitas dalam ajaran Hindu di Bali yaitu *Tri Kaya Parisudha* (Parmajaya, 2017). *Tri Kaya Parisudha* merupakan landasan etika dalam agama Hindu yaitu tiga jenis perbuatan yang benar, yakni: manacika (berpikir yang benar), wacika (berkata yang benar), kayika (berbuat yang benar), karena dengan adanya pikiran yang benar akan menimbulkan perkataan yang benar sehingga mewujudkan perbuatan yang benar pula (Sudartha and Atmaja, 2001: 53). Oleh karena itu, *Tri Kaya Parisudha* dapat digunakan

Commented [A7]: Pengutipan dari buku agar menyertakan halaman

sebagai landasan dalam kepemimpinan yang beretika. Berkaitan dengan itu, maka dibangun hipotesis penelitian sebagai berikut.

Hipotesis 1: Kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Fraud Behavior*

Commented [A8]: Tidak diperlukan kata signifikan

### **Good Corporate Governance (GCG)**

*Good corporate governance* merupakan bentuk dari penyelenggaraan suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (Widjajanti, 2015). Menurut Hamdani (2016:27) GCG adalah suatu proses yang terstruktur yang diterapkan dalam menjalankan sebuah perusahaan, yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan suatu nilai pemegang saham dalam kurun waktu jangka panjang. *Good corporate governance* (GCG) secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan yang menciptakan nilai tambah (value added) untuk semua stakeholder (Monks dan Minow, 2003). Ada dua hal yang ditekankan dalam konsep ini, pertama, pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar dan tepat pada waktunya, dan, kedua, kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (disclosure) secara akurat, tepat waktu, transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan, dan stakeholder.

Commented [A9]: Ditulis: Hamdani (2016:27) menyatakan...

Formatted: Indonesian

Formatted: Indonesian

Penerapan GCG yang baik harus sesuai dengan prinsip-prinsip yang ada, 5 (lima) prinsip GCG antara lain: *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, serta *fairness* (Daniri, 2005; Zarkasyi, 2008:39; Effendi, 2009; Sutedi, 2012). Transparansi (*transparency*), untuk menjaga objektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Akuntabilitas (*accountability*), perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Pertanggungjawaban (*responsibility*), Perusahaan harus mematuhi perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai good corporate citizen. Kemandirian (*independency*), untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Kesetaraan dan Kewajaran (*fairness*), dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran. Pada intinya GCG bertujuan meningkatkan efisiensi, dan memperkecil terjadinya penyimpangan.

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Argumentasi ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Razali & Arshad (2014) yang menemukan bahwa penerapan tata kelola yang baik mengurangi kemungkinan terjadinya kecurangan. Hasil penelitian yang sejalan juga ditentukan oleh yang konsisten dengan pendapat Razali & Arshad (2014) antara lain, Kaya & Birol (2007), Ponduri et al (2014), Sebhathu & Pei-lin (2016), In'airat (2015), Halbouni et al. (2016), Syamsudin et al. (2017), Endah et al. (2020). Namun dalam penelitian Uwuigbe et al (2020), menemukan dimana bahwa tata kelola yang baik tidak signifikan pengaruhnya berpengaruh terhadap penyimpangan keuangan. Berdasarkan argumentasi ini, maka dibangun hipotesis penelitian sebagai berikut.

Commented [A10]: didukung

Hipotesis 2: *Good corporate governance* berpengaruh positif signifikan terhadap *Fraud Behavior*

Commented [A11]: gunakan *fraud behavior* agar konsisten

Commented [A12]: tidak diperlukan kata signifikan, review kembali aturan penulisan hipotesis nol dan hipotesis alternative pada buku statistik

Telah disinggung pula bahwa penerapan *good corporate governance* dapat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan yang beretika. Hal ini diungkapkan dalam sejumlah penelitian yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan etis dengan *good corporate governance*. Othman & Rahman (2010) menyatakan bahwa etika yang baik mampu mendorong penyelenggaraan tata kelola yang baik pula. Menurut Okagbue (2011) kepemimpinan etis, kepemimpinan yang didasarkan pada norma dan praktik etika, dapat diergunakan sebagai kendaraan penting untuk mencapai tujuan organisasi dan mendorong tata kelola yang baik. Hasil penelitian lain yang sejalan konsisten dengan pendapat Okagbue (2011) yaitu antara lain, Naidoo (2012), Othman & Rahman (2014), El-Kassar et al (2015), Ahmad (2017), Thebe (2017), Kwakye et al. (2018), dan Agbim (2018). Berdasarkan argumentasi ini, maka dibangun hipotesis penelitian sebagai berikut.

Commented [A13]: perlu klarifikasi

Hipotesis 3: Kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh positif signifikan terhadap *good corporate governance*

Commented [A14]: tidak diperlukan kata signifikan, review kembali aturan penulisan hipotesis nol dan hipotesis alternative pada buku statistik

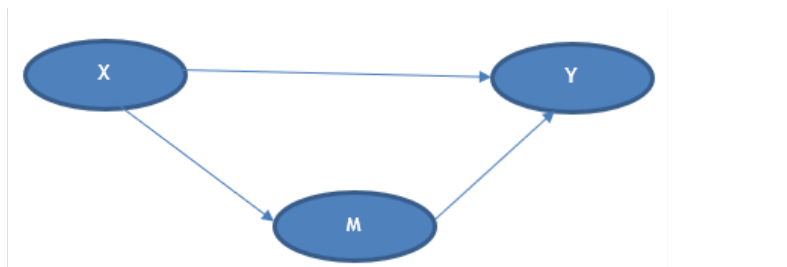
Sebagaimana telah dipaparkan bahwa *good corporate governance* dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan beretika. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian Othman & Rahman (2010), Okagbue (2011), Naidoo (2012), Othman & Rahman (2014), El-Kassar et al (2015), Ahmad (2017), Thebe (2017), Kwakye et al. (2018), dan Agbim (2018). Selanjutnya *good corporate governance* juga mampu mempengaruhi *Fraud Behavior*, hal ini sesuai dengan konsisten dengan hasil penelitian Kaya & Birol (2007), Ponduri et al (2014), Sebhathu & Pei-lin (2016), In'airat (2015), Halbouni et al. (2016), Syamsudin et al. (2017), Endah et al. (2020) yang menemukan bahwa *good governance* mampu secara signifikan mempengaruhi berpengaruh pada perilaku *fraud*. Mengacu pada konsep Barron dan Kenny (1998), maka *good corporate governance* bisa berperan sebagai pemediasi pada hubungan kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* terhadap *Fraud Behavior*. Berdasarkan hal ini maka dapat dibangun hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hipotesis 4: *Good corporate governance* berperan sebagai pemediasi dapat memediasi pada hubungan pengaruh kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* terhadap *good corporate governance*.

Formatted: English (United States)

### Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan hasil-hasil penelitian sebelumnya dimana kepemimpinan etik berpengaruh signifikan terhadap *good corporate governance* (Othman & Rahman, 2010; Okagbue, 2011; Naidoo, 2012; Othman & Rahman, 2014; El-Kassar et al., 2015; Ahmad, 2017; Thebe, 2017, Kwakye et al., 2018; dan Agbim, 2018), pada sisi lain *good governance* juga berpengaruh terhadap perilaku *fraud* (Kaya & Birol, 2007; Ponduri et al., 2014; Sebhatu & Pei-lin, 2016; In'airat, 2015; Halbouni et al., 2016; Syamsudin et al., 2017; Endah et al., 2020), maka *good corporate governance* dapat berperan sebagai mediator hubungan pengaruh kepemimpinan etis yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* terhadap perilaku *fraud*. Dengan demikian dapat digambarkan kerangka konsep/model penelitian seperti pada Gambar 1.



Keterangan:  
 X: Kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha*  
 M: *Good corporate governance* (GCG)  
 Y: *Fraud Behavior*

Figura 1. Research Conceptual Framework

### METODE PENELITIAN

#### Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Koperasi Serba Usaha di Bali. Jumlah Koperasi Serba Usaha Bi Bali sebanyak 2.366 unit tersebar di sembilan kabupaten/Kota. Perhitungan sampel penelitian didasarkan pada tiga kabupaten yang memiliki jumlah koperasi terbanyak, yaitu Gianyar (peringkat 1), Denpasar (peringkat 2) dan Tabanan (peringkat 3) sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Koperasi Serba Usaha di bali

No	Kabupaten/Kota	Jumlah KSU	Populasi	Peringkat sesuai Jumlah KSU
1	Denpasar	374	374	2
2	Buleleng	123		6

**Commented [A15]:** tidak diperlukan kata signifikan, review kembali aturan penulisan hipotesis nol dan hipotesis alternative pada buku statistik

**Commented [A16]:** gunakan "good corporate governance"

**Commented [A17]:** gunakan "fraud behavior" agar konsisten

**Formatted:** Font: Italic

**Commented [A18]:** isi tanda hubungan (+,-) dekat tanda panah sesuai dengan kajian teoritis dan hipotesis yang dibangun

**Commented [A19]:** Sebutkan secara jelas metode pengambilan sampel yang digunakan. Apakah probability sampling atau non probability? Kemudian jelaskan metode probability atau non probability yang mana yang digunakan!

3	Karangasem	151		5
4	Bangli	87		7
5	Klungkung	32		9
6	Gianyar	828	828	1
7	Badung	345		4
8	Tabanan	347	347	3
9	Jembrana	79		8
Jumlah		2.366	1.549	

Sumber: BPS Provinsi Bali. 2018. Bali Dalam Angka Tahun 2018

Perhitungan sampel penelitian didasarkan rumus Slovin pada kabupaten yang menjadi sasaran penelitian dengan presisi 10%, maka diperoleh jumlah sampel 94 dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = N / [1 + N \cdot e^2]$$

$$n = 1.549 / [1 + (1.549 \times 0,12)]$$

$$n = 1.549 / [1 + (15,49)]$$

$$n = 1.549 / 16,49$$

$$n = 93,94 \text{ (dibulatkan menjadi 94)}$$

Proporsi jumlah sampel pada masing-masing kabupaten yang menjadi sasaran penelitian, ditunjukkan pada Tabel 2

Tabel 2. Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian

No	Kabupaten/Kota	Jumlah KSU	
		Populasi	Sampel
1	Denpasar	374	23
2	Gianyar	828	50
3	Tabanan	347	21
Jumlah		1.549	94

**Commented [A20]:** Mengapa hanya memilih tiga kabupaten ini? Bagaimana penentuan jumlah Sampel pada masing-masing kabupaten? Bagaimana mekanisme pemilihan KSU pada masing-masing kabupaten?

### Pengumpulan dan Analisis Data

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang berisikan pernyataan-pernyataan dengan jawaban skala likert rentang 1 – 5. Variabel Kepemimpinan etis berlaandakan *Tri Kaya Parisudha* terdiri dari tiga indikator, variabel GCG terdiri dari lima indikator, dan variabel *fraud* terdiri dari tiga indikator.

Data yang telah terkumpul selanjutnya di olah dengan program SmartPLS 3.0 melalui tiga tahapan yaitu tahap model pengukuran, model struktural, dan pengujian hipotesis. Tahap evaluasi model penelitian terdiri dari pengujian validitas dan reliabilitas,

sedangkan tahap evaluasi struktural mengukur tingkat ketepatan model penelitian. Pengujian hipotesis penelitian, bertujuan untuk mengetahui *signifikansi-pengaruh* koefisien jalur masing-masing hubungan antar variabel pada tingkat signifikansi 5%. Pengujian validitas dan reliabilitas didasarkan pada convergent validity, composite reliability dan AVE. Sedangkan pengujian ketepatan model didasarkan pada *R Square dan Goodness of Fit (GoF)*.

Formatted: Font: Italic

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas indikator-indikator dari variabel penelitian ditunjukkan dalam Tabel berikut ini. Validitas data penelitian didasarkan pada convergent (*outer loading*), sedangkan, reliabilitas didasarkan pada cronbach alpha. Jika *outer loading* indikator menunjukkan nilai > 0,50 maka secara *convergent* dikatakan valid. Sekumpulan data dapat dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* > 0,60. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* minimal memiliki nilai 0,50. Hasil validitas dan reliabilitas berdasarkan output SmartPLS ditunjukkan pada Tabel 3.

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Tabel 3. Uji validitas dan Reliabilitas Indikator Penelitian

Variables	Indicators	Outer Loading	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Leadership based on Tri Kaya Parisudha	Manacika	0.895	0.746	0,673
	Parisudha	0.890		
	Wacika Parisudha	0.653		
Good corporate governance	Kayika Parisudha	0.884	0.906	0,730
	Tranparency	0.901		
	Accountability	0.868		
	Responsibility	0.881		
	Independency	0.727		
Fraud Behavior	Fairness	0.802	0.832	0,748
	Pressure	0.900		
	Opportunity	0.890		
	Razionalization			

Source: Data processed, 2019

Berdasarkan Tabel 3, menunjukkan seluruh indikator masing-masing variabel memiliki nilai *outer loading* > 0,50, dengan demikian dapat dinyatakan seluruh indikator penelitian adalah valid. Dilihat dari nilai *composite reliability* menunjukkan nilai lebih besar

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

0,60, sehingga seluruh variabel penelitian dapat dinyatakan reliabel. Nilai AVE lebih besar dari nilai minimal yang disyaratkan yaitu lebih besar dari 0,50. Berdasarkan hasil penilaian validitas dan reliabilitas tersebut, dimana seluruh variabel telah dinyatakan valid dan reliabel, maka dilanjutkan ke proses penilaian ketepatan model penelitian.

Ketepatan model penelitian dilakukan melalui *Goodness of Fit* (GoF), yang dihitung berdasarkan formulasi sebagai berikut:

Formatted: Font: Italic

$$\text{GoF} = \sqrt{[A.R^2 \times A.AVE]}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{[(0.390 + 0.205)/2] \times [(0.730 + 0.673 + 0.748)/3]}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{[(0,595/2) \times (2,151/3)]}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{[0.2975 \times 0.717]}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{[0.2133075]}$$

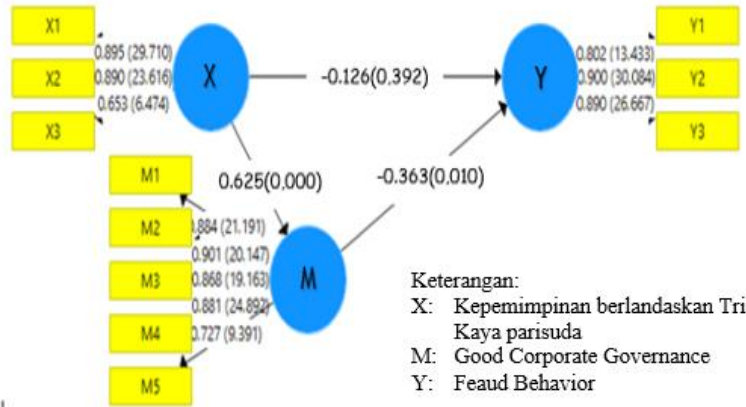
$$\text{GoF} = 0,4619$$

Hasil perhitungan GoF sebesar 0,4619 menurut kriteria Akter et al.(2011) tergolong tingkat ketepatan yang tinggi. Oleh karena model sudah tergolong memiliki ketepatan yang tinggi, maka dapat dilanjutkan proses selanjutnya yaitu pengujian hipotesis penelitian.

Commented [A21]: Kutipan ini tidak ada pada daftar pustaka, agar menggunakan aplikasi Mendeley dalam membuat kutipan dan daftar pustaka

### Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan melalui Gambar 2 dan Tabel 4, sebagai berikut.



Gambar 2. Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0.

Tabel 4. Pengaruh langsung dan pengaruh Tidak langsung antara Kepemimpinan Berlandaskan Tri Kaya Parisuda, *Good corporate governance* (GCG) terhadap *Fraud Behavior*

Relations between Variables			Path Coefficient	p-value	Informati on
Independent	Mediation	Dependent			
Leadership based on <i>Tri Kaya Parisudha</i> (X)	-	<i>Fraud Behavior</i> (Y)	- 0.126	0.392	H <sub>1</sub> Rejected
Leadership based on <i>Tri Kaya Parisudha</i> (X)	<i>Good corporate governance</i> (M)	-	0.625	0.000	H <sub>2</sub> Accepted
-	<i>Good corporate governance</i> (M)	<i>Fraud Behavior</i> (Y)	- 0.363	0.010	H <sub>3</sub> Accepted
Leadership based on <i>Tri Kaya Parisudha</i> (X)	<i>Good corporate governance</i> (M)	<i>Fraud Behavior</i> (Y)	- 0.227	0.011	H <sub>4</sub> Accepted

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan Gambar 2 dan Tabel 4, dapat dikemukakan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* (X) terhadap perilaku *fraud* (Y) menunjukkan pengaruh negatif namun tidak signifikan. Hasil ini ditunjukkan dari nilai jalur sebesar -0.126 dengan p-value 0.392 > 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh negatif signifikan perilaku *fraud* ditolak.

Commented [A22]: Yang perlu dibahas dalam diskusi mengapa pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsung GCG ke *Fraud Behavior*?



Pengaruh langsung kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* (X) terhadap *good corporate governance* (M) menunjukkan nilai sebesar 0.625 dengan p-value  $0.000 < 0.05$ , hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh positif signifikan terhadap *good corporate governance*. Hasil ini menunjukkan hipotesis 2 yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh positif signifikan terhadap *good corporate governance*, dapat diterima. Pengaruh *good corporate governance* (M) terhadap perilaku *fraud* (Y) menunjukkan nilai sebesar -0.363 dengan p-value  $0,010 < 0.05$ . Artinya pengaruh *good corporate governance* (M) terhadap perilaku *fraud* (Y) adalah negatif signifikan, dengan demikian Hipotesis 3 diterima. Selanjutnya, pengaruh tidak langsung kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* (X) terhadap perilaku *fraud* (Y) melalui *good corporate governance* (M) menunjukkan nilai -0,227 dengan p-value  $0,011 < 0.05$ . Artinya, pengaruh kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* (X) terhadap perilaku *fraud* (Y) melalui *good corporate governance* (M) adalah positif signifikan. Dengan demikian hipotesis 4 diterima.

**Commented [A23]:** tidak diperlukan kata signifikan, review kembali aturan penulisan hipotesis nol dan hipotesis alternative pada buku statistik

## Pembahasan

Kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* yang di refleksikan dengan *Mmanacika Parisudha* (berpikir yang baik), *Wwacika Parisudha* (berbicara yang baik), dan *Kkayika Parisudha* (berbuat yang baik) ternyata secara langsung tidak terlalu berpengaruh pada perilaku *fraud*. Hasil penelitian ini sejalan-konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dhany et al. (2016) dan Nursandi (2017), dimana dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *Fraud Behavior*. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan namun tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Brown & Trevin'o (2006); Detert et al. (2007); Mayer et al. (2009) yang menemukan bahwa kepemimpinan yang beretika membantu mengurangi penyimpangan kerja. Perilaku pemimpin/manajer koperasi yang beretika belum mampu secara signifikan mempengaruhi perilaku *fraud*. Pimpinan koperasi yang beretika (memiliki pikiran, perkataan, dan perbuatan yang baik) belum mampu menjadi panutan bagi karyawan-karyawannya untuk tidak melakukan *fraud*. Artinya, selain pimpinan beretika baik, diperlukan cara lain yang mampu menjadikan karyawan tidak agar dapat mencegah berperilaku *fraud*.

**Commented [A24]:** dalam pengujian hipotesis hanya ada berpengaruh atau tidak berpengaruh, tidak ada tidak terlalu berpengaruh

**Commented [A25]:** perlu dijelaskan objek penelitian dan diberikan justifikasi lebih detail mengapa variabel yang diteliti tidak berpengaruh

**Commented [A26]:** penyimpangan kerja memiliki makna berbeda dengan *fraud behavior*. Sebaiknya gunakan frase *fraud behavior*

**Commented [A27]:** Gunakan "*fraud behavior*" agar konsisten

**Commented [A28]:** Gunakan "*fraud behavior*" agar konsisten

Indikator kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* memiliki peran paling dominan adalah *Mmanacika Parisudha* (berpikir yang baik). Hal ini menggambarkan bahwa pimpinan yang beretika berawal dari pikiran yang baik. Pikiran yang baik dapat memunculkan perkataan yang baik serta perilaku yang baik pula.

*Good corporate governance* yang merupakan bentuk penyelenggaraan suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, ternyata memiliki peran yang besar dalam menanggulangi *fraud*. Semakin baik tata kelola yang diterapkan, semakin rendah penyimpangan yang terjadi. *Good corporate governance* yang

direfleksikan dengan *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency*, dan *Fairness*, secara nyata menunjukkan hasil positif pada pengurangan perilaku *fraud*. Hasil penelitian ini dapat mengkonfirmasi sejumlah hasil penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Besari (2009), Law (2011), dan Soleman (2013), Jannah (2016), dan Kwatingtyas (2017). Menjadi sangat menarik, dimana *accountability* merupakan indikator yang memiliki peran dominan dalam *good corporater governance* pada koperasi di Bali. Tindakan pimpinan yang mampu melakukan sesuatu secara bertanggungjawab menjadi kunci keberhasilan pengurangan *fraud*. Penerapan *good corporater governance* secara nyata mampu ~~mempengaruhi kesempatan untuk berperilaku *fraud* mampu mencegah *fraud behavior*.~~

Penerapan secara bersama-sama (kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* disertai *good corporte governance*) ~~memberikan dampak lebih besar pada berpengaruh pada penurunan perilaku *fraud fraud behavior*, dibandingkan penerapan secara parsial. Menyertakan *good corporate governance* pada kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berdampak pada penurunan perilaku *fraud* yang sangat besar.~~

## KESIMPULAN, SARAN, DAN REKOMENDASI

~~Hasil penelitian menyimpulkan. Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian ini maka dapat disimpulkan~~ bahwa penerapan kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* (berpikir, berkata, dan berbuat yang baik) dengan disertai penerapan *good corporate governance* mampu memberikan dampak pada penurunan perilaku *fraud* pada koperasi serba usaha di Bali. Kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* saja ternyata belum mampu secara nyata menekan perilaku *fraud*, namun dengan menyertakan penerapan *good corporate governance*, perilaku *fraud* dapat diminimalisasi.

Oleh karena itu, direkomendasikan bahwa dalam pengelolaan koperasi ke arah yang lebih baik (dalam arti terhindarkan dari perilaku *fraud*), maka perlu menerapkan kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* disertai dengan penerapan *good corporate governance* secara konsisten ~~dan bersama-sama~~.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting, bahwa kepemimpinan bukanlah satu-satunya faktor yang mampu mengendalikan perilaku *fraud*. Diperlukan pengintegrasian sejumlah faktor yang relevan dalam upaya meminimalisasi *fraud* secara lebih besar.

## KETERBATASAN DAN PENELITIAN KE DEPAN

Penelitian ini sangat terbatas pada variabel kepemimpinan spesifik yaitu keemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha*, dan *good corporate governance*, dikaitkan dengan upaya meminimalisasi *fraud*. Dengan demikian, hasil penelitian ini belum mampu dijadikan

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

generalisasi pada berbagai organisasi/perusahaan lainnya. Banyak faktor yang memiliki kemungkinan berpengaruh pada perilaku *fraud*. Oleh karena itu, penelitian ke depan perlu menggali dan menganalisis faktor-faktor lain yang memiliki kemungkinan besar mempengaruhi *fraud*. Penelitian ini juga hanya terbatas pada koperasi serba usaha, sehingga perlu dilakukan pengembangan penelitian pada tempat dan bidang yang lain.

## REFERENSI

- ACFE Indonesia Chapter #111. 2017. Survei Fraud Indonesia, Association of Certified fraud Examiners.
- Agbim, K. C. (2018). Effect of ethical leadership on corporate governance, performance and social responsibility: A study of selected deposit money banks in Benue state, Nigeria. *International Journal of Community Development and Management Studies*, 2, 019-035. <https://www.informingscience.org/Articles/v2p019-035Agbim4291.pdf>
- Ahmad, P. (2017). Ethical Leadership between Governance and Human Nature. *Pro Publico Bono–Magyar Közigazgatás*, (1), 164-179. [http://real.mtak.hu/92343/1/PPB-MK\\_2017\\_1\\_Paiman\\_Ethical\\_Leadership.pdf](http://real.mtak.hu/92343/1/PPB-MK_2017_1_Paiman_Ethical_Leadership.pdf)
- Arens, Alvin A & Loebbecke, James K. 2012. *Auditing, an Integrated Approach*. 14th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986), The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 103, No. 6, pp. 1173-1182
- Besari. 2009. Pengaruh Kualitas Pelaksanaan Good Corporate Governance, Ukuran (Size), dan Kompleksitas Bank Terhadap Fraud (Studi Kasus pada Bank Umum 2007). Tesis. Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro
- Bologna, J. (1993), *Handbook on Corporate Fraud*, Butterworth-Heinemann, Stoneham, MA
- BPS Provinsi Bali. 2018. *Bali Dalam Angka Tahun 2018*.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. 2006. Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *Leadership Quarterly*, Vol.17, No.6, pp. 595-616. [https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/ethical\\_leadership\\_2006.pdf](https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/ethical_leadership_2006.pdf)
- Brown, M. E., Treviño & Harrison. 2005. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.97, pp.117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Cressey, D.R. 1953. Other people's money, dalam: "Detecting and Predicting Financial Statement Fraud: The Effectiveness of The Fraud Triangle and SAS No. 99", Skousen et al. 2009. *Journal of Corporate Governance and Firm Performance*, Vo;13: 53-81
- Daniri, Mas Achmad. 2005. *Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia*, Cetakan 1. Jakarta: PT. Ray Indonesia.

**Commented [A29]:** Gunakan APA Style dengan bantuan Mendeley untuk menghindari referensi yang tidak ditulis sesuai standar APA Style.

- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007). " Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation": Correction. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.328>
- Dhany, Umi Rahma, Priantono, S., & Budiarto, M. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Peminimalisir Fraud (Kecurangan) Pengadaan Barang/Jasa Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Probolinggo, 4(2), 46–60
- Effendi, Muh. Arief. 2009. The Power of Good Corporate Governance : Teori Implementasi, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- El-Kassar, A. N., Messarra, L. C., & Elgammal, W. (2015). Effects of ethical practices on corporate governance in developing countries. <http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/cocv12i3c5p1.pdf>
- Endah, N., Tarjo, T., & Musyarofah, S. (2020). The Implementation Of Good Corporate Governance And Efforts To Prevent Fraud In Banking Companies. Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan, 10(1), 136-149. <https://doi.org/10.22219/jrak.v10i1.10268>
- Gan, C. (2018). Ethical leadership and unethical employee behavior: A moderated mediation model. Social Behavior and Personality: an international journal, 46(8), 1271-1283. <https://doi.org/10.2224/sbp.7328>
- Halbouni, S. S., Obeid, N., & Garbou, A. (2016). Corporate governance and information technology in fraud prevention and detection. Managerial Auditing Journal. <https://doi.org/10.1108/MAJ-02-2015-1163>
- Hamdani. 2016. Good Corporate Governance (Tinjauan Etika dalam Praktik Bisnis). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Houdek, P. (2019). Fraud and Understanding the Moral Mind: Need for Implementation of Organizational Characteristics into Behavioral Ethics. Science and Engineering Ethics, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s11948-019-00117-z>
- In'airat, M. (2015). The Role of Corporate Governance in Fraud Reduction-A Perception Study in the Saudi Arabia Business Environment. Journal of Accounting & Finance (2158-3625), 15(2). [http://www.na-businesspress.com/JAF/In\\_ airatM\\_Web15\\_2\\_.pdf](http://www.na-businesspress.com/JAF/In_ airatM_Web15_2_.pdf)
- Jannah, Sitti Fitriatul. 2016. Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Pencegahan Fraud di Bank Perkreditan Rakyat (Studi Pada Bank Perkreditan Rakyat Di Surabaya). Jurnal Akuntansi Unesa. Vol.7, No.2. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/aj/article/view/1340>
- Kaya, C. T., & Birol, B. (2007). Association Between Corporate Governance And Fraud Detection: Evidence From Borsa Istanbul. Journal of Economics Finance and Accounting, 6(2), 95-101. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/747433>
- Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. Journal of business ethics, 49(1), 13-26. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000013853.80287>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). The leadership challenge (Vol. 3). John Wiley & Sons. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=kHt\\_CeUoVZQC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Kouzes,+J.+M.,+%26+Posner,+B.+Z.,+2007.+The+Leadership+Challenge+\(4th+e](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=kHt_CeUoVZQC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Kouzes,+J.+M.,+%26+Posner,+B.+Z.,+2007.+The+Leadership+Challenge+(4th+e)

[d.\).+San+Francisco,+CA:+Jossey-Bass.&ots=Ruw4cmx2b6&sig=DE8mLfy5GMDIkKRPUY4X6d4qO5Q&redir\\_esc=v#v=onepage&q&f=false](#)

- Kwakye, O., Yusheng, K., Ayamba, E. C., & Osei, A. A. (2018). Influence of ethical behavior on Corporate Governance of firm's performance in Ghana. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(06). <https://www.ijrm.in/index.php/ijrm/article/view/1548>
- Kwatingtyas, Lidia Pascalia Ayu. 2017. Pengaruh Pengendalian Internal dan Manajemen Risiko pada Good Corporate Governance serta Implikasinya pada Pencegahan Fraud (Studi Kasus pada Credit Union di Daerah Istimewa Yogyakarta). Tesis. Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
- Law, Philip. 2011. Corporate Governance and No Fraud Occurrence in Organizations. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26, Iss 6, pp. 501-518.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. 2009. How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of A Trickle-Down Model. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol.108, pp.1-13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- Monks, Robert A.G, dan Minow, N, 2003. *Corporate Governance 3rd Edition*, Blackwell Publishing.
- Naidoo, G. (2012). A critical need for ethical leadership to curb corruption and promote good governance in the public sector of South Africa. [https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/57856/Naidoo\\_Critical\\_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/57856/Naidoo_Critical_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nursandi, Haritsa Amri. 2017. Pengaruh Pengendalian Internal, Kesesuaian Kompensasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kecenderungan Kecurangan (Fraud) pada PT. Astra Graphia Tbk Cabang Surabaya. Thesis. Universitas Airlangga.
- Okagbue, B. O. (2011). Ethical leadership and good governance in Nigerian local governments. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2035&context=dissertations>
- Othman, Z., & Rahman, R. A. (2010). Ethics an Malaysian corporate governance practices. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 98-109. <http://www.ijbssnet.com/journals/Vol.1.No.3.December.2010/10.pdf>
- Othman, Z., & Rahman, R. A. (2014). Attributes of ethical leadership in leading good governance. *International Journal of Business and Society*, 15(2), 359. <http://www.ijbs.unimas.my/repository/pdf/Vol15-no2-paper10.pdf>
- Parmajaya I.P.G. 2017. Ajaran Tri Kaya Parisudha Sebagai Landasan Pendidikan Nilai Moral dan Etika dalam Membentuk Karakter Anak, *Purwadita*, Volume 1, No.1, pp. 33-40.
- Piccolo, R., Greenbaum, R., Den Hartog, D., & Folger, R. 2010. The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31, pp. 259 –278. <https://doi.org/10.1002/job.627>

- Ponduri.S.B, Sailaja V., Amina Begum S.A. (2014).Corporate Governance -Emerging Economies Fraud and Fraud Prevention, OSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 16, Issue 3, PP 01-07. <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue3/Version-3/A16330107.pdf>
- Razali, W. A. A. W. M., & Arshad, R. (2014). Disclosure of corporate governance structure and the likelihood of fraudulent financial reporting. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 145, 243-253. <https://core.ac.uk/download/pdf/82472647.pdf>
- Ruin, J. E. 2009. Internal auditing: Supporting risk management, fraud awareness management and Corporate Governance. Leads Publication
- Said, J., Alam, M., Ramli, M., & Rafidi, M. (2017). Integrating ethical values into fraud triangle theory in assessing employee fraud: Evidence from the Malaysian banking industry. *Journal of International Studies*, 10(2). <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171480769>
- Sebhatu, S. P., & Pei-lin, L. (2016). What is Governance? The Ethical Dilemma for Leaders and Managers: Multiple Case Studies of Corruption from China. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 467-474. <https://core.ac.uk/download/pdf/82566211.pdf>
- Soleman, Rusman. 2013. Pengaruh Pengendalian Internal Dan Good Corporate Governance Terhadap Pencegahan Fraud. *JAAI*, Volume 17, No.1,pp 57-74
- Subramaniam, S. (2010). Ethical Leadership Views from Tamil Classical Literature-With Reference to Thirukural. Available at SSRN 1605320. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1605320](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1605320)
- Sudarta, Tjok Rai dan Atmaja, Ida Bagus Oka Punia. 2001. Upadesa tentang Ajaran-Ajaran Agama Hindu. Surabaya: Paramita.
- Sutedi, Adrian. 2012. Good Corporate Governance, Edisi 1 Cetakan 2. Jakarta: Sinar Grafika.
- Syamsudin, S., Imronudin, I., Utomo, S. T., & Praswati, A. N. (2017). Corporate Governance in Detecting Lack of Financial Report. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 8(2), 167-176. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/view/12757/7289>
- Thebe, T. P. (2017). Ethics and corporate governance: a model for South African public service. *International Conference on Public Administration and Development Alternatives (IPADA)*. [http://ulspace.ul.ac.za/bitstream/handle/10386/1842/thebe\\_ethics\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ulspace.ul.ac.za/bitstream/handle/10386/1842/thebe_ethics_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tjahjono, S. 2013. Business Crimes and Ethics: Konsep dan Studi Kasus Fraud di Indonesia dan Globa. Yogyakarta: ANDI.
- Uwuigbe, O. R., Olorunshe, O., Uwuigbe, U., Ozordi, E., Asiriwa, O., Asaolu, T., & Erin, O. (2020, September). Corporate governance and financial statement fraud among listed firms in Nigeria. In *IOP conference series: earth and environmental science (Vol. 331, No. 1, p. 012055)*. IOP Publishing. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/331/1/012055/pdf>

Widjajanti, Kesi. 2015. Gaya Kepemimpinan Dan Good Governance Sebagai Upaya Peningkatan Excellent Service Dan Kepercayaan Masyarakat (Studi Kasus Dinperindag Jawa Tengah) J. Dinamika Sosbud. Volume 17 Nomor 2, pp. 270 – 284.

Zarkasyi, Moh. Wahyudi. 2008. Good Corporate Governance: Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya. Cetakan 1. Bandung: Alfabeta.



**MATRIK: JURNAL MANAJEMEN, STRATEGI BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN**

Homepage: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jmbk/index>

P-ISSN: 1978-2853  
E-ISSN: 2302-8890

Vol. XX No. X, XXXXX (XXXX), XX-XX



**Meminimalisai *Fraud Behavior* melalui Kepemimpinan Berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* dan *Good Corporate Governance***

**Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat<sup>1</sup>, Putu Atim Purwaningrat<sup>2</sup>, Luh Nik Oktarini<sup>3</sup>,  
Ida I Dewa Ayu Yayati Wilyadewi<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup> Fakultas Ekonomi, Bisnis, dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia, Denpasar, Bali  
E-mail: widanidayu147@gmail.com

DOI :

**ABSTRAK**

Perilaku *fraud* dapat mengganggu keberlangsungan bisnis, oleh karena itu perlu diminimalisasi bahkan dihilangkan. Penelitian ini mencoba menawarkan solusi meminimalisasi perilaku *fraud* melalui penerapan kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* dan *Good Corporate Governance (GCG)*. Penelitian dilakukan di 94 Koperasi Serba Usaha di Bali. Responden penelitian adalah manajer koperasi pada masing-masing koperasi yang menjadi lokasi penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada responden melalui googleform. Data yang telah terkumpul selanjutnya diolah dengan program SmartPLS. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh positif signifikan terhadap GCG, tetapi tidak signifikan pengaruhnya terhadap perilaku *fraud*. Pada sisi lain, GCG menunjukkan pengaruh negatif signifikan terhadap perilaku *fraud*. Lebih lanjut, GCG berperan sebagai full mediator pada hubungan kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* dengan *Fraud Behavior*.

**Kata kunci:** Kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha*, *Good corporate governance (GCG)*, *Fraud Behavior*

**Minimizing Fraud Behavior through Leadership based on *Tri Kaya Parisudha* and Good corporate governance**

**ABSTRACT**

*Fraudulent behavior can interfere with business continuity, therefore it needs to be minimized and even eliminated. This research tries to offer a solution to minimize fraudulent behavior through the implementation of leadership based on Tri Kaya Parisudha and Good corporate governance (GCG). The research was conducted at 94 Multipurpose Cooperatives in Bali. Research respondents were cooperative managers in each cooperative that was the research location. Data collection was carried out by distributing questionnaires to respondents via Google Form. The collected data will then be processed using the SmartPLS program. The results of hypothesis testing show that leadership based on Tri Kaya Parisudha has a significant positive effect on GCG, but has no significant effect on Fraud Behavior. On the other hand, GCG shows a significant negative effect on fraudulent behavior. Furthermore, GCG acts as a full mediator in the leadership relationship based on Tri Kaya Parisudha with Fraud Behavior.*

**Keyword:** Leadership based on *Tri Kaya Parisudha*, *Good corporate governance (GCG)*, *Fraud Behavior*

Commented [A1]: Kata significant tidak diperlukan

Commented [A2]: Kata significant tidak diperlukan



## PENDAHULUAN

*Fraud* merupakan masalah yang semakin berkembang dewasa ini. Para pelaku yang melakukan *fraud* saat ini tidak terbatas pada golongan atas, tetapi banyak pula dilakukan oleh lapisan pegawai bawah. Hasil penelitian Association of Certified *Fraud* Examiners Global dalam Association of Certified *Fraud* Examiners/ACFE (2017), menemukan bahwa setiap tahun rerata 5% dari pendapatan organisasi menjadi korban *fraud*. *Fraud* merupakan setiap upaya penipuan yang disengaja, yang dimaksudkan untuk mengambil harta atau hak orang atau pihak lain (Arens, et al, (2012). Tindakan *Fraud* dapat disebabkan oleh adanya tekanan, kesempatan, dan rasionalisasi (Cressey, 1953). Ketiga penyebab atau yang melatarbelakangi adanya tindakan *fraud* disebut dengan istilah *fraud triangle*. Menurut Bologna (1993), tindakan *fraud* dapat dipengaruhi oleh imbalan yang tidak memadai, kontrol yang tidak memadai, mekanisme/sistem yang tidak baik, penegakan disiplin yang kurang tegas, adanya rasa permusuhan, dan faktor motivasi lainnya. Tindakan *fraud* sangat merugikan perusahaan/organisasi, oleh karena itu perlu upaya untuk mengurangi adanya perilaku *fraud*.

Commented [A3]: (Arent, et. al., 2012)

Commented [A4]: Bologna (1993) menyatakan,...

Sebagai upaya meminimalisasi tindakan *fraud*, maka perlu adanya pengendalian dari ketiga penyebab terjadinya *fraud* tersebut, yaitu mengurangi adanya tekanan, meminimalisasi kesempatan, dan merasionalkan ke arah yang lebih rasional. Dalam hal ini, manajer merupakan salah satu bagian yang mampu meminimalisasi perilaku *fraud* melalui keteladanan, yaitu dengan menerapkan prinsip-prinsip *Tri Kaya Parisudha* (manacika artinya=berpikir yang baik, wacika artinya=berkata yang baik, kayika artinya=berbuat yang baik). Kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* identik dengan kepemimpinan beretika (ethical leadership).

Commented [A5]: Tanda "=" dihapus diganti dengan artinya

## KAJIAN TEORI, PENELITIAN TERDAHULU, DAN HIPOTESIS PENELITIAN

### *Fraud Behavior*

*Fraud* merupakan tindakan yang dilakukan oleh suatu pihak atau individu untuk tujuan mendapatkan manfaat, menghindari kewajiban, atau menyebabkan kerugian finansial atau non-finansial kepada pihak lain (Ruin, 2009). Menurut Arens, et al. (2012), *fraud* merupakan setiap upaya penipuan yang disengaja, yang dimaksudkan untuk mengambil harta atau hak orang atau pihak lain. *Fraud* menurut Tjahjono (2013), disebut sebagai suatu tindakan ilegal yang disengaja dan membawa kerugian bagi pihak lain.

Commented [A6]: Ditulis: Arens, et al. (2012) menyatakan...

Commented [A7]: Ditulis: Lebih lanjut Tjahjono (2013) menyatakan

Faktor penyebab terjadinya perilaku *fraud* menurut Cressey (1953) adalah tekanan, kesempatan, dan rasionalisasi. Tekanan untuk dapat memiliki sesuatu dalam keterbatasan, dapat mendorong seseorang melakukan tindakan *fraud*, tetapi jika kesempatan untuk melakukan *fraud* tidak ada, maka *fraud* sulit dilaksanakan. Sebaliknya jika adanya tekanan disertai dengan kesempatan, maka *fraud* sangat leluasa bisa dilakukan. Dalam hal ini meminimalisasi *fraud* dapat dilakukan melalui pembatasan kesempatan, yaitu dengan memperketat pengawasan oleh pimpinan/manajer. Peran pemimpin/manajer dalam

pengawasan sangat penting dalam meminimalisasi *fraud*. Penerapan pola kepemimpinan yang beretika dapat meminimalisasi perilaku *fraud* pada pengikutnya. Selain kepemimpinan, tata kelola perusahaan yang baik juga dapat meminimalisasi *fraud*.

### **Kepemimpinan Berlandaskan *Tri Kaya Parisudha***

Kepemimpinan menjadi bagian paling penting dalam hubungannya dengan organisasi. Kepemimpinan didefinisikan sebagai demonstrasi perilaku normatif yang tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan promosi perilaku tersebut untuk pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan (Brown et al., 2005). Dalam mengusulkan teori kepemimpinan, Brown et al. (2005) menyarankan bahwa perilaku kepemimpinan yang beretika memainkan peran penting dalam mempromosikan sikap karyawan pada tingkatan dan perilaku karena karyawan ingin berhubungan dengan manajer yang jujur, kredibel, dan adil (Kouzes & Posner, 2007). Kepemimpinan yang beretika dapat memberikan pendekatan yang efektif untuk membina pandangan positif dan tindakan karyawan. Kepemimpinan yang beretika mengacu pada jenis gaya kepemimpinan dimana pemimpin menunjukkan dan mempromosikan kode etik kepada bawahannya (Brown et al., 2005). Kepemimpinan yang beretika membantu memberi makna kepada karyawan dalam bekerja dan memastikan bahwa keputusan organisasi didasarkan pada nilai-nilai ucapan yang beretika (Piccolo et al., 2010). Kepemimpinan yang beretika selalu berusaha untuk memasukkan prinsip-prinsip moral dalam keyakinan mereka, nilai-nilai dan perilaku; mereka berkomitmen untuk tujuan yang lebih tinggi, kehati-hatian, kebanggaan, kesabaran, dan ketekunan (Khuntia & Suar, 2004).

Perilaku pemimpin yang beretika dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk tidak berlaku curang. Argumentasi ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Subramaniam (2010). Menurutnya, meningkatnya insiden penipuan, skandal, korupsi di tingkat global, disebabkan lemahnya perilaku etis, dan untuk menciptakan perilaku etis, diperlukan kepemimpinan etis pula. Penelitian lainnya yaitu Said et al. (2017), dimana dalam penelitiannya ditemukan bahwa perilaku etis berpengaruh negatif terhadap perilaku penipuan. Gan (2018) menemukan adanya pengaruh tidak langsung yang negatif antara kepemimpinan etis dengan perilaku curang pada karyawan. Namun dalam penelitian Houdek (2019) menyatakan bahwa perilaku etis tidak berhubungan dengan perilaku curang.

Salah satu konsep etika dan moralitas dalam ajaran Hindu di Bali yaitu *Tri Kaya Parisudha* (Parmajaya, 2017). *Tri Kaya Parisudha* merupakan landasan etika dalam agama Hindu yaitu tiga jenis perbuatan yang benar, yakni: manacika (berpikir yang benar), wacika (berkata yang benar), kayika (berbuat yang benar), karena dengan adanya pikiran yang benar akan menimbulkan perkataan yang benar sehingga mewujudkan perbuatan yang benar pula (Sudartha and Atmaja, 2001: 53). Oleh karena itu, *Tri Kaya Parisudha* dapat digunakan sebagai landasan dalam kepemimpinan yang beretika. Berkaitan dengan itu, maka dibangun hipotesis penelitian sebagai berikut.

Commented [A8]: Pengutipan dari buku agar menyertakan halaman

Hipotesis 1: Kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Fraud Behavior*

Commented [A9]: Tidak diperlukan kata signifikan

### **Good Corporate Governance (GCG)**

*Good corporate governance* merupakan bentuk dari penyelenggaraan suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (Widjajanti, 2015). Menurut Hamdani (2016:27) GCG adalah suatu proses yang terstruktur yang diterapkan dalam menjalankan sebuah perusahaan, yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan suatu nilai pemegang saham dalam kurun waktu jangka panjang. *Good corporate governance* (GCG) secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan yang menciptakan nilai tambah (value added) untuk semua stakeholder (Monks dan Minow, 2003). Ada dua hal yang ditekankan dalam konsep ini, pertama, pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar dan tepat pada waktunya, dan, kedua, kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (disclosure) secara akurat, tepat waktu, transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan, dan stakeholder.

Commented [A10]: Ditulis: Hamdani (2016:27) menyatakan...

Formatted: Indonesian

Formatted: Indonesian

Penerapan GCG yang baik harus sesuai dengan prinsip-prinsip yang ada, 5 (lima) prinsip GCG antara lain: *transparency, accountability, responsibility, independency*, serta *fairness* (Daniri, 2005; Zarkasyi, 2008:39; Effendi, 2009; Sutedi, 2012). Transparansi (*transparency*), untuk menjaga objektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Akuntabilitas (*accountability*), perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Pertanggungjawaban (*responsibility*), Perusahaan harus mematuhi perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai good corporate citizen. Kemandirian (*independency*), untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Kesetaraan dan Kewajaran (*fairness*), dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran. Pada intinya GCG bertujuan meningkatkan efisiensi, dan memperkecil terjadinya penyimpangan.

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Argumentasi ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Razali & Arshad (2014) yang menemukan bahwa penerapan tata kelola yang baik mengurangi kemungkinan terjadinya kecurangan. Hasil penelitian yang sejalan juga ditentukan oleh yang konsisten dengan pendapat Razali & Arshad (2014) antara lain, Kaya & Birol (2007), Ponduri et al (2014), Sebhathu & Pei-lin (2016), In'airat (2015), Halbouni et al. (2016), Syamsudin et al.

Commented [A11]: didukung

(2017), Endah et al. (2020). Namun dalam penelitian Uwuigbe et al (2020), menemukan ~~dimana bahwa~~ tata kelola yang baik tidak ~~signifikan pengaruhnya berpengaruh~~ terhadap penyimpangan keuangan. Berdasarkan argumentasi ini, maka dibangun hipotesis penelitian sebaga berikut.

Hipotesis 2: *Good corporate governance* berpengaruh positif ~~signifikan~~ terhadap *Fraud Behavior*

**Commented [A12]:** tidak diperlukan kata signifikan, review kembali aturan penulisan hipotesis nol dan hipotesis alternative pada buku statistik

Telah disinggung ~~puls~~ bahwa penerapan *good corporate governance* dapat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan yang beretika. Hal ini diungkapkan dalam sejumlah penelitian yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan etis dengan *good corporate governance*. Othman & Rahman (2010) menyatakan bahwa etika yang baik mampu mendorong penyelenggaraan tata kelola yang baik pula. Menurut Okagbue (2011) kepemimpinan etis, kepemimpinan yang didasarkan pada norma dan praktik etika, dapat digunakan sebagai kendaraan penting untuk mencapai tujuan organisasi dan mendorong tata kelola yang baik. Hasil penelitian lain yang ~~sejalan konsisten dengan pendapat Okagbue (2011) yaitu antara lain,~~ Naidoo (2012), Othman & Rahman (2014), El-Kassar et al (2015), Ahmad (2017), Thebe (2017), Kwakye et al. (2018), dan Agbim (2018). Berdasarkan argumentasi ini, maka dibangun hipotesis penelitian sebaga berikut.

**Commented [A13]:** perlu klarifikasi

Hipotesis 3: Kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh positif ~~signifikan~~ terhadap *good corporate governance*

**Commented [A14]:** tidak diperlukan kata signifikan, review kembali aturan penulisan hipotesis nol dan hipotesis alternative pada buku statistik

Sebagaimana telah dipaparkan bahwa *good corporate governance* dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan beretika. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian Othman & Rahman (2010), Okagbue (2011), Naidoo (2012), Othman & Rahman (2014), El-Kassar et al (2015), Ahmad (2017), Thebe (2017), Kwakye et al. (2018), dan Agbim (2018). Selanjutnya *good corporate governance* juga mampu mempengaruhi *Fraud Behavior*, hal ini ~~sesuai dengan konsisten dengan~~ hasil penelitian Kaya & Birol (2007), Ponduri et al (2014), Sebhatu & Pei-lin (2016), In'airat (2015), Halbouni et al. (2016), Syamsudin et al. (2017), Endah et al. (2020) yang menemukan bahwa *good governance* ~~mampu secara signifikan mempengaruhi berpengaruh pada~~ perilaku *fraud*. Mengacu pada konsep Barron dan Kenny (1998), maka *good corporate governance* bisa berperan sebagai pemediasi pada hubungan kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* terhadap *Fraud Behavior*. Berdasarkan hal ini maka dapat dibangun hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hipotesis 4: *Good corporate governance* ~~berperan sebagai pemediasi dapat memediasi pada hubungan pengaruh~~ kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* terhadap *good corporate governance*.

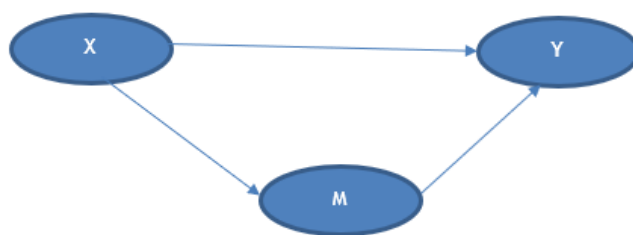
**Formatted:** English (United States)

### Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan hasil-hasil penelitian sebelumnya dimana kepemimpinan etik berpengaruh ~~signifikan~~ terhadap *good corporate governance* (Othman & Rahman, 2010; Okagbue, 2011; Naidoo, 2012; Othman & Rahman, 2014; El-Kassar et

**Commented [A15]:** tidak diperlukan kata signifikan, review kembali aturan penulisan hipotesis nol dan hipotesis alternative pada buku statistik

al.,2015; Ahmad, 2017; Thebe, 2017, Kwakye et al., 2018; dan Agbim, 2018), pada sisi lain good governance juga berpengaruh terhadap perilaku *fraud* (Kaya & Birol, 2007; Ponduri et al., 2014; Sebhathu & Pei-lin, 2016; In'airat, 2015; Halbouni et al., 2016; Syamsudin et al., 2017; Endah et al., 2020), maka *good corporate governance* dapat berperan sebagai mediator hubungan-pengaruh kepemimpinan etis yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* terhadap perilaku *fraud*. Dengan demikian dapat digambarkan kerangka konsep/model penelitian seperti pada Gambar 1.



Keterangan:

X: Kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha*

M: *Good corporate governance* (GCG)

Y: *Fraud Behavior*

Figura 1. Research Conceptual Framework

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Koperasi Serba Usaha di Bali. Jumlah Koperasi Serba Usaha Bi Bali sebanyak 2.366 unit tersebar di sembilan kabupaten/Kota. Perhitungan sampel penelitian didasarkan pada tiga kabupaten yang memiliki jumlah koperasi terbanyak, yaitu Gianyar (peringkat 1), Denpasar (peringkat 2) dan Tabanan (peringkat 3) sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Koperasi Serba Usaha di bali

No	Kabupaten/Kota	Jumlah KSU	Populasi	Peringkat sesuai Jumlah KSU
1	Denpasar	374	374	2
2	Buleleng	123		6
3	Karangasem	151		5
4	Bangli	87		7
5	Klungkung	32		9
6	Gianyar	828	828	1
7	Badung	345		4

8	Tabanan	347	347	3
9	Jembrana	79		8
Jumlah		2.366	1.549	

Sumber: BPS Provinsi Bali. 2018. Bali Dalam Angka Tahun 2018

Perhitungan sampel penelitian didasarkan rumus Slovin pada kabupaten yang menjadi sasaran penelitian dengan presisi 10%, maka diperoleh jumlah sampel 94 dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = N / [1 + N \cdot e^2]$$

$$n = 1.549 / [1 + (1.549 \times 0,12)]$$

$$n = 1.549 / [1 + (15,49)]$$

$$n = 1.549 / 16,49$$

$$n = 93,94 \text{ (dibulatkan menjadi 94)}$$

Proporsi jumlah sampel pada masing-masing kabupaten yang menjadi sasaran penelitian, ditunjukkan pada Tabel 2

Tabel 2. Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian

No	Kabupaten/Kota	Jumlah KSU	
		Populasi	Sampel
1	Denpasar	374	23
2	Gianyar	828	50
3	Tabanan	347	21
Jumlah		1.549	94

### Pengumpulan dan Analisis Data

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang berisikan pernyataan-pernyataan dengan jawaban skala likert rentang 1 – 5. Variabel Kepemimpinan etis berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* terdiri dari tiga indikator, variabel GCG terdiri dari lima indikator, dan variabel *fraud* terdiri dari tiga indikator.

Data yang telah terkumpul selanjutnya di olah dengan program SmartPLS 3.0 melalui tiga tahapan yaitu tahap model pengukuran, model struktural, dan pengujian hipotesis. Tahap evaluasi model penelitian terdiri dari pengujian validitas dan reliabilitas, sedangkan tahap evaluasi struktural mengukur tingkat ketepatan model penelitian. Pengujian hipotesis penelitian, bertujuan untuk mengetahui signifikansi-pengaruh koefisien jalur masing-masing hubungan antar variabel pada tingkat signifikansi 5%. Pengujian validitas dan

reliabilitas dasarkan pada convergent validity, composite reliability dan AVE. Sedangkan pengujian ketepatan model didasarkan pada R Square dan Goodness of Fit (GoF).

Formatted: Font: Italic

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas indikator-indikator dari variabel penelitian ditunjukkan dalam Tabel berikut ini. Validitas data penelitian didasarkan pada convergent (*outer loading*), sedangkan, reliabilitas didasarkan pada cronbach alpha. Jika *outer loading* indikator menunjukkan nilai > 0,50 maka secara *convergent* dikatakan valid. Sekumpulan data dapat dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* > 0,60. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) minimal memiliki nilai 0,50. Hasil validitas dan reliabilitas berdasarkan output SmartPLS ditunjukkan pada Tabel 3.

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Tabel 3. Uji validitas dan Reliabilitas Indikator Penelitian

Variables	Indicators	Outer Loading	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Leadership based on Tri Kaya Parisudha	Manacika	0.895	0.746	0,673
	Parisudha	0.890		
	Wacika Parisudha	0.653		
Good corporate governance	Kayika Parisudha	0.884	0.906	0,730
	Tranparency	0.901		
	Accountability	0.868		
	Responbility	0.881		
	Independency	0.727		
Fraud Behavior	Fairness	0.802	0.832	0,748
	Pressure	0.900		
	Opportunity	0.890		
	Razionalization			

Source: Data processed, 2019

Berdasarkan Tabel 3, menunjukkan seluruh indikator masing-masing variabel memiliki nilai *outer loading* > 0,50, dengan demikian dapat dinyatakan seluruh indikator penelitian adalah valid. Dilihat dari nilai *composite reliability* meunjukkan nilai lebih besar 0,60, sehingga seluruh variabel penelitian dapat dinyatakan reliabel. Nilai AVE lebih besar dari nilai minimal yang disyaratkan yaitu lebih besar dari 0,50. Berdasarkan hasil penilaian

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

validitas dan reliabilitas tersebut, dimana seluruh variabel telah dinyatakan valid dan reliabel, maka dilanjutkan ke proses penilaian ketepatan model penelitian.

Ketepatan model penelitian dilakukan melalui *Goodness of Fit* (GoF), yang dihitung berdasarkan formulasi sebagai berikut:

Formatted: Font: Italic

$$\text{GoF} = V [A.R2 \times A.AVE]$$

$$\text{GoF} = V \left[ \left\{ \frac{0.390 + 0.205}{2} \right\} \times \left\{ \frac{0.730 + 0.673 + 0.748}{3} \right\} \right]$$

$$\text{GoF} = V [(0,595/2) \times (2,151/3)]$$

$$\text{GoF} = V [0.2975 \times 0.717]$$

$$\text{GoF} = V [0.2133075]$$

$$\text{GoF} = 0,4619$$

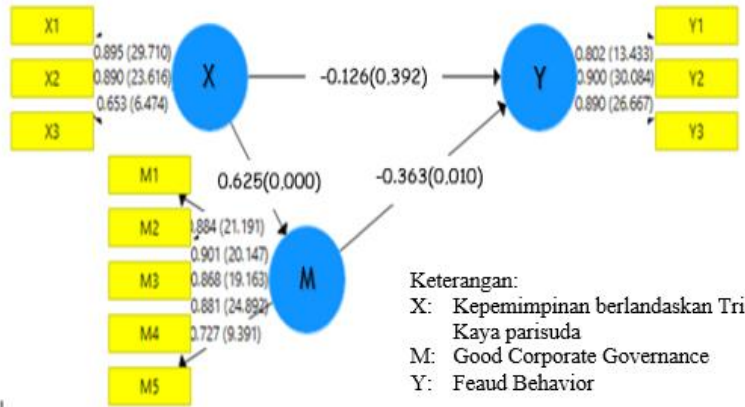
Hasil perhitungan GoF sebesar 0,4619 menurut kriteria Akter et al.(2011) tergolong tingkat ketepatan yang tinggi. Oleh karena model sudah tergolong memiliki ketepatan yang tinggi, maka dapat dilanjutkan proses selanjutnya yaitu pengujian hipotesis penelitian.

Commented [A16]: Tidak ada pada daftar pustaka, agar menggunakan aplikasi Mendeley dalam membuat kutipan dan daftar pustaka

### Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan melalui Gambar 2 dan Tabel 4, sebagai berikut.





Gambar 2. Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0.

Tabel 4. Pengaruh langsung dan pengaruh Tidak langsung antara Kepemimpinan Berlandaskan Tri Kaya Parisuda, *Good corporate governance* (GCG) terhadap *Fraud Behavior*

Relations between Variables			Path Coefficient	p-value	Informati on
Independent	Mediation	Dependent			
Leadership based on <i>Tri Kaya Parisudha</i> (X)	-	<i>Fraud Behavior</i> (Y)	- 0.126	0.392	H <sub>1</sub> Rejected
Leadership based on <i>Tri Kaya Parisudha</i> (X)	<i>Good corporate governance</i> (M)	-	0.625	0.000	H <sub>2</sub> Accepted
-	<i>Good corporate governance</i> (M)	<i>Fraud Behavior</i> (Y)	- 0.363	0.010	H <sub>3</sub> Accepted
Leadership based on <i>Tri Kaya Parisudha</i> (X)	<i>Good corporate governance</i> (M)	<i>Fraud Behavior</i> (Y)	- 0.227	0.011	H <sub>4</sub> Accepted

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan Gambar 2 dan Tabel 4, dapat dikemukakan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* (X) terhadap perilaku *fraud* (Y) menunjukkan pengaruh negatif namun tidak signifikan. Hasil ini ditunjukkan dari nilai jalur sebesar -0.126 dengan p-value 0.392 > 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh negatif signifikan perilaku *fraud* ditolak.

Pengaruh langsung kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* (X) terhadap *good corporate governance* (M) menunjukkan nilai sebesar 0.625 dengan p-value  $0.000 < 0.05$ , hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh positif signifikan terhadap *good corporate governance*. Hasil ini menunjukkan hipotesis 2 yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berpengaruh positif signifikan terhadap *good corporate governance*, dapat diterima. Pengaruh *good corporate governance* (M) terhadap perilaku *fraud* (Y) menunjukkan nilai sebesar -0.363 dengan p-value  $0,010 < 0.05$ . Artinya pengaruh *good corporate governance* (M) terhadap perilaku *fraud* (Y) adalah negatif signifikan, dengan demikian Hiotesis 3 diterima. Selanjutnya, pengaruh tidak langsung kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* (X) terhadap perilaku *fraud* (Y) melalui *good corporate governance* (M) menunjukkan nilai -0,227 dengan p-value  $0,011 < 0.05$ . Artinya, pengaruh kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* (X) terhadap perilaku *fraud* (Y) melalui *good corporate governance* (M) adalah positif signifikan. Dengan demikian hipotesis 4 diterima.

Commented [A17]: tidak diperlukan kata signifikan, review kembali aturan penulisan hipotesis nol dan hipotesis alternative pada buku statistik

## Pembahasan

Kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* yang di refleksikan dengan *Mmanacika Parisudha* (berpikir yang baik), *Wwacika Parisudha* (berbicara yang baik), dan *Kkayika Parisudha* (berbuat yang baik) ternyata secara langsung tidak terlalu berpengaruh pada perilaku *fraud*. Hasil penelitian ini sejalan-konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dhany et al. (2016) dan Nursandi (2017), dimana dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *Fraud Behavior*; Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan namun tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Brown & Trevin'o (2006); Detert et al. (2007); Mayer et al. (2009) yang menemukan bahwa kepemimpinan yang beretika membantu mengurangi penyimpangan kerja. Perilaku pemimpin/manajer koperasi yang beretika belum mampu secara signifikan mempengaruhi perilaku *fraud*. Pimpinan koperasi yang beretika (memiliki pikiran, perkataan, dan perbuatan yang baik) belum mampu menjadi panutan bagi karyawan-karyawannya untuk tidak melakukan *fraud*. Artinya, selain pimpinan beretika baik, diperlukan cara lain yang mampu menjadikan karyawan tidak berperilaku faud.

Indikator kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* memiliki peran paling dominan adalah *Mmanacika Parisudha* (berpikir yang baik). Hal ini menggambarkan bahwa pimpinan yang beretika berawal dari pikiran yang baik. Pikiran yang baik dapat memunculkan perkataan yang baik serta perilaku yang baik pula.

*Good corporate governance* yang merupakan bentuk penyelenggaraan suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, ternyata memiliki peran yang besar dalam menanggulangi *fraud*. Semakin baik tata kelola yang diterapkan, semakin rendah penyimpangan yang terjadi. *Good corporate governance* yang direfleksikan dengan *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency*, dan

Formatted: Font: Italic

*Fairness*, secara nyata menunjukkan hasil positif pada pengurangan perilaku *fraud*. Hasil penelitian ini dapat mengkonfirmasi sejumlah hasil penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Besari (2009), Law (2011), dan Soleman (2013), Jannah (2016), dan Kwatingtyas (2017). Menjadi sangat menarik, dimana *accountability* merupakan indikator yang memiliki peran dominan dalam *good corporate governance* pada koperasi di Bali. Tindakan pimpinan yang mampu melakukan sesuatu secara bertanggungjawab menjadi kunci keberhasilan pengurangan *fraud*. Penerapan *good corporate governance* secara nyata mampu mempengaruhi kesempatan untuk berperilaku *fraud*.

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Penerapan secara bersama-sama (kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* disertai *good corporate governance*) memberikan dampak lebih besar pada penurunan perilaku *fraud*, dibandingkan penerapan secara parsial. Menyertakan *good corporate governance* pada kepemimpinan berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* berdampak pada penurunan perilaku *fraud* yang sangat besar.

## KESIMPULAN, SARAN, DAN REKOMENDASI

~~Hasil penelitian menyimpulkan~~ Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian ini ~~maka dapat disimpulkan~~ bahwa penerapan kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* (berpikir, berkata, dan berbuat yang baik) dengan disertai penerapan *good corporate governance* mampu memberikan dampak pada penurunan perilaku *fraud* pada koperasi serba usaha di Bali. Kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* saja ternyata belum mampu secara nyata menekan perilaku *fraud*, namun dengan menyertakan penerapan *good corporate governance*, perilaku *fraud* dapat diminimalisasi.

Oleh karena itu, direkomendasikan bahwa dalam pengelolaan koperasi ke arah yang lebih baik (dalam arti terhindarkan dari perilaku *fraud*), maka perlu menerapkan kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha* disertai dengan penerapan *good corporate governance* secara konsisten ~~dan bersama-sama~~.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting, bahwa kepemimpinan bukanlah satu-satunya faktor yang mampu mengendalikan perilaku *fraud*. Diperlukan pengintegrasian sejumlah faktor yang relevan dalam upaya meminimalisasi *fraud* secara lebih besar.

## KETERBATASAN DAN PENELITIAN KE DEPAN

Penelitian ini sangat terbatas pada variabel kepemimpinan spesifik yaitu kepemimpinan yang berlandaskan *Tri Kaya Parisudha*, dan *good corporate governance*, dikaitkan dengan upaya meminimalisasi *fraud*. Dengan demikian, hasil penelitian ini belum mampu dijadikan generalisasi pada berbagai organisasi/perusahaan lainnya. Banyak faktor yang memiliki kemungkinan berpengaruh pada perilaku *fraud*. Oleh karena itu, penelitian ke depan perlu

menggali dan menganalisis faktor-faktor lain yang memiliki kemungkinan besar mempengaruhi *fraud*. Penelitian ini juga hanya terbatas pada koperasi serba usaha, sehingga perlu dilakukan pengembangan penelitian pada tempat dan bidang yang lain.

## REFERENSI

- ACFE Indonesia Chapter #111. 2017. Survei Fraud Indonesia, Association of Certified fraud Examiners.
- Agbim, K. C. (2018). Effect of ethical leadership on corporate governance, performance and social responsibility: A study of selected deposit money banks in Benue state, Nigeria. *International Journal of Community Development and Management Studies*, 2, 019-035. <https://www.informingscience.org/Articles/v2p019-035Agbim4291.pdf>
- Ahmad, P. (2017). Ethical Leadership between Governance and Human Nature. *Pro Publico Bono–Magyar Közigazgatás*, (1), 164-179. [http://real.mtak.hu/92343/1/PPB-MK\\_2017\\_1\\_Paiman\\_Ethical\\_Leadership.pdf](http://real.mtak.hu/92343/1/PPB-MK_2017_1_Paiman_Ethical_Leadership.pdf)
- Arens, Alvin A & Loebbecke, James K. 2012. *Auditing, an Integrated Approach*. 14th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986), The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 103, No. 6, pp. 1173-1182
- Besari. 2009. Pengaruh Kualitas Pelaksanaan Good Corporate Governance, Ukuran (Size), dan Kompleksitas Bank Terhadap Fraud (Studi Kasus pada Bank Umum 2007). Tesis. Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro
- Bologna, J. (1993), *Handbook on Corporate Fraud*, Butterworth-Heinemann, Stoneham, MA
- BPS Provinsi Bali. 2018. Bali Dalam Angka Tahun 2018.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. 2006. Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *Leadership Quarterly*, Vol.17, No.6, pp. 595-616. [https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/ethical\\_leadership\\_2006.pdf](https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/ethical_leadership_2006.pdf)
- Brown, M. E., Treviño & Harrison. 2005. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.97, pp.117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Cressey, D.R. 1953. Other people's money, dalam: "Detecting and Predicting Financial Statement Fraud: The Effectiveness of The Fraud Triangle and SAS No. 99", Skousen et al. 2009. *Journal of Corporate Governance and Firm Performance*, Vo;13: 53-81
- Daniri, Mas Achmad. 2005. *Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia*, Cetakan 1. Jakarta: PT. Ray Indonesia.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007). " Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation": Correction. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.328>

- Dhany, Umi Rahma, Priantono, S., & Budianto, M. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Peminimalisir Fraud (Kecurangan) Pengadaan Barang/Jasa Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Probolinggo, 4(2), 46–60
- Effendi, Muh. Arief. 2009. *The Power of Good Corporate Governance : Teori Implementasi*, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- El-Kassar, A. N., Messarra, L. C., & Elgammal, W. (2015). Effects of ethical practices on corporate governance in developing countries. <http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/cocv12i3c5p1.pdf>
- Endah, N., Tarjo, T., & Musyarofah, S. (2020). The Implementation Of Good Corporate Governance And Efforts To Prevent Fraud In Banking Companies. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 10(1), 136-149. <https://doi.org/10.22219/jrak.v10i1.10268>
- Gan, C. (2018). Ethical leadership and unethical employee behavior: A moderated mediation model. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(8), 1271-1283. <https://doi.org/10.2224/sbp.7328>
- Halbouni, S. S., Obeid, N., & Garbou, A. (2016). Corporate governance and information technology in fraud prevention and detection. *Managerial Auditing Journal*. <https://doi.org/10.1108/MAJ-02-2015-1163>
- Hamdani. 2016. *Good Corporate Governance (Tinjauan Etika dalam Praktik Bisnis)*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Houdek, P. (2019). Fraud and Understanding the Moral Mind: Need for Implementation of Organizational Characteristics into Behavioral Ethics. *Science and Engineering Ethics*, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s11948-019-00117-z>
- In'airat, M. (2015). The Role of Corporate Governance in Fraud Reduction-A Perception Study in the Saudi Arabia Business Environment. *Journal of Accounting & Finance* (2158-3625), 15(2). [http://www.na-businesspress.com/JAF/In airatM Web15 2 .pdf](http://www.na-businesspress.com/JAF/In%20airatM%20Web15%20.pdf)
- Jannah, Sitti Fitratul. 2016. Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Pencegahan Fraud di Bank Perkreditan Rakyat (Studi Pada Bank Perkreditan Rakyat Di Surabaya). *Jurnal Akuntansi Unesa*. Vol.7, No.2. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/aj/article/view/1340>
- Kaya, C. T., & Birol, B. (2007). Association Between Corporate Governance And Fraud Detection: Evidence From Borsa Istanbul. *Journal of Economics Finance and Accounting*, 6(2), 95-101. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/747433>
- Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of business ethics*, 49(1), 13-26. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000013853.80287>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (Vol. 3). John Wiley & Sons. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=kHt\\_CeUoVZQC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Kouzes,+J.+M.,+%26+Posner,+B.+Z.,+2007.+The+Leadership+Challenge+\(4th+ed.\).+San+Francisco,+CA:+Jossey-Bass.&ots=RUw4cmx2b6&sig=DE8mLfy5GMDIkRPUY4X6d4qO5Q&redir\\_esc=v#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=kHt_CeUoVZQC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Kouzes,+J.+M.,+%26+Posner,+B.+Z.,+2007.+The+Leadership+Challenge+(4th+ed.).+San+Francisco,+CA:+Jossey-Bass.&ots=RUw4cmx2b6&sig=DE8mLfy5GMDIkRPUY4X6d4qO5Q&redir_esc=v#v=onepage&q&f=false)

- Kwakye, O., Yusheng, K., Ayamba, E. C., & Osei, A. A. (2018). Influence of ethical behavior on Corporate Governance of firm's performance in Ghana. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(06). <https://www.ijstrm.in/index.php/ijstrm/article/view/1548>
- Kwatingtyas, Lidia Pascalia Ayu. 2017. Pengaruh Pengendalian Internal dan Manajemen Risiko pada Good Corporate Governance serta Implikasinya pada Pencegahan Fraud (Studi Kasus pada Credit Union di Daerah Istimewa Yogyakarta). Tesis. Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
- Law, Philip. 2011. Corporate Governance and No Fraud Occurrence in Organizations. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26, Iss 6, pp. 501-518.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. 2009. How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of A Trickle-Down Model. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol.108, pp.1-13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- Monks, Robert A.G, dan Minow, N, 2003. *Corporate Governance 3rd Edition*, Blackwell Publishing.
- Naidoo, G. (2012). A critical need for ethical leadership to curb corruption and promote good governance in the public sector of South Africa. [https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/57856/Naidoo\\_Critical\\_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/57856/Naidoo_Critical_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nursandi, Haritsa Amri. 2017. Pengaruh Pengendalian Internal, Kesesuaian Kompensasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kecenderungan Kecurangan (Fraud) pada PT. Astra Graphia Tbk Cabang Surabaya. Thesis. Universitas Airlangga.
- Okagbue, B. O. (2011). Ethical leadership and good governance in Nigerian local governments. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2035&context=dissertations>
- Othman, Z., & Rahman, R. A. (2010). Ethics an Malaysian corporate governance practices. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 98-109. <http://www.ijbssnet.com/journals/Vol.1.No.3.December.2010/10.pdf>
- Othman, Z., & Rahman, R. A. (2014). Attributes of ethical leadership in leading good governance. *International Journal of Business and Society*, 15(2), 359. <http://www.ijbs.unimas.my/repository/pdf/Vol15-no2-paper10.pdf>
- Parmajaya I.P.G. 2017. Ajaran Tri Kaya Parisudha Sebagai Landasan Pendidikan Nilai Moral dan Etika dalam Membentuk Karakter Anak, *Purwadita*, Volume 1, No.1, pp. 33-40.
- Piccolo, R., Greenbaum, R., Den Hartog, D., & Folger, R. 2010. The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31, pp. 259 –278. <https://doi.org/10.1002/job.627>
- Ponduri.S.B, Sailaja V., Amina Begum S.A. (2014).Corporate Governance -Emerging Economies Fraud and Fraud Prevention, *OSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Volume 16, Issue 3, PP 01-07. <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue3/Version-3/A16330107.pdf>

- Razali, W. A. A. W. M., & Arshad, R. (2014). Disclosure of corporate governance structure and the likelihood of fraudulent financial reporting. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 145, 243-253. <https://core.ac.uk/download/pdf/82472647.pdf>
- Ruin, J. E. 2009. *Internal auditing: Supporting risk management, fraud awareness management and Corporate Governance*. Leads Publication
- Said, J., Alam, M., Ramli, M., & Rafidi, M. (2017). Integrating ethical values into fraud triangle theory in assessing employee fraud: Evidence from the Malaysian banking industry. *Journal of International Studies*, 10(2). <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171480769>
- Sebhatu, S. P., & Pei-lin, L. (2016). What is Governance? The Ethical Dilemma for Leaders and Managers: Multiple Case Studies of Corruption from China. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 467-474. <https://core.ac.uk/download/pdf/82566211.pdf>
- Soleman, Rusman. 2013. Pengaruh Pengendalian Internal Dan Good Corporate Governance Terhadap Pencegahan Fraud. *JAAI*, Volume 17, No.1, pp 57-74
- Subramaniam, S. (2010). Ethical Leadership Views from Tamil Classical Literature-With Reference to Thirukural. Available at SSRN 1605320. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1605320](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1605320)
- Sudarta, Tjok Rai dan Atmaja, Ida Bagus Oka Punia. 2001. *Upadesa tentang Ajaran-Ajaran Agama Hindu*. Surabaya: Paramita.
- Sutedi, Adrian. 2012. *Good Corporate Governance*, Edisi 1 Cetakan 2. Jakarta: Sinar Grafika.
- Syamsudin, S., Imronudin, I., Utomo, S. T., & Praswati, A. N. (2017). Corporate Governance in Detecting Lack of Financial Report. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 8(2), 167-176. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/view/12757/7289>
- Thebe, T. P. (2017). Ethics and corporate governance: a model for South African public service. *International Conference on Public Administration and Development Alternatives (IPADA)*. [http://ulspace.ul.ac.za/bitstream/handle/10386/1842/thebe\\_ethics\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ulspace.ul.ac.za/bitstream/handle/10386/1842/thebe_ethics_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tjahjono, S. 2013. *Business Crimes and Ethics: Konsep dan Studi Kasus Fraud di Indonesia dan Globa*. Yogyakarta: ANDI.
- Uwuigbe, O. R., Olorunsho, O., Uwuigbe, U., Ozordi, E., Asiriwa, O., Asaolu, T., & Erin, O. (2020, September). Corporate governance and financial statement fraud among listed firms in Nigeria. In *IOP conference series: earth and environmental science* (Vol. 331, No. 1, p. 012055). IOP Publishing. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/331/1/012055/pdf>
- Widjajanti, Kesi. 2015. Gaya Kepemimpinan Dan Good Governance Sebagai Upaya Peningkatan Excellent Service Dan Kepercayaan Masyarakat (Studi Kasus Dinperindag Jawa Tengah) *J. Dinamika Sosbud*. Volume 17 Nomor 2, pp. 270 – 284.

Zarkasyi, Moh. Wahyudi. 2008. Good Corporate Governance: Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya. Cetakan 1. Bandung: Alfabeta.