

Pencegahan *Fraud* Melalui Budaya Organisasi, *Good Corporate Governance* Dan Pengendalian Internal.

Teddy Rustandy¹, Citra Sukmadilaga², Cahya Irawady³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Unpad, Bandung, Jawa Barat Indonesia¹

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Unpad, Bandung, Jawa Barat Indonesia²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Unpad, Bandung, Jawa Barat Indonesia³

Abstract

PT Pos Indonesia (Persero) is one of the state-owned enterprises that has experienced various cases of fraud. The fraud cases that occurred in these companies have caused significant financial losses to the company and of course the state's financial losses. PT Pos Indonesia (Persero) has large assets, with more than 4,000 offices scattered throughout the archipelago. Therefore, preventive measures are needed in order to protect their assets from fraud. The method used in this research is a case study method with a quantitative descriptive approach. The data analysis technique used is the path analysis method. As for the research population, 11 regional post offices and 205 inspection post offices (Kprk) throughout Indonesia, so that the total population is 216 offices. While the sample method used in this study is the saturated sampling method (census), in which all members of the population are determined to be the research sample. The results showed that organizational culture, good corporate governance and internal control simultaneously and partially had a significant and positive influence on fraud prevention at PT Pos Indonesia (Persero). This means that the better the implementation of organizational culture, good corporate governance and internal control, the higher the level of fraud prevention at PT Pos Indonesia (Persero).

Abstrak

PT Pos Indonesia (Persero) adalah salah satu dari sekian perusahaan BUMN yang mengalami berbagai kasus *fraud*. Kasus *fraud* yang terjadi di perusahaan tersebut, telah menyebabkan kerugian keuangan perusahaan yang tidak kecil dan kerugian keuangan negara tentunya. PT Pos Indonesia (Persero) memiliki aset yang besar, dengan tersebar kantornya lebih dari 4.000 hingga pelosok nusantara. Oleh karena itu, diperlukan upaya preventif agar dapat melindungi asetnya dari tindakan *fraud*. Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode studi kasus dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode analisis *path*. Adapun yang menjadi populasi penelitiannya adalah seluruh kantor pos regional sebanyak 11 kantor dan seluruh kantor pos pemeriksa (Kprk) sebanyak 205 kantor di seluruh Indonesia, sehingga jumlah populasinya adalah sebanyak 216 kantor. Sedangkan metode sampel yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode sampling jenuh (*sensus*), yaitu seluruh anggota populasi ditetapkan menjadi sampel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, *good corporate governance* dan pengendalian internal secara simultan dan parsial memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap pencegahan *Fraud* di PT Pos Indonesia (Persero). Hal ini berarti bahwa semakin baik implementasi budaya organisasi, *good corporate governance* dan pengendalian internal maka akan meningkatkan tingkat pencegahan *fraud* pada PT Pos Indonesia (Persero).

Kata Kunci: Budaya Organisasi; *Good Corporate Governance*; Pengendalian Internal; Pencegahan *Fraud*

Corresponding author. Email: teddyrustandy@yahoo.co.id.

How to cite this article. Rustandy, T., Sukmadilaga, C., & Irawady, I. (2020). Pencegahan *Fraud* melalui Budaya Organisasi, *Good Corporate Governance* dan Pengendalian Internal. *Jurnal Pendidikan Akuntansi & Keuangan*. Vol 8. No 2., 232 - 247. Retrieved from <https://ejournal.upi.edu/index.php/JPAK/article/view/24125>

History of article. Received: April 2020, Revision: Juli 2020, Published: Agustus 2020

PENDAHULUAN

Perusahaan dibangun bertujuan agar mampu mencetak *profit* sebesar mungkin untuk *shareholder* sesuai dengan investasi dan sumber dayanya serta memberikan kesejahteraan bagi para *stakeholder*. Namun dalam pencapaian tujuannya, perusahaan tentu memiliki risiko melekat yang tidak dapat dihindari secara total. Salah satu resiko tersebut adalah tindakan *fraud* yang sangat membahayakan bagi perusahaan. Terjadinya *fraud* akan berdampak pada pencapaian target *profit* hingga berdampak pada *performance* perusahaan. Lebih dari itu, efek negatif *fraud* juga sangat mengawatirkan karena mengganggu stabilitas ekonomi suatu negara, kerugian ekonomi dan menimbulkan krisis kepercayaan (Nicolescu C., 2007).

Jika dirata-ratakan, setiap tahunnya lima persen dari pendapatan organisasi hilang karena tindakan kecurangan atau *fraud* (ACFE Indonesia, 2016). Begitu juga *fraud* di Indonesia, korupsi sebagai salah satu jenis *fraud* masih menjadi sebuah permasalahan besar. Menurut indeks persepsi korupsi, negara republik Indonesia menduduki urutan ke-89 dari 180 negara pada tahun 2018. Angka yang diperoleh negara Indonesia yaitu 38 dari skala 0-100, semakin kecil nilainya maka artinya semakin korup negaranya (Alamsyah dkk, 2018).

Di Indonesia *fraud* begitu berkembang pesat dan menjangar luas pada segala bidang, baik di bidang pemerintahan, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maupun swasta. Pihak yang paling dirugikan dengan adanya *fraud* ialah sektor BUMN, sebesar hampir enam puluh persen (ACFE Indonesia, 2016). Pada tahun 2018 di sektor BUMN terdapat sebanyak 19 kasus dengan kerugian negara Rp. 3,1 triliun (Abba Gabrillin, 2019). Salah satu dari banyaknya jumlah perusahaan BUMN di

negara Indonesia yang telah mengalami kasus *fraud* yaitu PT Pos Indonesia (Persero).

Kasus tindakan *fraud* yang terjadi yaitu mantan Senior *Vice President* Operasi, *Vice President* pengendalian sistem operasi serta mantan *Vice President* kolektif & antaran PT Pos Indonesia (Persero) menerima tuntutan hukuman pidana selama 18 bulan dari jaksa penuntut umum, dikarenakan ketiganya sudah terbukti menyalahgunakan biaya tambahan pengiriman KPS (Kartu Perlindungan Sosial) sejumlah Rp. 2,4 miliar (Yedi Supriadi, 2017).

Kasus *fraud* di perusahaan BUMN ini juga terjadi pada tahun 2014, saat kejaksanaan agung mengungkap kasus penyelewengan pengadaan alat PDT (*Portable Data Terminal*) yang akan digunakan oleh kurir di Kantor Pos Area IV Jakarta. PT Pos Indonesia membeli alat PDT dari PT DIP dengan harga Rp 10,5 miliar yang menggunakan uang dari Kementerian BUMN. Dari total 1.725 perangkat PDT yang dipesan, hanya sekitar 50 PDT yang bisa digunakan dan PDT tersebut tidak sesuai dengan permintaan yang tertulis pada kontrak. Perangkat PDT tersebut seperti *handphone* yang dipakai oleh pengantar pos untuk mengirimkan data pengiriman paket pelanggan ke data server pusat. Menurut BPKP, kasus penyelewengan alat PDT tersebut ditaksir menimbulkan kerugian keuangan negara sampai Rp. 9,56 miliar (Radhiah, 2016; Subekti, 2014; Ichsan Emerald Alamsyah, 2014).

Terungkap juga kasus *fraud* di tahun 2016 yang diperbuat oleh karyawan kantor pos cabang (Kpc) MuaraBungo. Karyawan tersebut menduduki posisi jabatan sebagai kasir, yang terungkap menggelapkan sejumlah Rp.1,8 miliar uang kas negara. Terdapat bukti kasus tindakan *fraud* yang diperbuat oleh karyawan tersebut yaitu surat pernyataan atas perhitungan uang oleh kasir yang diperiksa Kepala Kantor Pos dan berdasarkan hasil

dokumentasi kamera CCTV di ruangan kasir Kantor Pos Muara Bungo (Hamid, 2016). Selain itu, pada tahun 2019 tepatnya bulan Mei terungkap tindakan *fraud* materai sejumlah Rp. 2.094 miliar yang diperbuat oleh Staf pada bagian keuangan di Kantor Pos Medan. Karyawan tersebut secara langsung telah menjual ribuan materai bernilai 6.000 kepada publik, namun uang yang diterima dari publik tersebut tidak disetor secara utuh kepada petugas kasir (Caroline Damanik, 2019).

Kasus *fraud* yang terjadi pada PT Pos Indonesia telah menyebabkan kerugian keuangan perusahaan yang tidak kecil. PT Pos Indonesia adalah perusahaan BUMN yang asetnya besar dengan tersebar kantornya lebih dari 4.000 hingga pelosok nusantara. Oleh karena itu, maka diperlukan upaya agar bisa melindungi asetnya dari *fraud*. *Fraud* adalah risiko internal perusahaan yang tidak dapat dihindari secara menyeluruh (Situ Nur Azzura, 2018), namun perusahaan dapat meminimalisir *fraud* dengan cara melakukan upaya preventif atau pencegahan *fraud*. Pencegahan *fraud* yaitu menutup kesempatan /peluang terjadinya *fraud*, membangun budaya yang jujur, terbuka & saling tolong menolong (Albrecht, & Albrecht, 2008).

Upaya preventif dapat dilakukan dengan cara memperhatikan budaya perusahaan, memperkuat tata kelola perusahaan, penerapan *tone at the top*, penetapan tujuan keuangan yang realistis dan dibuatnya kebijakan dan prosedur secara memadai (Singleton, & Singleton, 2010). Adanya upaya preventif tersebut diharapkan mampu menekan kasus *fraud* yang dapat merugikan keuangan dan reputasi perusahaan. Lebih baik perusahaan melakukan upaya pencegahan agar tidak terjadinya *fraud* dari pada mengatasi *fraud* saat terjadi.

Budaya perusahaan pada PT Pos Indonesia (Persero) secara terus menerus

dikembangkan dan ditetapkan dalam slogan "CINTA POS". Slogan tersebut merupakan kepanjangan dari *Customer & user experience centric* (C), *Innovative & Courageous* (I), *Network creator & o2o connector* (N), *Team up & make an impact* (T), *Accountable & transparent* (A), *Professional & discipline* (P), *Open mind & humble* (O) dan *Sympathetic & kind* (S). Makna dari slogan tersebut adalah perusahaan senantiasa melakukan perbaikan untuk memberikan pengalaman terbaik bagi pemakai layanan perusahaan. Berani melakukan perubahan untuk menjadi lebih baik serta tidak cepat berpuas diri. Senantiasa membangun kerja sama yang baik serta menjadi penghubung bisnis baik *offline* maupun *online* untuk kepentingan dan kemajuan bersama. Saling mendukung untuk memberi kemanfaatan yang besar. Tanggung jawab, jujur, dan transparan berbasis pada data yang benar dan relevan. Bekerja sesuai dengan tuntutan dan profesional serta menjunjung tinggi nilai disiplin. Terbuka serta rendah hati dalam menerima gagasan baru. Berbudhi pekerti, simpatik dan ramah dalam melakukan tugas-tugas yang diemban. (Pos Indonesia, 2018).

Fraud yang terjadi di sebuah perusahaan tidak terlepas dari kultur yang terbentuk dari kebiasaan individual atau kelompok dalam organisasi perusahaan (Dinata, Irianto & Mulawarman, 2018). Terjadinya *fraud* pada perusahaan perlu dicegah dengan menerapkan budaya organisasi yang baik. Membangun budaya yang bernilai jujur dan beretika tinggi dapat mencegah kecurangan dalam suatu perusahaan (Priyanto & Aryati, 2016). Hasil riset (Ocansey & Ganu 2017; Dhany dkk, 2016; Omar, et al, 2015; Alleyne & Amaria, 2013) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan positif dalam pencegahan *fraud* pada perusahaan. Budaya perusahaan yang baik dapat dilakukan dengan

cara membangun etika *leadership*, etika nilai basis, dan program etika sehingga bisa membangun kultur perusahaan yang jauh dari *fraud* (Schwartz, 2013).

Searah dengan budaya organisasi, untuk mencegah terjadinya *fraud* maka perusahaan harus mampu menerapkan *corporate governance* dengan baik (Singleton, 2010). Sebagai perusahaan BUMN, PT Pos Indonesia (Persero) secara berkelanjutan meningkatkan penerapan praktik-praktik tata kelola perusahaan yang baik guna memaksimalkan nilai perusahaan, mendorong pengelolaan perusahaan yang profesional, transparan dan efisien dengan cara menerapkan prinsip TARIF yaitu *Transparancy, Accountability, Responsibility, Independency and Fairness*, sehingga dapat memenuhi kewajiban yang baik kepada pemegang saham, dewan komisaris, mitra bisnis serta pemangku kepentingan lainnya. Sejarah mencatat hancurnya *big company* di dunia seperti perusahaan Enron, perusahaan *Global Crossing* dan perusahaan *WorldCom* diakibatkan karena tidak berjalannya *corporate governance* dengan baik (Anugerah, 2014; Law, 2011). Selain itu, banyaknya kasus BPR dilikuidasi karena kasus *fraud* yang disebabkan oleh tidak adanya implementasi tata kelola perusahaan yang optimal. Adanya implementasi GCG yang optimal, maka BPR akan terhindar dari potensi *fraud* (Apriyani, 2016). Hasil riset (Kurniawan, 2019; Halbouni, et al, 2016; Jannah, 2016; Law, 2011) menemukan bahwa implementasi GCG yang optimal berpengaruh positif pada pencegahan *fraud*.

Terjadinya *fraud* di organisasi disebabkan prevensi organisasi terhadap *fraud* tidak menjadi prioritas dan *mainstreaming* sebagai bagian kontrol atau pengendalian internal. Sampai beberapa waktu yang lalu, perusahaan tidak menganggap pencegahan *fraud* sebagai

tujuan utama dalam sistem pengendalian internal organisasi mereka. Tindakan pencegahan kecurangan dianggap sebagai unsur implisit dalam tujuan umum, ketaatan, kontrol internal, dan karenanya tidak dilihat sebagai program terintegrasi dengan tujuan yang jelas dan eksplisit berkaitan dengan pencegahan dan deteksi kecurangan (Petrasco D., 2014).

Sebagai perusahaan BUMN, PT Pos Indonesia (Persero) mengupayakan pengembangan sistem pengendalian internal dengan menggunakan pendekatan COSO (*Committee of Sponsoring organizations of threadway Commissions*). Sistem pengendalian internal tersebut mencakup lingkungan pengendalian internal dalam perusahaan yang disiplin dan terstruktur, pengkajian dan pengelolaan risiko usaha, aktivitas pengendalian, sistem informasi & komunikasi, serta monitoring yang secara operasional dijabarkan lebih lanjut ke dalam berbagai kebijakan berupa pedoman, petunjuk operasional maupun instruksi kerja.

Manajemen yang baik harus dapat menjaga dan mengelola aset perusahaan dari *fraud*, maka perusahaan membutuhkan pengendalian intern yang efektif (Albrecht & Zimbelman, 2011; Cuomo, 2007). *Fraud* yang terjadi di dalam organisasi biasanya disebabkan oleh lemahnya pengendalian yang dijalankan oleh manajemen (Arens, et al, 2009). Penerapan pengendalian internal yang efektif diharapkan mampu membantu manajemen menjaga aset perusahaan dari tindakan *fraud*. Jika penerapan pengendalian intern perusahaan tidak efektif, maka akan menjadi celah yang semakin luas bagi karyawan untuk berbuat tindakan *fraud*. Sedangkan, jika penerapan pengendalian intern perusahaan efektif maka celah untuk berbuat tindakan *fraud* semakin sempit. Hasil dari riset (Kurniawan & Izzaty, 2019; Nawawi,

2018; Yuniarti, 2017; Zakaria, et al, 2016) menemukan bahwa kuatnya pengendalian intern mampu mencegah tindak *fraud* dalam sebuah perusahaan. Sedangkan lemahnya pengendalian intern akan membuka kesempatan bagi karyawan untuk berbuat tindakan *fraud* walaupun mungkin mereka tidak mempunyai niat. Hasil riset ACFE (2002 dan 2004) dalam Silverstone & Sheetz (2007) memperlihatkan bahwa pengendalian internal merupakan alat yang paling efektif untuk mencegah terjadinya tindakan *fraud* dan internal kontrol yang kuat berpengaruh signifikan positif terhadap pencegahan *fraud*.

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu yang dilakukan di PT Pos Indonesia (Persero) bahwa ketiga variabel independen (budaya organisasi, GCG dan pengendalian internal) yang dipilih, masih belum diteliti pada perusahaan ini. Atas dasar uraian tersebut, maka penulis bermaksud untuk meneliti seberapa besar pengaruh budaya organisasi, GCG dan pengendalian internal secara simultan dan parsial terhadap pencegahan *fraud*.

METODE

Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode studi kasus dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode analisis *path*. Sumber datanya yaitu data primer melalui pendistribusian kuesioner kepada responden yang telah ditetapkan menjadi sampel dalam penelitian ini. Adapun yang menjadi populasinya adalah seluruh kantor regional sebanyak 11 kantor dan seluruh kantor pos pemeriksa (Kprk) sebanyak 205 kantor di seluruh Indonesia, sehingga jumlah populasinya adalah sebanyak 216 kantor. Sedangkan metode sampling yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode sampling jenuh (sensus), yaitu seluruh anggota populasi

ditetapkan menjadi sampel penelitian (Sugiyono, 2017).

Dalam penelitian ini terdapat 3 variabel independen yaitu budaya organisasi (X_1), *good corporate governance* (X_2), dan pengendalian internal (X_3). Sedangkan variabel dependennya adalah pencegahan *fraud* (Y).

Pengukuran variabel budaya organisasi (X_1) menggunakan tipe budaya organisasi yaitu; budaya *clan*, budaya *Adhocracy*, budaya *market* dan budaya *hierarchy* (Acar & Acar, 2014; Zahari & Shurbagi, 2012; Aktas et al, 2011; Cameron & Quin, 2011).

Pengukuran variabel *good corporate governance* (X_2) menggunakan 5 prinsip GCG yang dikenal dengan TARIF yaitu; *Transparency*, *Accountability*, *Responsibility*, *Independency* dan *Fairness* (Peraturan menteri negara BUMN, 2011; KNKG, 2006; Kaihatu, 2006; Monks & Minow, 2004; OECD, 2004; Daniri, 2005).

Pengukuran variabel pengendalian internal (X_3) menggunakan komponen pengendalian internal yaitu: lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi & komunikasi, dan pemantauan (Nawawi & Salin, 2018; Zakaria et al, 2016; Shafawaty et al, 2016; COSO, 2013; Lakis & Giriunas, 2012).

Pengukuran variabel pencegahan *fraud* (Y) menggunakan *Management Anti-fraud Programs and Controls* yaitu : membangun budaya kejujuran & moral yang tinggi, mengevaluasi proses & pengendalian anti-*fraud* dan mengembangkan proses pengawasan yang memadai (Sow et al, 2018; Siregar & Tenoyo, 2015; Law, 2011; Singleton, 2010; AICPA, 2002).

Untuk memberikan interpretasi terhadap persentase skor yang di peroleh dari jawaban kuesioner responden, maka dilakukan pengkatagorian dengan cara sebagai berikut :

Persentase maksimum =
 (Bobot jawaban tertinggi : jumlah kategori) x
 100 = (5 : 5) x 100 = 100 %.
 Persentase minimum =
 (Bobot jawaban terendah : jumlah kategori) x
 100 = (1 : 5) x 100 = 20%.
 Rentang persentase skor = (% maksimum - %
 minimum) : jumlah kategori = (100% - 20%) :
 5 = 16%.

Berdasarkan rentang persentase skor yang
 diperoleh, maka dapat dikategorikan sebagai
 berikut :

Tabel 3.1
Kriteria Persentase Tanggapan Responden

No	Persentase Skor	Kategori Skor
1	20,00 % - 36,00 %	Sangat Kurang
2	36,01 % - 52,00 %	Kurang
3	52,01 % - 68,00 %	Cukup
4	68,01 % - 84,00 %	Baik
5	84,01 % - 100 %	Sangat Baik

Sumber: Umi Narimawati (2010: 245)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data penelitian diperoleh dari jawaban
 para responden. Jumlah kuesioner yang
 disebarkan sebanyak 216 kuesioner, dengan
 tingkat persentase sebesar 100%. Kuesioner
 yang kembali dan diolah sebanyak 196
 kuesioner, dengan tingkat persentase sebesar
 90,74%. Sedangkan kuesioner yang tidak
 kembali sebanyak 20 kuesioner, dengan
 tingkat persentase sebesar 9,26%. Untuk lebih
 jelasnya, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Data

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebarkan	216	100 %
Kuesioner yang kembali dan diolah	196	90,74%
Kuesioner yang tidak kembali	20	9,26%

Sumber: Data diolah

Analisis Deskriptif

Implementasi budaya organisasi pada PT
 Pos Indonesia (Persero) termasuk dalam
 kategori baik. Hal ini berdasarkan hasil
 tanggapan responden yang menunjukkan nilai

rata-rata sebesar 4.188 atau 71,22%, yang
 berada pada rentang 68,01 % - 84,00 %. Untuk
 lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel berikut
 :

Tabel 4.2
Analisis Deskriptif Budaya Organisasi

No	Indikator	Jumlah Skor	Rata-Rata Hitung	% Realisasi
1	<i>Clan</i>	4.372	3,72	74,35%
2	<i>Adhocracy</i>	4.018	3,42	68,33%
3	<i>Market</i>	4.207	3,58	71,55%
4	<i>Hierarchy</i>	4.155	3,53	70,66%
Skor Rata-rata		4.188	3,56	71,22%
%GAP				28,78%
Jumlah % Realisasi Ideal				100%

Sumber: Data diolah

Good Corporate Governance pada PT Pos
 Indonesia (Persero) termasuk dalam kategori
 baik. Hal ini berdasarkan hasil tanggapan
 responden yang menunjukkan nilai rata-rata
 sebesar 4.078 atau 71,70%, yang berada pada
 rentang 68,01 % - 84,00 %. Untuk lebih
 jelasnya, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.3
Analisis Deskriptif GCG

No	Indikator	Jumlah Skor	Rata-Rata Hitung	% Realisasi
1	<i>Transparency</i>	4.978	3,63	72,57%
2	<i>Accountability</i>	4.216	3,59	71,70%
3	<i>Responsibility</i>	2.801	3,57	71,45%
4	<i>Independency</i>	4.064	3,46	69,12%
5	<i>Fairness</i>	4.331	3,68	73,66%
Skor Rata-rata		4.078	3,59	71,70%
%GAP				28,30%
Jumlah % Realisasi Ideal				100%

Sumber: Data diolah

Pengendalian internal pada PT Pos
 Indonesia (Persero) termasuk dalam kategori
 baik. Hal ini berdasarkan hasil tanggapan
 responden yang menunjukkan nilai rata-rata
 sebesar 4.871 atau 75,19%, yang berada pada
 rentang 68,01 % - 84,00 %. Untuk lebih
 jelasnya, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.4
Analisis Deskriptif Pengendalian Internal

No	Indikator	Jumlah Skor	Rata-Rata Hitung	% Realisasi
1	Lingkungan pengendalian	8.147	3,78	75,58%
2	Penilaian risiko	5.162	3,76	75,25%
3	Aktivitas pengendalian	4.460	3,79	75,85%
4	Informasi dan komunikasi	2.911	3,71	74,26%
5	Pemantauan	3.675	3,75	75,00%
Skor Rata-rata		4.871	3,77	75,19%
%GAP				24,81%
Jumlah %Realisasi Ideal				100%

Sumber: Data diolah

Pencegahan *fraud* pada PT Pos Indonesia (Persero) termasuk dalam kategori baik. Hal ini berdasarkan hasil tanggapan responden yang menunjukkan nilai rata-rata sebesar 8.185 atau 76,28%, yang berada pada rentang 68,01 % - 84,00 %. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.4
Analisis Deskriptif Pencegahan *Fraud*

No	Indikator	Jumlah Skor	Rata-Rata Hitung	% Realisasi
1	Membangun budaya kejujuran dan moral yang tinggi	11.626	3,71	25,85%
2	Mengevaluasi proses dan pengendalian <i>anti-fraud</i>	4.499	3,83	23,49%
3	Mengembangkan proses pengawasan yang memadai	8.429	3,91	21,81%
Skor Rata-rata		8.185	3,80	76,28%
%GAP				23,72%
Jumlah %Realisasi Ideal				100%

Sumber: Data diolah

Uji Validitas Dan Reliabilitas

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi (r) untuk variabel budaya organisasi (X_1) dengan indikator 24 butir pertanyaan, variabel GCG (X_2) dengan

indikator 29 pertanyaan, variabel pengendalian internal (X_3) dengan indikator 33 butir pertanyaan dan variabel pencegahan *fraud* (Y) dengan indikator 33 butir pertanyaan dinyatakan valid, karena setiap indikator pertanyaan tersebut memiliki nilai koefisien korelasi (r) lebih besar dari pada nilai kritis (0,138). Sedangkan hasil dari uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel independen dan dependen dinyatakan reliabel karena nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari pada nilai kritis (0,6). Berikut uraian nilai Cronbach's Alpha setiap variabelnya :

Tabel 4.2
Uji reliabilitas

Koefisien reliabilitas		
Variabel	Cronbach's Alpha	R kritis
Budaya organisasi	0,918	0,600
GCG	0,967	0,600
Pengendalian Internal	0,982	0,600
Pencegahan <i>fraud</i>	0,967	0,600

Sumber: Data diolah

Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model persamaan jalur, variabel residual memiliki distribusi normal. Salah satu uji statistik yang digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik non-parametrik *Kolomogorov-Smirnov*. Apabila besarnya nilai *Kolomogorov-Smirnov* adalah lebih besar dibandingkan dengan nilai *asympt. Sig*, maka data residual terdistribusi normal (Ghozali, 2013: 115).

Tabel 4.3
Uji Normalitas Data

Nilai <i>Kolomogorov - Smirnov Z</i>	Nilai <i>Asymp. Sig</i>
0,461	0,05

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel di atas terlihat nilai *Kolomogorov-Smirnov Z* lebih besar dibandingkan dengan nilai *asympt. Sig* yaitu $0,461 > 0,05$, oleh karena itu data residual terdistribusi normal.

Analisis Jalur

Hasil perhitungan korelasi antar variabel yang diteliti dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Matriks Korelasi antar Variabel Bebas

		X ₁	X ₂	X ₃
X ₁	Pearson correlation	1	0.787	0.745
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000
	N	196	196	196
X ₂	Pearson correlation	0.787	1	0.883
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000
	N	196	196	196
X ₃	Pearson correlation	0.745	0.883	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	
	N	196	196	196

Sumber: Data diolah

Dari data tabel di atas dapat dilihat bahwa hubungan antara variabel budaya organisasi (X₁) dengan *Good Corporate Governance* (X₂) adalah sebesar 0,787. Termasuk dalam kategori kuat, artinya jika budaya organisasi naik satu satuan, maka *Good Corporate Governance* naik sebesar 0,787 satuan. Hal ini berarti bahwa semakin baik implementasi budaya organisasi, maka akan semakin baik juga GCG pada perusahaan.

Hubungan antara variabel budaya organisasi (X₁) dengan pengendalian internal (X₃) adalah sebesar 0,745. Termasuk dalam kategori kuat, artinya jika budaya organisasi naik satu satuan, maka pengendalian internal naik sebesar 0,745 satuan. Hal ini berarti bahwa semakin baik implementasi budaya organisasi, maka akan semakin baik juga pengendalian internal pada perusahaan.

Hubungan antara variabel *Good Corporate Governance* (X₂) dengan pengendalian internal (X₃) adalah sebesar 0,883. Termasuk dalam kategori kuat, artinya jika *Good Corporate Governance* naik satu satuan, maka pengendalian internal naik sebesar 0,883 satuan. Hal ini berarti bahwa semakin baik implementasi GCG, maka akan semakin baik juga pengendalian internal pada perusahaan.

Selanjutnya diperoleh hasil perhitungan untuk koefisien jalur dari budaya organisasi,

good corporate governance dan pengendalian internal terhadap pencegahan *fraud* sebagai berikut:

Tabel 4.5
Besaran Koefisien Jalur

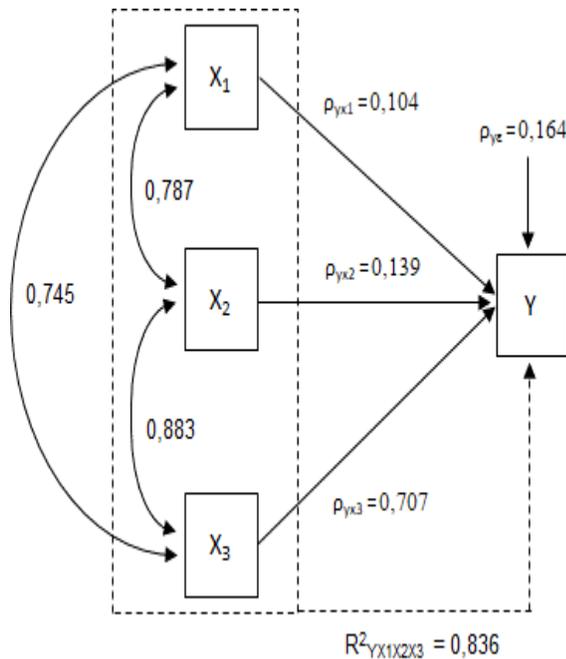
Variabel	Koefisien Jalur	Sig.
X ₁	$\rho_{yx1} = 0,104$	0,032
X ₂	$\rho_{yx2} = 0,139$	0,043
X ₃	$\rho_{yx3} = 0,707$	0,000

Sumber : Data diolah

Koefisien jalur untuk pengaruh dari masing-masing variabel terlihat pada tabel besaran koefisien jalur di atas. Diperoleh pengaruh budaya organisasi (X₁) terhadap pencegahan *fraud* (Y) yang memiliki koefisien jalur (ρ_{yx1}) bertanda positif dengan nilai sebesar 0,104 ($p = 0,032$), untuk pengaruh *good corporate governance* (X₂) terhadap pencegahan *fraud* (Y) yang memiliki koefisien jalur (ρ_{yx2}) bertanda positif dengan nilai sebesar 0,139 ($p = 0,043$), dan pengaruh pengendalian internal (X₃) terhadap pencegahan *fraud* (Y) yang memiliki koefisien jalur (ρ_{yx3}) bertanda positif dengan nilai sebesar 0,707 ($p = 0,000$).

Besar pengaruh secara bersama-sama budaya organisasi (X₁), *good corporate governance* (X₂), dan pengendalian internal (X₃) terhadap pencegahan *fraud* (Y) ditunjukkan dengan nilai koefisien determinasi (R^2), yaitu sebesar 0,836. Sedangkan nilai epsilon sebesar 0,164 dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar ketiga variabel tersebut.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur yang diperoleh dapat dihitung besar pengaruh variabel yang dihipotesiskan, sehingga dapat digambarkan hubungan pengaruh X₁, X₂ dan X₃ terhadap Y, sebagai berikut:



Gambar 4.2

Diagram Jalur Pengaruh X₁, X₂ dan X₃ terhadap Y

Dengan memperhatikan tabel dan gambar di atas, maka diperoleh persamaan jalur sebagai berikut :

$$Y = 0,104 X_1 + 0,139 X_2 + 0,707 X_3 + \varepsilon$$

Uji Hipotesis

Hipotesis utama penelitian ini adalah budaya organisasi (X₁), *good corporate governance* (X₂) dan pengendalian internal (X₃) berpengaruh secara simultan terhadap pencegahan *fraud* (Y). Hipotesis penelitian tersebut dinyatakan dalam hipotesis statistik berikut ini:

$$H_0 : \rho_{yx1} = \rho_{yx2} = \rho_{yx3} = 0$$

$$H_1 : \text{Sekurang-kurangnya ada satu } \rho_{yxi} \neq 0$$

Statistik uji yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^k \rho_{yxi} r_{yxi}}{k (1 - \sum_{i=1}^k \rho_{yxi} r_{yxi})}$$

di mana i = 1, 2, 3

Kriteria uji, tolak H₀ jika F hitung ≥ F tabel, terima H₀ dalam hal lainnya. Di mana F tabel diperoleh dari tabel distribusi F dengan = 5 % dan derajat bebas db₁=k=3, dan db₂=n-k-1=196-3-1=192.

Tabel 4.28
 Pengujian Secara Simultan

F hitung	db	F tabel
325.488	db ₁ = 3 db ₂ = 192	2,652

Sumber: Data diolah

Pada tabel di atas dapat diketahui bahwa budaya organisasi (X₁), *good corporate governance* (X₂), dan pengendalian internal (X₃) secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap pencegahan *fraud* (Y) di PT Pos Indonesia (Persero).

Hasil pengujian secara keseluruhan memberikan hasil yang signifikan, maka untuk mengetahui variabel bebas mana yang secara parsial berpengaruh nyata terhadap Y dapat dilanjutkan dengan pengujian secara parsial. Untuk menguji koefisien jalur secara parsial, terlebih dahulu ditentukan rumusan hipotesisnya sebagai berikut:

H₀ : ρ_{yxi} = 0, Tidak terdapat pengaruh yang nyata variabel bebas (X) yang ke-i (X_i) terhadap Y.

H₁ : ρ_{yxi} ≠ 0, Terdapat pengaruh yang nyata variabel bebas (X) yang ke-i (X_i) terhadap Y

Statistik uji yang digunakan adalah:

$$t_i = \frac{\rho_{yxi}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2) CR_{ii}}{n - k - 1}}}$$

di mana i = 1, 2, 3.

Kriteria uji: Tolak H₀ jika t hitung > t tabel (t_{α;n-1}) dengan = 5 % dan derajat bebas db = 196-2=194. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.29
Pengujian Secara Parsial

Variabel	t hitung	db	t tabel
X ₁	2,160	194	1,972
X ₂	2,035		1,972
X ₃	11,160		1,972

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung untuk masing-masing variabel budaya organisasi (X₁), *good corporate governance* (X₂), dan pengendalian internal (X₃) lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel. Hal ini berarti bahwa variabel budaya organisasi (X₁), *good corporate governance* (X₂) dan pengendalian internal (X₃) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pencegahan *fraud* (Y) di PT Pos Indonesia (Persero).

Pengaruh langsung dan tidak langsung

Berikut ini hasil perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi (X₁), *good corporate governance* (X₂) dan pengendalian internal (X₃) terhadap pencegahan *fraud* (Y).

Tabel 4.30
Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung

No	Pengaruh	Besar Pengaruh
1	Pengaruh langsung :	
	X ₁ terhadap Y	1,1%
	X ₂ terhadap Y	1,9%
	X ₃ terhadap Y	50,0%
	Total pengaruh langsung	53,0 %
2	Pengaruh tidak langsung :	
	melalui X ₁	6,6%
	melalui X ₂	9,8%
	melalui X ₃	14,2%
	Total pengaruh tidak langsung	30,6%
3	Total pengaruh X₁, X₂, dan X₃ terhadap Y	83,6 %

Sumber: Data diolah

Dari data tabel di atas, dapat dilihat bahwa pengaruh langsung budaya organisasi (X₁) terhadap pencegahan *fraud* (Y) adalah sebesar 1,1%. Pengaruh langsung *Good Corporate*

Governance terhadap pencegahan *fraud* sebesar 1,9%. Pengaruh langsung pengendalian internal terhadap pencegahan *fraud* sebesar 50,0%. Kemudian pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi sebesar 6,6%, pengaruh tidak langsung melalui *Good Corporate Governance* sebesar 9,8%, dan pengaruh tidak langsung melalui pengendalian internal sebesar 14,2%.

Berdasarkan perhitungan tersebut di atas, maka diperoleh bahwa budaya organisasi (X₁), *good corporate governance* (X₂), dan pengendalian internal (X₃) mempunyai pengaruh secara langsung terhadap pencegahan *fraud* (Y) sebesar 53,0%. Kemudian pengaruh tidak langsungnya sebesar 30,6%. Sedangkan pengaruh secara totalnya adalah sebesar 83,6%. Terdapat nilai epsilon sebesar 16,4 % yang merupakan pengaruh variabel lain diluar ketiga variabel tersebut.

Berdasarkan hasil perhitungan juga dapat diketahui bahwa variabel yang memiliki pengaruh terbesar (pengaruh langsung & tidak langsung) terhadap pencegahan *fraud* (Y) adalah pengendalian internal (X₃), yaitu sebesar 64,2%. Sedangkan variabel yang memiliki pengaruh terkecil adalah budaya organisasi (X₁) yaitu sebesar 7,7%.

Pembahasan

Pengaruh budaya organisasi terhadap pencegahan *fraud*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh total (langsung & tidak langsung) dari budaya organisasi terhadap pencegahan *fraud* adalah sebesar 7,7%. Menurut hasil pengujian hipotesis, budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap pencegahan *fraud* pada PT Pos Indonesia (Persero). Hal ini berarti bahwa semakin baiknya budaya organisasi maka akan berpengaruh dalam meningkatkan pencegahan *fraud*. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Rezaee dan Riley (2005) bahwa *fraud* pada perusahaan perlu dicegah dengan

mewujudkan & membangun kembali budaya yang menjunjung tinggi nilai kejujuran dan etika, serta pendapat Arens, et al (2009) dan Singleton (2010) yaitu salah satu faktor yang dapat mencegah *fraud* adalah budaya jujur dan etika yang tinggi. Kemudian diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ocansey & Ganu (2017); Omar, et al, (2015); Alleyne and Amaria, 2013; dany, dkk, (2016) menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi yang positif terhadap pencegahan *fraud* pada perusahaan. Selain itu menurut Schwartz (2013) bahwa budaya perusahaan yang baik dapat dilakukan dengan cara membangun etika kepemimpinan, etika nilai basis, dan program etika sehingga dapat membentuk budaya perusahaan yang terbebas dari *fraud*.

Pengaruh GCG terhadap pencegahan *fraud*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa GCG berpengaruh secara total terhadap pencegahan *fraud* sebesar 11,7%. Berdasarkan pengujian hipotesis bahwa GCG berpengaruh signifikan terhadap pencegahan *fraud* pada PT Pos Indonesia (Persero). Hal ini berarti bahwa semakin kuat GCG, maka akan berdampak pada semakin meningkatnya pencegahan *fraud*. Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat Singleton (2010) bahwa salah satu upaya preventif yang dilakukan agar dapat mencegah *fraud* pada perusahaan adalah dengan memperkuat tata kelola perusahaan. Hal penelitian ini juga sejalan dengan pendapat Apriyani (2016) bahwa adanya penerapan GCG maka perusahaan akan terhindar dari potensi *fraud*, serta hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Law (2011); Halbouni S.S, et al, (2016); Jannah (2016); dan Kurniawan (2019) yang menunjukkan bahwa GCG berpengaruh positif terhadap pencegahan *fraud*. Adanya implementasi GCG melalui transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan kesetaraan yang baik dalam perusahaan, maka akan menjadi salah satu

upaya untuk mencegah peluang terjadinya *fraud*.

Pengaruh pengendalian internal terhadap pencegahan *fraud*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian internal memiliki pengaruh secara total terhadap pencegahan *fraud* sebesar 64,2%. Berdasarkan pengujian hipotesis bahwa pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap pencegahan *fraud* pada PT Pos Indonesia (Persero). Hal ini berarti bahwa semakin baik pengendalian internal maka akan berdampak pada semakin baiknya pencegahan *fraud*. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat silverstone dan Sheetz (2007) bahwa internal kontrol merupakan alat yang paling efektif untuk pencegahan tindakan *fraud* dan internal kontrol yang kuat berpengaruh signifikan positif dalam pencegahan tindakan *fraud*. Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nawawi (2018); Yuniarti, (2017); Zakaria, et al, (2016); dan Kurniawan (2019) bahwa pengendalian internal memiliki pengaruh positif dalam mencegah kecurangan pada perusahaan. Pengendalian internal diperlukan dalam untuk melakukan pengawasan terhadap aktivitas operasional perusahaan agar mendapatkan jaminan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat berjalan dengan efektif. Pengendalian internal yang lemah dalam perusahaan akan membuka peluang untuk terjadinya *fraud*. Penerapan pengendalian internal yang efektif diharapkan dapat membantu manajemen menjaga aset perusahaan dari tindakan *fraud*. Jika penerapan pengendalian internal perusahaan tidak efektif maka celah bagi para pegawai untuk berbuat tindakan *fraud* semakin luas. Sebaliknya, jika penerapan pengendalian internal perusahaan efektif maka celah bagi para pegawai untuk berbuat tindakan *fraud* semakin sempit.

Pengaruh budaya organisasi, GCG dan pengendalian internal terhadap pencegahan *fraud*

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa budaya organisasi, GCG dan pengendalian internal berpengaruh terhadap pencegahan *fraud* sebesar 83,6%. Berdasarkan pengujian hipotesis bahwa budaya organisasi, GCG dan pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap pencegahan *fraud* pada PT Pos Indonesia (Persero). Hal ini berarti bahwa semakin baik budaya organisasi, GCG, dan pengendalian internal maka akan semakin baik pencegahan *fraud*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Dinata, Irianto dan Mulawarman (2018) bahwa pencegahan *fraud* yang terjadi di sebuah perusahaan tidak terlepas dari faktor budaya yang dibentuk atas kebiasaan individu atau kelompok pada suatu organisasi/perusahaan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Ocansey & Ganu, (2017); Priyatno & Aryati, (2016); Omar et al, (2015) bahwa budaya organisasi dan pengendalian internal berpengaruh signifikan positif terhadap pencegahan *fraud* pada perusahaan. Kemudian menurut Gusnardi (2011) dalam penelitiannya terhadap 13 BUMN di Indonesia menemukan bahwa pengendalian internal dan GCG dapat mencegah terjadinya *fraud* di dalam perusahaan. Selain itu hasil penelitian Kurniawan dan Izzaty (2019); Soleman (2013) menemukan bahwa GCG dan pengendalian internal dapat mencegah terjadinya *fraud*.

KESIMPULAN

Budaya organisasi, *good corporate governance* dan pengendalian internal secara simultan dan parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap pencegahan *Fraud* di PT Pos Indonesia (Persero). Hal ini berarti bahwa semakin baik implementasi budaya organisasi, *good corporate governance* dan pengendalian internal maka akan meningkatkan tingkat pencegahan *fraud* pada PT Pos Indonesia (Persero).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif secara total terhadap pencegahan *fraud* sebesar 7,7%. *Good Corporate Governance* berpengaruh positif secara total terhadap pencegahan *fraud* sebesar 11,7%. Pengendalian internal berpengaruh positif secara total terhadap pencegahan *fraud* sebesar 64,2%. Sedangkan budaya organisasi, GCG dan pengendalian internal berpengaruh positif secara total terhadap pencegahan *fraud* sebesar 83,6%. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka budaya organisasi, *good corporate governance*, dan pengendalian internal memberikan pengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap pencegahan *fraud* pada PT Pos Indonesia (Persero).

SARAN

Pada variabel budaya organisasi, indikator budaya *Adhocracy* memperoleh penilaian terendah dari responden. Hal ini harus menjadi perhatian bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi dan perbaikan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang dinamis & entrepreneurial, mendorong para pimpinan kantor cabang & regionalnya untuk inovatif dan berani untuk melakukan perubahan untuk menjadi lebih baik, melakukan penekanan strategis pada penemuan sumber daya baru dan mencoba hal-hal baru sehingga para pegawainya siap dalam menghadapi persaingan bisnis untuk menjadi pemimpin produk/jasa. Selain itu, perusahaan melakukan monitoring secara berkala, agar perbaikan yang dilakukan dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

Pada variabel GCG, indikator independensi memperoleh penilaian terendah dari responden. Hal ini harus menjadi perhatian setiap organ perusahaan agar menghindari terjadinya dominasi oleh pihak lain, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, terbebas dari benturan kepentingan dan dari segala macam pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat

dilaksanakan secara obyektif. Selain itu, untuk meningkatkan independensi dalam pengambilan keputusan bisnis, maka perusahaan harus mengembangkan beberapa aturan, pedoman, dan praktek terutama pada tingkat dewan komisaris dan direksi demi terlaksananya pengelolaan perusahaan yang mandiri dan profesional sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan nilai-nilai etika serta standar, prinsip, dan praktik penyelenggaraan usaha perposan yang sehat.

Pada variabel pengendalian internal, indikator informasi dan komunikasi memperoleh penilaian terendah dari responden. Hal ini harus menjadi perhatian perusahaan bahwa sebagai perusahaan publik, PT Pos Indonesia (Persero) perlu menginformasikan & mengkomunikasikan kepada publik yang berkaitan dengan informasi seperti target pencapaian usaha & strategi perusahaan, informasi keuangan, manajemen risiko, implementasi pengendalian internal & GCG, serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting lainnya yang dapat berpengaruh terhadap kondisi perusahaan. Hal tersebut sebagai upaya pengawasan dari publik agar perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Pada variabel pencegahan *fraud*, indikator membangun budaya kejujuran dan moral yang tinggi memperoleh penilaian terendah dari responden. Hal ini harus menjadi perhatian khusus dari perusahaan agar meninjau ulang kembali sistem balas jasa yang berlaku dan dilakukan kembali perubahan sistem balas jasa dengan mengacu pada kinerja & kontribusi yang diberikan pegawai pada perusahaan dan tentunya berdasarkan peraturan pemerintah, serta memberikan kesempatan kepada perwakilan pegawai melalui serikat pekerja untuk berdiskusi membahas sistem balas jasa yang wajar sehingga mendapatkan *win-win solution*.

Hasil penelitian menunjukkan ada faktor-faktor di luar budaya organisasi, *Good Corporate Governance* dan pengendalian

internal yang mempengaruhi pencegahan *fraud* yaitu sebesar 16,4%, oleh karena itu untuk peneliti berikutnya agar meneliti faktor-faktor lainnya seperti *proactive fraud audit*, *whistleblowing system*, audit internal, teknologi informasi, pendidikan auditor, dan atau komite audit.

DAFTAR PUSTAKA

- Acar, A. Zafer & Acar, Pinar. 2014. *Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals*. Emerging Markets Journal. Volume 3 No 3 (2014).
- Aktas, Esra. et al. 2018. *The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment and CEO Values*. Procedia Social and Behavioral Sciences 24 (2011) 1560–1573.
- ACFE Indonesia Chapter. *Survai Fraud Indonesia*. Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) Indonesia Chapter. 2016.
- AICPA et al. 2002. *Management Antifraud Programs And Controls. Guidance to Help Prevent and Deter Fraud*. New York, NT.
- Alamsyah, dkk. 2018. Laporan Tren Penindakan Kasus Korupsi Tahun 2018. Jakarta: Indonesia Corruption watch.
- Alamsyah, I.E. 2014. Kejangung Tahan Dua Tersangka Korupsi PT Pos Indonesia. <https://www.republika.co.id/berita/nasional/hukum/14/12/02/nfypld-kejangung-tahan-dua-tersangka-korupsi-pt-pos-indonesia>.
- Albrecht, W. S., C. O and C. C. Zimbelman, M.F. 2014. *Fraud Examination*, 5th Edition. Cengage Learning: Boston, USA.
- Albrecht, C., Kranacher, M-J., & Albrecht, W. S. (2008). *Asset misappropriation research white paper for the Institute for Fraud Prevention*.

- Alleyne, B., & Amaria, P. 2013. *The effectiveness of corporate culture, auditor education, and legislation in identifying, preventing, and eliminating corporate fraud*. *Int. J. Bus. Acc. Finance* 7 (1), 34–62.
- Anugerah, Rita (2014). Peranan *Good Corporate Governance* dalam Pencegahan Fraud, *Jurnal Akuntansi*, Vol 3, No.1, Oktober 2014 : 101 – 113. ISSN 2337-4314.
- Apriyani. 2016. BPR Ditutup, Lagi-lagi Karena Fraud. https://infobanknews.com/top_news/bpr-ditutup-lagi-lagi-karena-fraud/ diakses pada Sabtu tanggal 19 Oktober 2019 jam 19.32.
- Arens, A., Elder, R and Beasley, M. 2009. *Auditing and Assurance Service*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Azzura, Siti Nur. 2018. IdeA sebut internal *fraud* bisa terjadi di semua bisnis di RI. <https://www.merdeka.com/uang/idea-sebut-internal-fraud-bisa-terjadi-di-semua-bisnis-di-ri.html>
- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (2011). *Diagnosing And Changing Organizational Culture*. Third Edition. San Fransisco, CA : Jossey - Bass.
- Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO). 2013. *Internal Control - Integrated Framework*, COSO, Durham.
- Cuomo, A.M. 2007. *Internal Controls and Financial Accountability for Not-for-Profit Boards*, www.oag.state.ny.us/bureaus/charities/about.html
- Damanik, Caroline. (2019). Pegawai kantor pos diduga korupsi materai. <https://medan.kompas.com/read/2019/05/06/12265341/pegawai-kantor-pos-diduga-korupsi-materai-rp-2-miliar-beraksi-dua-tahun?page=all> diakses pada Sabtu 19 Oktober 2019 jam 16:00.
- Daniri, Mas Ahmad. 2005. *Good Corporate Governance : Konsep dan Penerapannya di Indonesia*. Ray Indonesia:Jakarta.
- Dhany, dkk, M. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Peminimalisiran Fraud (kecurangan) Pengadaan Barang/Jasa Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Probolinggo. *Jurnal Ecobuss*. Vol. 4, No. 2.
- Dinata, dkk. 2018. Menyingkap Budaya Penyebab Fraud: Studi Etnografi Di Badan Usaha Milik Negara. *Jurnal Economia*, Volume 14, Nomor 1, April 2018.
- Gabrillin, Abba. 2018. Daftar 10 Lembaga Paling Banyak Terlibat Korupsi Sepanjang 2018. <https://nasional.kompas.com/read/2019/02/08/13455821/daftar-10-lembaga-paling-banyak-terlibat-korupsi-sepanjang-2018?page=all>. diakses pada Sabtu 19 Oktober 2019 jam 15.47.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gusnardi. 2011. Pengaruh Peran Komite Audit, Pengendalian Internal, Audit Internal Dan Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan Terhadap Pencegahan Kecurangan. *Ekuitas* Vol. 15 No. 1 Maret 2011: 130-146.
- Halbouni, S.S., Obeis, N., and Garbou, A. 2016. *Corporate governance and information technology in fraud prevention and detection: evidence from the UAE*", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 31 Iss 6/7 pp.
- Hamid. 2016. Polres Bungo Tahan Karyawan Kantor Pos Tersangka Kasus Dugaan Korupsi. <https://metrojambi.com/read/2016/01/08/6714/polresbungo-tahan-karyawan-kantor-pos-tersangka-kasus-dugaan-korupsi-diakses> pada Sabtu 19 Oktober 2019 jam 18:40.

- Jannah, S.F. 2016. Pengaruh *Good Corporate Governance* Terhadap Pencegahan Fraud. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 7 No. 2, 2016. Hal 177-191.
- Kaihatu, Thomas, S. 2006. *Good Corporate Governance* dan Penerapannya di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 8 No. 1 Maret 2006: 1-9.
- Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). 2006. *Pedoman Umum Good Corporate Governance* Indonesia. Jakarta.
- Kurniawan, P. C., & Izzaty, K. N. 2019. Pengaruh *Good Corporate Governance* dan Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan *Fraud*. *Journal of Economic and Banking* Vol.1 No. 1 April 2019.
- Lakis, V., Giriūnas, L. (2012), *The concept of internal control system* : Theoretical aspect. *Ekonomika*, 91(2), 142-152.
- Law, P. (2011). *Corporate governance and no fraud occurrence in organisations HongKong evidence*. *Managerial Auditing Journal*, 26 (6):501-518.
- Menteri BUMN, 2011. Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : Per — 01 /MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara.
- Monks, Robert A.G, dan Minow, N. 2004. *Corporate Governance*. 3rd Edition. London: Blackwell Publishing.
- Narimawati, Umi. (2010) *Metodologi Penelitian : Dasar Penyusun Penelitian Ekonomi*. Jakarta : Genesis.
- Nawawi, Anuar., dan Salin, A.S.A.P. 2018 *Internal Control and Employees' Occupational Fraud on Expenditure Claims*. *Journal of Financial Crime*.
- Nicolescu, C. 2007. Spălarea banilor – mai multe repere într-o lume atipică [Money Laundering – Some Remarks in an Atypical World], Ed. Universităţii Lucian Blaga, Sibiu.
- Ocansey, E.O.N.D., and Ganu, Josephine. 2017. *The Role of Corporate Culture in Managing Occupational Fraud*. *Research Journal of Finance and Accounting*. Vol 8 No. 24.
- Omar, N., Johari, Z.A., and Hasnan, Suhaily. (2015). *Corporate Culture and The Occurrence of Financial Statement Fraud : A Review of Literature*. *Procedia Economics and Finance* 31 (2015) 367 – 372.
- Organization for Economic Cooperation and Development. 2004. *OECD Principles of Corporate Governance* 2004. The OECD Paris.
- Petrascu, D., and Tieanu, Alexandra (2014), *The Role of Internal Audit in Fraud Prevention and Detection*. *International Economics Conference*. *Procedia Economics and Finance* 16 (2015) 489-497.
- Pos Indonesia. 2018. Laporan Tahunan 2018 PT Pos Indonesia (Persero).
- Priyanto, A., & Aryati, T. 2016. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Pendeteksian Dan Pencegahan *Fraud*. *Jurnal Informasi, Perpajakan, Akuntansi dan Keuangan Publik*, Volume 11, Nomor 2, Juli 2016.
- Radhiah, Tia. 2016. Pengaruh Efektifitas Pengendalian Internal, Kesesuaian Kompensasi, Dan Moralitas Individu Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi (Studi Kasus Pada PT Pos Indonesia Kcu Kota Pekanbaru). *JOM Fekon* Vol.3 No.1 (Februari) 2016.
- Rezaee, Z., & Riley, R. 2005. *Prevention and Detection*. Canada : By John Wiley & Sons: Inc.
- Schwartz, M. (2013). *Developing and Sustaining an Ethical Corporate Culture : The Core Elements*. *Business Horizons* 56, 39-50.
- Shafawaty, M.S., Saad, R.A., and Bakar, A.A. 2016. *The Effect Internal Control*

- Systems on Cooperative's Profitability*. International Review of Management and Marketing | Vol 6 Special Issue (S8) 2016.
- Silverstone, H., and Sheetz M. 2007. *Forensic Accounting and Fraud Investigation For Non-Experts*. Second Edition. John Wiley & Son, Inc.
- Singleton, T.W., & Singleton, A.J. 2010. *Fraud Auditing and Forensic Accounting. Fourth Edition*. John Wiley & Son, Inc.
- Siregar, S.V., & Tenoyo, B. 2015. Fraud Awareness survey of private sector in Indonesia. *Journal of Financial Crime*. Vol. 22 Iss 3 pp. 329 - 346.
- Soleman, R. 2013. Pengaruh Pengendalian Internal Dan *Good Corporate Governance* Terhadap Pencegahan Fraud. *JAAI* Vol 17 No. 1. Juni 2013: 57-74.
- Sow, A.N., Basiruddin, R., Mohammad J., Rasid, S.Z.A. 2018. *Fraud Prevention In Malaysian Small and Medium Enterprises (SMEs)*. *Journal of Financial Crime*.
- Subekti. 2014. Dirut PT Pos Jadi Tersangka Kasus Korupsi. <https://bisnis.tempo.co/read/619254/dirut-pt-pos-jadi-tersangka-kasuskorupsi/full&view=ok/> diakses pada Sabtu 19 Oktober 2019 jam 17.15.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Sukmadilaga, C., & Ghani, K. E., 2019. *Analysis of Abnormal Operating Performance Between Family Owned Firms and State Owned Firms in Indonesia and Malaysia*. *International Journal of Financial Research* Vol. 10, No. 3, Special Issue.
- Supriadi, Yedi. 2017. Korupsi Bersama-sama Para Mantan Pejabat PT Pos Dituntut 18 Bulan-Penjara. <https://www.pikiranrakyat.com/bandungraya/2017/06/05/korupsi-bersama-sama-para-mantan-pejabat-pt-pos-dituntut-18-bulan-penjara/> diakses pada Sabtu 19 Oktober 2019 jam 17:05.
- Yuniarti, Rozmita Dewi. 2017. *The Effect of Internal Control And Anti-Fraud Awareness On Fraud Prevention*. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura* Vol. 20, No. 1, April - July 2017, pages 113 - 124.
- Zahari, I.B., & Shurbagi, A.M.A. 2012. *The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya*. *International Business Research*; Vol. 5, No. 9; 2012.
- Zakaria, K.M., Nawawi, A. and Salin, A.S.A.P. 2016. *Internal controls and fraud –empirical evidence from oil and gas company*. *Journal of Financial Crime*, Vol. 23 No. 4, pp. 1154-1168.