

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP FRAUD (STUDI KASUS PENGADAAN BARANG DI PT KALTIM INDUSTRIAL ESTATE)

INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE TO FRAUD (CASE STUDY ON PROCUREMENT OF GOODS IN PT KALTIM INDUSTRIAL ESTATE)

Tyagita Dianingtyas Sudibyo

Universitas Alma Ata Yogyakarta

E-mail: tyagita.dian@uaa.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan apa yang digunakan oleh para pimpinan serta bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap fraud pada pengadaan barang PT Kaltim Industrial Estate. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Kaltim Industrial Estate. Sampel penelitian adalah sebanyak 36 responden pada bagian pengadaan barang di PT Kaltim Industrial Estate. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup dengan lima skala likert. Teknik analisis data adalah menggunakan dengan program SmartPLS. Ada dua variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel independen dan fraud sebagai variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Gaya Kepemimpinan yang digunakan pada bagian pengadaan barang di PT Kaltim Industrial Estate adalah demokratis, (2) Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap fraud pada bagian pengadaan barang di PT Kaltim Industrial Estate. Hal ini berarti gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan dapat menurunkan fraud pada bagian pengadaan barang di PT Kaltim Industrial Estate. Keberhasilan penerapan gaya kepemimpinan tersebut dikarenakan terdapat hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan, dimana pemimpin telah menyampaikan pembagian tugas dengan baik. Hal ini berarti pemimpin menguasai pembagian struktur tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai dan pemimpin memiliki posisi kekuatan, serta proses komunikasi berjalan dengan baik dalam suatu instansi, sehingga proses penyampaian informasi dari atasan ke bawahan berjalan baik. Informasi yang tersampaikan dengan baik akan berdampak pada tercapainya arah dan tujuan perusahaan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Fraud, Pengadaan Barang

ABSTRACT

The aim of this study are to find out what kind of leadership style that the leader's used and how does the leadership style affects to fraud in the procurement of goods at PT Kaltim Industrial Estate. The population of study are the entire employee of PT Kaltim Industrial Estate. The sample of study are 36 respondent in the procurement of goods at PT Kaltim



*Dan Strategi
Jurnal Perilaku
Dan Strategi
Bisnis* Vol.8 No.1, 2020

Vol.8 No.1, 2020

Hal. 79 - 93

Industrial Estate. This study is the kind of quantitative studies by using primer data that obtained by questionnaire. This study is using closed-ended questionnaire with 5 scale to obtained the data. Data analysis technique is using the SmartPLS Program. There are 2 kind of variable that used in this study, the leadership style as dependent variable and the fraud as independent variable. The result shows that (1) the leadership style that's used in procurement of goods at PT Kaltim Industrial Estate , (2) the leadership style has a significant effect in negatively against fraud in the procurement of goods at PT Kaltik Industrial Estate. It means that the leadership style of democratic that applied could be decreasing fraud in the procurement of goods at PT Kaltim Industrial Estate. The success of applied the leadership style caused by there's a good relationship between the top level and the staff, the leader has communicated about the division of task with a good. It means that the leader arranges the division of tasks and responsibilities of each employee and the leader has a leadership position, and the communication process runs well in their respective relationships, so that the process of delivering information from superiors to subordinates goes well. Information that is conveyed properly will be included in the direction and purpose of the company.

Keywords: Leadership Style, Fraud, Procurement Of Goods

PENDAHULUAN

Fraud sangat sering terjadi dalam kehidupan sehari-hari. Pelaku fraud berasal dari berbagai macam usia, mulai dari usia dini hingga produktif. Usia produktif melakukan fraud dengan berbagai cara, seperti pekerja pada bagian pengadaan barang melakukan fraud dengan memanipulasi data spesifikasi barang. Salah satu tindakan fraud adalah korupsi (Kennedy & Siregar, 2017). Berdasarkan data KPK (Komisi Pemberantasan Korupsi) tahun 2018 terdapat peningkatan kasus korupsi pada pengadaan barang/jasa dari tahun sebelumnya sebesar 73,5% (User, 2018).

Semakin berkembangnya bisnis serta kompleksitas yang kian meningkat dan peluang usaha yang semakin terbuka mengakibatkan fraud di perusahaan tak kunjung hilang. Kebanyakan kasus-kasus fraud yang terjadi di Indonesia merupakan imbas dari birokrasi, kekuasaan. Salah satu fraud yang paling besar di Indonesia adalah pengadaan barang dan jasa (Jatiningtyas, 2011). Tindak pidana korupsi tahun 2018 dengan jenis perkara pengadaan barang dan jasa menduduki peringkat kedua terbesar setelah penyuapan (User, 2018). Menambah dan mengurangi harga dan jumlah satuan merupakan modus untuk melakukan fraud dalam pengadaan barang dan jasa.

Kekuasaan menjadi salah satu penyumbang terealisasinya tindakan fraud. Dalam hal ini kekuasaan berbentuk gaya seorang pemimpin dalam memimpin yang memberikan pengaruh besar dalam merealisasikan tindakan fraud. Gaya kepemimpinan sangat dibutuhkan oleh organisasi karena kemajuan suatu organisasi ditentukan oleh bagaimana seorang pemimpin menjalankan perannya agar organisasi terus berkembang. Gaya kepemimpinan adalah suatu perilaku seseorang dalam memberikan pengaruh kepada suatu kelompok (Sumbayak, 2017). Untuk itu seorang pemimpin perlu memperhatikan bagaimana gaya kepemimpinannya dalam mempengaruhi serta mengarahkan kegiatan dan tujuan organisasi (Pramudita, 2013). Suatu kelompok cenderung akan mengikuti peraturan jika dipimpin dengan gaya kepemimpinan yang sesuai. Gaya kepemimpinan yang sesuai merupakan suatu kepemimpinan yang memberikan motivasi kerja (motivasi untuk berkembang dan mengembangkan organisasi) kepada bawahannya. Pemberian motivasi dapat berupa, yaitu reward, pujian, promosi jabatan serta pemberian tugas yang jelas. Dapat disimpulkan bahwa seseorang yang kurang atau bahkan tidak dihargai oleh atasannya cenderung memiliki peluang untuk melakukan fraud. Fraud yang dilakukan oleh level middle ke atas akan sulit terdeteksi dibandingkan yang dilakukan oleh level staff (Astuti, 2017).

Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus di KIE (PT Kaltim Industrial Estate). KIE merupakan anak perusahaan dari PT Pupuk Kaltim yang berlokasi di Bontang, Kalimantan Timur. KIE bergerak dalam bidang pengelolaan kawasan industrial, property, water treatment, pengelolaan limbah industri, konstruksi, pengelolaan CRM dan beton precast. Banyaknya bidang yang dikelola oleh KIE, rentan terhadap fraud terutama pada bagian pengadaan barang. Fraud dapat dipicu oleh gaya kepemimpinan level middle pada bagian pengadaan barang.

Bagaimana cara pemimpin mencapai tujuan organisasi dan memotivasi akan membentuk perilaku bawahannya (Subramanian, 2008). Untuk itu seorang pemimpin perlu memperhatikan bagaimana gaya kepemimpinannya dalam mempengaruhi serta mengarahkan kegiatan dan tujuan organisasi (Pramudita, 2013). Suatu kelompok cenderung akan mengikuti peraturan jika dipimpin dengan gaya kepemimpinan yang sesuai. Gaya kepemimpinan yang sesuai merupakan suatu kepemimpinan yang memberikan motivasi kerja (motivasi untuk berkembang dan mengembangkan organisasi) kepada bawahannya. Pemberian motivasi dapat berupa, yaitu reward, pujian, promosi jabatan serta pemberian tugas yang jelas. Seseorang yang kurang atau bahkan tidak dihargai oleh atasannya cenderung memiliki peluang untuk melakukan fraud. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai akan memberikan pengaruh terhadap fraud. Semakin sesuai gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin akan menurunkan fraud.

Pada peneliti terdahulu yang menyelidiki dampak gaya kepemimpinan terhadap fraud seperti yang dikemukakan oleh Pramudita (2013), bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap fraud. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai di suatu organisasi dapat memberikan motivasi kerja sehingga menurunkan fraud. Lebih lanjut, Zulkarnain (2013), Faisal (2013) dan Dewi (2017) berpendapat bahwa terdapat pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan terhadap fraud. Dengan demikian peneliti merumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

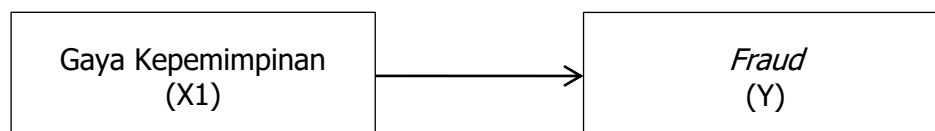
H1: Gaya kepemimpinan pada bagian pengadaan barang di PT Kaltim Industrial Estate berpengaruh negatif terhadap fraud.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Kaltim Industrial Estate. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan level *middle* dan staf bagian pengadaan barang di PT Kaltim Industrial Estate. Alasan peneliti menetapkan sampel hanya pada bagian pengadaan barang karena dari bagian pengadaan mengalami peningkatan yang cukup signifikan dari tahun 2017-2018 sebesar 73,5% (User, 2018).

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan memberikan kuesioner secara langsung kepada seluruh karyawan level *middle* dan staf bagian pengadaan barang di PT Kaltim Industrial Estate. Pernyataan yang diajukan bersifat tertutup dengan menggunakan skala likert sebagai pengukur instrument. Skala likert yang digunakan adalah lima skala.

Pengujian dalam penelitian ini menggunakan metode PLS-SEM dengan program SmartPLS. Dengan model penelitian yang ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

Variabel Penelitian

1. Variabel bebas (*independent variable*)

Rivai (2004), mendefinisikan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Thoha (2007), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut Nawawi (2004), terdapat tiga macam bentuk gaya kepemimpinan yang digunakan oleh para pemimpin, yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan otoriter
Merupakan kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggungjawab dipegang oleh pemimpin, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.
- b. Gaya kepemimpinan demokratis
Merupakan kepemimpinan yang menghargai sifat dan kemampuan setiap staf. Menggunakan kekuatan posisi dan pribadinya untuk mendorong ide dari staf, memotivasi kelompok untuk menentukan tujuan sendiri. Membuat rencana dan pengontrolan dalam penerapannya. Informasi diberikan seluas-luasnya dan terbuka.
- c. Gaya kepemimpinan bebas
Merupakan kepemimpinan yang memberikan kepercayaan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

Gaya kepemimpinan sangat diperlukan dalam suatu organisasi karena maju mundurnya suatu organisasi tergantung seberapa baik pemimpin dapat memainkan perannya agar organisasi tersebut terus hidup dan berkembang (Nurjanah, 2008).

2. Variabel terikat (*dependent variable*)

Fraud menurut Yulifah dan Irianto (2014) merupakan suatu tindakan yang tidak benar dan tidak bertanggungjawab dengan membenarkan segala cara untuk memberikan keuntungan pribadi namun mengakibatkan kerugian pada orang lain. *Fraud* menurut Sawyer (2006) adalah suatu tindakan penipuan yang mencakup berbagai penyimpangan dan tindakan ilegal yang ditandai dengan penipuan yang disengaja. *Fraud* merupakan kejahatan manipulasi informasi dengan tujuan mengeruk keuntungan yang sebesar-besarnya (Dewi, 2012).

Salah satu penting yang dihadapi oleh organisasi adalah *fraud* (Dewi, 2012). Ketika *fraud* itu muncul, baik itu *fraud* internal, *fraud* pihak ketiga maupun *fraud*

kolusi, dapat menimbulkan kerugian yang signifikan serta merusak reputasi serius pada organisasi. *fraud* adalah risiko yang dialami oleh suatu perusahaan atau institusi karena faktor terjadinya tindakan kecurangan yang disengaja, baik keugian materi maupun non materi (Bima, 2011). Teori segitiga kecurangan (*fraud triangle theory*) menjelaskan bahwa pada dasarnya terdapat tiga faktor yang mendorong *fraud* (Apriadi, 2014), yaitu:

- a. Faktor tekanan (*perceived pressure*) adalah motivasi dari pribadi karyawan untuk melakukan tindak *fraud* dikarenakan adanya tekanan baik keuangan maupun non keuangan, tekanan dari pribadi maupun organisasi (kepemimpinan, tugas yang terlalu berat, dan lain-lain). Tekanan dapat mencakup hampir semua hal termasuk gaya hidup, tuntutan ekonomi, dan lain-lain.
- b. Faktor alasan pembenaran (*rationalization*) adalah sikap atau proses berfikir dengan pertimbangan moral dari pribadi karyawan untuk merasionalkan tindak *fraud* (Subramaniam, 2008). *Fraud* terjadi karena kondisi nilai-nilai etika lokal yang mendorong atau memperbolehkan terjadinya *fraud*. Pertimbangan perilaku *fraud* sebagai konsekuensi dari kesenjangan integritas pribadi karyawan atau penalaran moral yang lain. Rasionalisasi terjadidalam hal seseorang atau sekelompok orang membangun pembenaran atas *fraud* yang dilakukan. Pelaku *fraud* biasanya mencari alasan pembenaran bahwa yang dilakukan bukan pencurian atau *fraud*.
- c. Faktor kesempatan atau peluang (*perceived opportunity*) adalah peluang terjadinya *fraud* akibat lemahnya dan tidak adanya efektivitas kontrol sehingga membuka peluang terjadinya *fraud*. Adanya faktor penyebab *fraud* adalah adanya adanya kelemahan di dalam suatu organisasi antara lain kelemahan sistem, kebijakan, prosedur, proses serta gagal dalam mendisiplinkan atau memberikan sanksi pelaku *fraud* yang mengakibatkan seorang karyawan mempunyai kuasa dan kemampuan untuk memanfaatkan kelemahan yang ada, sehingga karyawan tersebut dapat melakukan perbuatan *fraud*.

Untuk mendeteksi *fraud*, manajer, auditor, pegawai dan pemeriksa harus mempelajari indikator atau tanda-tanda atau *symptoms (red flags)* dan mengejanya (menindaklanjuti) sampai semua bukti terkumpul. Pemeriksa harus menemukan apakah tanda-tanda tersebut merupakan hasil dari suatu tindakan *fraud* atau hal yang lain. Keberadaan tanda-tanda *fraud* harusnya dapat disadari dan selanjutnya menjadi indikator yang dapat ditindaklanjuti untuk menemukan dan membuktikan adanya *fraud*.

Indikator Variabel

1. Gaya Kepimipinan

Tabel 1. Indikator Gaya Kepemimpinan

Jenis Gaya Kepemimpinan	Indikator	Nomor Pernyataan
Otoriter	1. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan	1
	2. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan	2
	3. Kebijakan selalu dibuat oleh pimpinan	3
	4. Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan	4
	5. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan parabawahannya selalu dilakukan secara	5

	ketat.	
	6. Prakarsa selalu datang dari pimpinan	6
	7. Kaku dalam bersikap	7, 8
	8. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan atau pendapat.	9
	9. Tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan	10
Demokratis	1. Wewenang pimpinan tidak mutlak	11
	2. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan	12
	3. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan	13
	4. Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan	14
	5. Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan	15
	6. Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan	16
	7. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat	17, 18
	8. Terdapat suasana saling percaya, saling hormat menghormati dan saling menghargai	19
	9. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan	20
Bebas	1. Pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak sepenuhnya kepada bawahan	21
	2. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan	22
	3. Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh para bawahannya	23
	4. Hampir tidak ada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan oleh para bawahan	24
	5. Hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan	25
	6. Kebijakan banyak dibuat oleh para bawahan	26
	7. Prakarsa banyak dibuat oleh bawahan	27, 28
	8. Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok	29
	9. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang per orang	30

Sumber: Nawawi, 2004

2. Fraud

Tabel 2. Indikator Fraud

Variabel	Indikator	Nomor Pernyataan
Fraud	Kebijakan perusahaan mengenai penerimaan hadiah, diskon, jasa dan sejenisnya, baik dari pelanggan maupun supplier	1
	1. Kebijakan perusahaan mengenai proses tender atau <i>bidding</i> pembelian	2
	2. <i>Review</i> terhadap proses pembelian	3, 4
	a. <i>Review</i> terhadap syarat-syarat penawaran	5
	3. Tender	
	4. Manajemen kontrol	6
	5. Hubungan kerja yang dekat	7
	6. Menjaga informasi dokumen penawaran	8
	7. <i>Review</i> terhadap kualifikasi peserta tender	9
	8. Aturan pemenang tender	10
	9. Rotasi pada penanggung jawab proses	11
	10. Pembelian	
	11. Survei secara periodik terhadap vendor	12

Sumber: ACFE-*Fraud Risk Assessment*, modul 13

Pengukuran Variabel

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan terdiri dari tiga jenis gaya kepemimpinan dengan masing-masing gaya kepemimpinan memiliki sembilan indikator (tabel 1). Indikator-indikator tersebut diukur dengan menggunakan skala likert 1-5.

Tabel 3. Pedoman Kategori Variabel Gaya Kepemimpinan

Skala Likert	Rentang Skor Skala Likert	Deskripsi Skala Likert	Kategori
1	1,00 – 1,80	Sangat tidak sesuai	Sepenuhnya tidak diterapkan
2	1,81 – 2,60	Tidak sesuai	Sebagian besar tidak diterapkan
3	2,61 – 3,40	Cukup sesuai	50% diterapkan
4	3,41 – 4,20	Sesuai	Sebagian besar diterapkan
5	4,21 – 5,00	Sangat sesuai	Sepenuhnya diterapkan

Sumber: Data Primer diolah berdasarkan Irianto, 2019

Rentang skor (tabel 3) menunjukkan bahwa seberapa besar gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT Kaltim Industrial Estate bagian pengadaan barang. Hal ini ditunjukkan melalui rata-rata skor tertinggi dari masing-masing jenis gaya kepemimpinan.

2. Fraud

Fraud diukur menggunakan sebelas indikator (tabel 2). Indikator-indikator tersebut diukur dengan menggunakan skala likert 1-5. Berikut adalah tabel pedoman

kategori variabel *fraud* yang menunjukkan kategori dari masing-masing indikator pada *fraud*.

Tabel 4. Pedoman Kategori Variabel *Fraud*

Skala Likert	Rentang Skor Skala Likert	Deskripsi Skala Likert	Kategori
1	1,00 – 1,80	Dokumen tidak ada & belum dilaksanakan	Sangat besar
2	1,81 – 2,60	Dokumen tidak ada & pelaksanaan berjalan baik	Besar
3	2,61 – 3,40	Dokumen ada sebagian & pelaksanaan berjalan sebagian	Cukup kecil
4	3,41 – 4,20	Dokumen cukup lengkap & pelaksanaan berjalan sebagian	Kecil
5	4,21 – 5,00	Dokumen lengkap & pelaksanaan berjalan sepenuhnya	Sangatkecil

Sumber: Data Primer diolah berdasarkan Irianto, 2019

Pedoman kategori variabel *fraud* (tabel 4) menunjukkan bahwa seberapa besar *fraud* di PT Kaltim Industrial Estate. Hal ini ditunjukkan melalui rata-rata skor dari masing-masing indikator *fraud*.

Analisis Data

1. Evaluasi Outer Model

a. Uji Validitas (keabsahan)

Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen merupakan korelasi antara skor indikator dengan skor konstruksya. Model PLS memenuhi *convergent validity* dapat dikatakan valid apabila nilai *outer loading* >0,7 dan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) >0,5 (Jogiyanto, 2009). Adapun hasil korelasi antara indikator dengan konstruksya menunjukkan nilai *outer loading* >0,7. Selain itu, uji validitas konvergen juga dilihat dari nilai AVE. Kedua variabel memiliki nilai AVE >0,5. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan nilai *outer loading* dan AVE, maka data penelitian ini sudah memenuhi persyaratan validitas konvergen.

Tabel 5. *Outer Loading*

	Gaya Kepemimpinan	<i>Fraud</i>
X11	0.842	
X12	0.848	
X13	0.748	
X14	0.862	
X15	0.777	
X16	0.754	
X17	0.781	
X18	0.728	
X19	0.720	
X20	0.733	

Y1	0.897
Y2	0.884
Y3	0.832
Y4	0.840
Y5	0.849
Y6	0.881
Y7	0.823
Y8	0.849
Y9	0.825
Y10	0.788
Y11	0.715
Y12	0.759

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Tabel 6. AVE

Variabel	(AVE)
Gaya Kepemimpinan Demokratis	0.689
<i>Fraud</i>	0.610

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Validitas Diskriminan

Output discriminant validity menunjukkan bahwa nilai *loading* dari masing-masing item terhadap konstruk nya lebih besar dari pada *nilai cross loading* nya. Dari hasil analisis *cross loading* tampak bahwa tidak terdapat permasalahan *discriminant validity*.

Tabel 7. Cross Loading

	Gaya Kepemimpinan	<i>Fraud</i>
X11	0.842	0.435
X12	0.848	0.564
X13	0.748	0.377
X14	0.862	0.441
X15	0.777	0.416
X16	0.754	0.426
X17	0.781	0.486
X18	0.728	0.409
X19	0.720	0.336
X20	0.773	0.372
Y1	0.451	0.897
Y2	0.433	0.884
Y3	0.268	0.832
Y4	0.413	0.840
Y5	0.405	0.849
Y6	0.414	0.881
Y7	0.533	0.823

Y8	0.552	0.849
Y9	0.570	0.825
Y10	0.456	0.788
Y11	0.424	0.715
Y12	0.436	0.759

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

b. Uji Reliabilitas

Uji *reliabilitas* digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Nilai *cronbach's alpha* >0,6 dan nilai *composite reliability* >0,7 (Jogiyanto, 2009). Output *cronbach's alpha* dan *composite reliability* menunjukkan nilai *composite reliability* >0,7 dan *cronbach's alpha* >0,6.

Tabel 8. *Cronbach's Alpha Dan Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan Demokratis	0.928	0.940
<i>Fraud</i>	0.959	0.964

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini sudah memenuhi persyaratan uji validitas dan realibitas, maka pengukuran dalam penelitian ini sudah valid dan reliabel.

3. Evaluasi Inner Model

Evaluasi selanjutnya adalah inner model. Evaluasi pertama pada *inner model* dilihat dari nilai *R-Square* variabel efektivitas sistem pengendalian internal dan *fraud*. Nilai *R-Square* dapat digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel dependen terhadap variabel independen. Berdasarkan pengolahan data dengan SmartPLS 3.0, dihasilkan nilai *R-Square* sebagai berikut:

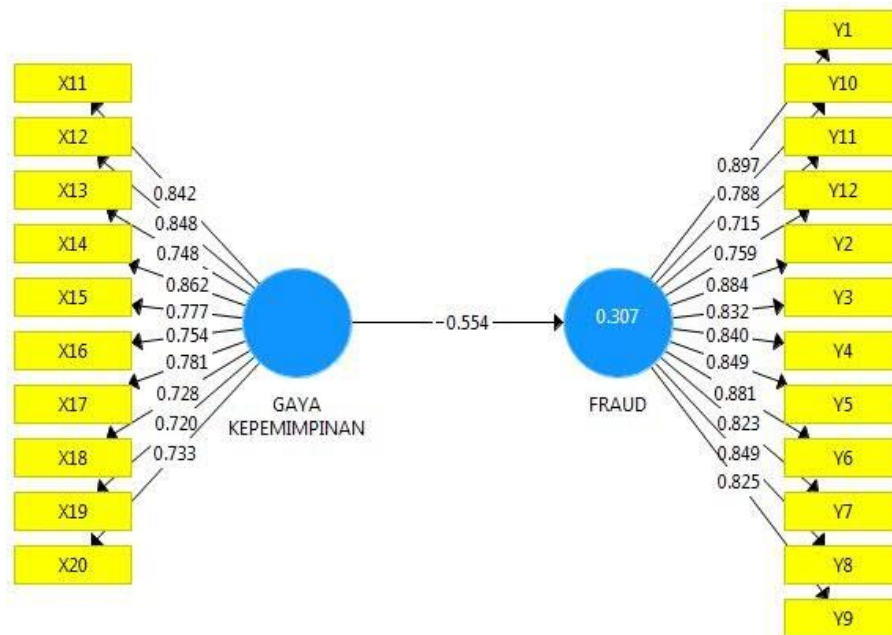
Tabel 9. *R-Square*

No	Jenis Variabel	Variabel	R-Square
1	Dependen	<i>Fraud</i>	0,307

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai *R-Square* variabel *fraud* sebesar 0,319, memiliki arti bahwa besarnya variasi variabel gaya kepemimpinan terhadap *fraud* sebesar 31,9%, sedangkan sisanya yaitu 68,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Evaluasi tersebut dapat dilihat di path diagram yang menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Gambar 2 menunjukkan bahwa koefisien jalur gaya kepemimpinan demokratis mempengaruhi *fraud* sebesar - 0,484. Berikut adalah nilai koefisien jalur dan nilai *t-statistic* pada *inner model*.



Gambar 2. Path Diagram Diolah, 2019

Tabel 10. Koefisien Jalur Hubungan Antara Variabel Penelitian

Jalur Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	<i>t-statistic</i>	<i>p-values</i>	Keterangan
Gaya kepemimpinan demokratis → <i>Fraud</i>	-0,554	5,307	0,000*	Pengaruh langsung

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

*) $p \leq 0,05$ (signifikan)

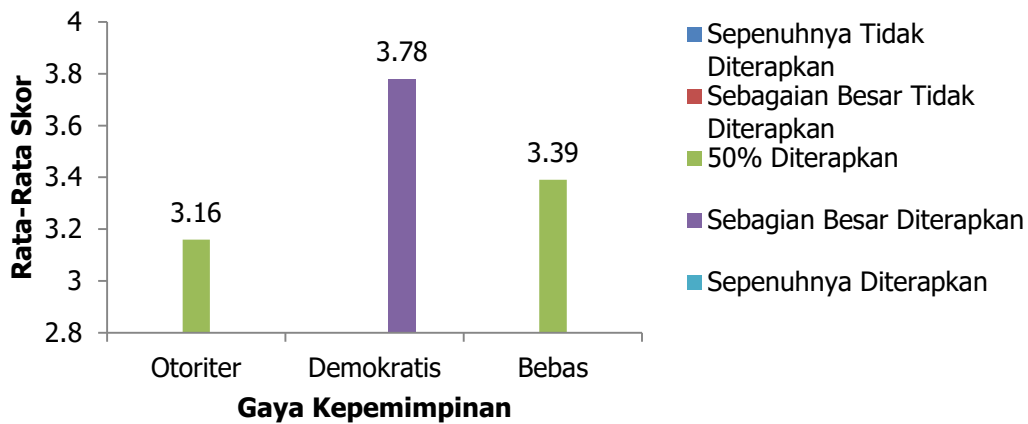
Data di atas menunjukkan nilai *t-statistics* $\geq 1,64$, maka hipotesis dalam penelitian ini diterima dan nilai *p-values* $\leq 0,05$, sehingga hipotesis dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan. Tabel 10 menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan demokratis secara langsung berpengaruh negatif signifikan terhadap *fraud*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

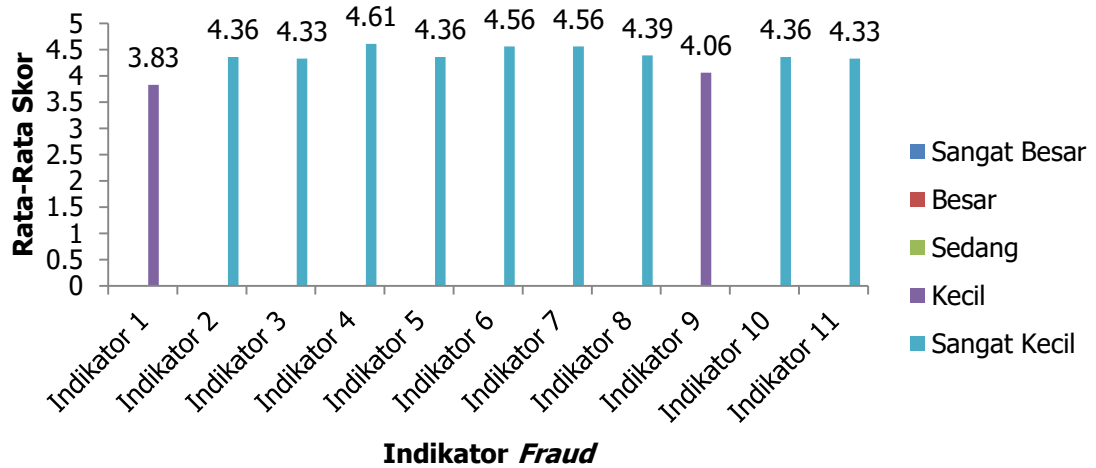
Penelitian ini mengukur tiga jenis gaya kepemimpinan, yaitu otoriter, demokratis dan bebas (Nawawi, 2004). Hasil penelitian menunjukkan skor rata-rata gaya kepemimpinan otoriter sebesar 3,16, demokratis sebesar 3,78 dan bebas sebesar 3,40.

Data penelitian menunjukkan bahwa empat dari enam divisi menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Sedangkan dua divisi lainnya menerapkan gaya kepemimpinan bebas pada divisi Satuan Pengawas Internal dan otoriter pada divisi *Accounting*. Divisi Satuan Pengawas Internal (audit internal) menerapkan gaya kepemimpinan bebas karena dalam perkembangannya audit internal tidak hanya sekedar *watchdog*, tetapi sebagai *guardian angle* (Setianto, 2008). Satuan Pengawas Internal di PT Kaltim Industrial Estate berperan sebagai konsultan, sehingga perannya tidak hanya mengkritisi melainkan lebih kepada memberikan bantuan (solusi dan batas waktu) untuk meningkatkan kinerjanya. Masing-masing anggota satuan pengawas internal memiliki wewenang untuk memberikan solusi dan tenggang waktu sesuai lingkup kerjanya. Divisi *Accounting* menerapkan gaya kepemimpinan otoriter karena harus mengikuti standar akuntansi keuangan (SAK) yang sudah ditetapkan oleh Komite Prinsipil Akuntansi Indonesia. PT Kaltim Industrial Estate menggunakan program *accounting* yang diberi nama Simak. Tujuan menggunakan Simak adalah agar tercipta keseragaman penyampaian laporan keuangan, membuat sistem

penyusunan laporan keuangan menjadi lebih mudah. Dengan demikian ditarik kesimpulan secara umum bahwa PT Kaltim Industrial Estate bagian pengadaan barang menerapkan gaya kepemimpinannya adalah demokratis.



Grafik 1. Gaya Kepemimpinan



Grafik 2. Fraud

Sembilan dari sebelas indikator *fraud* masuk kategori sangat kecil. Artinya PT Kaltim Industrial Estate memiliki kebijakan mengenai proses tender atau penawaran pembelian, *review* terhadap proses pembelian, *review* terhadap syarat-syarat penawaran tender, dokumen-dokumen tender, komunikasi antara peserta dengan panitia tender, kerahasiaan informasi dokumen penawaran, kerahasiaan informasi dokumen penawaran, dan *review* terhadap kualifikasi peserta tender yang telah diatur dengan baik dan dalam pelaksanaannya sudah berjalan baik, sehingga *fraud* pada indikator ini sangat kecil. Sisanya, yaitu dua indikator dari sebelas indikator *fraud* masuk kategori kecil. Artinya PT Kaltim Industrial Estate memiliki kebijakan mengenai penerimaan hadiah, diskon, jasa dan sejenisnya, baik dari pelanggan maupun *supplier*, serta aturan pemenang tender yang telah diatur dengan baik dan dalam pelaksanaannya sudah berjalan cukup baik, sehingga *fraud* pada indikator ini kecil. Sehingga dapat ditarik kesimpulan secara umum bahwa *fraud* di PT Kaltim Industrial Estate bagian pengadaan barang sudah sangat kecil.

Gaya kepemimpinan demokratis dapat menurunkan *fraud* pada bagian pengadaan barang di PT Kaltim Industrial Estate. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Pramudita (2013); Zulkarnain (2013) dan Faisal (2013) yaitu gaya

kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap *fraud*. Hal ini berarti gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan dapat menurunkan *fraud* pada bagian pengadaan barang di PT Kaltim Industrial Estate. Keberhasilan penerapan gaya kepemimpinan tersebut dikarenakan terdapat hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan, dimana pemimpin telah menyampaikan pembagian tugas dengan baik. Hal ini berarti pemimpin menguasai pembagian struktur tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai dan pemimpin memiliki posisi kekuatan, serta proses komunikasi berjalan dengan baik dalam suatu instansi, sehingga proses penyampaian informasi dari atasan ke bawahan berjalan baik. Informasi yang tersampaikan dengan baik akan berdampak pada tercapainya arah dan tujuan perusahaan. Suatu tekanan (*pressure*) akan membuat pegawai cenderung melakukan tindak *fraud*, baik faktor keuangan dari individu maupun non keuangan yang berkaitan dengan faktor tekanan dari pekerjaan itu sendiri, yaitu dari gaya kepemimpinan seorang atasan. Tekanan dari pemimpin akan membuat seorang pegawai akan bertindak tidak sesuai dengan apa yang diinginkan atasannya. Fenomena tersebut memicu terjadinya tindak *fraud* dalam suatu instansi.

Mengingat pentingnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *fraud*, maka jenis gaya kepemimpinan yang digunakan oleh suatu instansi sangat berpengaruh terhadap tingkat *fraud*. Peneliti melihat bahwa gaya kepemimpinan demokratis di PT Kaltim Industrial Estate berpengaruh terhadap perilaku karyawannya. Karyawan di PT Kaltim Industrial Estate mendapatkan motivasi berupa *reward*, pujian, promosi jabatan serta pendelegasian tugas yang jelas, sehingga karyawan merasa kinerjanya dihargai, dihormati dan diakui keberadaannya. Hal ini akan mempengaruhi *fraud* di PT Kaltim Industrial Estate.

Gaya kepemimpinan demokratis dinilai mampu memotivasi karyawan karena menghargai kemampuan setiap staf, mampu mendorong ide-ide kreatif para staf untuk mencapai tujuan perusahaan serta informasi diberikan seluas-luasnya dan terbuka. Diharapkan kedepannya gaya kepemimpinan demokratis tetap diterapkan oleh para pimpinan agar komunikasi dapat berjalan dua arah, sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

KESIMPULAN

Sebagian besar gaya kepemimpinan yang diterapkan pada bagian pengadaan barang di PT Kaltim Industrial Estate adalah demokratis dengan rata-rata hasil 3.78 yang artinya sebagian besar menerapkan gaya kepemimpinan tersebut. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh negatif signifikan terhadap *fraud* pada bagian pengadaan barang di PT Kaltim Industrial Estate. Hal ini berarti semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka akan semakin rendah tindakan-tindakan *fraud* yang terjadi. Keberhasilan penerapan gaya kepemimpinan dikarenakan adanya hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan, dimana pemimpin telah menyampaikan pembagian tugas dengan baik. Hal ini berarti pemimpin menguasai pembagian struktur tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai dan pemimpin memiliki posisi kekuatan, serta proses komunikasi berjalan dengan baik dalam suatu instansi, sehingga proses penyampaian informasi dari atasan ke bawahan berjalan baik, sehingga arah dan tujuan organisasi dapat tercapai. Suatu tekanan (*pressure*) akan membuat pegawai cenderung melakukan tindak *fraud*, baik faktor keuangan dari individu maupun non keuangan yang berkaitan dengan faktor tekanan dari pekerjaan itu sendiri yaitu dari gaya kepemimpinan seorang atasan. Tekanan dari pemimpin akan membuat seorang pegawai akan bertindak tidak sesuai dengan apa yang diinginkan atasannya. Fenomena tersebut memicu terjadinya tindak *fraud* dalam suatu instansi.

Mengingat pentingnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *fraud*, maka jenis gaya kepemimpinan yang digunakan oleh suatu instansi sangat berpengaruh terhadap tingkat *fraud* di PT Kaltim Industrial Estate. Peneliti melihat bahwa gaya kepemimpinan demokratis di PT Kaltim Industrial Estate berpengaruh terhadap perilaku karyawannya. Karyawan di PT Kaltim Industrial Estate mendapatkan motivasi berupa *reward*, pujian, promosi jabatan serta

pendelegasian tugas yang jelas, sehingga karyawan merasa kinerjanya dihargai, dihormati, dan diakui keberadaannya. Hal ini akan mempengaruhi fraud di PT Kaltim Industrial Estate. Diharapkan kedepannya gaya kepemimpinan demokratis tetap diterapkan oleh para pimpinan agar komunikasi dapat berjalan dua arah, sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriadi, Rangga Nuh. 2014. *Determinan Terjadinya Fraud di Institusi Pemerintahan*. Jurnal Akuntansi. Volume 1. Nomor 3.
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). *Fraud Risk Assessment*. Modul 13: Corruption.
- Astuti, Herlina Tri. 2017. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Fraud Pengadaan Barang/Jasa Di Lingkungan Instansi Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau*. Repository Universitas Maritim Raja Ali Haji.
- Bima, Ritno Eddi Putra. 2011. *Rangkuman Manajemen Risiko*. Retrieved from <http://ritnoeddi.blogspot.co.id/2011/12/rangkuman-manajemen-risiko.html>. Diakses 27 November 2019.
- Dewi, Kadek Anggun Kusuma, Sujana, Edy, dan Yuniarta, Gede Adi. 2017. *Pengaruh Pengendalian Intern Kas, Moralitas Individu, Gaya Kepemimpin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kecenderungan Terjadinya Kecurangan (Fraud) Kas (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Desa (SKPD) di Kabupaten Buleleng)*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi S1. Volume 7. Nomor 1.
- Dewi, Rozmita dan R. Nelly Nur Apandi. 2012. *Gejala Fraud dan Peran Auditor dalam Pendeteksian Fraud di Lingkungan Perguruan Tinggi (Studi Kualitatif)*. Prosiding Simposium Nasional Akuntansi 15.
- Faisal, Muhammad. 2013. *Analisis Fraud di Sektor Pemerintahan Kabupaten Kudus*. Accounting Analysis Journal. Volume 2. Nomor 1.
- Jatiningtyas, Nuraini. 2011. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Fraud Pengadaan Barang / Jasa pada Lingkungan Instansi Pemerintah dari Wilayah Semarang*. Accounting Analisis Joral. Volume 3. Nomor 2.
- Jogiyanto, H.M. dan Abdillah, W. 2009. *Konsep dan Aplikasi PLS (Patial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Kennedy, Posma Sariguna Johnson dan Siregar, Santi. 2017. *Lina Analisa Perilaku Fraud Tipologi Korupsi Ditinjau Dari Demografi Pelaku*. Jurnal Sosial dan Humaniora. Volume 1. Nomor 2.
- Nawawi, Hadari dan Hadari, Martini. 2004. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nurjanah. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Tesis.
- Pramudita, Aditya. 2013. *Analisis Fraud di Sektor Pemerintahan Kota Salatiga*. Accounting Analisis Journal. Volume 2. Nomor 1.

- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Sawyer, Lawrence. B. 2006. *Internal Auditing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setianto, Hari., dkk. 2008, *Fraud Auditing*, Jakarta : Yayasan Pendidikan Internal Audit.
- Subramaniam dan Rae. 2008. *Quality of Internal Control Procedures: antecedents and Moderang Effect on Organisational Justice and Employee Fraud*. Managerial Auditing Journal. Volume 23. Nomor 2.
- Sumbayak, Jelfani Saragih, Yuneita Anisma, & Mudrika Alamsyah Hasan. 2017. *Pengaruh Keadilan Organisasi, Sistem Pengendalian Intern, Komitmen dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kecurangan (fraud)*. JOM Fekom. Volume 4. Nomor 1.
- Thoha, Miftah. 2007. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Yogyakarta: Fisipol UGM.
- User, Super. 2018. acc.kpk.go.id. *Penindakan*. Diakses 20 November 2019.
- User, Super. 2018. acc.kpk.go.id. *TPK Berdasarkan Jenis Perkara*. Diakses 20 November 2019.
- Yulifah, Anna dan Irianto, Gugus. 2014. *Persepsi Auditor Eksternal Tentang Determinan Pencegahan Kecurangan Laporan Keuangan*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB. Voumel 2. Nomor 2.
- Zulkarnain, Rifqi Mirza. 2013. *Analisis Faktor yang Mempengaruhi Terjadinya Fraud pada Dinas Kota Surakarta*. Jurnal Akuntansi. Volume 2. Nomor 2.