

## **DAMPAK KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TEHADAP KINERJA PERBANKAN DENGAN PENCEGAHAN FRAUD SEBAGAI VARIABEL MEDIATING (STUDI KASUS PT.BANK PEMBANGUNAN DERAH JAMBI CABANG TEBO)**

**A. Fajrian<sup>1)\*</sup>, Shofia Amin<sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup>Bank Jambi Cabang Tebo

<sup>2)</sup>Prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi

\*E-mail Korespondensi. Afajrian.bjbi@gmail.com

### **Abstract**

*Fraud disebabkan oleh dua faktor yakni, faktor internal dan eksternal. Gaya Penelitian ini bertujuan Untuk mengetahui Gambaran kepemimpinan, Budaya organisasi, pencegahan fraud dan Kinerja Perbankan di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Cabang Tebo. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan metode deskriptif dengan metode kuantitatif, pengumpulan data yaitu melalui penyebaran kuisioner. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 57 orang pegawai Bank Jambi Cabang Muara Tebo, kemudian indikator dari setiap variabel menunjukkan item pernyataan yang bersifat reflektif yang diinput dan dihitung dari masing-masing indikator yang diolah dengan menggunakan Smart PLS versi 3.0. Dari hasil analisis membuktikan dalam penelitian ini menjustifikasi 7 (tujuh) pengaruh bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pencegahan fraud, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pencegahan fraud, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perbankan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perbankan, pencegahan fraud berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perbankan, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perbankan dengan pencegahan fraud sebagai mediating dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perbankan dengan pencegahan fraud sebagai mediating di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Cabang Muara Tebo. Hasil penelitian ini diharuskan PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Cabang Tebo bisa mengimplementasi kepemimpinan harus menekankan menghindari fraud, dengan cara, Pimpinan harus menjalankan sistem pengawasan internal dan eksternal seoptimal mungkin. Proses budaya organisasi dijalankan dalam budaya kerja, budaya layanan agar kinerja Bank Jambi cabang Tebo dapat ditingkatkan dan berkelanjutan dengan terus mengontrol pelaksanaan kebijakan pengawasan internal berjalan dengan baik.*

**Kata Kunci :** *Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Perbankan dan Pencegahan Fraud*

### **Abstract**

*Fraud is caused by two factors, namely internal and external factors, both of which are treated as independent variables. Organizational culture and leadership style represent internal factors, while lifestyle represents an external factor. This research aims to investigate the influence of leadership style, organizational culture, and lifestyle on workplace fraud, with the fraud triangle theory serving as the foundational framework. Additionally, lifestyle demonstrates a positive impact on workplace fraud, with nearly all research subjects falling into the category of individuals who are not extravagant and are*

*content with their current income. Furthermore, the research methodology involves referencing previous studies, leading to the formulation that lifestyle is a variable that positively influences fraud. This condition has become deeply rooted within the organization and is challenging to separate. Leadership style can shape the ethical behavior of subordinates through organizational regulations, thereby minimizing fraudulent activities by subordinates. Superiors' leadership styles can also motivate subordinates. On the other hand, organizational culture represents the fundamental philosophy of an organization, encompassing shared beliefs, norms, and values as core characteristics of how things are done within an organization. Organizational culture extends to broader and deeper aspects, serving as the foundation for creating an ideal organizational climate.*

**Keywords:** *Leadership, Organizational Culture, Banking Performance, Fraud.*

## **1. PENDAHULUAN**

Kecurangan atau sering di dengar dengan kata (fraud) ini akan menyebabkan dampak seluruh negara di dunia menyepakati untuk memerangi semua jenis kecurangan dalam menciptakan negara yang bersih demi kemajuan masyarakat. Indonesia sebagai negara yang memiliki banyak kasus kecurangan berperan aktif untuk memberantas korupsi dengan membentuk Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Pembentukan KPK telah banyak berhasil dalam rangka memberantas berbagai kasus kecurangan di dalam sektor publik. Ironisnya, walaupun KPK sudah menangkap banyak pelaku, namun kecurangan masih banyak terjadi di Indonesia. Button, Lewis, Shepherd, & Brooks (2015) berargumen bahwa di negara berkembang sangat rentan terjadi kecurangan seperti korupsi. Indonesia merupakan salah satu Negara yang berkembang kecurangan ini terus berkembang biak hingga saat ini.

Penelitian-penelitian terdahulu telah banyak menyelidiki faktor-faktor yang menyebabkan seseorang melakukan tindakan curang dan dari berbagai teori juga telah dikemukakan untuk menganalisis penyebab kecurangan. Cressey (1953) dalam Mardianto dan Tiono (2019) mengemukakan teori fraud triangle yang mengemukakan bahwa seseorang melakukan kecurangan disebabkan oleh “tekanan (pressure), kesempatan (opportunity), dan rasionalisasi (rationalization)”. Kemudian Wolfe dan Hermanson (2004) mengusulkan teori fraud Damond dengan menambahkan kapabilitas sebagai faktor penyebab fraud. Kemudian Vousinas (2019) mengemukakan teori fraud hexagon dengan menambahkan kolusi sebagai faktor penyebab kecurangan. Pada tahun 1993, Bologna mengajukan teori GONE bahwa penyebab seseorang melakukan penipuan adalah "keserakahan, keinginan, kebutuhan, keterpaparan. (Indrapraja et al., 2021)

Penelitian terdahulu sudah mengkaji mengenai penyebab terjadinya kecurangan dengan berbagai faktor. Berbagai penyebab yang mempengaruhi seseorang melakukan Tindakan kecurangan, diantaranya adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan termasuk pada faktor tekanan yang dapat menyebabkan bawahan melakukan kecurangan. Hasil penelitian Sumbayak (2017) dan Dhany et al (2016) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi seseorang akan berbuat curang atau tidak. Sebaliknya, hasil penelitian Desviana dkk, (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh pada kecurangan. (Indrapraja et al., 2021)

Fakta tersebut menggambarkan sebuah krisis moral yang melanda Indonesia akibat terpesona dengan “hadiah” yang diberikan oleh kecurangan. Namun, ada kemungkinan bahwa kecurangan yang dilakukan merupakan akibat dari pengaruh eksternal terhadap

individu yang tidak dapat dikendalikan oleh individu itu sendiri. Salah satu contoh dari pengaruh eksternal adalah budaya organisasi.

Temuan tersebut dapat diartikan bahwa perilaku individu sangat terpengaruh oleh budaya yang ada di dalam organisasi apakah akan dibawa ke budaya etis atau tidak etis. Etis atau tidak etis dari suatu budaya organisasi sangat erat kaitannya dengan budaya yang dibentuk oleh pimpinannya. Berson, Oreg, & Dvir (2008) membuktikan eksekutif organisasi mempunyai peran yang fundamental dalam membentuk dan mengarahkan organisasi di antara gagasan yang paling dapat diterima oleh anggota organisasi. Namun, memerlukan pengukuran yang kompleks apakah budaya organisasi memang mempengaruhi perilaku anggotanya.

Faktor selanjutnya yang berpengaruh terhadap kecurangan yaitu budaya organisasi. Menurut Sulistiyowati (2007) budaya organisasi dapat menjadi peluang bagi seseorang melakukan korupsi. Budaya organisasi yang baik tidak akan memberikan kesempatan bagi anggota organisasi untuk melakukan kecurangan. Budaya organisasi yang baik dapat membentuk perilaku anggota organisasi memiliki rasa persatuan (*sense of belonging*) dan kebanggaan menjadi bagian dari suatu organisasi (*sense of inertia*). Hasil penelitian Siregar dan Hamdani (2018) dan Indriani et al (2016) ternyata budaya organisasi berdampak negatif terhadap fraud. Sebaliknya, hasil penelitian Hasuti dan Wiratno (2020 dan Desviana et al., (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi justru tidak mempengaruhi seseorang akan melakukan korupsi atau tidak. (Indrapraja et al., 2021)

Budaya organisasi dianggap sebagai modal organisasi Cameron dan Quinn mendefinisikan budaya organisasi sebagai “nilai, keyakinan, dan asumsi tersembunyi yang dimiliki oleh anggota organisasi”. Proses keyakinan, kebiasaan, nilai, dan perilaku yang membentuk perilaku individu dalam suatu organisasi dikenal sebagai budaya organisasi. Demikian juga, setiap asosiasi memiliki sesuatu yang unik tentang cara kerjanya, seperti budaya, teknologi, sumber daya manusia, dll. Keunikan karakteristik ini membedakannya dari organisasi lain. Ahmed dan Shafiq berpendapat bahwa “satu-satunya hal yang sangat penting yang dilakukan para pemimpin adalah menciptakan dan mengelola budaya”

Hal semacam ini sangat sulit untuk dibuktikan karena ditutupi oleh kebiasaan memberikan “ucapan terima kasih” di mana gratifikasi legal dan ilegal belum jelas pisah batasnya (Satyawan & Khusna, 2017). Fenomena kecurangan menjadi kajian yang sangat menarik bagi akademisi untuk meneliti faktor yang mendasari kecurangan dan juga pola kejahatan tersebut dilakukan. Fraud triangle sebagai pelopor dibentuknya model menjelaskan alasan individu melakukan kecurangan yang didasarkan pada tiga hal pokok yaitu kesempatan, tekanan, dan rasioanlisasi. Segitiga tersebut dijadikan dasar untuk menginvestigasi perilaku kecurangan dalam berbagai perspektif kecurangan (Fitriana & Baridwan, 2012; Free, 2015; Kramer, 2015).

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **Konsep Kinerja Perbankan**

Kinerja perusahaan di industri diukur dengan tingkat efisiensi produktif (biaya dan keuntungan serta efisiensi alokasi (kekuatan pasar), dimana untuk mengukur efisiensi, input dan output harus berhubungan satu sama lainnya (Neuberger, 2016). Namun, pasar perbankan memiliki kesulitan mendefinisikan dan mengukur efisiensi yang diterima secara universal sehingga ada perbedaan dalam efisiensi terukur karena jenis layanan keuangan tidak jelas mana yang merupakan input dan mana output ke perusahaan perbankan. Studi perbankan belum secara konsisten menemukan hubungan positif antara

konsentrasi dan profitabilitas, karena ditafsirkan dengan cara yang berbeda. Pasar perbankan lebih terkonsentrasi lebih mampu berkolusi dan mengekstrak sewa monopolistik dengan menawarkan suku bunga simpanan yang lebih rendah dan mengenakan suku bunga pinjaman yang lebih tinggi, perusahaan yang lebih efisien memperoleh pasar pangsa yang lebih besar dan menghasilkan tingkat konsentrasi yang lebih tinggi.

Kinerja keuangan bank adalah aspek penghimpunan dana dan penyaluran dana, dengan menggunakan indikator kecukupan modal, likuiditas dan profitabilitas bank (Soekapdjo, 2020), oleh karenanya kinerja bank memiliki 2 (dua) indikator dan 2 dimensi pokok yakni indikator dilihat dari kualitas dan kuantitas serta dimensi dilihat dari profitabilitas dan risiko. Menurut Undang-undang no 7 tahun 1992 bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, dan menyalurkan kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak dan untuk penilaian bank didukung oleh peraturan bank Indonesia No. 9/1/PBI/2007, bahwa penilaian bank menggunakan CAMELS (*Capital, Asset, Management, Earning, Liquidity dan Sensitivity Market Risk*)

Aracil, Elisa Nájera-Sánchez, Juan José Forcadell, Francisco Javieret (2021) mengungkapkan bahwa kinerja bank didasarkan pada beberapa kriteria seperti kualitas asset, kecukupan modal, likuiditas dan efisiensi/profitabilitas. Namun, kinerja perbankan harus memiliki kerangka kerja integrative yang mengatur perbankan dalam persaingan yang sangat ketat agar dapat membangun konsep berkelanjutan, terutama dampak dari guncangan global seperti pandemic Covid-19 yang memaksa laju perubahan bisnis menuju peningkatan berkelanjutan (Aracil et al., 2021). Lebih lanjut hasil penelitian ini menjelaskan bahwa kinerja perbankan harus terus berevolusi dari perspektif customer-centric menuju pendekatan eksternal terutama dalam hal lingkungan tidak langsung, sikap etis yang mendasari, dan etika. Taani (2013) dalam kajian empirisnya menemukan bahwa kinerja perbankan bukan diukur dari hasil return on asset (ROA), return on equity (ROE) dan gross Profit margin saja, tetapi juga pengaruh yang signifikan adalah hutang jangka pendek (short term debt) dan total hutang (total debt) terhadap pengembalian ekuitas (ROE) sehingga kinerja perbankan yang baik akan berdampak pada peningkatan kepercayaan dari masyarakat.

### **Konsep Fraud**

Fraud merupakan suatu tindakan penipuan yang dilakukan individu atau kelompok dengan sengaja dan tersembunyi untuk mendapatkan keuntungan dari pihak lain dengan cara yang tidak jujur. Fraud yang biasa terjadi dalam lingkup perusahaan swasta digambarkan oleh Tuanakotta (2010:197) sebagai fraud tree yang memiliki tiga cabang yaitu, kecurangan dalam laporan keuangan (fraudulent statement), penyalahgunaan aset (asset misappropriation), dan korupsi (corruption). Menurut Albrecht et al., (2012:6), fraud merupakan tindakan untuk mendapatkan sesuatu dari pihak lain secara ilegal, yaitu dengan cara menipu atau mengelabui untuk mendapatkan aset mereka. Menurut Ramamoorti et al., (2013:41) dilihat dari sudut pandang psikologi, fraud adalah tindakan manusia yang biasanya bergantung pada emosi individu dan kondisi pikirannya.

Kecurangan (fraud) mempunyai cakupan pengertian yang cukup luas. Association of Certified Fraud Examiners (2017), mendefinisikan kecurangan (fraud) adalah “Tindakan penipuan atau kekeliruan yang dibuat oleh seseorang atau badan yang mengetahui bahwa kekeliruan tersebut dapat mengakibatkan beberapa manfaat yang tidak baik kepada individu atau entitas.” Dalam industri perbankan, fraud dapat diartikan sebagai tindakan

sengaja melanggar ketentuan internal meliputi kebijakan, sistem, dan prosedur, yang berpotensi merugikan bank, baik material maupun moral (Baiquni, 2018). Ann Riney & Felicia (2018) dalam penelitian empirisnya menemukan bahwa persepsi petugas tingkat menengah adalah bahwa keputusan kognitif didorong oleh disposisi moral karyawan. Rasionalisasinya adalah pembenaran suatu tindakan curang untuk membuat karyawan merasa nyaman melakukan kecurangan dibentuk oleh sikap karakter, keyakinan dan metode pembenaran. Lebih lanjut studi ini menentukan implikasi bagi petugas untuk mengambil langkah-langkah untuk mendeteksi dan mencegah penipuan dengan mengadaptasi alat yang tepat, menjadi proaktif dalam mendeteksi dan mencegah penipuan melalui penggunaan alat-alat segitiga penipuan dan model keunggulan bisnis sehingga dapat meminimalkan efek negative dari penipuan, sehingga peran penting metode deteksi dan pencegahan dalam mengantisipasi perilaku curang.

Hashim, Hafiza Aishah Salleh, Zalailah Shuhaimi, Izzati Ismail, Nurul Ain Najwa (2020) meneliti sejumlah skandal yang dipublikasikan telah meningkatkan kesadaran akan dampak pelaporan keuangan yang curang. Temuan ini mengungkapkan risiko tinggi terjadinya penipuan diperusahaan milik negara yang melibatkan urusan dengan berbagai pemasok, pemerintah, pelanggan dan pemegang saham. Fenomena penipuan ini dikaitkan dengan peluang, insentif dan rasionalisasi dalam melakukan aktivitas penipuan. Temuannya menunjukkan bahwa sampai batas tertentu teori segitiga penipuan menjelaskan motivasi di balik kegiatan penipuan, sehingga relevan bagi regulator, investor, perusahaan dan akademisi dalam memahami mencegah dan memerangi penipuan.

### **Konsep Pencegahan Fraud**

Persoalan kecurangan banyak terjadi di dunia usaha, pada usaha kecil kegagalan usaha kecil ada pada pengendalian internal dan penipuan, bahkan pada industri perbankan sekalipun masalah penipuan/kecurangan terjadi sehingga langkah-langkah pencegahan penipuan menjadi focus dalam banyak penelitian saat ini (fraud) (Shanmugam & Ali, 2012). Menurut Adetiloye et al., (2016) pencegahan fraud merupakan upaya untuk mencegah terjadinya kerugian pada perbankan. Internal control harus terus menerus dilakukan agar kegiatan penipuan dapat diminimalkan. Rangkaian pencegahan penipuan, pengendalian penipuan dan deteksi digabungkan dalam suatu system pengendalian internal yang efektif yang harus diterapkan oleh perbankan.

Penipuan dan kecurangan menjadi kegiatan yang merajalela disetiap organisasi atau Lembaga keuangan dan lebih umum pada tabungan perbankan karena dalam bisnis perbankan sangat rentan terhadap penipuan keuangan sebagai akibat dari dekatnya uang dan instrument keuangan yang digunakan dalam operasi mereka. Pencegahan penipuan dan dampak system pengendalian internal pada kinerja bank menjadi penentu yang efektif dalam manajemen dan control penipuan keuangan terhadap perbankan (Adetiloye et al., 2016). Hasilnya menunjukkan bahwa pengendalian internal sendiri efektif terhadap penipuan, tetapi tidak semua staf berkomitmen untuk itu, kualifikasi staf dan teknologi sangat signifikan, penipuan berbasis teknologi adalah signifikan. Rekomendasi dari penelitian ini dalam hal kebijakan tanpa uang tunai dalam transaksi dan peningkatan keterlibatan staff yang diberi pelatihan akan mengurangi penipuan dalam system perbankan.

A.O. et al.,( 2017) mengkaji pencegahan fraud sebagai Langkah-langkah yang dilakukan dalam mencegah penipuan dengan system pengendalian internal yang kuat, tata Kelola perusahaan yang baik dan dan kepatuhan terhadap etika perbankan. Menurut Amin

Widjaya Tunggal (2010: 231) & Saputra, (2017) Pencegahan kecurangan merupakan cara yang dilakukan sebagai upaya untuk mencegah fraud. Pencegahan fraud upaya yang dilakukan untuk menekan terjadinya fraud dengan meningkatkan peran audit internal, control, komite audit dan auditor eksternal sebagai strategi penting dalam mencegah penipuan dan manajemen dalam hal laba (Bierstaker et al., 2006).

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang mahir adalah komponen inti dari manajemen (Mintzberg, 2003). Di antara teori kepemimpinan, gaya pemimpin telah menjadi salah satu topik paling populer selama lebih dari 60 tahun. Banyak ahli menyarankan bahwa pola gaya individu membentuk perilaku kepemimpinannya dan pola ini telah berkembang menjadi bentuk yang tepat dan tidak dapat diubah di seluruh situasi. (Belias dan Koustelios, 2014; Singh dkk., 2019). Northouse (2009) mendefinisikan kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan yang ada antara pemimpin dan pengikut. Definisi kepemimpinan Sebagian besar memiliki kesamaan makna bahwa kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi, kekuatan untuk membuat bawahan tunduk. Sebagian besar konsep kepemimpinan terkait dengan sifat, kemampuan, keterampilan, perilaku dan hubungan (Northouse, 2009) yang menunjukkan bahwa bidang studi kepemimpinan dengan pesat berkembang dari satu mode ke mode lainnya (Yukl, 2010).

Konsep kepemimpinan menurut Asrar-ul-Haq, Muhammad Anwar, Sadia (2018) terkait dengan sifat dan kriteria pengukuran, efektivitas, sikap, perilaku dan kognisi.

1. Domain efektivitas tentang hasil nyata dari pemimpin dan kepemimpinan yaitu efektivitas dan kinerja dalam bentuk profitabilita, kebangkrutan dan objektif/kerja nyata.
2. Domain sikap terkait dengan mengubah perasaan karyawan seperti motivasi, kepuasan, komitmen, harga diri dan emosi.
3. Domain perilaku kepemimpinan adalah tentang perilaku atau proses actual yang dapat diamati dari seseorang individu tau kelompok (perilaku turn over dan niat, perilaku membantu bawahan dan proses komunikasi).
4. Domain kepemimpinan aspek kognisi. Kemampuan pemimpin membedakan efek non-sikap dan non emosional, termasuk struktur organisasi yang dirasakan, dukungan organisasi, iklim dan skema diri (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018).

Lingkungan etis pada suatu organisasi mencakup aspek tujuan organisasi, nilai-nilai dan Kepemimpinan untuk mencapai suatu manajemen atau Kepemimpinan. Pada lingkungan yang etis individu dalam organisasi cenderung untuk mengikuti peraturan dalam organisasi. Kepemimpinan dapat membentuk perilaku etis bawahannya melalui peraturan-peraturan yang ditetapkan dalam oraganisasi sehingga perilaku yang etis dapat meminimalkan terjadinya tindakan kecurangan yang dilakukan oleh bawahan. Kepemimpinan atasan yang memotivasi bawahan.(Indrapraja et al., 2021).

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memainkan peran yang sangat penting karena budaya bukan saja sebagai system nilai yang dimiliki oleh semua karyawan serta merupakan kekuatan yang tidak terlihat namun menawarkan arah strategi, membimbing organisasi dalam mencapai tujuan melalui norma dan aturan yang berlaku secara umum, sehingga mampu memobilisasi energi internal dan memberikan motivasi dan kepuasan bagi karyawan (Mioara & Troi, 2019). Penyesuaian anggota organisasi dengan lingkungan eksternal serta pengintegrasian internal setiap karyawan dalam kelompok merupakan dua aspek yang mencirikan budaya organisasi, sehingga harus ditambahkan persepsi (anggapan) nilai,

mitos dan kepercayaan yang khusus untuk ruang budaya tertentu/persepsi anggota harus dianalisis (Hofstede, 2001).

Robbin (2002:247) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi; suatu system dari makna bersama. Mioara & Troi, (2019) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “sesuatu yang kompleks” merupakan model keyakinan dan harapan yang meliputi filosofi, nilai, postulat, sikap dan norma umum untuk anggota/karyawan masing-masing. Menurut model norma budaya organisasi, budaya organisasi adalah sarana informal untuk mengendalikan dan mengkoordinasikan perilaku kelompok dalam organisasi. (Yip et al., 2021), sehingga budaya organisasi menjadi filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam sebuah organisasi. Budaya yang efektif dalam suatu organisasi dapat mengkomunikasikan nilai dan standarnya kepada karyawannya. Karyawan akan tahu bagaimana mereka harus menanggapi suatu situasi, merasa terdorong untuk berprestasi, dan percaya bahwa mereka akan dihargai selama mereka benar-benar memasukkan keyakinan dan nilai-nilai organisasi. (Balaji et al., 2020).

Luthans (2011) berpendapat bahwa: “Budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personil baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari kehari, sehingga peran budaya organisasi sangat besar dalam membentuk perilaku karyawan.(Setyorini et al., 2021). Schein dan Hanafi et al (1985;2017) menyatakan budaya organisasi adalah model dasar dimana suatu organisasi dapat melakukan dan memecahkan masalah, memungkinkan untuk membentuk pola perilaku karyawan, beradaptasi dengan lingkungan, dan menyatukan anggota organisasi posisinya. Budaya organisasi adalah faktor yang dapat membentuk perilaku dalam organisasi. Baik atau buruknya perilaku anggota organisasi didasarkan pada rasionalisasi atas kebenaran kebiasaan yang diantur oleh organisasi. Sikap menganggap benar suatu tindakan berbuat cuarang merupakan rasionalisasi yang dibentuk oleh budaya yang tidak baik pada organisasi.

### **Hipotesis**

- H1:Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pencegahan fraud
- H2:Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pencegahan fraud
- H3:Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perbankan
- H4:Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perbankan
- H5:Pencegahan Fraud berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perbankan
- H6:Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perbankan dengan pencegahan fraud sebagai mediating
- H7:Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perbankan dengan pencegahan fraud sebagai mediating

### **3. PEMBAHASAN**

#### **Analisis Model Pengukuran (*Measurement Model Analisis*)**

Analisis model pengukuran merupakan model dalam SEM berbasis Varian atau Partial Least Square (PLS) yang dilakukan melalui uji model kecocokan dan model dilihat dari 2 (dua) aspek yakni analisis outer model dan inner model.

#### **Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Model pengukuran menjadi persyaratan untuk membangun dan menguji model yang menghasilkan validitas dan reabilitas. Indikator dari setiap variabel menunjukkan item

pernyataan yang bersifat reflektif yang diinput dan dihitung dari masing-masing indikator yang diolah dengan menggunakan Smart PLS versi 3.0. Model yang dihasilkan dapat dilihat dalam bentuk gambar 1.1 dan tabel 1.1. berikut ini

**Validitas dan Reliabilitas Model**

Validitas dan reliabilitas model dihasilkan dari penggunaan Partial least square (PLS) dengan melihat nilai average variance extracted (AVE) dan reliabilitas model dilihat dari nilai Composite reliability dan Cronbach' Alpha. Validitas konstruk didapat dari hasil pengujian dengan menggunakan nilai AVE dapat dilihat pada tabel 3.1

**Tabel 3.1. Construct Reliability and Validity**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.834	0.837	0.871	0.630
Pencegahan Fraud	0.801	0.816	0.848	0.692
Kepemimpinan	0.812	0.845	0.850	0.656
Kinerja Bank	0.732	0.756	0.807	0.529

*Sumber : Data diolah, 2022*

Berdasarkan tabel 1.2 menggambarkan hasil dari pengujian untuk melihat construct reliability and validity sesuai aturan (Ghozali, 2015) dimana nilai AVE dari variabel yang digunakan dalam penelitian > 0.50, maka semua variabel dinyatakan valid. Begitu juga dengan nilai composite reliability dan Cronbach's Alpha > 0.70, maka semua variabel laten dinyatakan reliabel. Tingkat validitas dari variabel budaya organisasi dilihat dari analisis cronbach's alpha variabel budaya organisasi sebesar 0.834, variabel fraud sebesar 0.801. variabel Kepemimpinan sebesar 0.812 dan variabel kinerja bank sebesar 0.732. Hasil menunjukkan keakuratan dan kehandalan semua variabel dimana semua skor lebih dari 0.7. Validitas variabel juga bisa dilihat dari nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dimana Variabel budaya organisasi sebesar 0.630, variabel fraud sebesar 0.692, variabel Kepemimpinan sebesar 0.656 dan variabel kinerja bank sebesar 0.529. semua hasil variabel secara keseluruhan dinyatakan memenuhi persyaratan valid dimana skor lebih dari 0.5. Reliabel variabel dilihat dari nilai *composite reliability* dimana variabel budaya organisasi sebesar 0.871. variabel fraud sebesar 0.848, variabel Kepemimpinan sebesar 0.850 dan variabel kinerja bank sebesar 0.807. Hasil menunjukkan variabel secara keseluruhan dinyatakan realibel dimana skor lebih dari 0.7.

**Analisis Model Pengukuran (Inner Model)**

Pengujian model pengukuran (*inner model*) dilakukan untuk melihat dan menguji apakah model yang dibangun akurat serta saling keterkaitan antar variabel laten dalam penelitian yang dilakukan dengan pengujian model secara structural. Hasil evaluasi variabel kepemimpinan, budaya organisasi, fraud dan kinerja perbankan berpengaruh positif dapat dilihat dari nilai R Square di bawah ini.

**Tabel 3.2. Nilai R Square**

	R Square	R Square Adjusted
Pencegahan Fraud	0.401	0.443
Kinerja Bank	0.702	0.685

*Sumber : Data diolah, 2022*

Berdasarkan tabel 1.3 dapat dilihat bahwa nilai R<sup>2</sup> dan R<sup>2</sup> Adjusted dari Pencegahan fraud sebesar 0,401 & 0,443 > 0,3; kriteria yang digunakan sebesar 0,3, ini

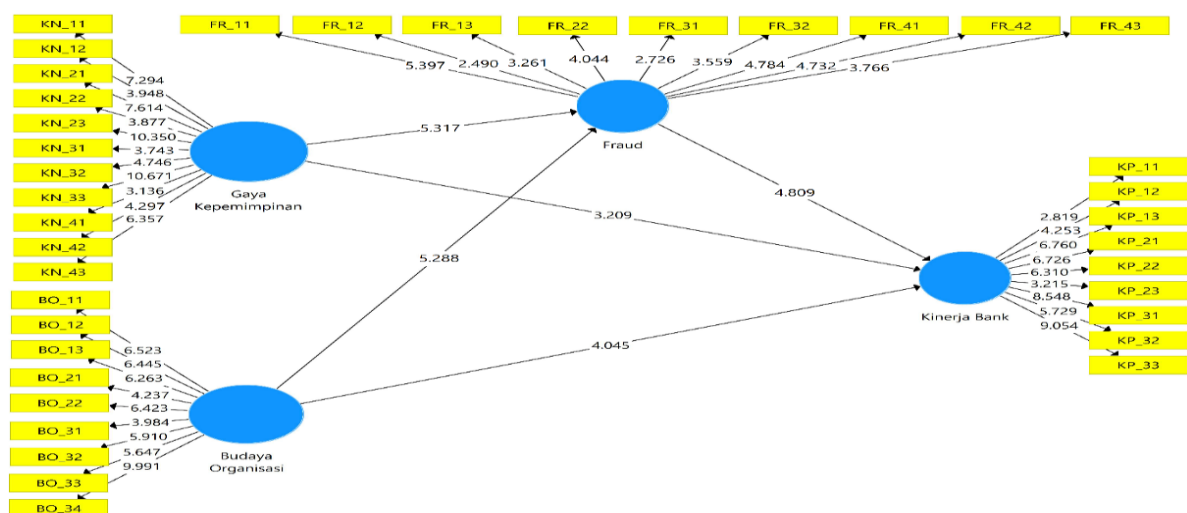


termasuk kategori moderat. Artinya kepemimpinan dan Budaya organisasi mampu memprediksi variabel Pencegahan fraud dengan kategori (> 0,3) dan kontribusi atau pengaruh sebesar 40 % & 44 %. Kinerja bank mendapat kontribusi pengaruh sebesar 0.702 & 0.685 > 0.5 termasuk kategori kuat. Artinya kepemimpinan dan budaya organisasi mampu memprediksi variabel Pencegahan fraud dengan kategori sedang dan kepemimpinan dan budaya organisasi memprediksi kinerja perbankan melalui fraud pada kategori kuat. Hasil disesuaikan dengan kriteris maka model penelitian ini sesuai dengan kondisi dilapangan.

**Uji Hipotesis**

Uji hipotesis pada penelitian ini dapat dilihat dari hasil output uji hipotesis yang dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel pada akhirnya secara statistik memiliki pengaruh seperti hipotesis yang diajukan. Hasil lengkap pengujian hipotesis yang menggunakan SmartPLS 3.0 dapat dilihat sebagai berikut:

*Gambar 1.1. Model Bootstrapping*



Nilai Path Coefficients dari variabel laten berdasarkan hasil pengujian model Bootstrapping dari gambar 1.1, dan nilai Path Coefficients dapat dilihat pada tabel 3.3 berikut ini.

**Tabel 3.3. Path Coefficients**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Hasil
Kepemimpinan -> Pencegahan Fraud	0.644	0.415	0.289	5.317	0.003	Diterima
Budaya Organisasi -> Pencegahan Fraud	0.513	0.464	0.289	5.288	0.000	Diterima
Kepemimpinan -> Kinerja Perbankan	0.465	0.422	0.114	3.209	0.001	Diterima
Budaya Organisasi -> Kinerja Perbankan	0.505	0.479	0.125	4.045	0.000	Diterima
Pencegahan Fraud -> Kinerja Perbankan	0.690	0.657	0.112	4.809	0.001	Diterima
Kepemimpinan -> Pencegahan Fraud -> Kinerja Perbankan	0.504	0.460	0.198	3.645	0.000	Diterima
Budaya Organisasi -> Pencegahan Fraud -> Kinerja Perbankan	0.431	0.402	0.240	4.331	0.003	Diterima

*Nilai T statistic > 1,96 dan P Value dengan tingkat signifikan 0,05*

*Sumber : Data diolah, 2022*

Model pada penelitian ini menjustifikasi 7 (tujuh) pengaruh Pengaruh Kepemimpinan terhadap Pencegahan fraud bersifat positif dan signifikan, hal ini mengindikasikan makna bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan diorganisasi (Bank Jambi Cabang Tebo) maka semakin tinggi kesadaran karyawan terhadap pencegahan fraud hal ini dibuktikan secara statistik dari hubungan kausalitas dengan t statistik sebesar  $5,317 > 1,96$  dan signifikansi  $0,003 < 0,05$  dan **hipotesis diterima**.

Pengaruh variabel Budaya organisasi terhadap Pencegahan fraud bersifat positif dan signifikan, hal ini memiliki makna semakin baik budaya organisasi dan diterapkan oleh karyawan maka semakin baik pemahaman terhadap fraud dan pencegahan semakin dini, secara statistik bukti dari hubungan kausalitas ini ditunjukkan dengan t statistik sebesar  $5,288 > 1,96$  dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ , **hipotesis diterima**.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perbankan bersifat positif dan signifikan, ini mengindikasikan makna bahwa kepemimpinan di tubuh Bank Jambi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja Bank Jambi Cabang Tebo, ketika kepemimpinan terimplementasikan dengan baik maka kinerja Bank Jambi Cabang Tebo meningkat, dibuktikan secara statistik bahwa hubungan pengaruh ini ditunjukkan dengan t statistik sebesar  $3,209 > 1,96$  dan signifikansi  $0,001 < 0,05$ , maka **hipotesis diterima**.

Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja perbankan positif dan signifikan, ini artinya ketika budaya organisasi yang diterapkan, menjadi norma dan nilai bagi karyawan ketika bekerja sehingga kinerja yang menjadi target dapat tercapai pengaruh langsung terhadap kinerja Bank Jambi Cabang Tebo dapat dilihat dari nilai statistic dimana t statistik sebesar  $4,045 > 1,96$  dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka **hipotesis diterima**.

Variabel Pencegahan fraud mempengaruhi kinerja perbankan secara positif dan signifikan, dengan nilai statistic dimana t statistik sebesar  $4,809 > 1,96$  dan signifikansi  $0,001 < 0,05$ , maka **hipotesis diterima**. Kemaknaan dari kausalitas ini adalah penerapan sistem pencegahan fraud yang dilaksanakan perbankan terlaksana dengan baik sehingga dalam kerjanya karyawan berhati-hati dikarenakan sistem pengawasan bekerja optimal.

Kepemimpinan mempengaruhi kinerja perbankan melalui Pencegahan fraud sebagai variabel mediating. Pengaruh tidak langsung ini menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan hasil t statistic sebesar  $3,645 > 1,96$  dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka **hipotesis diterima**. Artinya kepemimpinan yang diterapkan di Bank Jambi Cabang Tebo mempengaruhi kinerja bank dengan pencegahan fraud sebagai variabel intervening melalui dimensi-dimensi fraud dimana dengan kepemimpinan yang ada penekanan terhadap pentingnya rasionalitas, tekanan yang dialami dapat diatasi, dan Amanah terhadap kapabilitas akan mempengaruhi kinerja bank menjadi lebih baik.

Variabel budaya organisasi secara tidak langsung mempengaruhi kinerja Bank Jambi melalui variabel Pencegahan fraud sebagai variabel mediating, dengan pengaruh positif dan signifikan. hasil t statistic sebesar  $4,331 > 1,96$  dan signifikansi p-value  $0,003 < 0,05$ , maka **hipotesis diterima**. Hal ini menggambarkan kemaknaan bahwa dengan proses budaya organisasi yang kuat dan diikuti oleh karyawan dalam bekerja mempengaruhi kinerja Bank Jambi Cabang Tebo, dengan variabel pencegahan fraud sebagai intervening menjadikan proses budaya ini berpengaruh sebagai variabel antara dengan dimensi yang dimiliki dan persepsi karyawan setuju terhadap dimensi-dimensi pencegahan fraud menekan karyawan untuk berbuat salah terkait keuangan, norma-norma

dan nilai yang menaungi bank Jambi menjadikan fraud sebagai sesuatu yang harus dihindari.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

##### Kesimpulan

1. Kepemimpinan memiliki dimensi Etis/etika organisasi, pimpinan cerdas secara kognitif dan emosional dengan semua indikator pada kategori sangat baik hanya perilaku pimpinan dalam menekan turn over pada kategori baik. Budaya organisasi memiliki dimensi nilai, Dimensi kontrol internal dan eksternal dengan semua indikator pada kategori sangat baik, dan dimensi norma pada kategori baik. Variabel pencegahan fraud dengan dimensi tekanan berada pada kategori cukup baik, dimensi peluang dengan semua indikator berada pada kategori sangat baik, rasionalisasi dan kapabilitas berada pada kategori baik. Kinerja Bank Jambi Cabang Tebo memiliki dimensi etis / etika organisasi, produk berkelanjutan, penggerak perusahaan, memiliki indikator pada kategori sangat baik.
2. Hasil pengujian Kepemimpinan terhadap pencegahan fraud berpengaruh positif dan signifikan, dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap fraud *diterima*. Hal ini sesuai dengan faktanya bahwa kepemimpinan yang diimplementasikan dengan baik akan menekan fraud, melalui Etis/etika organisasi, kecerdasan secara kognitif dan emosional, perilaku dan kognisi yang dimiliki fraud akan dapat dieliminir.
3. Hasil pengujian variabel Budaya organisasi mempengaruhi pencegahan fraud secara positif dan signifikan, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa proses Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pencegahan fraud *diterima*. Hal ini sesuai dengan faktanya bahwa proses Budaya yang terbangun sangat baik akan mendukung eliminir pencegahan fraud sedini mungkin melalui nilai-nilai yang ditanamkan, norma yang berlaku dan kontrol internal dan eksternal
4. Hasil uji hipotesis pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja perbankan menunjukkan pengaruh yang sangat kuat dengan pengaruh positif dan signifikan, melalui melalui Etis/etika organisasi, kecerdasan secara kognitif dan emosional, perilaku dan kognisi yang dimiliki dapat membawa karyawan bekerja untuk mencapai target sehingga kinerja Bank Jambi Cabang Tebo akan meningkat
5. Budaya organisasi mempengaruhi kinerja perbankan, pengaruh yang terjadi sangat kuat, dengan hasil uji hipotesis pengaruhnya positif dan signifikan, sehingga hipotesis diterima. Proses budaya organisasi yang diterapkan dalam bentuk nilai-nilai yang harus dijalankan, norma yang harus dipatuhi dan berjalannya kontrol internal dan eksternal akan dapat meningkatkan kinerja Bank Jambi Cabang Tebo
6. Hasil pengujian secara parsial pengaruh pencegahan fraud terhadap kinerja organisasi berpengaruh secara moderat, pengaruh positif dan signifikan sehingga hipotesis *diterima*, hal ini sesuai dengan faktanya bahwa dengan mengeliminir tekanan, peluang, rasionalisasi dan kapabilitas yang dilakukan organisasi maka kinerja Bank Jambi Cabang Tebo akan meningkat.
7. Hasil pengujian secara tidak langsung terdapat pengaruh antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja perbankan melalui pencegahan fraud. Hipotesis yang menyatakan bahwa implementasi kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja perbankan melalui pencegahan fraud hipotesis *diterima*. Hal ini sesuai dengan faktanya bahwa implementasi kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja perbankan dengan pencegahan fraud sebagai variabel mediating, dimana dimensi pencegahan fraud dapat

ditekan dengan implementasi kepemimpinan yang mampu menekan fraud sehingga kinerja Bank Jambi Cabang Tebo meningkat.

8. Pengaruh tidak langsung antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja perbankan melalui pencegahan fraud. Hasil uji secara tidak langsung terdapat pengaruh antara variabel proses budaya organisasi terhadap kinerja perbankan melalui pencegahan fraud menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa implementasi proses budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja perbankan melalui pencegahan fraud hipotesis *diterima*. Hasil ini menunjukkan faktanya bahwa penerapan proses budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja perbankan dengan adanya budaya organisasi yang menanamkan nilai-nilai, norma yang ada akan mampu menekan fraud sehingga kinerja Bank Jambi Cabang Tebo meningkat.

### **Saran**

Penelitian ini menguji variabel kepemimpinan dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja perbankan melalui pencegahan fraud. Saran untuk peneliti lain agar dapat pengembangan model penelitian dan bisa berkontribusi terhadap teori yang di gunakan penelitian dimasa yang kan datang.

Pimpinan harus menjalankan sistem pengawasan internal dan eksternal seoptimal mungkin.

Brainstorming yang dilakukan disiapkan waktu untuk menekankan tentang gaya hidup yang bebas finansial.

Membuat standing banner dengan slogan”fraud adalah kejahatan”.

Proses budaya organisasi dijalankan dalam budaya kerja, budaya lauyanan agar kinerja Bank Jambi cabang Tebo dapat ditingkatkan dan berkelanjutan dengan terus mengontrol pelaksanaan kebijakan pengawasan internal berjalan dengan baik, laporan tahunan, analisis manajemen, audit dilakukan per tri wulan, Sistim Pengawasan Internal (SPI) sejalan dengan audit per tri wulan

### **DAFTAR PUSTAKA**

- A.O., D. E., T.O., A., & A. J., O. (2017). Bank Fraud and Preventive Measures in Nigeria: An Empirical Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(7). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i7/3076>
- Abu-jarad, I. Y. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26–46.
- Adetiloye, K. A., Olokoyo, F. O., & Taiwo, J. N. (2016). Fraud prevention and internal control in the nigerian banking system. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 1172–1179.
- Al Khajeh, H. E. (2018). Impacts of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Ann Riney, F. (2018). Two-Step Fraud Defense System: Prevention and Detection. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 29(2), 74–86. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22336>
- Aracil, E., Nájera-Sánchez, J. J., & Forcadell, F. J. (2021). Sustainable banking: A literature review and integrative framework. *Finance Research Letters*, 42(December 2020). <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.101932>
- Asif, M., & Sajjad, W. (2018). Organizational Culture and Performance: An Empirical Study of SMEs in Pakistan. *Journal of Management and Research (JMR)*, 5(2), 2018.
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 4(2), 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.002>

- Avortri, C., & Agbanyo, R. (2021). Determinants of management fraud in the banking sector of Ghana: the perspective of the diamond fraud theory. *Journal of Financial Crime*, 28(1), 142–155. <https://doi.org/10.1108/JFC-06-2020-0102>
- Basri, Y. M., Fadilla, O., & Azhar, A. (2021). Determinants of Fraud in the Village Government: The Pentagon's Fraud Perspective. *Journal of Accounting Research, Organization and Economics*, 4(2), 173–187. <https://doi.org/10.24815/jaroe.v4i2.21037>
- Bierstaker, J. L., Brody, R. G., & Pacini, C. (2006). Accountants' perceptions regarding fraud detection and prevention methods. *Managerial Auditing Journal*, 21(5), 520–535. <https://doi.org/10.1108/02686900610667283>
- Calciolari, S., Prenestini, A., & Lega, F. (2018). An organizational culture for all seasons? How cultural type dominance and strength influence different performance goals. *Public Management Review*, 20(9), 1400–1422. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1383784>
- Cherian, J., & Farouq, S. (2013). Does Effective Leadership Style Drive Financial Performance of Banks? Analysis in the Context of UAE Banking Sector. *International Journal of Economics and Finance*, 5(7), 105–114. <https://doi.org/10.5539/ijef.v5n7p105>
- Dewi, D. P. R., & Sujana, I. K. (2021). The Effect of Organizational Commitment , Organization Culture Based on Tri Hita Karana and Awig-Awig Protection on the Performance of Lembaga Perkreditan Desa in Bangli Regency. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(1), 168–175.
- Edwards, V. D. (2019). Leadership Strategies to Reduce Occupational Fraud in Banking. *Finance and Financial Management Commons*. <https://search.proquest.com/openview/e8afd3ee8054d7923257589ea8e86573/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Faisal Habtoosh, A., & Al-Qutop, M.-A. Y. (2019). The Moderating Effect of Transformational Leadership on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Effectiveness: An Empirical Study in Food Companies Listed at the Amman Stock Exchange-Jordan. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 157. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n4p157>
- Ghani, E. K., Mohamed, N., Tajudin, M. A., & Muhammad, K. (2021). The Effect of Leadership Style, Organisational Culture and Internal Control on Asset Misappropriation. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 25(5), 1–12.
- Gunasegaran, M., Basiruddin, R., Abdul Rasid, S. Z., & Mohd Rizal, A. (2018). The case studies of fraud prevention mechanisms in the Malaysian medium enterprises. *Journal of Financial Crime*, 25(4), 1024–1038. <https://doi.org/10.1108/JFC-05-2017-0034>
- H. Tega, W., & O. David, A. (2021). The Impact of Fraud on Financial Performance of Deposit Money Banks: Evidence from Nigeria. *Sumerianz Journal of Business Management and Marketing*, 41, 12–16. <https://doi.org/10.47752/sjbmm.41.12.16>
- Hakami, TA & Rahmad, M. (2019). Fraud Prevention Strategies: The Perception of Saudi Arabian Banks Employees. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 11, 71–83. <https://doi.org/10.17576/ajag-2019-11-07>
- Handoko, B. L., Swat, A., & Lindawati, L. (2019). The Effect of Internal Control System, Leadership Style and Compensation System Toward Fraud Prevention. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(4), 3693–3698. <https://doi.org/10.35940/ijrte.d7952.118419>
- Hashim, H. A., Salleh, Z., Shuhaimi, I., & Ismail, N. A. N. (2020). The risk of financial fraud: a management perspective. *Journal of Financial Crime*, 27(4), 1143–1159. <https://doi.org/10.1108/JFC-04-2020-0062>
- Hendri, H., Yuliantoro, Y., & Ama, M. K. (2020). Determinats of Fraud Prevention and Financial Performance As an Intervening Variable. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 10(1), 19–26. <https://doi.org/10.32479/ijefi.8955>

- Hidayat, S., Hanggraeni, D., Wowiling, L. G., & Rasyid, H. A. (2019). Pengaruh Modal Penyangga Dan Rasio Leverage Terhadap Risiko Sistemik Bank. *Jurnal Pembangunan Ekonomi Dan Keuangan Daerah*, 19(8), 106–118. <https://doi.org/10.35794/jpek.d.23433.19.8.2018>
- Indiya, G. D., Obura, J., & Mise, J. . (2018). Effect of Organization Culture on organization performance on Public Universities in Kenya. *European Scientific Journal, ESJ*, 14(19), 15. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n19p15>
- Indrapraja, M. H. D., Agusti, R., & Mela, N. F. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Religiusitas Terhadap Kecurangan (Fraud) Aparatur Sipil Negara. *CURRENT: Jurnal Kajian Akuntansi Dan Bisnis Terkini*, 2(2), 166–183. <https://doi.org/10.31258/jc.2.2.166-183>
- Irawanto, D. W. (2018). Does Culture Matter in Fraud Prevention Behavior? National Culture Based Study of Indonesian Bankers. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 22(3), 486–495. <https://doi.org/10.26905/jkdp.v22i3.2139>
- Jermstipparsert, K. (2020). Leadership and Industry 4.0 As A Tool to Enhance Organization Performance: Direct and Indirect Role of Job Satisfaction, Competitive Advantage and Business Sustainability. *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, 233–257. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201014>
- Kolapo, F. T., & Olaniyan, T. O. (2018). *The Impact of Fraud on the Performance of Deposit Money Banks in Nigeria*. 6(1), 40–49.
- Kuldeep Kumar, Sukanto Bhattacharya, R. H. (2018). Employee perceptions of organization culture with respect to fraud – where to look and what to look for". *Pacific Accounting Review*, 34(1), 1–5.
- Kusumawati, M. P. (2020). Leadership in Good Corporate Governance (Gcg) As a Role Model of Anti-Fraud Culture. *Asia Pacific Fraud Journal*, 5(2), 258. <https://doi.org/10.21532/apfjournal.v5i2.165>
- L.Pathiranaige, Y. (2019). Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Study. *International Journal of Economics and Management Studies*, 6(6), 1–12. <https://doi.org/10.14445/23939125/ijems-v6i6p101>
- Medina-Cortes, D., & A. (2021). Nonprofit Fraud Detection and Prevention Techniques From A Leader's Perspective: A Q-. *Electronic :Https://Ssm.Com*, 4(April), 1–55.
- Mioara, S., & Troi, I. (2019). ORGANIZATIONAL CULTURE FROM A CONTEMPORARY PERSPECTIVE. *Cross-Cultural Management Journal*, XXI(2), 153–158.
- Muchiri, K., Hazel, G. (2018). EFFECTS OF LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF LISTED COMMERCIAL BANKS IN THE NAIROBI SECURITIES EXCHANGE. *International Journal of Business Management & Finance*, 1(34), 594–614.
- Neuberger, D. (2016). Industrial organization of banking: A review. *International Journal of the Economics of Business*, 5(1), 97–118. <https://doi.org/10.1080/13571519884594>
- Ngigi Nyakarimi, S., Nduati Kariuki, S., & 'ombe Kariuki, P. W. (2020). Risk Assessment and Fraud Prevention in Banking Sector. *The Journal of Social Sciences Research*, 6(61), 13–20. <https://doi.org/10.32861/jssr.61.13.20>
- Nouaili, M., Abaoub, E., & Ochi, A. (2015). International Journal of Economics and Financial Issues The Determinants of Banking Performance in Front of Financial Changes: Case of Trade Banks in Tunisia. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(2), 410–417. <http://www.econjournals.com>
- Ozcelik, H. (2020). An Analysis of Fraudulent Financial Reporting Using the Fraud Diamond Theory Perspective: An Empirical Study on the Manufacturing Sector Companies Listed on the Borsa Istanbul. *Emerald Publishing Limited All*, 102, 131–153. <https://doi.org/10.1108/s1569-375920200000102012>
- Putra, I. M. Y. D., Rasmini, N. K., Gayatri, G., & Ratnadi, N. M. D. (2021). Organizational culture as moderating the influence of internal control and community participation on fraud prevention in village fund management during the COVID-19 pandemic. *Linguistics and Culture Review*, 6(August 2021), 351–362. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v6ns1.2050>

- Riedel, E., & Ochien'g Witts, J. (2016). The Role of Strategic Leadership in Banking Profitability. *ProQuest Dissertations Publishing*.
- Saputra, A. (2017). Pengaruh Sistem Internal , Kontrol , Audit Internal dan Penerapan Good Corporate Governance Terhadap Kecurangan ( FRAUD ) perbankan ( Studi Kasus Pada Bank Syariah Anak Perusahaan BUMN di Medan ). *Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 1(1), 48–55.
- Šehić, S. – K. (2020). The impact of organizational culture on business enterprises in BiH. *Journal of Ekonomi*, 03(February), 1–4.
- Setyorini, A. D., Santi, S., & Anggiani, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di PT. Garuda Indonesia Tbk. *E-Jurnal Akuntansi*, 31(2), 427. <https://doi.org/10.24843/eja.2021.v31.i02.p13>
- Shanmugam, J. K., & Ali, A. (2012). An Exploratory Study of Internal Control and Fraud Prevention Measures in SMEs. *International Journal of Business Research and Managemen*, 3(2), 90–99.
- Soekapdjo, S. (2020). Determinasi Kinerja Bank Umum Konvensioanal Di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 14(1), 35–45. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v14i1.148>
- Suryandari, N. N. A., Endiana, I. D. M., Susandya, A. A. B. A., & Apriada, K. (2021). the Role of Employee Ethical Behavior and Organizational Culture in Preventing Fraud At the Lpd. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 18(8), 916–929.
- Taani, K. (2013). Capital Structure Effects on Banking Performance: A Case Study of Jordan. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 1(5), 227. <https://doi.org/10.11648/j.ijefm.20130105.13>
- Yip, J. A., Levine, E. E., Brooks, A. W., & Schweitzer, M. E. (2021). Worry at work: How organizational culture promotes anxiety. *Research in Organizational Behavior*, xxxx, 100124. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2020.100124>