

The Effect Of Fraud Risk Management And Individual Morality On Asset Misappropriation With Ethical Leadership As A Moderating Variable In The Regional Financial Agency (BAKEUDA) Of NTT Province

Pengaruh Fraud Risk Management Dan Individual Morality Terhadap Asset Misappropriation Dengan Ethical Leadership Sebagai Variabel Moderasi Pada Badan Keuangan Daerah (BAKEUDA) Provinsi NTT

Livia Milenia Djani¹, Anang Kistyanto², Andre Dwijanto Witjaksono³

Program Studi S2 Manajemen, Fakultas Ekonomika Dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya^{1,2,3}
livia.23004@mhs.unesa.ac.id¹, anangkistyanto@unesa.ac.id², andredwijanto@unesa.ac.id³

**Corresponding Author*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Fraud Risk Management and Individual Morality on Asset Misappropriation, with Ethical Leadership as a moderating variable at the Regional Finance Agency of East Nusa Tenggara (NTT) Province. The quantitative approach used was the Partial Least Squares (PLS) method. Data were obtained by distributing questionnaires to employees involved in regional asset management. The results show that Ethical Leadership has a significant negative effect on Asset Misappropriation, meaning that the higher the ethical leadership, the lower the potential for asset misappropriation. Fraud Risk Management has a positive but insignificant effect on Asset Misappropriation, indicating that the fraud control system is not yet optimal. Individual Morality has a significant negative effect on Asset Misappropriation, indicating that individual morality is an important factor in preventing fraud. Furthermore, Ethical Leadership does not moderate the relationship between Fraud Risk Management and Asset Misappropriation, but significantly moderates the relationship between Individual Morality and Asset Misappropriation. This study confirms that preventing asset misappropriation requires synergy between control systems, individual moral values, and strong ethical leadership in public sector organizations.

Keywords: Fraud Risk Management, Individual Morality, Ethical Leadership, Asset Misappropriation

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Fraud Risk Management dan Individual Morality terhadap Asset Misappropriation dengan Ethical Leadership sebagai variabel moderasi pada Badan Keuangan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT). Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode Partial Least Square (PLS). Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai yang terlibat dalam pengelolaan aset daerah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ethical Leadership berpengaruh signifikan negatif terhadap Asset Misappropriation, yang berarti semakin tinggi kepemimpinan etis, semakin rendah potensi penyalahgunaan aset. Fraud Risk Management berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Asset Misappropriation, menandakan sistem pengendalian fraud belum berjalan optimal. Individual Morality berpengaruh signifikan negatif terhadap Asset Misappropriation, menunjukkan bahwa moralitas individu menjadi faktor penting dalam mencegah kecurangan. Selain itu, Ethical Leadership tidak memoderasi hubungan antara Fraud Risk Management dan Asset Misappropriation, namun secara signifikan memoderasi hubungan antara Individual Morality dan Asset Misappropriation. Penelitian ini menegaskan bahwa pencegahan penyalahgunaan aset memerlukan sinergi antara sistem pengendalian, nilai moral individu, dan kepemimpinan etis yang kuat dalam organisasi sektor publik.

Kata Kunci: Fraud Risk Management, Individual Morality, Ethical Leadership, Asset Misappropriation

1. Pendahuluan

Asset misappropriation menurut Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) ialah penyalahgunaan aset perusahaan untuk kepentingan pribadi. Menurut ACFE, *Asset*

misappropriation merupakan jenis *fraud* atau kecurangan yang paling sering terjadi, meskipun dampaknya terhadap kerugian finansial bisa bervariasi tergantung pada skala organisasi dan efektivitas pengendalian internalnya. Salah satu bentuk kecurangan atau jenis *fraud* yang paling umum terjadi ialah *asset misappropriation*. *Fraud* atau kecurangan merupakan salah satu tantangan terbesar dalam pengelolaan organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Jenis *fraud asset misappropriation* ini termasuk pencurian kas, penyalahgunaan aset perusahaan, atau manipulasi pengeluaran (Rahmadani & Rismawati 2025).

Asset misappropriation terjadi dalam 86% kasus *fraud* di seluruh dunia, dengan rata-rata kerugian sebesar \$100.000 per kasus. Di Amerika Serikat, Kerugian terbesar akibat *Asset misappropriation* terjadi dalam sektor pemerintahan dan layanan publik. Di Eropa, Banyak kasus terjadi dalam sektor perbankan dan bisnis internasional karena lemahnya pengawasan internal. Dan Di Asia, Kasus-kasus sering terjadi di sektor manufaktur dan perdagangan, terutama terkait korupsi dalam rantai pasok (Tarjo & Mohd-Sanusi 2024).

Negara-negara dengan sistem keuangan yang kuat, seperti Singapura dan Inggris, telah mengadopsi kebijakan anti-*fraud* berbasis teknologi, sementara negara-negara berkembang masih menghadapi tantangan dalam memperkuat pengendalian internal. Terdapat berbagai factor yang menyebabkan terjadinya *asset misappropriation* antara lain, adanya tekanan finansial, dimana pegawai yang mengalami tekanan ekonomi lebih rentan melakukan *fraud*. Selain itu lemahnya sistem pengendalian internal, masih kurangnya pengawasan dan audit mempermudah tindakan *fraud*. Faktor Budaya kerja yang permisif terhadap kecurangan dapat meningkatkan risiko *fraud*. Dalam banyak kasus *fraud* di lingkup pemerintahan, pejabat tinggi atau manajer seringkali memiliki akses yang lebih besar untuk menyalahgunakan aset perusahaan (Rahmadani & Rismawati 2025).

Fraud di lingkungan pemerintahan tidak berkurang, bahkan terus bergema dan mengganggu kehidupan masyarakat Indonesia. Pemerintah pusat dan pemerintah daerah sama-sama menjadi korban *fraud* dan baik pegawai pemerintah tingkat tinggi maupun rendah pun ikut terlibat (Nurchaya & Fatimah 2025). Hasil survey *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) memperlihatkan skema penipuan yang paling umum di kawasan Asia-Pasifik adalah korupsi sebanyak 57% (Tarjo & Mohd-Sanusi 2024).

Hasil survey ICW (*Indonesia Corruption Watch*) di tahun 2022 ternyata ada 579 kasus dengan kerugian sebesar Rp 42,747 triliun. Tren APH dalam penindakan kasus korupsi 2018 sampai 2022 cenderung naik turun. Meski demikian, tren nilai kerugian negara justru semakin meningkat dari tahun ke tahun. Berdasarkan jabatan, pegawai pemerintah daerah paling banyak dengan 365 kasus. Kecurangan (*fraud*) dan kekeliruan (*error*) merupakan dua kategori utama kesalahan akuntansi. Kesalahan yang disengaja dengan motif tersembunyi untuk mendapatkan keuntungan finansial dengan merugikan pihak lain disebut *fraud*. Sedangkan tindakan yang dilakukan secara tidak sengaja tanpa adanya keinginan untuk menguntungkan diri sendiri disebut *error* (Suasri & Utami 2024).

Di Negara Jepang, Korea Selatan, dan Singapura dikenal sebagai negara dengan tingkat tata kelola pemerintahan yang baik, tetapi tetap menghadapi tantangan *Fraud Risk Management* (FRM) khususnya dalam keuangan daerah. *Fraud Risk Management* (manajemen risiko kecurangan) merupakan aspek penting dalam tata kelola perusahaan dan pemerintahan di berbagai negara. Perbedaan regulasi, budaya kerja, serta sistem pengawasan mempengaruhi efektivitas strategi anti-*fraud* di tiap negara (Abidin & Biduri 2023).

Untuk mengatasi permasalahan ini, organisasi perlu menerapkan *Fraud Risk Management* (FRM), yang mencakup proses identifikasi, mitigasi, dan pengendalian risiko kecurangan. Pentingnya penerapan manajemen risiko penipuan *Fraud Risk Management* secara sistematis untuk mengurangi peluang terjadinya penyalahgunaan aset dalam organisasi. FRM yang efektif tidak hanya bergantung pada kontrol internal dan mekanisme pemantauan, tetapi juga pada pemahaman psikologi perilaku individu dan budaya organisasi. Dengan memahami

motivasi dan rasionalisasi pelaku kecurangan, organisasi dapat merancang strategi pencegahan yang lebih efektif dan menciptakan budaya integritas yang kuat (Abidin & Biduri 2023).

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Landasan Teori

a. *Fraud Triangle Theory*

Fraud Triangle Theory pertama kali yang menjelaskan bahwa kecurangan (*fraud*) timbul karena adanya tiga faktor utama, yaitu *pressure* (tekanan), *opportunity* (kesempatan), dan *rationalization* (pembenaran). Tekanan muncul ketika individu berada pada kondisi kebutuhan finansial atau target tertentu; kesempatan muncul karena lemahnya sistem pengendalian internal; sedangkan pembenaran terjadi ketika individu meyakinkan dirinya bahwa tindakan *fraud* dapat diterima (Sánchez-Aguayo & Estrada-Jiménez 2021).

Fraud risk management berperan dalam meminimalisasi *opportunity* melalui mekanisme pengendalian, audit internal, serta sistem pelaporan. Sementara itu, *individual morality* berkaitan erat dengan aspek *rationalization* semakin tinggi moralitas individu, semakin kecil kemungkinan seseorang membenarkan tindakan penyalahgunaan aset. *Fraud Triangle Theory* menjadi pijakan konseptual dalam menjelaskan akar terjadinya fraud dan pentingnya tata kelola risiko dalam organisasi (Sánchez-Aguayo & Estrada-Jiménez 2021).

b. *Theory of Planned Behavior*

Theory of Planned Behavior menyatakan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh tiga faktor psikologis: *attitude toward behavior* (sikap terhadap perilaku), *subjective norms* (norma subjektif), dan *perceived behavioral control* (persepsi kendali perilaku) (Rozenkowska, 2023).

Dalam penelitian ini, *individual morality* berpengaruh terhadap *attitude toward fraud*. Seseorang dengan moralitas tinggi cenderung memiliki sikap negatif terhadap perilaku fraud. *Ethical leadership* menciptakan *subjective norms*, yaitu norma sosial dalam organisasi yang menekankan integritas dan kejujuran. Sedangkan *fraud risk management* memengaruhi *perceived behavioral control*, karena adanya kontrol internal dan mekanisme pengawasan membuat karyawan merasa lebih sulit melakukan *fraud* (Rozenkowska, 2023).

Dengan demikian, TPB memberikan penjelasan psikologis tentang bagaimana moralitas individu, lingkungan kerja, dan sistem pengendalian membentuk perilaku aktual, termasuk dalam konteks penyalahgunaan aset (Rozenkowska, 2023).

c. *Social Learning Theory*

Social Learning Theory Bandura (1997) menegaskan bahwa perilaku manusia dipelajari melalui *observasi*, *mode modeling*, dan *reinforcement*. Artinya, individu meniru perilaku yang ditampilkan oleh orang lain, khususnya figur otoritas atau pemimpin (Koutroubas & Galanakis, 2022).

Dalam penelitian ini, *ethical leadership* berperan sebagai variabel moderasi. Pemimpin yang berperilaku etis akan menjadi role model bagi bawahan, sehingga mendorong terciptanya budaya organisasi yang menjunjung nilai moral. Hal ini memperkuat pengaruh *individual morality* dan *fraud risk management* dalam menekan peluang terjadinya *asset misappropriation*. Sebaliknya, kepemimpinan yang permisif terhadap penyimpangan justru dapat melemahkan efek pencegahan tersebut (Koutroubas & Galanakis, 2022).

Dengan demikian, *Social Learning Theory* memperkuat argumentasi peran *ethical leadership* sebagai mekanisme pengendalian informal yang sangat penting dalam membangun budaya anti-fraud (Koutroubas & Galanakis, 2022).

1) Fraud Risk Management

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) mendefinisikan *Fraud Risk Management (FRM)* sebagai suatu sistem yang dirancang untuk mengenali, menilai, mencegah, dan mengatasi risiko penipuan dalam sebuah organisasi. FRM adalah bagian dari *Enterprise Risk Management (ERM)* yang mempunyai tujuan menambahkan efektivitas pengendalian internal untuk mengurangi kemungkinan terjadinya penipuan (Alazzabi et al., 2023).

ACFE menjelaskan bahwa FRM ialah serangkaian kebijakan dan prosedur yang dirancang agar mencegah, mendeteksi, dan menanggulangi tindakan *fraud* dalam suatu organisasi. Organisasi yang menerapkan manajemen risiko kecurangan yang baik akan memiliki sistem pelaporan dan kontrol yang efektif guna menekan potensi penyalahgunaan aset serta penipuan laporan keuangan. *Fraud Risk Management* adalah pendekatan sistematis dalam mengelola dan mengurangi kemungkinan kecurangan dengan cara penguatan pengendalian internal, peningkatan transparansi, dan penciptaan budaya anti-*fraud* dalam organisasi (Alazzabi et al., 2023).

The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) yang merupakan organisasi profesional di bidang Audit kecurangan mengelompokkan penipuan dalam tiga kategori yang dikenal sebagai *Fraud Tree*, yaitu:

- a) korupsi, (2) penyalahgunaan aset, dan (3) kecurangan laporan keuangan. Kategori utama ini unik menurut karakteristiknya. Artinya, karakteristik yang menggambarkan atau mendefinisikan kecurangan laporan keuangan sangat berbeda dengan yang menggambarkan penyalahgunaan aset, bila menggunakan deskriptor yang sama (Alazzabi et al., 2023).

Pemahaman mendalam mengenai kategori dan ciri-ciri khusus mereka sangat krusial dalam keberhasilan merancang dan mengimplementasikan audit kecurangan serta program pencegahan dan deteksi kecurangan. Indikator *Fraud Risk Management*. Berbagai literatur dan standar (COSO, ACFE, Wells) mengelompokkan indikator *Fraud Risk Management* ke dalam beberapa aspek utama:

Tabel 2.1 Indikator *Fraud Risk Management*

Indikator	Penjelasan
Kebijakan Anti-Fraud	Keberadaan kebijakan tertulis yang mengatur strategi pencegahan dan penanganan kecurangan.
Sistem Pengawasan Internal	Efektivitas pengendalian internal dalam mendeteksi dan mencegah kecurangan melalui audit internal dan kepatuhan SOP.
<i>Whistleblowing System</i>	Adanya mekanisme pelaporan kecurangan yang aman dan dapat dipercaya oleh karyawan.
<i>Evaluasi Risiko Fraud</i>	Penilaian berkala terhadap potensi risiko <i>fraud</i> dalam berbagai aktivitas perusahaan.

Indikator	Penjelasan
Kepatuhan terhadap Regulasi	Tingkat kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku terkait transparansi dan anti- <i>fraud</i> dalam organisasi.

Sumber: (Haoxiang & Smys, 2021)

Fraud Risk Management yang baik akan membantu organisasi dalam mendeteksi lebih awal, mengurangi peluang, dan memitigasi dampak dari *fraud*, sehingga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas organisasi.

Fraud Risk Management (FRM) dalam konteks Badan Keuangan Daerah berperan krusial dalam mencegah, mendeteksi, dan menanggulangi risiko kecurangan yang dapat terjadi dalam pengelolaan keuangan publik. BKD bertanggung jawab atas pengelolaan anggaran daerah, termasuk pendapatan asli daerah (PAD), belanja daerah, dan pengelolaan aset daerah, sehingga sangat rentan terhadap praktik *fraud* seperti korupsi, penyalahgunaan anggaran, dan manipulasi laporan keuangan (Haoxiang & Smys, 2021).

d. Individual Morality

Individual Morality mengacu pada standar etika dan prinsip moral yang dipegang oleh individu dalam membuat keputusan dan bertindak dalam kehidupan sehari-hari, termasuk di lingkungan kerja. Moralitas individu mencerminkan integritas, kejujuran, tanggung jawab, serta komitmen seseorang terhadap nilai-nilai etika dalam pengambilan Keputusan (Roszkowska & Melé, 2021).

Konsep *Individual Morality* menurut Para Ahli, diantaranya:

1) Kohlberg (1981)

Individual Morality berkembang dalam tahap-tahap moral yang mencerminkan tingkat kedewasaan seseorang dalam memahami konsep benar dan salah. Pada tahap yang lebih tinggi, individu bertindak berdasarkan prinsip universal keadilan dan kepedulian terhadap orang lain (Roszkowska & Melé, 2021).

2) Rest (1986) – *Four Component Model* (FCM)

Moralitas individu terdiri dari empat aspek utama:

a) *Moral Sensitivity*

Kesadaran akan dampak moral dari suatu tindakan.

b) *Moral Judgment*

Kemampuan menilai apakah suatu tindakan etis atau tidak.

c) *Moral Motivation*

Kemauan untuk bertindak berdasarkan nilai-nilai moral.

d) *Moral Character*

Konsistensi dalam menerapkan prinsip moral dalam perilaku sehari-hari.

3) Trevino (1986)

Dalam *Interactionist Model of Ethical Decision Making* Moralitas individu dipengaruhi oleh faktor kognitif (pengetahuan etika), karakter individu, dan lingkungan organisasi (Pajakoski et al., 2021).

4) Ferrell & Fraedrich (2016)

Moralitas individu dalam dunia bisnis dipengaruhi oleh nilai-nilai pribadi, pengalaman masa lalu, serta norma sosial dan budaya yang berlaku (Pajakoski et al., 2021).

Tabel 2.2 Indikator Individual *Morality*

Indikator	Penjelasan	Sumber
<i>Moral Sensitivity</i>	Kemampuan individu mengenali potensi dampak moral dari suatu tindakan.	Rest (1986)
<i>Moral Judgment</i>	Kemampuan individu dalam membedakan mana tindakan yang etis dan tidak.	Rest (1986), Kohlberg (1981)
<i>Moral Motivation</i>	Kemauan individu untuk tetap berpegang pada nilai-nilai moral meskipun menghadapi tekanan atau insentif negatif.	Rest (1986)
<i>Moral Character</i>	Konsistensi dalam bertindak berdasarkan prinsip moral.	Rest (1986)
Integritas dan Kejujuran	Kesesuaian tindakan individu dengan nilai-nilai kejujuran dan etika.	Ferrell & Fraedrich (2016)
Tanggung Jawab Etis	Kesadaran individu dalam bertanggung jawab atas tindakannya, termasuk dalam pengelolaan aset negara.	Trevino (1986)
Kepatuhan terhadap Aturan dan Norma	Tingkat kepatuhan individu terhadap kode etik dan regulasi yang berlaku.	Ferrell & Fraedrich (2016)
Ketahanan terhadap Tekanan Eksternal	Kemampuan individu untuk tidak terpengaruh oleh tekanan atau kesempatan untuk melakukan tindakan tidak etis.	Trevino (1986)

Sumber: (Pajakoski et al., 2021)

5) *Ethical Leadership*

Ethical Leadership adalah gaya kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai etika, transparansi, kejujuran, serta tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dan interaksi dengan bawahan. Pemimpin yang etis tidak hanya bertindak sesuai norma moral tetapi juga menjadi panutan bagi organisasi dalam menerapkan standar etika. Beberapa ahli mendefinisikan *Ethical Leadership* mendefinisikan *Ethical Leadership* adalah kepemimpinan yang menunjukkan perilaku yang sesuai dengan norma moral yang diterima dan mempromosikan perilaku etis kepada pengikutnya melalui komunikasi, penguatan, dan pengambilan keputusan (Hoang et al., 2023).

Resick dalam (Hoang et al., 2023), *Ethical Leadership* adalah pemimpin yang menanamkan standar moral tinggi, memiliki tanggung jawab sosial, serta memperhatikan kesejahteraan organisasi dan Masyarakat. Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh dalam (Hoang et al., 2023), *Ethical Leadership* mencakup aspek keadilan, kejujuran, perhatian terhadap bawahan, dan perilaku yang konsisten dengan norma etika. Yukl dalam (Hoang et al., 2023), menyebutkan bahwa Kepemimpinan etis

melibatkan perilaku transparan, konsisten dengan nilai moral, serta memiliki tanggung jawab dalam memastikan keadilan dan integritas dalam organisasi.

Tabel 2.3 Indikator Individual Morality

Indikator	Penjelasan	Sumber
<i>Moral Sensitivity</i>	Kemampuan individu mengenali potensi dampak moral dari suatu tindakan.	Rest (1986)
<i>Moral Judgment</i>	Kemampuan individu dalam membedakan mana tindakan yang etis dan tidak.	Rest (1986), Kohlberg (1981)
<i>Moral Motivation</i>	Kemauan individu untuk tetap berpegang pada nilai-nilai moral meskipun menghadapi tekanan atau insentif negatif.	Rest (1986)
<i>Moral Character</i>	Konsistensi dalam bertindak berdasarkan prinsip moral.	Rest (1986)
Integritas dan Kejujuran	Kesesuaian tindakan individu dengan nilai-nilai kejujuran dan etika.	Ferrell & Fraedrich (2016)
Tanggung Jawab Etis	Kesadaran individu dalam bertanggung jawab atas tindakannya, termasuk dalam pengelolaan aset negara.	Trevino (1986)
Kepatuhan terhadap Aturan dan Norma	Tingkat kepatuhan individu terhadap kode etik dan regulasi yang berlaku.	Ferrell & Fraedrich (2016)
Ketahanan terhadap Tekanan Eksternal	Kemampuan individu untuk tidak terpengaruh oleh tekanan atau kesempatan untuk melakukan tindakan tidak etis.	Trevino (1986)

Sumber: (Pajakoski et al., 2021)

Menurut Brown, Treviño, & Harrison dalam (Hoang et al., 2023), *Ethical Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mengedepankan transparansi, integritas, dan tanggung jawab moral dalam organisasi. Indikator *Ethical Leadership* (Hoang et al., 2023) yaitu:

- Kejujuran dan transparansi
Pemimpin tidak terlibat dalam praktik *fraud* dan mendorong keterbukaan.
- Komitmen terhadap etika dan hukum
Pemimpin menegakkan aturan dan tidak memberikan toleransi terhadap *fraud*.
- Memberikan teladan moral Pemimpin menjadi contoh dalam integritas dan tanggung jawab.
- Membangun budaya organisasi yang etis
Pemimpin menciptakan sistem pengawasan ketat agar *fraud* tidak terjadi

Tabel 2.4. Indikator Ethical Leadership

Indikator	Penjelasan	Sumber
<i>Fairness</i> (Keadilan)	Pemimpin bersikap adil dan tidak memihak dalam mengambil keputusan.	Brown et al. (2005); Kalshoven et al. (2011)
<i>Integrity</i> (Integritas)	Pemimpin bertindak secara jujur dan transparan.	Resick et al. (2006); Yukl (2013)

Indikator	Penjelasan	Sumber
<i>People Orientation</i> (Kepedulian terhadap Bawahan)	Pemimpin peduli terhadap kesejahteraan dan kebutuhan bawahannya.	Brown et al. (2005); Kalshoven et al. (2011)
<i>Role Clarification</i> (Kejelasan Peran)	Pemimpin memberikan arahan yang jelas mengenai standar moral dan nilai-nilai organisasi.	Brown et al. (2005)
<i>Ethical Guidance</i> (Bimbingan Etika)	Pemimpin memberikan contoh perilaku etis dan menekankan pentingnya moralitas dalam organisasi.	Resick et al. (2006); Kalshoven et al. (2011)
<i>Transparency</i> (Transparansi)	Pemimpin terbuka dalam komunikasi dan pengambilan keputusan.	Yukl (2013)
<i>Rewarding Ethical Behavior</i> (Menghargai Perilaku Etis)	Pemimpin memberikan penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan perilaku etis.	Kalshoven et al. (2011)
<i>Accountability</i> (Akuntabilitas)	Pemimpin bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang diambilnya.	Resick et al. (2006); Yukl (2013)

Sumber: dalam (Hoang et al., 2023)

6) *Asset misappropriation*

Asset misappropriation adalah bentuk kecurangan (*fraud*) yang melibatkan penyalahgunaan atau pencurian aset organisasi oleh individu yang memiliki akses ke aset tersebut. *Asset misappropriation* termasuk penyalahgunaan atau pencurian aset atau harta milik perusahaan atau pihak lain. Ini adalah jenis penipuan yang paling gampang dikenali karena sifatnya yang konkret atau dapat diukur/dihitung (nilai yang terdefinisi) (Jimenez Serrano et al., 2025).

a) Jenis-Jenis *Asset misappropriation*

Berdasarkan berbagai studi, termasuk laporan dari *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE), *Asset misappropriation* dapat dikategorikan ke dalam beberapa jenis utama sebagai berikut:

1) *Skimming* (Pencurian Pendapatan Sebelum Dicatat)

Skimming terjadi ketika seorang karyawan mencuri uang tunai atau pembayaran sebelum transaksi tersebut dicatat dalam sistem keuangan perusahaan. Karena transaksi belum dicatat, kehilangan aset ini sulit dideteksi melalui audit biasa.

Contoh:

- a) Kasir mengambil uang pelanggan dan tidak memasukkan transaksi ke dalam sistem.
- b) Agen penjualan menerima pembayaran dari klien tetapi tidak menyerahkan uangnya ke perusahaan (Jimenez Serrano et al., 2025).

2) *Cash Larceny* (Pencurian Kas yang Sudah Dicatat)

Berbeda dengan *skimming*, *cash larceny* terjadi ketika seseorang mencuri uang tunai setelah transaksi telah dicatat dalam sistem perusahaan. Karena transaksi sudah tercatat, kehilangan kas lebih mudah terdeteksi dibandingkan *skimming* (Jimenez Serrano et al., 2025).

Contoh:

- a) Pencurian uang dari laci kas setelah transaksi selesai.
 - b) Manipulasi setoran kas sehingga jumlah yang disetorkan lebih sedikit dari jumlah yang tercatat.
- 3) *Fraudulent disbursement* (pengeluaran fiktif atau tidak sah) melibatkan pembayaran atau pengeluaran yang tidak sah dengan berbagai metode, seperti:
- a) *Billing Schemes* (Skema Penagihan Fiktif)
 - 1) Pembuatan faktur palsu atas nama perusahaan fiktif atau vendor yang terafiliasi dengan pelaku *fraud*.
 - 2) Karyawan menggandakan faktur vendor yang sah dan menguangkannya untuk keuntungan pribadi.
 - b) *Payroll Fraud* (Penipuan Penggajian)
 - 1) Pembuatan karyawan fiktif dalam sistem penggajian perusahaan.
 - 2) Mark-up gaji karyawan dengan memasukkan jam kerja lembur palsu.
 - c) *Expense Reimbursement Fraud* (Penggantian Biaya Fiktif)
 - 1) Karyawan mengklaim biaya perjalanan atau pengeluaran bisnis yang tidak pernah terjadi.
 - d) Pengajuan kwitansi atau faktur yang sudah diubah untuk meningkatkan jumlah penggantian biaya.
 - e) *Check Tampering* (Manipulasi Cek Perusahaan)
 - f) Karyawan memalsukan tanda tangan pejabat berwenang untuk mencairkan cek perusahaan.
 - g) Mengubah nama penerima atau jumlah nominal dalam cek yang sudah dikeluarkan.
- 4) *Inventory and Asset Theft* (Pencurian Persediaan dan Aset Perusahaan) Jenis kecurangan ini melibatkan pencurian barang atau aset tetap perusahaan, baik oleh karyawan internal maupun oleh pihak eksternal yang bekerja sama dengan karyawan (Jimenez Serrano et al., 2025).

Contoh:

Seorang staf gudang mengambil barang perusahaan dan menjualnya secara pribadi.

Manipulasi stok barang agar kehilangan tidak terlihat dalam pembukuan.

- a) *Misuse of Assets* (Penyalahgunaan Aset Perusahaan)

Penyalahgunaan aset perusahaan melibatkan penggunaan aset atau fasilitas perusahaan untuk kepentingan pribadi tanpa izin.

Contoh:

- 1) Penggunaan kendaraan dinas untuk keperluan pribadi.
- 2) Menggunakan kartu kredit perusahaan untuk pengeluaran non-bisnis.

Prinsipnya, *Asset misappropriation* adalah salah satu bentuk *fraud* yang paling umum terjadi dalam organisasi, terutama karena melibatkan individu yang memiliki akses langsung ke aset perusahaan. Meskipun terlihat sebagai kecurangan skala kecil dibandingkan korupsi atau laporan keuangan fiktif, dampaknya bisa sangat besar bagi organisasi, terutama jika dilakukan secara sistematis dan dalam jangka waktu panjang.

Mencegah *Asset misappropriation* memerlukan kontrol internal yang ketat, seperti pemisahan tugas, audit rutin, sistem persetujuan transaksi yang jelas, serta sistem pelaporan *whistleblowing* agar karyawan dapat melaporkan kecurangan secara anonim.

Menurut ACFE dalam Jimenez Serrano et al., (2025), *Asset misappropriation* dapat diukur dengan beberapa indikator berikut:

Tabel 2.5 Indikator Asset *misappropriation*

Indikator	Penjelasan
Pencurian Kas (<i>Cash Theft</i>)	Penggelapan dana perusahaan, seperti mencuri uang tunai atau tidak menyetorkan pendapatan perusahaan.
<i>Fraudulent Disbursement</i>	Pembayaran fiktif melalui invoice palsu, cek palsu, atau gaji karyawan fiktif.
Pencurian Persediaan (<i>Inventory Theft</i>)	Penggelapan barang inventaris atau aset perusahaan untuk kepentingan pribadi.
Manipulasi Laporan Keuangan	Mengubah catatan keuangan untuk menutupi pencurian atau penggelapan aset.
Penggunaan Aset Tanpa Izin (<i>Unauthorized Use of Assets</i>)	Menggunakan aset perusahaan untuk kepentingan pribadi tanpa izin.
Penyalahgunaan Reimbursement (<i>Expense Reimbursement Fraud</i>)	Mengklaim penggantian biaya yang tidak sesuai atau berlebihan.

Sumber: (Jimenez Serrano et al., 2025).

Menurut ACFE dalam (Jimenez Serrano et al., 2025), beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya *Asset misappropriation* di sektor pemerintahan, termasuk Badan Keuangan Daerah (BAKEUDA), antara lain:

- a) Lemahnya sistem pengendalian internal
 - 1) Tidak adanya mekanisme audit yang ketat.
 - 2) Kurangnya pengawasan terhadap transaksi keuangan.
- b) Kurangnya transparansi dalam pengelolaan keuangan
 - 1) Tidak adanya sistem pelaporan keuangan yang real-time dan terbuka.
 - 2) Penyalahgunaan kewenangan oleh pejabat tertentu.
- c) Faktor individu (*low Individual Morality & ethical leadership*)
 - 1) Pegawai atau pejabat yang memiliki moralitas rendah cenderung lebih mudah melakukan penyimpangan.
 - 2) Kurangnya keteladanan dari pimpinan dalam menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas.

3. Metode Penelitian

a. Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori kausal. Tujuannya adalah mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara *Fraud Risk Management* dan *Individual Morality* terhadap *Asset Misappropriation*, dengan *Ethical Leadership* sebagai variabel moderasi di BAKEUDA Provinsi NTT.

b. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian berlokasi di Kantor Badan Keuangan Daerah (BAKEUDA) Provinsi NTT, Jl. El Tari No. 52, Kota Kupang. Waktu penelitian berlangsung selama 2 bulan (Oktober – November 2025) mencakup pengumpulan hingga pengolahan data.

c. Populasi dan Sampel

- 1) Populasi: Seluruh ASN di BAKEUDA Provinsi NTT yang terlibat dalam pengelolaan aset dan keuangan (bagian keuangan, akuntansi, auditor, dan manajer).
 - 2) Sampel: Menggunakan teknik sensus (census method), di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Total sampel berjumlah 131 orang (64 PNS dan 67 PPPK).
- d. Definisi Operasional
- Variabel diukur menggunakan Skala Likert (1-5) dengan rincian sebagai berikut:
- 1) Fraud Risk Management (X_1): Upaya identifikasi dan pengelolaan risiko fraud (Indikator: identifikasi risiko, pengendalian internal, pelaporan, kepatuhan).
 - 2) Individual Morality (X_2): Nilai moral individu (Indikator: kesadaran etika, kepatuhan aturan, sikap terhadap kecurangan, tanggung jawab).
 - 3) Asset Misappropriation (Y): Penyalahgunaan aset organisasi (Indikator: penyalahgunaan dana, pemalsuan dokumen, penggelapan, kecurangan laporan).
 - 4) Ethical Leadership (Z): Gaya kepemimpinan etis sebagai pemoderasi (Indikator: keteladanan, transparansi, komunikasi etis, tindakan disipliner).
- e. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data
- Teknik Pengumpulan Data:
- 1) Survei Kuesioner: Teknik utama untuk mengukur persepsi variabel.
 - 2) Studi Dokumentasi: Melengkapi data melalui dokumen profil instansi dan laporan terkait.
- Instrumen Pengumpulan Data:
- Kuesioner tertutup berbasis Skala Likert (1–5). Indikator variabel mengacu pada standar COSO (X_1), Kohlberg's Moral Development (X_2), ACFE (Y), dan Brown et al. (Z).
- f. Skala Pengukuran
- 1) Menggunakan Skala Likert 5 poin:
 - 2) Sangat Tidak Setuju (STS)
 - 3) Tidak Setuju (TS)
 - 4) Netral (N)
 - 5) Setuju (S)
 - 6) Sangat Setuju (SS)
- g. Teknik Analisis Data
- 1) Uji Statistik Deskriptif: Menganalisis data apa adanya untuk memberikan gambaran umum.
- Uji Partial Least Square (PLS) menggunakan software SmartPLS:
- 1) Analisa Outer Model (Model Pengukuran): Menguji validitas (Convergent & Discriminant validity) dan reliabilitas (Composite reliability, Cronbach alpha, serta AVE).
 - 2) Analisa Inner Model (Model Struktural): Menguji kekuatan model melalui R-square, Effect size (f-square), Goodness of Fit (GoF), dan Uji Signifikansi (Path Analysis) melalui metode bootstrapping untuk menguji pengaruh antar variabel dan peran moderasi.

2.2. Hipotesis

- a. Fraud Risk Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Asset misappropriation
- b. Individual Morality berpengaruh positif dan signifikan terhadap Asset misappropriation.
- c. Ethical Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap Asset misappropriation
- d. Ethical Leadership memoderasi pengaruh Fraud Risk Management terhadap Asset misappropriation
- e. Ethical Leadership memoderasi pengaruh Individual Morality terhadap Asset misappropriation

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

4.1.1 Profil Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT

- a. Sejarah: BAKEUDA dibentuk pada 1 Januari 2019 (sebelumnya BPPKAD) berdasarkan Perda Nomor 1 Tahun 2019.
- b. Visi: Terwujudnya Pengelolaan Keuangan Daerah yang Berkualitas, Transparan, Represif dan Akuntabel.
- c. Tugas & Fungsi: Unsur teknis pemerintah daerah yang membantu Gubernur dalam menyusun kebijakan daerah di bidang keuangan, meliputi penyusunan kebijakan teknis, dukungan teknis, pemantauan, dan pembinaan.

4.1.2 Deskripsi Responden

Penelitian melibatkan 131 responden dengan profil sebagai berikut:

- a. Jenis Kelamin: Didominasi Laki-laki (60,3%).
- b. Usia: Mayoritas rentang 25–34 tahun (41,2%), menunjukkan fase produktif.
- c. Tingkat Pendidikan: Mayoritas Sarjana/S1 (61,07%), mencerminkan kapasitas kognitif yang baik.
- d. Masa Kerja: Terbanyak antara 3–5 tahun (35,1%), menandakan responden cukup memahami dinamika organisasi.

4.2 Pembahasan

a. *Fraud Risk Management (FRM) terhadap Asset Misappropriation*

Hasil Uji: Hubungan positif namun tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengelolaan risiko fraud di organisasi belum optimal dalam mengurangi penyalahgunaan aset.

Penyebab Rendahnya Efektivitas:

1. Penerapan masih bersifat formalistik dan administratif, belum menjadi budaya kerja.
2. Pegawai menganggap pengendalian hanya sebagai rutinitas kepatuhan.

Landasan Teori: Sesuai pandangan Albrecht & Tzafrir (2018) dan Fraud Triangle, sistem hanya menurunkan faktor opportunity (peluang), namun jika pressure (tekanan) dan rationalization (rasionalisasi) tetap tinggi, risiko fraud tetap ada. Hal ini didukung penelitian Muthusamy, K., & Sundararaman (2021).

b. *Individual Morality terhadap Asset Misappropriation*

1. Hasil Uji: Berpengaruh signifikan ($O = 0.300$, $P\text{-value} = 0.024$). Semakin tinggi moralitas individu, semakin rendah kecenderungan penyimpangan aset.
2. Landasan Etika: Menggunakan Etika Deontologis (Immanuel Kant), di mana pegawai bertindak benar karena kewajiban moral, bukan keuntungan pribadi. Prosesnya meliputi awareness (kesadaran), judgment (penilaian), intention (niat), dan behavior (perilaku).
3. Konteks Sektor Publik: Didukung oleh penelitian Rachmawati, D., & Triandi, (2020) serta Said & Khalid (2018). Di BKD Provinsi NTT, moralitas menjadi benteng utama karena pegawai berhubungan langsung dengan pengelolaan dana publik dan aset besar yang rentan manipulasi.

c. *Ethical Leadership Memoderasi Pengaruh Fraud Risk Management dan Individual Morality terhadap Asset Misappropriation*

1. Hasil Uji Moderasi: Berpengaruh signifikan negatif ($O = -0.252$, $P\text{-value} = 0.037$) pada hubungan antara Moralitas Individu dan Asset Misappropriation. Artinya,

kepemimpinan etis memperkuat pengaruh moralitas individu dalam menekan kecurangan.

2. Landasan Teori: Social Learning Theory (Bandura, 1977) menjelaskan bahwa pegawai belajar perilaku etis dari pemimpin sebagai role model. Hal ini diperkuat oleh definisi serta penelitian Abdul Latif & Mohd Ali (2021).
3. Konteks BKD NTT: Pemimpin yang menegakkan akuntabilitas dan transparansi mendorong pegawai bermoral tinggi untuk semakin menjaga integritas.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Fraud Risk Management berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Asset Misappropriation, yang menunjukkan sistem manajemen risiko belum sepenuhnya efektif. Sebaliknya, Individual Morality berpengaruh signifikan sebagai benteng internal terhadap kecurangan. Ethical leadership ditemukan tidak memoderasi hubungan antara Fraud Risk Management dan Asset Misappropriation, namun secara signifikan memoderasi hubungan antara Individual Morality dan Asset Misappropriation dengan memperkuat pengaruh moralitas individu. Secara keseluruhan, pencegahan penyimpangan aset yang efektif memerlukan sinergi antara sistem formal, nilai moral individu, dan keteladanan pemimpin untuk membangun budaya integritas di seluruh level organisasi.

5.2 Saran

- a. Rekomendasi untuk Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT
 1. Kepemimpinan Etis: Memperkuat budaya integritas melalui pelatihan dan keteladanan pimpinan dalam seluruh proses kerja.
 2. Optimalisasi FRM: Mengevaluasi sistem Fraud Risk Management (FRM) untuk memperkuat pengawasan terhadap penyalahgunaan aset.
 3. Pembinaan Moral: Mengembangkan program pembinaan moral berkelanjutan bagi pegawai demi memperkuat tanggung jawab dan kejujuran.
 4. Integrasi Etika pada Kebijakan: Memasukkan nilai etika dan moralitas ke dalam SOP pengelolaan aset untuk mencegah asset misappropriation.
- b. Rekomendasi bagi Peneliti Selanjutnya
 1. Perluasan Variabel: Menambahkan variabel ethical climate atau organizational culture dalam model penelitian.
 2. Pengembangan Metode: Menggunakan mixed methods untuk mendalami dinamika etika secara lebih komprehensif.
 3. Replikasi Penelitian: Melakukan penelitian serupa di sektor atau daerah lain guna memperkuat generalisasi hasil.

Daftar Pustaka

- Abdul Latif, N. W., Hasnan, S., Mohamed Hussain, A. R., & Mohd Ali, M. (2021). The Influence of Fraud Prevention Mechanisms on Fraud Awareness in the Federal Ministries in Malaysia. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 16(3), 191–220. <https://doi.org/https://doi.org/10.24191/apmaj.v16i3-08>
- Abidin, F. I. N., Handayani, S. E. P., & Biduri, S. (2023). Individual Morality, Internal Control Of Fraud With Organization Ethical Culture As Moderation. *Academia Open*, 8(2), 10–21070. <https://doi.org/https://doi.org/10.21070/acopen.8.2023.7848>
- Alazzabi, W. Y. E., Mustafa, H., & Karage, A. I. (2023). Risk management, top management support, internal audit activities and fraud mitigation. *Journal of Financial Crime*, 30(2), 569–582.
- Albrecht, C., Holland, D., Malagueño, R., Dolan, S., & Tzafrir, S. (2018). The role of power in

- financial statement fraud schemes. *Journal of Business Ethics*, 131(4), 803–813. <https://doi.org/https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-2019-1>
- Bandura, A. (1997). *Social Cognitive Theory of Moral Thought and Action*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- Haoxiang, W., & Smys, S. (2021). A survey on digital fraud risk control management by automatic case management system. *Journal of Electrical Engineering and Automation*, 3(1), 1–14.
- Hoang, G., Yang, M., & Luu, T. T. (2023). Ethical leadership in tourism and hospitality management: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 114(2), 103563.
- Jimenez Serrano, J., Delgado Rodríguez, M. J., Rodríguez Iglesias, I., & López Pérez, R. M. (2025). Crime of misappropriation of assets in the business context. A systematic review. *Accounting Research Journal*, 38(1), 122–140.
- Koutroubas, V., & Galanakis, M. (2022). Bandura's social learning theory and its importance in the organizational psychology context. *Psychology*, 12(6), 315–322.
- Muthusamy, K., & Sundararaman, V. (2021). Fraud risk management and organizational ethics: The moderating role of ethical leadership in reducing asset misappropriation. *Journal of Financial Crime*, 28(3), 746–762. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JFC-07-2020-0123>
- Nurchaya, Y. A., Prihastiwi, D. A., & Fatimah, A. N. (2025). Spiritual Intelligence as a Moderator in Village Fund Fraud Prevention. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 13(3), 567–578. <https://doi.org/https://doi.org/10.37641/jiakes.v13i3.3278>
- Pajakoski, E., Rannikko, S., Leino-Kilpi, H., & Numminen, O. (2021). Moral courage in nursing—An integrative literature review. *Nursing & Health Sciences*, 23(3), 570–585.
- Rachmawati, D., & Triandi, M. (2020). Pengaruh Moralitas Individu terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi di Pemerintahan Daerah. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 17(1), 45–59.
- Rahmadani, F., Junaidi, J., & Rismawati, R. (2025). Religiosity, Ethical Leadership, and Local Wisdom in Moderating the Effect of Fraud Risk Management on Asset Misuse: Evidence from Local Governments in Indonesia. *Ethical Leadership, and Local Wisdom in Moderating the Effect of Fraud Risk Management on Asset Misuse: Evidence from Local Governments in Indonesia*, 1(2), 1–11. https://doi.org/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5343381
- Roszkowska, P., & Melé, D. (2021). Organizational factors in the individual ethical behaviour. The notion of the “organizational moral structure.” *Humanistic Management Journal*, 6(2), 187–209.
- Rozenkowska, K. (2023). Theory of planned behavior in consumer behavior research: A systematic literature review. *International Journal of Consumer Studies*, 47(6), 2670–2700.
- Said, J., Alam, M. M., & Khalid, M. (2018). Integrating Ethical Values into Fraud Prevention Framework. *Journal of Financial Crime*, 25(2), 527–544.
- Sánchez-Aguayo, M., Urquiza-Aguilar, L., & Estrada-Jiménez, J. (2021). Fraud detection using the fraud triangle theory and data mining techniques: A literature review. *Computers*, 10(10), 121. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/computers10100121>
- Suasri, E., Rininda, B. P., Amelia, N., Lestari, A., Amelia, D., & Utami, V. A. (2024). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal, Whistleblowing System terhadap Pencegahan Fraud dengan Moralitas Individu sebagai Variabel Moderasi The Influence of Internal Control Systems and Whistleblowing Systems on. *Research Gate*, 2(1), 1–11. <https://doi.org/https://www.researchgate.net>
- Tarjo, T., Anggono, A., Alim, M. N., Said, J., & Mohd-Sanusi, Z. (2024). Religiosity, ethical leadership and local wisdom in moderating the effect of fraud risk management on asset

misappropriation: evidence from local government in Indonesia. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 1(1), 1–11.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JIABR-09-2022-0227>