

Corporate Governance, Kepemimpinan CEO, dan Risiko Fraud terhadap Keberlanjutan Bisnis

Kadek Wisnu Bhuana^{1*}

¹ Akuntansi; Universitas Bina Insani; Jalan Siliwangi No. 6 Rawa Panjang Bekasi 17114 Indonesia; e-mail: kadekwisnu@binainsani.ac.id

* Korespondensi: e-mail: kadekwisnu@binainsani.ac.id

Diterima: 28 November 2025; Review: 3 Desember 2025; Disetujui: 28 Desember 2025

Cara citasi: Bhuana KW. 2-25. Corporate Governance, Kepemimpinan CEO, dan Risiko Fraud terhadap Keberlanjutan Bisnis. *Jurnal Online Insan Akuntan*. 10 (2): 137-151

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan *Chief Executive Officer*, *Corporate Governance*, risiko *fraud*, dan keberlanjutan bisnis perusahaan. Isu mengenai tata kelola perusahaan dan kecurangan organisasi menjadi perhatian penting karena dapat memengaruhi integritas perusahaan serta keberlanjutan operasional bisnis dalam jangka panjang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode *systematic literature review* untuk mengkaji berbagai penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan kepemimpinan eksekutif, tata kelola perusahaan, kecurangan organisasi, dan keberlanjutan bisnis. Analisis dilakukan dengan mengintegrasikan beberapa perspektif teoritis, yaitu teori kepemimpinan manajemen puncak, teori tata kelola perusahaan, dan teori *fraud* pentagon. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan CEO memiliki pengaruh terhadap efektivitas penerapan *Corporate Governance* dalam organisasi. Dominasi kekuasaan serta karakteristik psikologis tertentu pada CEO dapat meningkatkan risiko *fraud* apabila mekanisme pengawasan perusahaan tidak berjalan secara efektif. Di sisi lain, penerapan *Corporate Governance* yang kuat mampu meningkatkan transparansi, memperkuat pengawasan manajemen, serta mengurangi peluang terjadinya kecurangan organisasi. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *fraud* dapat berdampak negatif terhadap keberlanjutan bisnis perusahaan melalui penurunan kepercayaan investor, melemahnya reputasi perusahaan, dan terganggunya stabilitas operasional organisasi. Oleh karena itu, integrasi antara kepemimpinan CEO yang berintegritas dan penerapan *Corporate Governance* yang efektif menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan bisnis perusahaan.

Kata kunci: Corporate Governance, Kepemimpinan CEO, Fraud, Keberlanjutan Bisnis

Abstract: This study examined the relationship between Chief Executive Officer leadership, corporate governance, fraud risk, and business sustainability. Issues related to corporate governance and organizational fraud have attracted increasing attention because they may affect corporate integrity and long-term business sustainability. The study employed a qualitative descriptive approach using a systematic literature review to synthesize prior research on executive leadership, corporate governance, organizational fraud, and business sustainability. The analysis integrated several theoretical perspectives, including upper echelon theory, corporate governance theory, and fraud pentagon theory to explain the dynamics between leadership characteristics, governance mechanisms, and fraud risk. The findings indicated that the characteristics of Chief Executive Officer leadership influenced the effectiveness of corporate governance practices within organizations. Excessive executive power and certain psychological traits of top executives were associated with higher fraud risk when governance mechanisms and internal oversight were weak. Conversely, strong corporate governance practices improved transparency, strengthened managerial supervision, and reduced the likelihood of fraudulent activities. The study also demonstrated that organizational fraud negatively affected business sustainability by reducing investor trust, damaging corporate reputation, and disrupting operational stability. Therefore, the integration of ethical executive leadership and effective corporate governance practices played an essential role in maintaining sustainable business performance and mitigating fraud risk in organizations.

Keywords: Corporate Governance, Chief Executive Officer Leadership, Fraud Risk, Business Sustainability

1. Pendahuluan

Dalam beberapa dekade terakhir, praktik *Corporate Governance* menjadi salah satu isu penting dalam penelitian bisnis dan manajemen karena perannya dalam memastikan keberlanjutan organisasi serta menjaga integritas perusahaan. Corporate governance merujuk pada seperangkat mekanisme yang mengatur hubungan antara manajemen perusahaan, dewan direksi, pemegang saham, serta pemangku kepentingan lainnya untuk memastikan perusahaan dikelola secara transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab (OECD, 2023). Penerapan tata kelola perusahaan yang baik diyakini dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan manajerial serta meminimalkan konflik kepentingan antara manajemen dan pemegang saham. Salah satu risiko utama yang menjadi perhatian dalam implementasi corporate governance adalah fraud atau kecurangan dalam organisasi. Fraud dapat terjadi dalam berbagai bentuk seperti manipulasi laporan keuangan, penyalahgunaan aset, maupun korupsi dalam pengambilan keputusan perusahaan. Dampak fraud tidak hanya terbatas pada kerugian finansial, tetapi juga dapat merusak reputasi perusahaan, menurunkan kepercayaan investor, serta mengancam keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

Laporan global yang diterbitkan oleh Association of Certified Fraud Examiners tahun 2024 menunjukkan bahwa organisasi di seluruh dunia kehilangan sekitar 5% dari total pendapatan tahunan akibat fraud, yang secara global diperkirakan mencapai kerugian lebih dari US\$4 triliun setiap tahun. Selain itu, sebagian besar kasus fraud melibatkan manajemen tingkat atas atau eksekutif senior yang memiliki akses dan kekuasaan untuk memanipulasi sistem pengendalian internal perusahaan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan *corporate governance* yang kuat dapat berperan penting dalam mengurangi risiko fraud dalam organisasi. Mekanisme tata kelola seperti independensi dewan direksi, keberadaan komite audit, sistem pengendalian internal, serta kualitas audit dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas perusahaan sehingga mengurangi peluang terjadinya fraud. Penelitian sistematis terhadap berbagai artikel akademik menunjukkan bahwa mekanisme corporate governance memiliki hubungan yang signifikan dalam menurunkan kemungkinan terjadinya kecurangan dalam Perusahaan (Aristiana dan Utomo, 2025).

Namun demikian, dalam praktiknya keberhasilan corporate governance tidak hanya ditentukan oleh struktur organisasi, tetapi juga oleh faktor kepemimpinan dalam

perusahaan. Dalam konteks ini, Chief Executive Officer (CEO) memainkan peran yang sangat penting karena CEO merupakan pengambil keputusan strategis yang memiliki pengaruh besar terhadap arah kebijakan perusahaan. CEO tidak hanya bertanggung jawab terhadap kinerja keuangan perusahaan, tetapi juga berperan dalam membentuk budaya organisasi, membangun sistem pengendalian internal, serta memastikan implementasi prinsip tata kelola perusahaan berjalan dengan baik.

Literatur manajemen strategis menunjukkan bahwa karakteristik dan perilaku CEO dapat memengaruhi berbagai keputusan organisasi, termasuk keputusan terkait etika bisnis dan keberlanjutan perusahaan. Misalnya, penelitian mengenai perilaku CEO menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan seperti kepercayaan diri, integritas, maupun kepribadian CEO dapat memengaruhi strategi perusahaan serta tingkat inovasi dan tanggung jawab sosial Perusahaan (Ullah et al., 2023). Namun di sisi lain, kekuasaan CEO yang terlalu besar juga dapat menimbulkan risiko terhadap efektivitas corporate governance. Dalam beberapa kasus, dominasi CEO dapat melemahkan mekanisme pengawasan perusahaan, seperti independensi dewan direksi atau efektivitas komite audit. Ketika mekanisme pengawasan tidak berjalan secara optimal, peluang terjadinya manipulasi laporan keuangan atau praktik fraud dalam perusahaan akan meningkat.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui perspektif Fraud Pentagon Theory, yang menyatakan bahwa fraud dapat terjadi akibat kombinasi lima faktor utama yaitu *pressure*, *opportunity*, *rationalization*, *capability*, dan *arrogance* (Syahputra, 2025). Dalam konteks organisasi modern, faktor *capability* dan *arrogance* sering kali dikaitkan dengan kekuasaan manajemen puncak yang memiliki kemampuan dan otoritas untuk memanipulasi sistem pengendalian perusahaan. Beberapa tahun terakhir, berbagai penelitian mulai menyoroti hubungan antara karakteristik CEO dan perilaku organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa karakteristik CEO seperti keserakahan, kekuasaan, maupun narsisme dapat memengaruhi keputusan strategis perusahaan, termasuk dalam hal tanggung jawab sosial perusahaan dan praktik tata kelola organisasi. Misalnya, penelitian empiris menemukan bahwa perilaku CEO dapat memengaruhi kinerja Corporate Social Responsibility (CSR) serta kualitas tata kelola perusahaan dalam organisasi (Rehman dan Hamdan, 2023). Selain itu, penelitian lain menunjukkan bahwa mekanisme tata kelola perusahaan dapat berperan sebagai pengawasan terhadap perilaku eksekutif perusahaan. Misalnya, keberadaan komite CSR atau dewan independen dapat

mengurangi kecenderungan manajemen untuk melakukan manipulasi laporan keuangan atau perilaku tidak etis dalam organisasi (Saeed et al., 2024).

Di sisi lain, penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa *corporate governance* dapat memitigasi berbagai bentuk *corporate misconduct*, termasuk manipulasi informasi dan praktik *greenwashing* yang dapat merugikan pemangku kepentingan perusahaan. Mekanisme tata kelola perusahaan yang kuat terbukti mampu mengurangi dampak negatif dari praktik tersebut terhadap nilai Perusahaan (Islahuddin et al., 2026).

Dalam konteks negara berkembang, khususnya Indonesia, isu mengenai *Corporate Governance* menjadi semakin penting seiring dengan berkembangnya ekosistem startup dan perusahaan teknologi yang mengalami pertumbuhan pesat dalam beberapa tahun terakhir. Meskipun sektor startup menunjukkan potensi pertumbuhan ekonomi yang signifikan, berbagai kasus kegagalan tata kelola perusahaan menunjukkan bahwa pertumbuhan tersebut tidak selalu diikuti dengan sistem *governance* yang memadai. Kegagalan *Corporate Governance* dalam perusahaan startup dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti hilangnya kepercayaan investor, menurunnya arus investasi, serta melemahnya ekosistem inovasi. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menghambat perkembangan ekonomi digital serta menurunkan daya saing industri di tingkat global.

Meskipun penelitian mengenai *fraud* dan *Corporate Governance* telah berkembang pesat dalam beberapa tahun terakhir, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih menitikberatkan pada mekanisme deteksi *fraud* melalui pendekatan kuantitatif, seperti analisis laporan keuangan, model prediksi *fraud*, atau teknik akuntansi forensik (Indiraswari et al., 2025; Rezaee, 2024). Penelitian yang meneliti hubungan antara *Corporate Governance* dan *fraud* juga umumnya berfokus pada struktur tata kelola perusahaan seperti dewan direksi, komite audit, atau kepemilikan institusional (Aguilera et al., 2019; Apristiana dan Utomo, 2025).

Namun demikian, masih terdapat keterbatasan penelitian yang secara khusus mengkaji peran kepemimpinan CEO dalam kegagalan *Corporate Governance* serta implikasinya terhadap keberlanjutan bisnis Perusahaan. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis data sekunder sehingga belum mampu menjelaskan secara mendalam bagaimana proses terjadinya *fraud* dalam organisasi serta bagaimana dinamika kekuasaan CEO dapat memengaruhi sistem

tata kelola Perusahaan (Aguilera et al., 2019; Indiraswari et al., 2025). Padahal dalam praktiknya, CEO memiliki pengaruh strategis yang sangat besar terhadap arah kebijakan perusahaan, budaya organisasi, serta efektivitas sistem pengendalian internal yang diterapkan dalam Perusahaan (Rehman dan Hamdan, 2023). Beberapa penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan CEO, seperti overconfidence, narcissism, dan executive power, dapat memengaruhi perilaku organisasi serta meningkatkan potensi terjadinya corporate misconduct dan manipulasi laporan keuangan (Martínez-Ferrero et al., 2024; Ullah et al., 2023). Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menganalisis secara mendalam hubungan antara corporate governance, peran CEO, dan keberlanjutan bisnis perusahaan dalam konteks risiko fraud.

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur mengenai *Corporate Governance* dan *fraud* dengan mengintegrasikan perspektif *leadership theory*, *fraud theory*, dan *Corporate Governance Theory* dalam satu kerangka konseptual. Penelitian ini memperluas kajian sebelumnya dengan menempatkan peran CEO sebagai faktor kunci dalam efektivitas tata kelola perusahaan, khususnya dalam konteks pencegahan fraud dan keberlanjutan bisnis. Selain itu, penelitian ini juga memperkaya literatur mengenai Fraud Pentagon Theory dengan mengkaji bagaimana faktor kepemimpinan CEO dapat memengaruhi munculnya elemen capability dan arrogance dalam organisasi yang berpotensi memicu fraud.

Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi bagi perusahaan, investor, serta regulator dalam merancang sistem tata kelola perusahaan yang lebih efektif. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi perusahaan untuk memperkuat mekanisme pengawasan terhadap manajemen puncak serta meningkatkan transparansi dalam pengambilan keputusan organisasi.

Selain itu, penelitian ini juga memberikan rekomendasi bagi regulator dan pembuat kebijakan dalam merumuskan kebijakan yang dapat memperkuat sistem corporate governance guna mencegah terjadinya fraud dalam organisasi serta meningkatkan keberlanjutan bisnis perusahaan.

Tinjauan Literatur

Corporate Governance

Corporate Governance merupakan seperangkat mekanisme yang mengatur hubungan antara manajemen perusahaan, dewan direksi, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya dalam memastikan bahwa perusahaan dikelola secara transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab. Prinsip corporate governance bertujuan untuk meminimalkan konflik kepentingan antara manajemen dan pemegang saham yang dikenal sebagai agency problem (Jensen dan Meckling, 1976). Dalam konteks organisasi modern, corporate governance juga menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kepercayaan investor serta memastikan keberlanjutan bisnis perusahaan.

Menurut OECD (2023), *Corporate Governance* yang efektif mencakup beberapa mekanisme utama seperti independensi Dewan Direksi, keberadaan Komite Audit, sistem pengendalian internal yang kuat, serta transparansi pelaporan keuangan. Mekanisme tersebut berfungsi sebagai sistem pengawasan terhadap perilaku manajemen agar keputusan strategis perusahaan tetap berada dalam koridor kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa penerapan corporate governance yang kuat dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan serta mengurangi kemungkinan terjadinya manipulasi laporan keuangan. Misalnya, penelitian oleh Aguilera et al. (2019) menemukan bahwa mekanisme tata kelola perusahaan yang efektif mampu meningkatkan akuntabilitas organisasi serta memperkuat sistem pengawasan terhadap manajemen. Selain itu, penelitian lain menunjukkan bahwa keberadaan komite audit independen dapat mengurangi kemungkinan terjadinya fraud dalam laporan keuangan perusahaan (Saeed et al., 2024).

Namun demikian, efektivitas corporate governance tidak hanya bergantung pada struktur formal organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh perilaku dan karakteristik individu yang berada pada posisi kepemimpinan strategis dalam perusahaan. Dalam hal ini, peran Chief Executive Officer (CEO) menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi keberhasilan implementasi tata kelola perusahaan.

CEO Leadership Terhadap Corporate Governance

CEO merupakan pemimpin tertinggi dalam organisasi yang memiliki tanggung jawab utama dalam menentukan arah strategi perusahaan. Dalam teori *Upper Echelons*,

Hambrick dan Mason (1984) menjelaskan bahwa karakteristik dan nilai yang dimiliki oleh manajer puncak akan memengaruhi keputusan strategis perusahaan serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan CEO seperti pengalaman, kepercayaan diri, serta orientasi etika dapat memengaruhi kualitas tata kelola perusahaan. Misalnya, penelitian oleh Rehman dan Hamdan (2023) menunjukkan bahwa karakteristik CEO memiliki pengaruh signifikan terhadap implementasi corporate social responsibility (CSR) serta praktik tata kelola perusahaan yang berkelanjutan.

Di sisi lain, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa kekuasaan CEO yang terlalu besar dapat melemahkan mekanisme pengawasan perusahaan. CEO power dapat mengurangi independensi dewan direksi serta meningkatkan kemungkinan terjadinya manipulasi laporan keuangan. Penelitian oleh Martínez-Ferrero et al. (2024) menunjukkan bahwa dominasi CEO dalam struktur organisasi dapat meningkatkan risiko corporate misconduct, terutama ketika mekanisme pengawasan perusahaan tidak berjalan secara efektif.

Selain itu, karakteristik psikologis CEO seperti narcissism, overconfidence, dan arrogance juga dapat memengaruhi perilaku organisasi. Penelitian oleh Rogers et al. (2024) menunjukkan bahwa CEO yang memiliki tingkat narsisme tinggi cenderung mengambil keputusan yang lebih berisiko dan memiliki kecenderungan untuk memanipulasi informasi perusahaan demi menjaga citra pribadi. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan proposisi penelitian sebagai berikut:

P₁: Karakteristik kepemimpinan CEO memengaruhi efektivitas penerapan *Corporate Governance* dalam organisasi.

Fraud Terhadap Organisasi

Fraud merupakan tindakan kecurangan yang dilakukan secara sengaja untuk memperoleh keuntungan pribadi atau kelompok dengan cara melanggar hukum atau norma organisasi. Fraud dapat terjadi dalam berbagai bentuk seperti manipulasi laporan keuangan, penyalahgunaan aset, serta korupsi dalam proses pengambilan keputusan perusahaan (Rezaee, 2010).

Menurut Association of Certified Fraud Examiners (ACFE, 2024), Organisasi di seluruh dunia kehilangan sekitar 5% dari total pendapatan tahunan akibat fraud, yang secara global diperkirakan mencapai kerugian lebih dari US\$4 triliun setiap tahun. Selain

itu, sebagian besar kasus fraud melibatkan manajemen tingkat atas yang memiliki akses terhadap sistem pengendalian internal perusahaan.

Untuk menjelaskan fenomena fraud dalam organisasi, Wolfe dan Hermanson (2004) mengembangkan *Fraud Diamond Theory* yang menyatakan bahwa *fraud* terjadi karena empat faktor utama yaitu *pressure*, *opportunity*, *rationalization*, dan *capability*. Teori ini kemudian berkembang menjadi *Fraud Pentagon Theory* yang menambahkan elemen *arrogance* sebagai faktor tambahan yang dapat memicu terjadinya fraud.

Dalam konteks organisasi modern, faktor *capability* dan *arrogance* sering kali dikaitkan dengan kekuasaan manajemen puncak yang memiliki kemampuan serta otoritas untuk memanipulasi sistem pengendalian perusahaan. Oleh karena itu, karakteristik kepemimpinan CEO dapat memainkan peran penting dalam mencegah maupun memicu terjadinya fraud dalam organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan proposisi penelitian sebagai berikut:

P₂: Karakteristik kepemimpinan CEO memengaruhi tingkat risiko terjadinya *fraud* dalam organisasi.

Corporate Governance Terhadap Fraud

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *Corporate Governance* memiliki peran penting dalam mencegah terjadinya fraud dalam organisasi. Mekanisme tata kelola perusahaan yang efektif dapat meningkatkan transparansi serta memperkuat sistem pengawasan terhadap aktivitas manajemen.

Penelitian oleh Indiraswari et al. (2025) menemukan bahwa perusahaan dengan mekanisme *Corporate Governance* yang kuat memiliki tingkat fraud yang lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki sistem tata kelola yang lemah. Selain itu, penelitian oleh Apristiana dan Utomo (2025) menunjukkan bahwa penerapan *Corporate Governance* dapat mengurangi kemungkinan manipulasi laporan keuangan melalui peningkatan kualitas pengawasan oleh Dewan Direksi dan Komite Audit.

Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa *corporate governance* tidak selalu mampu mencegah terjadinya fraud, terutama ketika terdapat dominasi kekuasaan oleh manajemen puncak. Dalam kondisi tersebut, CEO dapat memanfaatkan kelemahan dalam sistem pengawasan perusahaan untuk melakukan manipulasi informasi keuangan atau mengambil keputusan yang merugikan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan proposisi penelitian sebagai berikut:

P3: Penerapan corporate governance yang efektif dapat mengurangi risiko terjadinya *fraud* dalam Organisasi.

Fraud Terhadap Business Sustainability

Keberlanjutan bisnis (*business sustainability*) merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan operasional dan kinerja organisasi dalam jangka panjang dengan mempertimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. *Fraud* dapat menjadi ancaman serius terhadap keberlanjutan bisnis karena dapat merusak reputasi perusahaan serta menurunkan kepercayaan investor dan pemangku kepentingan.

Penelitian oleh Ullah et al. (2023) menunjukkan bahwa perusahaan yang mengalami kasus *fraud* cenderung mengalami penurunan nilai perusahaan serta kehilangan kepercayaan investor dalam jangka panjang. Selain itu, penelitian lain menunjukkan bahwa *fraud* juga dapat menyebabkan kegagalan perusahaan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif serta menghambat pertumbuhan bisnis di masa depan. Oleh karena itu, penerapan *Corporate Governance* yang efektif serta kepemimpinan CEO yang berintegritas menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan bisnis perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan proposisi penelitian sebagai berikut:

P4: Terjadinya *fraud* dalam organisasi berdampak negatif terhadap keberlanjutan bisnis perusahaan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan CEO, *Corporate Governance*, *fraud*, dan keberlanjutan bisnis perusahaan. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami fenomena organisasi secara mendalam melalui sintesis berbagai penelitian sebelumnya yang relevan.

Systematic literature review merupakan metode penelitian yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis hasil penelitian terdahulu secara sistematis dan transparan (Tranfield et al., 2003). Metode ini memungkinkan peneliti untuk membangun kerangka konseptual yang lebih komprehensif dengan mengintegrasikan berbagai teori dan temuan empiris yang telah ada. Penelitian ini juga

mengintegrasikan beberapa kerangka teoritis utama, yaitu *Upper Echelons Theory*, *Fraud Pentagon Theory*, *Corporate Governance Theory*

Ketiga teori tersebut digunakan untuk menjelaskan bagaimana karakteristik kepemimpinan CEO memengaruhi efektivitas *Corporate Governance*, bagaimana kelemahan *Corporate Governance* meningkatkan risiko *fraud*, serta bagaimana *fraud* memengaruhi keberlanjutan bisnis perusahaan.

Untuk meningkatkan kualitas penelitian, proses systematic literature review dilakukan dengan mengikuti PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) yang merupakan standar internasional dalam penelitian berbasis literatur (Page et al., 2021).

Tabel 1. Operasionalisasi Konsep Penelitian

Variabel	Konsep	Indikator
CEO Leadership	CEO Leadership	CEO Leadership
Corporate Governance	Corporate Governance	Corporate Governance
Fraud	Tindakan kecurangan untuk memperoleh keuntungan pribadi	Pressure, opportunity, rationalization, capability, arrogance
Business Sustainability	Kemampuan perusahaan mempertahankan kinerja jangka panjang	Financial stability, stakeholder trust, reputation

Sumber: Diolah

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian ini diperoleh melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan mengintegrasikan berbagai literatur akademik yang membahas hubungan antara kepemimpinan CEO, corporate governance, fraud, dan keberlanjutan bisnis perusahaan. Analisis dilakukan dengan menggunakan kerangka teori *Upper Echelons Theory*, *Fraud Pentagon Theory*, dan *Corporate Governance Theory* untuk menjelaskan dinamika hubungan antar variabel penelitian. Temuan penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan CEO, tata kelola perusahaan, dan fraud memiliki implikasi signifikan terhadap keberlanjutan bisnis perusahaan.

Pengaruh CEO Leadership terhadap Corporate Governance

Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan CEO memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas penerapan *Corporate Governance* dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan konsep Upper Echelons Theory yang menjelaskan

bahwa karakteristik manajemen puncak akan memengaruhi keputusan strategis organisasi serta kinerja perusahaan secara keseluruhan (Hambrick dan Mason, 1984).

Dalam konteks *Corporate Governance*, CEO tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan strategis, tetapi juga sebagai aktor utama yang membentuk budaya organisasi serta menentukan kualitas sistem pengendalian internal perusahaan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa karakteristik CEO seperti pengalaman, integritas, serta orientasi etika memiliki pengaruh terhadap kualitas tata kelola perusahaan dan praktik tanggung jawab sosial perusahaan (Rehman dan Hamdan, 2023).

Namun demikian, temuan literatur juga menunjukkan bahwa dominasi kekuasaan CEO dapat melemahkan mekanisme pengawasan perusahaan. Ketika CEO memiliki kekuasaan yang terlalu besar, independensi dewan direksi serta efektivitas komite audit dapat berkurang. Kondisi ini dapat meningkatkan kemungkinan terjadinya manipulasi laporan keuangan maupun corporate misconduct (Martínez-Ferrero et al., 2024).

Selain itu, karakteristik psikologis CEO seperti narcissism dan overconfidence juga dapat memengaruhi kualitas pengambilan keputusan organisasi. CEO yang memiliki tingkat narsisme tinggi cenderung mengambil keputusan yang lebih berisiko serta berpotensi memanipulasi informasi perusahaan untuk menjaga citra pribadi (Rogers et al., 2024). Temuan ini menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan CEO memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas implementasi corporate governance dalam organisasi.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, penelitian ini mendukung Proposisi P1, yaitu bahwa karakteristik kepemimpinan CEO memengaruhi efektivitas penerapan corporate governance dalam organisasi.

Pengaruh CEO *Leadership* terhadap Risiko *Fraud*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan CEO juga memiliki hubungan yang erat dengan risiko terjadinya fraud dalam organisasi. Hal ini dapat dijelaskan melalui perspektif Fraud Pentagon Theory yang menyatakan bahwa fraud terjadi karena adanya lima faktor utama yaitu *pressure*, *opportunity*, *rationalization*, *capability*, dan *arrogance* (Wolfe & Hermanson, 2004).

Dalam konteks organisasi modern, faktor *capability* dan *arrogance* sering kali berkaitan dengan kekuasaan manajemen puncak, khususnya CEO yang memiliki akses terhadap sistem pengendalian internal perusahaan. CEO yang memiliki kekuasaan besar

dalam organisasi dapat memanfaatkan kelemahan dalam sistem tata kelola perusahaan untuk melakukan manipulasi laporan keuangan atau pengambilan keputusan yang menguntungkan pihak tertentu.

Data global yang dilaporkan oleh Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) menunjukkan bahwa sebagian besar kasus *fraud* dalam organisasi melibatkan manajemen tingkat atas yang memiliki akses terhadap sistem pengendalian internal perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa posisi strategis CEO dalam organisasi memberikan peluang yang signifikan untuk melakukan manipulasi informasi keuangan apabila mekanisme pengawasan perusahaan tidak berjalan secara efektif.

Selain itu, penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa karakteristik CEO seperti *overconfidence*, *greed*, dan *narcissism* dapat meningkatkan kecenderungan terjadinya corporate misconduct dalam organisasi (Martínez-Ferrero et al., 2024). Dengan demikian, kepemimpinan CEO tidak hanya berperan dalam menentukan strategi organisasi, tetapi juga memiliki potensi untuk memicu atau mencegah terjadinya *fraud* dalam perusahaan.

Temuan ini mendukung Proposisi P2, yaitu bahwa karakteristik kepemimpinan CEO memengaruhi tingkat risiko terjadinya fraud dalam organisasi.

Pengaruh Corporate Governance terhadap Fraud

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Corporate Governance* memiliki peran penting dalam mengurangi risiko *fraud* dalam organisasi. Sistem tata kelola perusahaan yang efektif dapat meningkatkan transparansi serta memperkuat mekanisme pengawasan terhadap aktivitas manajemen.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perusahaan dengan mekanisme corporate governance yang kuat cenderung memiliki tingkat fraud yang lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki sistem tata kelola yang lemah (Indiraswari et al., 2025). Mekanisme seperti independensi Dewan Direksi, keberadaan Komite Audit, serta sistem pengendalian internal yang kuat dapat meningkatkan akuntabilitas organisasi serta meminimalkan peluang terjadinya manipulasi laporan keuangan.

Selain itu, penelitian lain juga menunjukkan bahwa keberadaan komite audit independen dapat berperan sebagai mekanisme pengawasan yang efektif dalam mencegah terjadinya *fraud* dalam organisasi (Saeed et al., 2024). Komite Audit memiliki fungsi

penting dalam memastikan bahwa laporan keuangan perusahaan disusun secara transparan serta sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku.

Namun demikian, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa corporate governance tidak selalu mampu mencegah terjadinya fraud apabila terdapat dominasi kekuasaan oleh manajemen puncak. Dalam kondisi tersebut, CEO dapat memanfaatkan kelemahan dalam sistem pengawasan perusahaan untuk melakukan manipulasi informasi keuangan.

Dengan demikian, temuan penelitian ini mendukung Proposisi P3, yaitu bahwa penerapan *Corporate Governance* yang efektif dapat mengurangi risiko terjadinya fraud dalam organisasi.

Dampak *Fraud* terhadap *Business Sustainability*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fraud memiliki dampak negatif terhadap keberlanjutan bisnis perusahaan. Fraud tidak hanya menyebabkan kerugian finansial, tetapi juga dapat merusak reputasi perusahaan serta menurunkan kepercayaan investor dan pemangku kepentingan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang mengalami kasus fraud cenderung mengalami penurunan nilai perusahaan serta kehilangan kepercayaan investor dalam jangka panjang (Ullah et al., 2023). Hal ini dapat berdampak pada menurunnya kemampuan perusahaan dalam memperoleh pendanaan serta mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar.

Selain itu, *fraud* juga dapat menyebabkan gangguan terhadap stabilitas operasional perusahaan serta menghambat pertumbuhan bisnis dalam jangka panjang. Dalam beberapa kasus, skandal fraud bahkan dapat menyebabkan kebangkrutan perusahaan serta hilangnya lapangan pekerjaan.

Dalam konteks ini, penerapan *Corporate Governance* yang efektif serta kepemimpinan CEO yang berintegritas menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan bisnis perusahaan. Sistem tata kelola perusahaan yang kuat dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi serta mengelola risiko fraud sehingga dapat menjaga stabilitas organisasi dalam jangka panjang.

Temuan ini mendukung Proposisi P4, yaitu bahwa terjadinya fraud dalam organisasi berdampak negatif terhadap keberlanjutan bisnis perusahaan.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan CEO memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas penerapan *Corporate Governance* serta dalam memengaruhi tingkat risiko *fraud* dalam organisasi. Karakteristik CEO, seperti kekuasaan, integritas, maupun sifat psikologis seperti *overconfidence* dan *narcissism*, dapat memengaruhi kualitas tata kelola perusahaan dan berpotensi meningkatkan risiko manipulasi informasi keuangan apabila mekanisme pengawasan tidak berjalan secara efektif. Di sisi lain, penerapan *Corporate Governance* yang kuat terbukti mampu mengurangi peluang terjadinya *fraud* melalui penguatan mekanisme pengawasan oleh Dewan Direksi, Komite Audit, serta sistem pengendalian internal perusahaan. Penelitian ini juga menegaskan bahwa *fraud* dapat memberikan dampak negatif terhadap keberlanjutan bisnis perusahaan, seperti menurunnya nilai perusahaan, berkurangnya kepercayaan investor, serta terganggunya stabilitas operasional organisasi. Oleh karena itu, integrasi antara kepemimpinan CEO yang berintegritas dan penerapan *Corporate Governance* yang efektif menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan bisnis perusahaan serta memitigasi risiko *fraud* dalam organisasi.

Referensi

- ACFE. (2024). *Report to the Nations: Global Study on Occupational Fraud and Abuse*.
- Aguilera, R. V, Marano, V., & Haxhi, I. (2019). *International Corporate Governance: A Review And Opportunities For Future Research*.
- Apristiana, A. A., & Utomo, D. C. (2025). Corporate Governance and Fraud: A Systematic Review. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 9(2), 703–725. <https://doi.org/https://doi.org/10.33395/owner.v9i2.2643>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Indiraswari, S. D., Subroto, B., Rosidi, & Subekti, I. (2025). Corporate Governance and Financial Statement Fraud: Evidence on the Moderating Influence of Financial Distress. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 785–795. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.57](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.57)
- Islahuddin, I., & Diantimala, Y. (2026). *Corporate Governance Role in Greenwashing and Firm Value Nexus*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](https://doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x)

- Martínez-Ferrero, J., Ramón-Llorens, M. C., & García-Meca, E. (2024). CEO narcissism and ESG misconduct. *Research in International Business and Finance*, 69, 102284. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102284>
- OECD. (2023). *Principles of Corporate Governance*.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Bmj*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Rehman, S. U., & Hamdan, Y. H. (2023). CEO Greed, Corporate Governance, and CSR Performance: Asian Evidence. *Administrative Sciences*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/admsci13050124>
- Rezaee, Z. (2010). *Financial statement fraud: prevention and detection*. Hoboken: Wiley.
- Rezaee, Z. (2024). *The Sustainable Business Blueprint: Planning, Performance, Risk, Reporting, and Assurance*. taylorfrancis.com. <https://doi.org/10.4324/9781003437949>
- Rogers, T. B., Bennett, B., Rogers, T., Cortellessa, E., Popli, N., Shah, S., Waxman, O. B., & Zorthian, J. (2024). Guilty on all counts. *TIME Mag*, 203(21/22), 7–10.
- Saeed, A., Hamid, S., Suntraruk, P., & Toumi, N. (2024). Ethical guardians: The multifaceted impact of CSR committee on executives manipulation tendencies. *International Review of Economics & Finance*, 96, 103718. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103718>
- Syahputra, D. H. (2025, January 27). Dugaan manipulasi eFishery gerus kepercayaan investor, saatnya startup berbenah. *Institut Teknologi Bandung School of Business and Management*. <https://www.sbm.itb.ac.id/2025/01/27/dugaan-manipulasi-efishery-gerus-kepercayaan-investor-saatnya-startup-berbenah/>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14, 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Ullah, I., Jebran, K., Umar, M., & Bin Yousaf, U. (2023). Chief executive officer trustworthiness and green innovation. *Research in International Business and Finance*, 64, 101845. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101845>
- Wolfe, D. ., & Hermanson, D. . (2004). The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud. *CPA Journal*, 74(12), 38–42.