AKUNTANSI 45
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS 45 SURABAYA
Jurnal Ilmiah Akuntansi

Etika Manajemen dan Kegagalan Good Corporate Governance

(Studi Interpretatif Kasus Manipulasi Laporan Keuangan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk)

Management Ethics and the Failure of Good Corporate Governance

(An Interpretive Study of the Financial Statement Manipulation Case at PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk)

Rafa Haidar Hannan[1*], Merlin Syakhie Maharani[2], M. Azrul Zulmi[3], Nailatul Izza[4], Nadia Agustine Putri Listyanto[5], Rohmawati Kusumaningtias[6], Ambar Kusumaningsih[7]

[1-7]Program Studi Akuntansi, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

Email: 24080694160@mhs.unesa.ac.id[1], 24080694029@mhs.unesa.ac.id[2], 24080694148@mhs.unesa.ac.id[3], 24080694193@mhs.unesa.ac.id[4], 24080694289@mhs.unesa.ac.id[5], rohmawatikusumaningtias@unesa.ac.id[6], ambarkusumaningsih@unesa.ac.id[7]*

[*]*Penulis Korespondensi: 24080694160@mhs.unesa.ac.id*

Abstract. *This research aims to analyze the phenomena of financial statement manipulation and the failure of Good Corporate Governance (GCG) at PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk for the 2018 fiscal year. Using a qualitative method with an interpretative paradigm, this study examines legal documents, regulatory investigation reports, and official sanctions as texts representing a moral crisis and systemic governance failure. The findings indicate that management performance pressure served as a primary incentive for "symbolic reporting," where a net loss of USD 216.58 million was manipulated into a profit of USD 809 thousand through the premature recognition of receivables from PT Mahata Aero Teknologi as revenue. This case reflects a crisis of management ethics, characterized by a lack of integrity and transparency, and highlights a gap between formal GCG structures and actual behavioral independence. The failure of internal controls and reduced professional skepticism from external auditors further provided opportunities for this financial engineering. This study concludes that effective GCG requires more than formal compliance; it necessitates the internalization of ethical values and a strong "tone at the top" to prevent opportunistic behavior.*

Keywords: *Corporate Governance; Financial Manipulation; Management Ethics; Symbolic Reporting; Transparency.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis fenomena manipulasi laporan keuangan dan kegagalan *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk tahun buku 2018. Menggunakan metode kualitatif dengan paradigma interpretatif, penelitian ini menelaah dokumen legal, laporan investigasi otoritas, dan risalah sanksi sebagai teks yang merepresentasikan krisis moralitas dan kegagalan tata kelola secara menyeluruh. Temuan penelitian menunjukkan bahwa tekanan performansi manajemen menjadi pemicu utama dilakukannya pelaporan simbolik, di mana kerugian sebesar USD 216,58 juta dimanipulasi menjadi laba USD 809 ribu melalui pengakuan piutang kerja sama dengan PT Mahata Aero Teknologi sebagai pendapatan. Kasus ini mencerminkan krisis etika manajemen yang ditandai dengan rendahnya integritas dan transparansi, serta menunjukkan adanya kesenjangan antara struktur GCG formal dengan independensi perilaku di lapangan. Kegagalan sistem pengendalian internal dan hilangnya skeptisisme profesional auditor eksternal memberikan celah bagi terjadinya rekayasa keuangan tersebut. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan GCG yang efektif tidak cukup hanya melalui kepatuhan formal, melainkan memerlukan internalisasi nilai-nilai etika dan komitmen kepemimpinan (*tone at the top*) yang kuat untuk mencegah perilaku oportunistik.

Kata Kunci: Etika Manajemen; Manipulasi Keuangan; Pelaporan Simbolis; Tata Kelola Perusahaan; Transparansi.

1. LATAR BELAKANG

Berbagai skandal akuntansi masif yang terjadi dalam dua dekade terakhir memberi petunjuk bahwa kompleksitas sebuah bisnis sering kali menjadi pendorong dalam melakukan tindakan fraud, termasuk manipulasi laporan keuangan (Erna Hendrawati, 2025; Windiyani &

Naskah Masuk: 17 Agustus 2026; Revisi: 27 September 2026; Diterima: 11 November 2026; Terbit: 25 November 2026

Ishwara, 2026). Urgensi untuk mempertahankan kinerja perusahaan di tengah persaingan ketat kerap menjadi pemicu manajemen untuk mengabaikan prinsip integritas, sehingga meningkatkan risiko manajemen laba dan pelaporan yang tidak transparan. Seiring dengan kasus manipulasi laporan keuangan yang terus meningkat, tingkat kepercayaan pengguna laporan keuangan terus menurun karena muncul keraguan terhadap integritas informasi yang disajikan (Feronika et al., 2023; Negara et al., 2026).

Permasalahan ini juga relevan dalam konteks perusahaan milik negara. Sebagai penggerak pembangunan nasional, BUMN menghadapi tantangan integritas yang kompleks akibat adanya dilema independensi mereka dituntut menjaga kredibilitas laporan keuangan, namun secara sistemik rentan terhadap intervensi eksternal yang dapat mengganggu objektivitas. Dalam konteks ini, *Good Corporate Governance* menjadi mekanisme penting dalam memastikan transparansi, akuntabilitas, dan pengelolaan perusahaan yang bertanggung jawab (Negara et al., 2026; OECD, 2023). Berbagai skandal korporasi global menunjukkan bahwa lemahnya tata kelola perusahaan dapat memicu krisis kepercayaan terhadap laporan keuangan dan integritas manajemen.

Salah satu kasus yang banyak mendapat sorotan publik adalah kasus pelaporan keuangan pada PT Garuda Indonesia Persero Tbk. Pada laporan keuangan tahun buku 2018, perusahaan mencatat laba bersih sebesar USD 809 ribu setelah sebelumnya mengalami kerugian sebesar USD 216,58 juta (Kompas, 2019). Perubahan kinerja yang sangat signifikan dalam waktu singkat tersebut kemudian menimbulkan pertanyaan mengenai kualitas pelaporan keuangan perusahaan serta transparansi informasi yang disampaikan kepada pemegang saham. Laba yang tertulis sebesar USD 809 ribu tersebut berasal dari pengakuan piutang kerja sama dengan PT Mahata Aero Teknologi senilai USD 233,13 juta sebagai pendapatan, yang kemudian menimbulkan kontroversi dan memicu investigasi regulator karena dinilai tidak memenuhi persyaratan pengakuan pendapatan sesuai PSAK (Kompas, 2019). Dari perspektif tata kelola perusahaan, pengakuan pendapatan yang belum direalisasikan ini dapat dipandang sebagai indikasi adanya tekanan performansi yang mendorong manajemen untuk menampilkan kinerja perusahaan secara lebih positif (Jensen & Meckling, 1976).

Kontroversi tersebut bahkan memicu perbedaan pandangan di internal perusahaan, yakni dua anggota dewan komisaris menolak menandatangani laporan keuangan tersebut. Penolakan ini menunjukkan adanya keraguan terhadap keandalan informasi keuangan yang disajikan kepada publik. Selanjutnya, Otoritas Jasa Keuangan bersama Kementerian Keuangan Republik Indonesia melakukan investigasi menyeluruh terhadap laporan keuangan tersebut.

Hasilnya, laporan keuangan dinyatakan mengandung salah saji material, serta auditor penandatangan dikenai sanksi pembekuan izin selama 12 bulan, dan perusahaan diwajibkan melakukan *restatement* (Hidayati, 2019). Tidak hanya itu, OJK turut menjatuhkan denda kepada PT Garuda Indonesia Persero Tbk sebesar Rp100 juta serta sanksi administratif kepada seluruh anggota direksi dan dewan komisaris yang menyetujui laporan keuangan tersebut (OJK, 2019).

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih berfokus ke aspek kepatuhan regulasi dan kesalahan teknis akuntansi, penelitian ini lebih menekankan dimensi etika manajemen dan kegagalan independensi pengawasan dalam praktik tata kelola perusahaan. Penelitian ini menggunakan studi interpretatif, dengan menelaah dokumen-dokumen legal, laporan investigasi otoritas, dan risalah sanksi yang tidak hanya dipandang sebagai data administratif, melainkan juga sebagai teks yang merepresentasikan krisis moralitas serta kegagalan dalam penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* secara menyeluruh. Dengan menafsirkan temuan-temuan formal tersebut, penelitian ini berupaya mengungkap realitas di balik simbol-simbol akuntansi yang menyimpang (Fajri et al., 2026; Fitriani & Fathihani, 2026; Mardiah Putri et al., 2025). Melalui analisis mendalam terhadap dokumen-dokumen legal yang tersedia, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman baru mengenai pengaruh tekanan performansi terhadap pengabaian nilai-nilai etika dalam praktik tata kelola perusahaan publik.

2. KAJIAN TEORITIS

Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori keagenan yang diperkenalkan oleh Jensen dan Meckling menjelaskan adanya hubungan kontraktual antara manajemen (*agen*) dan pemegang saham (*prinsipal*) yang diberi perintah untuk menjalankan operasional perusahaan atas nama pemilik (Jense & Meckling, 1976). Dalam hubungan ini, potensi konflik kepentingan tidak dapat dihindari karena masing-masing pihak diasumsikan memiliki tujuan yang berbeda serta cenderung memaksimalkan kepentingannya sendiri. Manajemen sebagai agen memiliki keunggulan dalam hal akses informasi dibandingkan dengan prinsipal, sehingga memunculkan kondisi asimetri informasi yang berpotensi dimanfaatkan untuk kepentingan pribadi.

Asimetri informasi tersebut menjadi sumber munculnya dua permasalahan utama dalam teori keagenan, yaitu *moral hazard* dan *adverse selection*. Untuk mengurangi konflik ini, diperlukan mekanisme pengawasan yang efektif serta sistem insentif yang mampu

menyelaraskan kepentingan agen dan prinsipal, meskipun upaya tersebut menimbulkan biaya keagenan *(agency costs)* yang harus ditanggung perusahaan (Jensen & Meckling, 1976).

Dalam kaitannya dengan pelaporan keuangan, teori keagenan memberikan penjelasan mengenai kecenderungan manajemen untuk memanipulasi informasi keuangan agar terlihat lebih baik daripada kondisi sebenarnya. Dorongan seperti tekanan untuk memenuhi ekspektasi pasar, menjaga posisi jabatan, atau memperoleh bonus berbasis kinerja menjadi faktor utama yang memicu perilaku oportunistik tersebut. Oleh karena itu, penerapan mekanisme tata kelola perusahaan yang baik, seperti keberadaan dewan komisaris independen, komite audit yang efektif, serta auditor eksternal yang profesional, menjadi sangat penting sebagai sarana pengendalian terhadap potensi penyimpangan oleh manajemen.

Good Corporate Governance (GCG)

Good Corporate Governance (GCG) merupakan sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan. OECD menyebutkan bahwa GCG mencakup lima prinsip utama, yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran (OECD, 2023). Di Indonesia, pedoman GCG disusun oleh Komite Nasional Kebijakan Governansi yang menekankan pentingnya pengawasan efektif melalui peran dewan komisaris dan komite audit (KNKG, 2021). Dewan komisaris bertugas mengawasi kinerja manajemen, sedangkan komite audit memastikan kualitas pelaporan keuangan, pengendalian internal, dan audit eksternal berjalan dengan baik.

Secara lebih luas, GCG juga menjadi dasar keberlanjutan perusahaan. Onesti dan Palumbo (2023) menegaskan bahwa tata kelola yang berkelanjutan mencerminkan komitmen terhadap bisnis yang bertanggung jawab dan mampu menekan praktik fraud. Salah satu elemen pentingnya adalah *tone at the top*, yaitu keteladanan etika dari manajemen puncak yang memengaruhi perilaku karyawan.

Manajemen Laba

Manajemen laba merupakan tindakan manajemen dalam memilih kebijakan akuntansi tertentu untuk memengaruhi laporan keuangan demi mencapai tujuan tertentu sebagai intervensi dalam proses pelaporan keuangan eksternal untuk memperoleh keuntungan pribadi atau memenuhi ekspektasi pihak tertentu. Praktik ini umumnya dilakukan untuk mempertahankan citra kinerja perusahaan. Meskipun tidak selalu melanggar aturan, praktik ini tetap menimbulkan isu etika karena berpotensi menyesatkan pengguna laporan keuangan (Healy & Wahlen, 1998).

Etika Manajemen

Etika manajemen merupakan seperangkat nilai dan prinsip moral yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan serta perilaku manajerial di dalam organisasi. Etika ini tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan formal, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab moral manajemen terhadap seluruh pemangku kepentingan (Velasquez, 2014). Sehingga etika harus terintegrasi dalam seluruh proses pengambilan keputusan, bukan sekadar formalitas (KNKG, 2021). Dalam konteks pelaporan keuangan, etika manajemen berperan penting dalam menjaga integritas informasi. Manajemen yang beretika akan menyajikan laporan secara jujur, sedangkan lemahnya etika dapat mendorong rasionalisasi tindakan menyimpang sebagai bagian dari perilaku oportunistik (Jensen & Meckling, 1976).

Secara umum, etika manajemen tercermin dalam tiga aspek utama, yaitu integritas, transparansi, dan akuntabilitas, yang juga sejalan dengan prinsip *Good Corporate Governance* (OECD, 2023). Oleh karena itu, penerapannya tidak cukup melalui kode etik tertulis saja, tetapi memerlukan dukungan budaya organisasi, keteladanan pimpinan, serta sistem pengawasan yang efektif agar benar-benar berdampak pada perilaku manajerial (KNKG, 2021).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan paradigma interpretatif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena manipulasi laporan keuangan dalam konteks tata kelola perusahaan. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada penafsiran etika manajemen, tekanan performansi, dan kegagalan penerapan *Good Corporate Governance*, bukan berfokus pada pengujian hipotesis kuantitatif.

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus tunggal yang bersifat instrumental, dengan fokus pada kasus pelaporan keuangan PT Garuda Indonesia Persero Tbk untuk tahun buku 2018. Studi kasus dipilih karena memberikan kesempatan untuk analisis yang mendalam, kontekstual, dan komprehensif terhadap fenomena spesifik dalam konteks nyata. Dalam penelitian ini, kasus Garuda Indonesia tidak hanya dilihat sebagai kejadian terpisah, tetapi sebagai gambaran dari isu pengelolaan perusahaan yang lebih luas, terutama pada Badan Usaha Milik Negara di Indonesia. Pemilihan kasus ini dilakukan secara sengaja dengan mempertimbangkan signifikansi nasionalnya, kelengkapan dokumentasi resmi yang tersedia, serta adanya respons regulasi yang dapat dianalisis secara mendalam.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang berasal dari pemberitaan media massa yang terdaftar secara resmi di Dewan Pers serta dokumen legal-formal dari otoritas terkait (Creswell, 2009). Data yang digunakan merupakan data sekunder yang bersumber dari dokumen terpublikasi, siaran pers resmi OJK dan Kementerian Keuangan, Bursa Efek Indonesia, serta berita media massa yang relevan. Pemilihan sumber didasarkan pada kredibilitas penerbit, isi yang relevan, dan kesesuaian periode, yaitu 2018 hingga 2021.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui metode dokumentasi dengan pendekatan analisis dokumen berbasis media (*media-based document analysis*). Peneliti mengumpulkan dan menyeleksi berita serta dokumen publik yang berkaitan dengan kasus PT Garuda Indonesia Persero Tbk, kemudian mengelompokkan informasi berdasarkan tema-tema tertentu yang relevan dengan fokus penelitian, seperti indikasi manipulasi laporan keuangan, konflik kepentingan antara manajemen dan pemegang saham, tekanan performansi, serta pelanggaran prinsip transparansi dan akuntabilitas. Proses seleksi dilakukan secara sistematis dengan mengacu pada relevansi isi, kejelasan sumber, dan kekayaan informasi yang terkandung dalam setiap dokumen, sehingga data yang diperoleh benar-benar mendukung tujuan penelitian.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis konten tematik (*thematic content analysis*). Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahapan yang bersifat iteratif. Pertama, peneliti melakukan pembacaan menyeluruh terhadap seluruh data yang terkumpul untuk memperoleh gambaran umum atas fenomena yang diteliti (Braun & Clarke, 2006). Kedua, dilakukan pengkodean awal (*open coding*) untuk mengidentifikasi unit-unit makna yang relevan dari data yang terkumpul (Saldaña, 2013). Ketiga, kode-kode tersebut dikelompokkan ke dalam kategori tematik yang lebih luas, seperti tekanan performansi manajemen, integritas dan etika pelaporan, independensi dewan komisaris, efektivitas fungsi pengawasan, serta kualitas dan transparansi informasi keuangan. Keempat, tema-tema yang telah terbentuk dianalisis dan diinterpretasikan secara mendalam dengan menggunakan dua kerangka teori utama, yaitu teori keagenan (*agency theory*) sebagaimana dikembangkan oleh Jensen dan Meckling (1976) untuk memahami dinamika konflik kepentingan antara manajemen dan pemegang saham, serta prinsip-prinsip Good Corporate Governance berdasarkan pedoman OECD (2023) dan KNKG (2021) sebagai tolok ukur normatif dalam mengevaluasi praktik tata kelola yang terjadi.

Untuk menjaga keabsahan dan kredibilitas penelitian, diterapkan beberapa strategi validasi. Pertama, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai media dan dokumen yang berbeda, sehingga interpretasi tidak

bergantung pada satu sumber tunggal. Kedua, ketekunan pengamatan diterapkan melalui pembacaan berulang terhadap data untuk memastikan konsistensi dan kedalaman interpretasi. Ketiga, reflektivitas peneliti dijaga dengan mendokumentasikan setiap pertimbangan analitis yang diambil selama proses penelitian berlangsung. Keempat, *audit trail* dilakukan dengan mencatat seluruh tahapan pengumpulan, seleksi, dan analisis data secara sistematis agar proses penelitian dapat ditelusuri kembali dan dipertanggungjawabkan secara akademis (Lincoln & Guba, 1985). Dengan penerapan strategi-strategi tersebut, hasil penelitian diharapkan memiliki tingkat kredibilitas, transferabilitas, dan konfirmabilitas yang memadai sesuai standar penelitian kualitatif.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Praktik manipulasi laporan keuangan pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara strategis telah menjadi isu yang mengganggu kredibilitas tata kelola perusahaan serta menurunkan kepercayaan publik. Sejumlah laporan media dan hasil investigasi regulator menunjukkan adanya indikasi kuat terhadap penyimpangan dalam penyajian laporan keuangan, khususnya pada pengakuan pendapatan yang belum memenuhi kriteria standar akuntansi (Kompas, 2019). Dugaan ini diperkuat oleh temuan regulator yang menyatakan adanya salah saji material dalam laporan keuangan perusahaan, sehingga mengharuskan dilakukannya restatement serta pemberian sanksi kepada pihak terkait (Hidayati, 2019; OJK, 2019). Kondisi tersebut menunjukkan adanya kelemahan dalam sistem pengendalian internal yang seharusnya berfungsi sebagai lini pertahanan utama dalam mencegah terjadinya penyimpangan. Kelemahan ini diperparah oleh rendahnya transparansi serta budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung akuntabilitas. Hal ini mencerminkan adanya kegagalan dalam penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), sebagaimana didefinisikan oleh *Organisation for Economic Co-operation and Development* sebagai sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai secara berkelanjutan (OECD, 2023). Validitas temuan ini diperkuat melalui proses triangulasi sumber, di mana informasi dari pemberitaan Kompas (2019), Jakarta Post (2019), Siaran Pers resmi OJK (2019), keputusan Kementerian Keuangan RI (2019), serta laporan BPK yang dipublikasikan Tempo (2019) secara konsisten saling menguatkan satu sama lain. Konsistensi antarsumber yang independen ini memberikan kepercayaan metodologis bahwa penyimpangan yang terjadi bersifat nyata, sistemik, dan tidak berasal dari satu sumber tunggal.

Berdasarkan proses pengkodean tematik yang dilakukan terhadap data dari berbagai sumber dokumen dan pemberitaan, diperoleh 13 unit data yang dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori tematik utama, sebagaimana disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Data 13 Unit yang dapat Dikelompokkan ke dalam Lima Kategori Tematik Utama.

No	Data/Temuan dari Sumber	Kode Awal	Kategori Tematik	Sumber Data
1	Setelah menderita kerugian USD 216,58 juta, perusahaan mencatat laba bersih USD 809 ribu pada tahun buku 2018 yang bersumber dari pengakuan piutang PT Mahata Aero Teknologi senilai USD 233,13 juta sebagai pendapatan	Pembalikan kinerja tidak wajar melalui rekayasa akuntansi	Tekanan Performansi Manajemen	Kompas (2019)
2	Manajemen memiliki insentif untuk menampilkan kinerja lebih baik dibandingkan kondisi sebenarnya demi menjaga reputasi dan kepentingan tertentu	Insentif manajerial akibat tekanan kinerja	Tekanan Performansi Manajemen	Jensen & Meckling (1976); Kompas (2019)
3	Laporan keuangan tidak lagi berfungsi sebagai representasi objektif kondisi perusahaan, melainkan sebagai alat legitimasi kinerja manajemen	Pelaporan simbolik demi legitimasi manajemen	Integritas dan Etika Pelaporan	OJK (2019)
4	Pengakuan pendapatan yang belum direalisasi menunjukkan adanya bias manajerial dan pelanggaran terhadap prinsip objektivitas dan standar akuntansi (PSAK)	Bias pengambilan keputusan dan pelanggaran objektivitas	Integritas dan Etika Pelaporan	OJK (2019); KNKG (2021)
5	Nilai-nilai integritas, transparansi, dan akuntabilitas tidak diinternalisasi dalam pengambilan keputusan; budaya organisasi lebih berorientasi pada tujuan jangka pendek	Krisis etika manajerial dan budaya organisasi jangka pendek	Integritas dan Etika Pelaporan	KNKG (2021)
6	Dua anggota dewan komisaris menolak menandatangani laporan keuangan karena meragukan keakuratan informasi, namun laporan tetap disetujui oleh mayoritas	Kegagalan mekanisme *check and balance*	Independensi Dewan Komisaris	Post (2019)
7	Terdapat kesenjangan antara struktur tata kelola formal dan praktik aktual; penolakan komisaris tidak memiliki kekuatan untuk mengubah keputusan	Kesenjangan tata kelola formal dan aktual	Independensi Dewan Komisaris	Post (2019); Kompas (2019)
8	Fungsi *compliance* tidak berjalan secara optimal; pelanggaran standar akuntansi tidak terdeteksi sejak dini oleh sistem pengendalian internal	Lemahnya fungsi *compliance* dan kegagalan deteksi dini	Efektivitas Fungsi Pengawasan	OJK (2019)
9	OJK menjatuhkan sanksi pembekuan izin auditor (12 bulan), denda Rp100 juta kepada	Pemberian sanksi regulator atas kegagalan	Efektivitas Fungsi Pengawasan	OJK (2019); Kementerian Keuangan RI

	perusahaan, dan sanksi administratif kepada seluruh direksi dan komisaris yang menyetujui laporan	pengawasan		(2019)
10	BPK menemukan dugaan kuat rekayasa keuangan (*financial engineering*) dalam laporan keuangan Garuda Indonesia	Konfirmasi rekayasa keuangan oleh auditor negara	Efektivitas Fungsi Pengawasan	Tempo (2019)
11	Laporan keuangan dinyatakan mengandung salah saji material; perusahaan diwajibkan melakukan *restatement*	Salah saji material dan kewajiban penyajian ulang	Kualitas dan Transparansi Informasi Keuangan	OJK (2019); Kementerian Keuangan RI (2019)
12	Piutang kerjasama Mahata dicatat sebagai pendapatan, kemudian dikoreksi setelah investigasi sehingga posisi keuangan berbalik menjadi rugi	Rekayasa pengakuan pendapatan yang belum terealisasi	Kualitas dan Transparansi Informasi Keuangan	Kompas (2019); Detikcom (2019)
13	Penerapan GCG masih bersifat formal; informasi keuangan yang disampaikan tidak mencerminkan kondisi ekonomi perusahaan yang sebenarnya	Penerapan GCG formal tanpa internalisasi nilai	Kualitas dan Transparansi Informasi Keuangan	OECD (2023); KNKG (2021)

Sumber: Hasil analisis pengkodean tematik (diolah, 2026).

Kelima kategori tematik tersebut kemudian dianalisis secara mendalam menggunakan kerangka agency theory Jensen & Meckling (1976) dan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (KNKG, 2021; OECD, 2023), sebagaimana diuraikan pada pembahasan berikut.

Tekanan Performansi Manajemen dan Manipulasi Laba

Dalam konteks teori agensi, yaitu hubungan kontrak antara prinsipal dan agen yang dapat menghasilkan konflik kepentingan (Jensen & Meckling, 1976), manipulasi laporan keuangan adalah contoh motivasi manajemen untuk menampilkan kondisi kinerja yang lebih positif daripada kenyataannya. Motivasi untuk menunjukkan target kinerja yang dapat dicapai, setelah mengalami kerugian yang cukup besar, memotivasi manajemen untuk membenarkan ketidakpatuhan terhadap praktik akuntansi. Situasi ini menjelaskan bahwa laporan keuangan tidak lagi merupakan representasi objektif dari perusahaan, tetapi lebih sebagai alat untuk membenarkan manajemen dalam kinerjanya. Ini dapat disebut sebagai pelaporan simbolik, yaitu bentuk pelaporan yang mengutamakan penampilan daripada substansi ekonomi. Situasi ini dapat diinterpretasikan melalui komponen pertama dari *Fraud Diamond*, yaitu insentif atau tekanan. Wolfe dan Hermanson (2004) menegaskan bahwa penipuan cenderung dilakukan oleh seseorang yang berada di bawah tekanan, baik tekanan keuangan, target kinerja, maupun tekanan eksternal yang membatasi atau memaksa. Dalam kasus Garuda Indonesia, tekanannya adalah, bagi pemilik perusahaan negara, pemerintah, untuk meyakinkan para pemegang saham agar membalik citra negatif perusahaan tersebut, setelah kehilangan USD 216,58 juta, dan tentu

saja tekanan yang tidak ditanggapi menyebabkan manajemen mempertimbangkan pengakuan pendapatan sebagai rekayasa hukum dan melanggar standar akuntansi.

Lemahnya Integritas dan Etika Manajemen

Pada tingkat yang lebih dalam, fenomena ini menunjuk pada krisis etika manajemen. Manipulasi laporan keuangan menunjukkan bahwa fondasi nilai-nilai, seperti integritas, objektivitas, transparansi, dan tanggung jawab profesional belum cukup terintegrasi ke dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Pengakuan pendapatan belum direalisasi

memberikan bukti bahwa informasi yang disajikan tidak konsisten dengan keadaan nyata perekonomian, menyebabkan penyimpangan dari standar akuntansi dalam pelaporan keuangan. Selain itu, tindakan ini menunjukkan keberpihakan manajemen akibat tekanan terhadap kinerja, yang mengurangi objektivitas dalam penyusunan laporan keuangan. Dengan demikian, permasalahan yang terjadi menunjukkan lemahnya landasan etika dalam manajemen perusahaan.

Manajemen etis memainkan peran penting dalam membentuk perilaku organisasi yang jujur dan berlandaskan integritas. Dalam konteks Garuda Indonesia, nilai-nilai seperti integritas, transparansi, dan akuntabilitas harus menjadi landasan utama dalam penyusunan laporan keuangan. Namun, penerapan pengakuan pendapatan yang belum direalisasi menunjukkan pelanggaran terhadap prinsip ini. Komite Nasional Kebijakan Governansi menekankan bahwa penerapan nilai-nilai etika yang lemah dalam suatu organisasi dapat menyebabkan pelanggaran sistemik. Situasi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi cenderung lebih berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek daripada nilai-nilai etika jangka panjang. Oleh karena itu, penerapan etika tidak dapat dicapai semata-mata melalui kebijakan formal, tetapi memerlukan transformasi budaya organisasi yang didukung oleh komitmen kepemimpinan sebagai *role model*.

Perspektif ini dipertegas oleh Onesti dan Palumbo (2023) melalui hasil tinjauan literatur sistematis mereka mengenai *sustainable corporate governance* dan pencegahan *fraud*. Salah satu temuan mereka adalah bahwa regulasi, rekomendasi formal, maupun program etika tertulis sering kali tidak cukup untuk mencegah perilaku menyimpang, justru perilaku nyata para pemimpin puncak (*practical behavior*) terbukti memiliki pengaruh yang jauh lebih signifikan terhadap iklim etis organisasi dibandingkan pernyataan maupun dokumen kebijakan mana pun. Lebih jauh, Onesti dan Palumbo (2023) menegaskan bahwa *tone at the top* memiliki keterkaitan langsung dengan elemen *rationalization* dalam *Fraud Triangle*, yakni ketika pemimpin puncak tidak menunjukkan komitmen etika secara nyata dalam tindakannya,

karyawan dan anggota organisasi cenderung menganggap perilaku menyimpang sebagai sesuatu yang dapat ditoleransi, bahkan dibenarkan karena terlihat lazim di kalangan pimpinan. Dalam kasus Garuda Indonesia, kondisi ini tergambar dari fakta bahwa laporan keuangan yang bermasalah justru disetujui oleh mayoritas jajaran direksi dan komisaris, mengindikasikan bahwa tidak ada tone yang cukup kuat dari level kepemimpinan tertinggi untuk menolak rasionalisasi atas praktik akuntansi yang menyimpang tersebut.

Independensi Dewan Komisaris

Sistem pengawasan internal perusahaan menunjukkan sejumlah kelemahan yang cukup mendasar. Hal ini tercermin dari fakta bahwa dua anggota dewan komisaris menolak laporan keuangan karena meragukan keakuratan informasi yang disajikan, namun laporan tersebut tetap disetujui oleh mayoritas (Post, 2019). Kondisi ini mengindikasikan bahwa mekanisme *check and balance* dalam struktur tata kelola belum berjalan sebagaimana mestinya. Penolakan yang seharusnya menjadi sinyal peringatan justru tidak mampu menghentikan proses persetujuan. Lebih jauh, situasi tersebut mencerminkan adanya kesenjangan antara struktur formal tata kelola dan praktik yang sesungguhnya terjadi di lapangan. Ketika suara pengawas yang kritis tidak memiliki kekuatan untuk mengubah keputusan, maka fungsi pengawasan menjadi sekadar formalitas dan celah inilah yang berpotensi membuka ruang bagi terjadinya pelanggaran.

Temuan ini mendapat penjelasan yang sangat kuat dari Yuniarwati et al. (2021) yang secara khusus meneliti kegagalan tata kelola di PT Garuda Indonesia Tbk menggunakan studi kasus tunggal. Salah satu temuan dalam penelitian mereka adalah paradoks antara skor GCG formal dan kualitas tata kelola aktual. Pada tahun buku 2018, indeks GCG Garuda justru mencapai nilai 93,850 dari skor maksimum 100 dengan predikat "Sangat Baik". Yuniarwati et al. (2021) menyimpulkan bahwa pembangunan sistem tata kelola yang terlihat sangat baik tidak dengan sendirinya menjamin implementasinya berjalan baik pula. Sebuah entitas bisnis yang dipimpin oleh pemimpin tanpa integritas sering kali menciptakan sistem yang tampak baik semata sebagai "*window dressing*". Akar persoalannya, menurut mereka, bukan pada kelemahan struktural GCG, melainkan pada krisis kepemimpinan etis yang melanda hampir seluruh jajaran puncak perusahaan, mulai dari direksi, komisaris, hingga komite audit yang semuanya justru ikut menyetujui atau tidak mencegah laporan keuangan yang bermasalah tersebut.

Hal ini diperkuat oleh kerangka analitis yang dikembangkan Paruchuri et al. (2024) melalui tinjauan sistematis terhadap lebih dari 112 artikel mengenai peran dewan direksi dalam pelanggaran organisasional. Dalam kerangka *governance failure* yang mereka bangun, Paruchuri et al. (2024) menegaskan bahwa independensi dewan tidak dapat hanya dipahami dari komposisi formalnya. Bednar (2012) sebagaimana dikutip dalam *review* tersebut membedakan antara independensi formal dan independensi behavioral, di mana independensi formal yang tinggi belum tentu menghasilkan pengawasan yang efektif jika tidak disertai motivasi dan keberanian yang nyata untuk mengintervensi. Lebih jauh, Paruchuri et al. (2024) mencatat bahwa hubungan kedekatan antara anggota dewan dengan CEO, baik melalui pengangkatan maupun koneksi sosial, secara konsisten terbukti meningkatkan kemungkinan terjadinya *fraud*, karena direktur yang loyal kepada CEO cenderung mendukung perilaku yang menguntungkan manajemen meskipun bertentangan dengan kepentingan pemegang saham. Dalam konteks Garuda Indonesia, kombinasi antara krisis kepemimpinan etis yang diidentifikasi Yuniarwati et al. (2021) dan lemahnya independensi behavioral yang dijelaskan Paruchuri et al. (2024) memberikan gambaran yang utuh, yakni struktur GCG yang sempurna di atas kertas tidak memberikan perlindungan nyata ketika para pengawasnya sendiri tidak memiliki komitmen etis dan keberanian untuk bertindak independen.

Efektivitas Fungsi Pengawasan

Selain itu, fungsi *compliance*, yang seharusnya memastikan kepatuhan terhadap standar dan peraturan, belum dijalankan secara optimal. Compliance, yang berarti mematuhi hukum dan prosedur organisasi, seharusnya didukung oleh sistem pengendalian internal yang kuat. Namun, dalam praktiknya, pengawasan yang lemah dan kurangnya komitmen manajemen menyebabkan implementasi kebijakan kepatuhan yang tidak tuntas. Hal ini dapat dilihat dari terjadinya pelanggaran standar akuntansi yang tidak terdeteksi sejak dini. Sanksi yang diberikan oleh regulator menunjukkan bahwa kegagalan pengendalian sistem bukan hanya masalah teknis, tetapi juga mencerminkan kelemahan dalam budaya kepatuhan organisasi (Hidayati, 2019; OJK, 2019).

Meiryani dan Primado (2023) meneliti kekurangan pengendalian internal di Garuda Indonesia dan menemukan bahwa sistem pengendalian internal perusahaan tidak efektif dalam pencegahan kecurangan. Studi mereka menunjukkan kekurangan besar dalam komponen lingkungan pengendalian yang seharusnya mendorong komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika, serta kegiatan pemantauan yang seharusnya terus-menerus mengevaluasi kinerja sistem pengendalian internal. Dalam situasi di mana kedua komponen tersebut dinilai kurang,

sistem pengendalian internal tidak mampu mendeteksi kecurangan. Dalam kasus Garuda, kecurangan terjadi karena pengakuan pendapatan yang belum terealisasi dari PT Mahata Aero Teknologi, sementara laporan audit atas laporan keuangan resmi Garuda mengabaikan kecurangan tersebut. Temuan ini mengonfirmasi bahwa kegagalan pengawasan di Garuda adalah hasil dari kegagalan sistem, dan bukan kegagalan individu.

Dari sudut pandang audit, Sargiacomo et al. (2024) telah memenuhi dimensi yang sama pentingnya untuk memahami mengapa auditor eksternal pun tidak menjalankan tugas pengawasan mereka. Saat meninjau audit terhadap *fraud* dan korupsi secara sistematis, Sargiacomo et al. (2024) menunjukkan bahwa agar audit menjadi efektif dalam mendeteksi penipuan, diperlukan skeptisisme profesional auditor yang bekerja dan berkelanjutan, terutama terkait klien yang berpengaruh, serta tekanan relasional dan komersial antara auditor dan manajemen. Dalam kasus Garuda Indonesia, sanksi pembekuan izin auditor selama 12 bulan harus dipandang sebagai contoh ketidakberlakuan skeptisisme profesional (Hidayati, 2019). Hal di atas juga sejalan dengan hasil Sargiacomo et al. (2024) bahwa dalam sebagian besar kasus, kegagalan audit bukan disebabkan oleh kurangnya keterampilan, tetapi oleh hilangnya sikap kritis yang didorong oleh tekanan relasional antara auditor dan klien mereka.

Wolfe dan Hermanson (2004) menjelaskan hal ini melalui komponen peluang dalam model *Fraud Diamond*. Komponen ini berfokus pada skenario di mana pelaku kejahatan akuntansi memiliki peluang untuk melaksanakan dan menyembunyikan kegiatan jahat mereka tanpa tertangkap oleh bentuk pengawasan apa pun yang mereka percaya tidak efektif. Terkait dengan Garuda Indonesia, peluang ini berasal dari kombinasi kelemahan sistemik seperti pengendalian internal yang tidak efektif yang diidentifikasi oleh Meiryani dan Primado (2023), celah dalam semua komponen *Fraud Pentagon* dalam analisis oleh Setiorini et al. (2021), fungsi perilaku dari independensi Dewan Komisaris yang lemah seperti yang dijelaskan dalam subbagian sebelumnya, dan berkurangnya skeptisisme profesional auditor eksternal sebagaimana dicatat oleh Sargiacomo et al. (2024).

Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas fungsi pengawasan tidak ditentukan oleh keberadaan elemen formal seperti komite audit atau dokumen kepatuhan lainnya. Sebaliknya, pengawasan yang efektif adalah ketika semua aktor dalam struktur pengawasan, baik sistem pengendalian internal, pengawasan Dewan Komisaris, maupun audit, perlu menjalankan peran mereka dari tempat tanggung jawab etika yang tulus dan keberanian untuk keluar dari zona nyaman mereka, terlepas dari tekanan kinerja dan hierarki organisasi.

Kualitas dan Transparansi Informasi Keuangan

Prinsip-prinsip GCG yang baik, seperti transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan, telah menjadi kerangka kerja standar dalam mengelola perusahaan. Namun, penerapan prinsip-prinsip tersebut pada kasus Garuda Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Informasi yang disampaikan tidak mencerminkan kondisi ekonomi yang sebenarnya, yang dapat menyesatkan pemegang saham dan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan GCG masih bersifat formalistik dan belum diinternalisasi sebagai nilai organisasi (KNKG, 2021; OECD, 2023). Situasi ini menunjukkan bahwa memiliki regulasi yang kuat saja tidak cukup untuk memastikan tata kelola yang efektif, kecuali jika organisasi tersebut juga memiliki integritas dan komitmen.

Dalam konteks yang lebih luas, kasus PT Garuda Indonesia Tbk menunjukkan adanya kelemahan struktural dalam tata kelola BUMN di Indonesia. Berdasarkan temuan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, terdapat pelanggaran dalam proses audit laporan keuangan 2018 yang berujung pada sanksi dan kewajiban penyajian ulang laporan keuangan. Selain itu, pemberitaan CNN Indonesia mengungkap adanya konflik antara komisaris dan manajemen terkait pengakuan pendapatan yang belum terealisasi. Praktik ini juga didukung oleh laporan Detikcom (2019) yang menunjukkan bahwa perusahaan mencatat laba akibat pengakuan piutang sebagai pendapatan, yang kemudian dikoreksi menjadi rugi. Temuan ini mengindikasikan bahwa tekanan kinerja, kelemahan pengawasan, serta kurang optimalnya penegakan regulasi merupakan faktor nyata yang meningkatkan risiko manipulasi pelaporan keuangan.

Berdasarkan hasil penelitian Meiryani dan Primado, Setiorini et al. (2021) memeriksa kasus Garuda Indonesia menggunakan *Pentagon Fraud*, yang merupakan pengembangan dari *Fraud Triangle* dan *Fraud Diamond*. Model ini menggabungkan elemen kelima, yang merupakan tambahan dari empat elemen sebelumnya, yaitu kesombongan, tekanan, peluang, rasionalisasi, dan kapabilitas. Setiorini et al. (2021) berargumen bahwa dalam kasus Garuda, kelima elemen tersebut ada secara bersamaan. Ketidakefektifan fungsi pengawasan yang lemah sangat relevan dengan elemen peluang (*opportunity*). Analisis *Pentagon Fraud* ini mengonfirmasi bahwa peluang untuk memanipulasi tidak dapat dimanfaatkan ketika fungsi pengawasan benar-benar hilang.

Dampak dari manipulasi laporan keuangan sangat luas. Secara internal, perusahaan mengalami penurunan kredibilitas dan inefisiensi dalam mengelola sumber dayanya. Dari perspektif eksternal, kepercayaan investor dan publik terhadap perusahaan telah menurun

secara signifikan, yang pada akhirnya memperburuk persepsi keseluruhan tata kelola perusahaan di Indonesia. Situasi ini menunjukkan bahwa etika manajemen yang buruk tidak hanya berdampak pada organisasi, tetapi juga memengaruhi stabilitas ekonomi dan reputasi pasar modal.

Dalam pelaksanaannya, manipulasi laporan keuangan di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk merupakan hasil interaksi antara tekanan kinerja, konflik kepentingan, pengawasan yang lemah, dan krisis etika manajemen. Menggabungkan etika, kepatuhan, dan tata kelola perusahaan yang baik merupakan bagian penting dalam menciptakan sistem manajemen perusahaan yang efektif. Ketiga aspek tersebut harus dipahami sebagai bagian dari satu sistem yang bekerja secara bersamaan, di mana etika membentuk landasan moral, kepatuhan berfungsi sebagai mekanisme operasional, dan GCG menyediakan kerangka kerja struktural. Diharapkan bahwa penguatan ketiga aspek ini secara bersamaan akan mencegah penyimpangan dan menciptakan sistem manajemen perusahaan yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Manipulasi laporan keuangan pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk tahun buku 2018 merupakan hasil interaksi kompleks antara tekanan performansi, konflik kepentingan, dan krisis etika manajemen. Kasus ini membuktikan bahwa keberadaan struktur tata kelola formal, seperti dewan komisaris dan komite audit, tidak menjamin pengawasan yang efektif jika tidak disertai dengan independensi perilaku dan keberanian etis. Pengakuan pendapatan yang belum direalisasi menunjukkan bahwa laporan keuangan telah digunakan sebagai alat legitimasi kinerja (pelaporan simbolik) daripada representasi objektif kondisi ekonomi perusahaan. Kegagalan ini juga dipicu oleh lemahnya sistem pengendalian internal dan hilangnya skeptisisme profesional auditor, yang menciptakan peluang bagi manajemen untuk melakukan rekayasa keuangan demi memenuhi target jangka pendek. Secara keseluruhan, kasus ini menegaskan bahwa penerapan GCG di BUMN masih sering bersifat formalistik dan belum sepenuhnya terinternalisasi sebagai budaya organisasi yang mengutamakan integritas dan transparansi.

Berdasarkan hasil analisis, perusahaan disarankan untuk melakukan transformasi budaya organisasi yang mengedepankan nilai-nilai etika melalui penguatan *tone at the top*, di mana pimpinan puncak menjadi teladan nyata dalam integritas. Regulator perlu memperketat pengawasan terhadap independensi dewan komisaris, memastikan bahwa suara kritis dalam mekanisme *check and balance* memiliki kekuatan untuk membatasi keputusan manajemen

yang menyimpang. Selain itu, penguatan skeptisisme profesional bagi auditor eksternal sangat krusial untuk mendeteksi potensi kecurangan dalam laporan keuangan BUMN. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas lokus penelitian pada perusahaan BUMN lain guna melihat apakah pola kegagalan tata kelola ini bersifat sistemik, serta menggunakan pendekatan metodologi lain untuk memperkaya perspektif mengenai krisis moralitas dalam praktik bisnis di Indonesia

DAFTAR REFERENSI

Bednar, M. K. (2012). Watchdog or lapdog? A behavioral view of the media as a corporate governance mechanism. *Academy of Management Journal, 55*, 131–150. https://doi.org/10.5465/amj.2009.0862

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. SAGE Publications.

Fajri, R. C., et al. (2026). Analisis risiko operasional dan tata kelola usaha dalam perspektif good corporate governance. *Jurnal Riset dan Publikasi Ilmu Ekonomi, 4*(5). https://doi.org/10.61132/menawan.v4i5.2514

Feronika, T., Wahyuni, M. S., & Khair, U. (2023). Pengaruh corporate governance, leverage dan ukuran perusahaan terhadap integritas laporan keuangan. *4*(2), 134–147. https://doi.org/10.36085/jakta.v4i2.5544

Fitriani, A., & Fathihani, F. (2026). Pengaruh green finance, kinerja lingkungan dan good corporate governance terhadap nilai perusahaan: Studi empiris pada perusahaan sektor energi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) periode 2020–2024. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Pariwisata dan Perhotelan, 5*(3). https://doi.org/10.55606/jempper.v5i3.8125

Hanggi, H., & Rosana, F. C. (2019). BPK temukan dugaan rekayasa dalam laporan keuangan Garuda. *Tempo*. https://www.tempo.co/ekonomi/bpk-temukan-dugaan-rekayasa-dalam-laporan-keuangan-garuda-734870

Healy, P. M., & Wahlen, J. M. (1998). *A review of the earnings management literature and its implications for standard setting*. https://doi.org/10.2139/ssrn.156445

Hendrawati, E. (2025). Deteksi financial statement fraud dengan fraud diamond. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis, 5*(1), 83–103. https://doi.org/10.55606/jaemb.v5i1.5751

Hidayati, N. (2019). Ditemukan pelanggaran pada audit laporan keuangan Garuda, izin AP Kasner Sirumapea dibekukan. *Kementerian Keuangan*. https://pppk.kemenkeu.go.id/in/post/ditemukan-pelanggaran-pada-audit-laporan-keuangan-garuda,-izin-ap-kasner-sirumapea-dibekukan

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*, 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Komite Nasional Kebijakan Governansi. (2021). *Pedoman umum governansi korporat Indonesia (PUG-KI)*. https://knkg.or.id/wp-content/uploads/2022/06/PUGKI-2021-LORES.pdf

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

Meiryani, M., & Primado, A. A. (2023). Analysis of internal control and fraud: A case study on Garuda Indonesia. *Research in Management and Accounting, 6*(1), 43–53. https://doi.org/10.33508/rima.v6i1.4660

Negara, et al. (2026). Pengaruh good corporate governance, sistem pengendalian internal, dan ukuran perusahaan terhadap financial statement fraud pada perusahaan consumer good di BEI 2020–2025. *JUMMA'45: Jurnal Mahasiswa Manajemen dan Akuntansi, 5*(2). https://doi.org/10.30640/jumma45.v5i2.8218

OECD. (2023). *Prinsip tata kelola perusahaan G20/OECD*. http://www.firstmedia.co.id/corporate-governance/prinsip-tata-kelola-perusahaan

Onesti, G., & Palumbo, R. (2023). Tone at the top for sustainable corporate governance to prevent fraud. *Sustainability, 15*(3), Article 2198. https://doi.org/10.3390/su15032198

Otoritas Jasa Keuangan. (2019). *Siaran pers Otoritas Jasa Keuangan berikan sanksi kasus PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk*.

Paruchuri, S., Hoempler, E. A., Cowen, A. P., Cannella, A. A., & Nahm, P. I. (2024). Governance failure and governance under failure: Reviewing the role of directors in organizational misconduct. *Journal of Management, 50*(6), 2237–2265. https://doi.org/10.1177/01492063231225420

Post, T. J. (2019). Two commissioners object to Garuda's 2018 financial report. *The Jakarta Post*. https://www.thejakartapost.com/news/2019/04/25/two-commissioners-object-to-garudas-2018-financial-report.html

Prastowo, Y. (2019). Kasus Garuda dan misteri akuntansi. *Kompas*. https://money.kompas.com/read/2019/07/18/152000526/kasus-garuda-dan-misteri-akuntansi

Putri, A. M., et al. (2025). Implementasi etika profesi sebagai upaya pencegahan penyalahgunaan dana dalam manajemen keuangan. *Jurnal Bisnis Kreatif dan Inovatif, 2*(4). https://doi.org/10.61132/jubikin.v2i4.1146

Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2nd ed.). SAGE Publications.

Sargiacomo, M., Everett, J., Ianni, L., & D'Andreamatteo, A. (2024). Auditing for fraud and corruption: A public-interest-based definition and analysis. *The British Accounting Review, 56*(2), Article 101355. https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101355

Sari, W., & Preambul, H. (2019). Ini putusan kasus laporan keuangan tahunan PT Garuda Indonesia 2018. *Kementerian Keuangan*. https://setjen.kemenkeu.go.id/in/post/ini-putusan-kasus-laporan-keuangan-tahunan-pt-garuda-indonesia-2018

Setiorini, R. K., Rahmawati, Payamta, Hartoko, S., Kamal, A., Sudibyo, T. D., & Fajri, R. N. (2021). Is Pentagon fraud analysis applies accordingly at Garuda Indonesia Group? *Academy of Entrepreneurship Journal, 27*(6), 1–7.

Sugianto, D. (2019). Kronologi laporan keuangan Garuda: Dari untung jadi buntung. *detikFinance*. https://finance.detik.com/bursa-dan-valas/d-4640204/kronologi-laporan-keuangan-garuda-dari-untung-jadi-buntung

Velasquez, M. G. (2014). *Business ethics: Concepts and cases*. Pearson Education.

Windiyani, W., & Ishwara, P. I. (2026). Pengaruh good corporate governance dan kebijakan dividen terhadap nilai perusahaan pada PT Midi Utama Indonesia Tbk. periode 2016–2025. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, *6*(4). https://doi.org/10.55606/cemerlang.v6i4.10603

Wolfe, D. T., & Hermanson, D. R. (2004). The fraud diamond: Considering the four elements of fraud. *The CPA Journal*, *74*(12), 38–42. http://www.nysscpa.org/printversions/cpaj/2004/1204/p38.htm

Yuniarwati, Ardana, I. C., & Dermawan, E. S. (2021). Failure of corporate governance: A case study at PT Garuda Indonesia Tbk. *Jurnal Akuntansi*, *21*(1), 1–20. https://doi.org/10.36452/akunukd.v21i1.2010