



## Peran Budaya Jawa dalam Implementasi Pengendalian Internal: Sebuah Studi Kasus

Ivan Tanujaya Sutanto<sup>1</sup>, Yenny Sugiarti<sup>2\*</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Surabaya, Jl. Raya Kalirungkut, Kali Rungkut, Kec. Rungkut, Surabaya, Jawa Timur 60293 Indonesia

[ivantanujaya15@gmail.com](mailto:ivantanujaya15@gmail.com); [yenny\\_s@staff.ubaya.ac.id](mailto:yenny_s@staff.ubaya.ac.id)

\*corresponding author

[doi.org/10.33795/jraam.v6i3.002](https://doi.org/10.33795/jraam.v6i3.002)

### Informasi Artikel

Tanggal masuk	26-01-2023
Tanggal revisi	29-09-2023
Tanggal diterima	29-09-2023

### Keywords:

*Internal Control;*  
*Javanese Culture;*  
*Organizational Culture;*

**Abstract:** *The Role of Javanese Culture in the Implementation of Internal Control: A Case Study*

**Purpose:** *To explore the role of Javanese culture in the implementation of internal control at CV BBI in East Java.*

**Method:** *The paradigm of this research is an interpretive. Information was obtained through semi-structured interviews, observations of operational activities in the company and collecting company documents and then analyzed using qualitative method.*

**Results:** *Javanese culture which emphasizes respect and “sungkan”, “kekeluargaan”, “guyub”, “musyawarah” and “gotong royong” plays a role in the implementation of the five components of internal control*  
**Novelty:** *This study explains the role of Javanese culture in the implementation of COSO (Committee of Sponsoring Organization) version of internal control.*

**Contribution:** *Business people can identify positive values from local culture and use them to support the implementation of internal control.*

### Kata kunci:

*Budaya Jawa;*  
*Budaya Organisasi;*  
*Pengendalian Internal;*

**Abstrak:** **Peran Budaya Jawa Terhadap Implementasi Pengendalian Internal: Sebuah Studi Kasus**

**Tujuan:** Mengeksplorasi peran budaya Jawa dalam implementasi pengendalian internal pada CV BBI

**Metode:** Paradigma penelitian ini adalah interpretif. Informasi diperoleh melalui *semi-structured interview*, observasi serta dokumen perusahaan dan dianalisis dengan metode kualitatif.

**Hasil:** Budaya Jawa yang memberikan penekanan pada rasa hormat dan *sungkan*, keluargaan, *guyub*, musyawarah dan gotong royong berperan dalam implementasi lima komponen pengendalian internal

**Kebaruan:** Penelitian ini menjelaskan peran budaya Jawa terhadap implementasi pengendalian internal versi COSO (Committee of Sponsoring Organization).

**Kontribusi:** Pelaku bisnis dapat mengidentifikasi nilai positif dari budaya lokal setempat yang dianut dan memanfaatkannya untuk mendukung implementasi pengendalian internal.



## 1. Pendahuluan

Di tahun 2021, dunia dikejutkan dengan kasus Evergrande sebuah raksasa properti China yang berpotensi memicu krisis global akibat tidak mampu membayar utang pada 171 bank dan 121 perusahaan keuangan lainnya [1]. Investigasi independen yang dilakukan menyebutkan bahwa salah satu penyebab utama Evergrande gagal bayar adalah lemahnya pengendalian internal [2]. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian internal yang kuat sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan efektif. Lemahnya pengendalian internal juga memicu potensi pemborosan sumber daya manusia yang disebabkan karena kecurangan. Hal ini didukung oleh hasil survei yang dilakukan oleh Association of Certified Fraud Examiners yang menyatakan bahwa dari 2110 kasus kecurangan yang terjadi di 133 negara, 49% terjadi karena pengendalian internal yang lemah atau diabaikan [3], oleh sebab itu, pengendalian internal harus didesain dan diimplementasikan dengan baik agar kegiatan operasional efektif dan efisien [4]. Pengendalian internal yang tepat akan meningkatkan efisiensi kegiatan operasional badan usaha [5,6], hal tersebut akhirnya akan meningkatkan kinerja [7-11]. Pengendalian internal juga memengaruhi keandalan pelaporan baik laporan keuangan maupun non keuangan sehingga akhirnya juga akan berpengaruh terhadap kualitas laba yang dihasilkan organisasi [11,12]. Efektivitas pengendalian internal akan berpengaruh terhadap ketaatan organisasi terhadap berbagai aturan dan regulasi, seperti aturan perpajakan dan standar, kebijakan dan prosedur akuntansi [13,14]. Pengendalian internal yang kuat juga akan mengoptimalkan penggunaan setiap sumber daya yang dimiliki perusahaan, meningkatkan kinerja karyawan [7], memperbaiki kinerja organisasi serta meminimalisir kerugian akibat pemborosan sumber daya [8].

Budaya merupakan salah satu faktor yang menyebabkan organisasi gagal menerapkan pengendalian, karena budaya memengaruhi lingkungan kerja dan proses komunikasi, *leadership behavior* (perilaku kepemimpinan) serta etos kerja karyawan [15,16]. Budaya juga akan memengaruhi kualitas pengendalian internal [17-19]. Budaya di suatu organisasi akan berdampak pada kegiatan operasional perusahaan dan tentunya pada keputusan pemimpin perusahaan dalam menjalankan pengendalian atau kontrol dalam operasional, sehingga akhirnya dapat menciptakan suatu kebiasaan dalam suatu perusahaan. Budaya memengaruhi bentuk pengendalian internal yang diimplementasikan di suatu organisasi [20]. Oleh sebab itu budaya sangat berperan terhadap efektivitas pengendalian internal.

Sejarah organisasi dan budaya memiliki peran besar dalam membentuk lingkungan pengendalian organisasi [21]. Budaya memungkinkan manajemen untuk mengendalikan badan usahanya. Pimpinan perusahaan dan manajer dapat menggunakan budaya organisasi serta cerita, simbol, dan nilai-nilai umum yang dipilih untuk mengontrol dan mengarahkan perilaku karyawan, termasuk menetapkan pedoman perilaku, standar dan prosedur yang digunakan oleh badan usaha [22]. Selain itu budaya mengikat setiap anggota organisasi dan membuat mereka merasa menjadi bagian dari suatu pengalaman di dalam organisasi, hal ini akan membuat karyawan termotivasi untuk menginternalisasi budaya dominan organisasi dan membantu karyawan memahami apa yang terjadi tentang dan mengapa sesuatu hal terjadi di dalam perusahaan. Budaya juga membuatnya lebih mudah bagi mereka untuk memahami apa yang diharapkan perusahaan dari mereka. Budaya memengaruhi cara komunikasi, arus komunikasi dan hubungan interpersonal dan struktural [23], sehingga akan memengaruhi bagaimana prosedur, aturan dan informasi penting lainnya tersampaikan pada seluruh anggota organisasi. Pengendalian aktivitas

seperti otorisasi, pendelegasian wewenang, serta peran serta anggota organisasi dalam perencanaan dan pengelolaan organisasi juga ditentukan oleh budaya [24].

Budaya akan memengaruhi kesediaan organisasi berinvestasi untuk sistem pengendalian internal. Organisasi yang berada di wilayah dengan *high power distance* (terdapat perbedaan kekuasaan yang sangat jelas diantara masyarakatnya) cenderung kurang bersedia untuk berinvestasi pada sistem pengendalian internal, dan oleh karena lebih mungkin untuk melaporkan kelemahan pengendalian internal yang material [25], [18]. Organisasi dengan budaya individualis, cenderung lebih tidak toleran terhadap kecurangan dan akibatnya menerapkan pengendalian internal yang kuat untuk mencegah kecurangan terjadi [25].

Di Indonesia, budaya lokal seperti budaya Jawa sangat memengaruhi budaya organisasi, praktik bisnis dan perilaku pemimpin [26]. Proses pengambilan keputusan di perusahaan yang jajaran pimpinannya mayoritas beretnis Jawa akan dipengaruhi oleh budaya Jawa [27]. Budaya Jawa mengedepankan rasa hormat dan setia pada atasan serta senioritas [27,28]. Nilai-nilai dalam budaya Jawa seperti rukun dan hormat mendukung komunikasi dalam badan usaha. Nilai kekeluargaan juga sangat memengaruhi praktik bisnis badan usaha [29]. Masyarakat Jawa juga mengenal budaya musyawarah atau dalam bahasa Jawa disebut *rembug* dalam pengambilan keputusan [27]. Meskipun keputusan akhir tetap diambil oleh pimpinan dan bawahan tetap harus menurut atau yang dalam Bahasa Jawa disebut *manut*, namun pimpinan tidak boleh semena-mena mengambil keputusan. Pemimpin meminta pendapat pada bawahan dengan tujuan supaya keputusan yang diambil lebih obyektif dan dapat diterima oleh semua orang. Di Jawa juga dikenal budaya gotong royong yang berarti tolong menolong [30] yang tentunya akan memengaruhi sistem kerja dalam organisasi. Organisasi yang pemimpin dan mayoritas anggotanya beretnis Jawa, akan berusaha untuk menjaga harmoni, keakraban

dan menghindari yang konflik atau yang disebut dengan istilah *guyub* [31]. Budaya Jawa yang khas seperti yang telah dipaparkan diatas, seharusnya juga akan berperan terhadap implementasi pengendalian internal organisasi. Budaya Jawa yang mengedepankan rasa hormat pada atasan, menghindari konflik, kekeluargaan dan saling membantu dapat nilai positif yang seharusnya dapat membantu organisasi dalam mengendalikan perusahaan, namun juga dapat berperan negatif karena menyebabkan kurangnya keterbukaan, transparansi dan berani berpendapat. Oleh sebab itu perlu diteliti bagaimana peran budaya Jawa terhadap pengendalian internal yang dilaksanakan oleh organisasi. Sayangnya penelitian yang membahas peran budaya terhadap implementasi pengendalian internal masih sangat jarang.

Penelitian sebelumnya telah membahas pengaruh budaya terhadap budaya organisasi serta menjelaskan peran budaya organisasi terhadap pengendalian internal [20], dan [26,27], namun konsep pengendalian internal yang digunakan bukanlah kerangka pengendalian internal COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) padahal kerangka pengendalian internal COSO merupakan kerangka pengendalian internal yang paling banyak digunakan. Selain itu, penelitian sebelumnya hanya peran budaya Jawa terhadap budaya organisasi, kepemimpinan, dan praktik bisnis yang dilakukan oleh badan usaha [26] dan [29] dan belum membahas perannya terhadap implementasi pengendalian internal. Penelitian ini akan menjelaskan bagaimana peran budaya Jawa terhadap pengendalian internal kerangka COSO dengan lima elemen yaitu pengendalian lingkungan, penilaian risiko, pengendalian aktivitas, informasi dan komunikasi serta pengawasan [4].

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi peran budaya Jawa terhadap bentuk dan implementasi pengendalian internal (menurut kerangka COSO) sehingga memperkaya hasil penelitian sebelumnya

yang menyatakan bahwa budaya sangat memengaruhi budaya organisasi, praktik bisnis dan perilaku pemimpin yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memengaruhi bentuk, implementasi dan efektifitas pengendalian internal di suatu organisasi [27-29]. Hasil penelitian ini diharapkan berdampak untuk menciptakan ide penelitian berikutnya terkait peran budaya lokal terhadap praktik akuntansi dan bisnis badan usaha. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi dunia akademik untuk mengembangkan materi pembelajaran terkait faktor-faktor yang memengaruhi penerapan pengendalian internal di suatu organisasi. Akhirnya, penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pelaku bisnis untuk memanfaatkan budaya lokal pada saat mendesain pengendalian internal serta untuk mendukung implementasi pengendalian internal yang diterapkan. Berdasarkan tujuan penelitian dan dampak yang diharapkan dari hasil penelitian ini, maka *Research Question (RQ)* dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana peran budaya Jawa dalam implementasi pengendalian internal di CV BBI”.

## 2. Metode

Penelitian ini dilakukan di tahun 2021 selama 6 bulan dengan studi kasus (*case study*) di sebuah perusahaan yang memproduksi arang briket kelapa yang berlokasi di Jawa Timur yang disingkat dengan CV BBI. Perusahaan ini berlokasi di sebuah kota di Jawa Timur. Hampir seluruh anggota organisasi dalam perusahaan ini beretnis Jawa. Bahasa sehari-hari yang digunakan adalah bahasa Jawa. Karyawan yang lebih muda biasanya menggunakan bahasa Jawa halus, pada karyawan lain meski status karyawan tersebut adalah bawahannya. Pemilik beretnis Jawa dan masih menerapkan budaya Jawa dalam berbisnis maupun berkomunikasi dengan karyawan. Mayoritas karyawan adalah masyarakat sekitar yang beretnis Jawa. CV BBI dipilih sebagai obyek penelitian karena pengendalian internal di perusahaan ini cukup efektif. Hal ini

dibuktikan dari: Pertama, tidak pernah diketahui ada kecurangan yang dilakukan bagian produksi. Kedua, ketercapaian target produksi sangat tinggi. Ketiga, karyawan juga loyal terhadap perusahaan yang dibuktikan dengan rendahnya *turnover* (pergantian) karyawan sejak CV BBI berdiri. Oleh sebab itu perusahaan ini tepat dijadikan obyek penelitian untuk mengetahui peran budaya Jawa dalam implementasi pengendalian internal.

Bentuk kepemilikan dari perusahaan ini adalah perusahaan persekutuan komanditer, dengan satu sekutu aktif yang disebut sebagai pemilik oleh para karyawan. Selanjutnya dalam penelitian ini sekutu aktif tersebut akan disebut sebagai pemilik. Jumlah karyawan di perusahaan sebanyak 25 orang.

Ruang lingkup penelitian dibatasi pada proses produksi yang merupakan proses utama dari CV BBI. Departemen produksi juga merupakan departemen dengan jumlah karyawan terbanyak di perusahaan ini. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan paradigma intepretif, dimana peneliti mengumpulkan informasi dengan berkomunikasi dengan para pelaku yang merupakan informan kunci di perusahaan melalui *semi-structured interview* untuk menggali pengalaman nyata yang benar terjadi dari sudut pandang pelaku atau obyek penelitian yang terdiri dari satu orang pemilik, satu orang kepala produksi, tiga *Person In Charge (PIC)* yaitu PIC Bagian Bahan Baku, PIC Bagian Blending dan Molding, dan PIC Bagian Oven serta 2 karyawan produksi yang dalam penelitian ini akan disebut sebagai karyawan X dan karyawan Y. Seluruh informan harus memenuhi kriteria yang ditetapkan, yaitu memiliki masa kerja minimal tiga tahun. Masa kerja selama tiga tahun dirasa cukup untuk memahami implementasi budaya Jawa pada CV BBI. Tabel 1 memuat detil wawancara yang dilakukan dalam penelitian. Wawancara dilakukan pada pemilik perusahaan, kepala produksi, pemimpin dan karyawan bagian produksi.

Tabel 1. Wawancara

No	Jabatan	Tugas Pokok
1	Pemilik	Memimpin dalam pengelolaan perusahaan mulai dari perencanaan, pengambilan keputusan, serta mengawasi pengelolaan perusahaan
2	Kepala Produksi	Memimpin pengelolaan produksi sehingga target produksi tercapai sesuai dengan kualitas yang diharapkan
3	PIC Bahan Baku, PIC Blending dan Moulding, PIC bagian Oven	Mengkoordinasi kegiatan produksi di bagiannya masing-masing serta melakukan pengawasan pada proses produksi
4	Karyawan Produksi (Karyawan X & Y)	Melaksanakan proses produksi sesuai prosedur yang telah ditetapkan perusahaan

Selain melakukan interview, peneliti juga melakukan *non-participant observation* dalam kegiatan operasional di perusahaan. Aktivitas yang diobservasi disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Observasi

No	Aktivitas	Justifikasi
1	<i>Briefing</i> harian oleh pemilik	Observasi saat <i>briefing</i> bertujuan mengamati proses komunikasi antara pemilik dengan karyawan, serta peran budaya Jawa dalam proses komunikasi tersebut
2	Pengawasan oleh pemilik saat produksi	Pengamatan aktivitas ini bertujuan untuk melihat proses pengawasan yang dilakukan oleh pemilik dan peran budaya Jawa dalam proses pengawasan
3	Proses Produksi	Aktivitas ini diobservasi untuk memahami bagaimana pengendalian aktivitas pada aktivitas produksi dan peran budaya Jawa dalam aktivitas pengendalian

Peneliti juga melakukan analisis beberapa dokumen yaitu mengenai struktur organisasi dan tata tertib karyawan. Daftar pertanyaan disusun untuk mengetahui pembagian tugas dan wewenang tiap karyawan.

Tabel 3. Analisis Dokumen

No	Nama Dokumen	Justifikasi
1	Struktur Organisasi	Dokumen ini dianalisis untuk mengetahui pembagian tugas dan wewenang di CV BBI
2	Tata tertib karyawan	Dokumen ini diperlukan untuk mengetahui aturan yang harus ditaati karyawan dan konsekuensinya jika karyawan tidak menaatinya

Analisis data dilakukan dengan tahapan sebagai berikut: Data yang diperoleh dari interview direduksi dengan memilah antara data yang bermanfaat untuk dianalisis lebih lanjut dan data yang bermanfaat sehingga tidak dilanjutkan pada tahap analisis. Data diberi kode. Kode yang dimaksud adalah kata atau frasa yang menunjukkan esensi dari suatu data yaitu kata kunci yang terkait dengan budaya Jawa seperti gotong royong, sungkan "*sungkan*" yang bermakna segan disertai rasa hormat dan kata kunci yang terdapat dalam lima elemen pengendalian internal seperti pengawasan, persetujuan, kejujuran, dan etika. Untuk meminimasi bias, dilakukan triangulasi data dengan melakukan pencocokan data yang diperoleh melalui interview dengan hasil observasi atau analisis dokumen. Hasil interview dari satu informan juga dicocokkan dengan hasil interview informan lain untuk dicari persamaan dan perbedaannya.

Data yang memuat implementasi budaya Jawa kemudian dihubungkan dengan data yang memuat implementasi pengendalian internal dan ditarik simpulan. Setiap simpulan yang dibuat didiskusikan dengan para informan sehingga hasilnya tetap sesuai seperti yang telah dinyatakan oleh informan pada peneliti.

Pengendalian internal yang dibahas dalam penelitian ini dibatasi hanya menggunakan kerangka *Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission (COSO)*

### 3. Hasil dan Pembahasan

Hasil analisis wawancara, observasi dan dokumen CV BBI menunjukkan bahwa budaya Jawa berperan dalam implementasi *control environment* (pengendalian lingkungan) di CV BBI. Pemilik memiliki peran dominan dalam menentukan bentuk lingkungan pengendalian internal dan implementasinya di CV BBI. Ada tiga prinsip pengendalian lingkungan sesuai COSO yang diterapkan dan dipengaruhi oleh budaya Jawa. Pertama adalah integritas dan nilai etis, kedua adalah pembagian tanggung jawab dan wewenang dan yang ketiga adalah kesadaran setiap individu terhadap pengendalian internal.

Integritas dan nilai etis diwujudkan melalui nilai kejujuran selalu ditanamkan kepada karyawan sesuai ungkapan Jawa "*becik ketitik ala ketara*" yang artinya siapa yang berbuat tidak jujur pada akhirnya akan ketahuan. Nilai kejujuran selalu didengarkan oleh pemilik saat *briefing* setiap pagi. Berdasarkan hasil wawancara terhadap kepala produksi dan tiga orang PIC terungkap bahwa pemilik menunjukkan sikap bijaksana saat karyawan berbuat salah atau tidak jujur dengan tidak akan langsung menunjukkan amarah atau menyalahkan, namun mendengar terlebih dahulu apa yang ingin disampaikan oleh karyawan CV BBI dan lebih memilih untuk memberikan "*wejangan*" yang artinya nasehat. Berikut adalah pernyataan pemilik CV BBI:

*"Saya tidak pernah menuntut, atau memaksa karyawan untuk harus selalu benar dan tidak boleh salah, mereka pun tidak pernah merasa sungkan untuk berbicara ke saya kalau ada kesalahan, karena saya menjaga kekeluargaan, yang penting produksi bagus, masih bisa sesuai"*

Hal ini dilakukan pemilik agar kerukunan dalam kerja terus terjaga dan terhindar dari konflik yang tidak diperlukan yang justru menurunkan produktivitas. Hal ini sesuai kaidah Jawa yang mengutamakan kerukunan atau "*guyub*" dan menghindari konflik. Karyawan pun akhirnya menanggapi

dengan respon positif, dengan menjadi responsif ketika ada kesalahan dan secepatnya memberitahukan atau melaporkan kepada kepala produksi dan juga pemilik. Berdasarkan hasil observasi, tampak bahwa karyawan tidak akan menutup-nutupi terjadinya kesalahan, karena pemilik akan sangat mengapresiasi kejujuran karyawan dan tidak memberikan *punishment* (hukuman). Hal ini menyebabkan karyawan bertanggung jawab serta membantu agar masalah dapat lebih cepat teridentifikasi dan diselesaikan. Budaya disiplin juga diterapkan di CV BBI, seperti yang dinyatakan oleh pemilik sebagai berikut:

*"Oh tentu ada dong mas, kalau kita mau maju, kita harus tahu mana sih yang benar, dan yang salah, saya juga pesan supaya karyawan sadar dan etos kerja harus diperbaiki, dimana pas kerja jangan cuma rutinitas aja, tapi harus berani untuk berpikir unik dan kreatif, supaya kerjaan juga bisa lebih kreatif dan efisien. Selain itu ya gaboleh telat, biasa tapi kalau telat 5 10 menit saya masih toleransi, tapi kalau sudah lebih dari itu, saya pasti peringatkan"*

Meski ada toleransi, pemilik tetap akan memperingatkan karyawan jika melebihi batas toleransi dan bertindak diluar batas, sesuai ungkapan Jawa "*ngono ya ngono, yen aja ngono*" yang artinya peringatan untuk tidak bertindak di luar batas sehingga mengganggu orang lain.

Tanggung jawab dan wewenang diwujudkan dalam struktur organisasi CV BBI yang dibentuk oleh pemilik dengan tujuan utama agar karyawan dapat menghargai pimpinan dan teman sejawatnya. Struktur ini dibutuhkan hanya untuk bukti tertulis seseorang sebagai pimpinan namun pemilik sendiri akan tetap memperlakukan setiap karyawan sama seperti keluarga sesuai azas kekeluargaan dalam budaya Jawa. Supaya karyawan tidak takut dan tetap terbuka. Setiap karyawan memahami bahwa jalur pelaporan langsung mereka adalah kepada kepala bagian, namun karyawan juga tetap diijinkan langsung berkomunikasi

kepada pemilik. Pemilik tidak ingin menanamkan rasa “takut” terhadap atasan, melainkan rasa hormat. Sikap yang ditanamkan oleh pemilik tersebut memunculkan rasa segan, “*isin*” atau malu, “*sungkan*” yang bermakna segan disertai rasa hormat serta “*ewuh pakewuh*” yang juga berarti menghormati sikap orang lain dalam diri karyawan, seperti pernyataan beberapa karyawan berikut:

*“Kita karyawan itu harus nurut dan taat aturan mas, kalau tidak kita merasa sungkan apalagi jika dimarahi, sudah diberi pekerjaan oleh pimpinan, masa kita kerjanya sembarangan, ngandap asor mas sebutannya. Selain itu juga ya tetep kita diskusi, tetap kasih saran, toh ini keluarga kita juga”* (PIC Blending dan Molding CV BBI)

*“Harus nurut sama atasan mas, kita bawahan harus tau diri, kalau tidak tau diri, tidak bisa maju, seperti ini terus”* (Karyawan X CV BBI)

*“Iya, ga pernah kepikir sih mas kalau mau buat curang atau gimana, dan juga isin lah mas, sudah dikasih kerja, dikasih makan, masa kita mengkhianati, kan kita ngga tau diri sekali kalau seperti itu.”* (Karyawan Y CV BBI)

Pembagian wewenang dan tanggung jawab dilakukan oleh pemilik, namun secara lisan karena tidak ingin terlalu kaku. Karena proses komunikasi dilakukan secara akrab dan bahkan diadakan doa bersama dan *briefing* (pengarahan) setiap pagi, maka setiap karyawan paham terhadap tugas dan tanggung jawabnya, karyawan akan langsung melapor kepada kepala produksi jika ada permasalahan yang tidak dapat diselesaikan, dan kepala produksi akan langsung koordinasi dengan pemilik terkait permasalahan tersebut. Karyawan gotong royong atau saling membantu jika ada karyawan lain membutuhkan bantuan, seperti dinyatakan oleh pemilik dalam hasil wawancara dengan pemilik berikut:

*“Ya ini juga pastinya karena mereka terbiasa untuk saling gotong royong dan membantu saling mengingatkan, seperti contoh kalau salah satu ada yang ngantuk, biasa langsung mereka berputar dan membantu pekerjaannya”*

Kesadaran akan pengendalian internal ditanamkan oleh pemilik. Pemilik CV BBI selalu menghimbau setiap karyawan untuk sadar terhadap tugas dan tanggung jawabnya, seperti pernyataan pemilik berikut:

*“Jika bertukar pekerjaan, saya biasa menghimbau, kalau ingin bertukar hanya di proses proses tertentu saja, agar tidak mengganggu jalannya produksi. Saya juga sering kasi tau mereka kalau kualitas itu tanggung jawab dari semua karyawan... kalau misalnya memang ada kesalahan harus cepat direject dan dicari solusi dari permasalahannya, saya selalu ngomong mereka punya mata, punya pikiran, tidak boleh acuh tak acuh, karna walaupun ini usaha saya, tapi usaha ini hadir supaya mereka juga bisa kerja dan Alhamdulillah mereka memahami.”*

Hasil observasi menunjukkan karyawan dapat berpindah posisi pekerjaan secara tidak tepat, hal ini dapat menyebabkan adanya satu proses produksi yang terhambat, karena lebihnya karyawan pada satu sisi produksi saja. Hal ini terjadi karena rasa gotong royong antar karyawan yang begitu tinggi, sehingga akan berusaha untuk terus membantu satu sama lain dan melakukan perputaran dalam pekerjaan. Saling membantu akan mempercepat tugas selesai, namun di sisi lain dapat menyebabkan karyawan kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, karena karyawan merasa jika tidak terlaksana dengan baik, maka ada teman yang akan membantu. Gotong royong ini dapat menjadi baik ketika terdapat batasan yang ditetapkan, tetapi dalam hal ini CV BBI belum menetapkan adanya batasan perpindahan posisi.

Budaya Jawa berperan dalam implementasi elemen *risk assessment* (penilaian risiko) yang dilakukan di CV BBI.

Meski belum memiliki sistem pengelolaan risiko yang formal. Hasil wawancara dengan pemilik menunjukkan bahwa penilaian risiko formal belum diperlukan karena skala usaha yang masih kecil. Meski demikian, tujuan organisasi disampaikan selalu disampaikan oleh pemilik kepada seluruh anggota organisasi secara informal melalui briefing yang dilakukan setiap pagi. Hal ini membuat karyawan sadar akan risiko yang sedang dihadapi oleh perusahaan, khususnya di bagian produksi sehingga kesadaran karyawan terhadap risiko sudah ada, seperti pernyataan pemilik berikut:

*“Iya mas, kalau risiko saya sangat sangat aware dengan itu, apalagi briket ini ya, mas Ivan kan juga tahu kalau kita produksi briket ya risiko terbesarnya barang di-reject oleh buyer. Kayak kasus CV BBI kemarin, barang kita direject sebanyak 7 ton, kurang lebih kerugian hampir 100 juta itu mas, karyawan kan ga ngerasa ya soal itu, mereka ga pusing, tapi saya sengaja untuk komunikasiin secara langsung dan kasih liat mereka berapa banyak yang di-reject, setelah itu cari solusi bersama-sama.”*

Risiko harus diantisipasi jauh sebelumnya seperti ungkapan Jawa *“kesandhung ing rata, kebentus ing tawang”* yang artinya harus selalu berhati-hati dan waspada, namun sebagai seorang pemimpin, pemilik juga menyatakan harus berani mengambil risiko atau istilah dalam bahasa Jawa *“angrasa wani”*, untuk mengambil peluang bisnis yang baik. Antisipasi dan pengelolaan risiko direncanakan bersama kepala bagian. Risiko bagian produksi dikoordinasikan dengan kepala produksi. Risiko-risiko yang bersifat teknis, akan diteruskan oleh pemilik dan kepala produksi kepada karyawan melalui briefing yang dilakukan setiap pagi. Seluruh karyawan juga diberikan kebebasan untuk memberikan saran untukantisipasi risiko karena pemimpin badan usaha (pemilik maupun kepala bagian) membiasakan untuk musyawarah atau dalam budaya Jawa dikenal dengan istilah *“rembug”* untuk mencari solusi bersama yang lebih baik.

Keterbukaan untuk menyampaikan pendapat untuk mengantisipasi risiko tampak saat dilakukannya observasi briefing dan saat wawancara pada pemilik. Berikut adalah kutipan wawancara dengan pemilik:

*“Pihak yang terlibat secara langsung dengan risiko ini ya semua anggota CV BBI mas, saya sendiri selalu menanamkan ke mereka, kalau kerjaan lancar, mereka juga pasti lebih enak dan tetap dapat kepercayaan dari pembeli, jadi ya kita bisa terus ada kerjaan”*

Implementasi pengelolaan risiko selalu diawasi oleh pemilik. Jika ada kendala dalam implementasinya, pemilik langsung komunikasi dengan karyawan terkait sehingga dapat segera diperbaiki. Rasa kekeluargaan dan *“guyub”* yang ditanamkan oleh pemilik memberikan efek yang positif supaya rencana pengelolaan risiko dapat diterima dan dijalankan oleh seluruh karyawan.

Peran Budaya Jawa dalam implementasi pengendalian aktivitas (*control activities*) di CV BBI ditunjukkan dari bentuk kebijakan dan prosedur yang dibuat dan diimplementasikan untuk memastikan bahwa arahan manajemen dijalankan sekaligus untuk memitigasi risiko organisasi yang dalam implementasinya dapat memanfaatkan teknologi informasi yang tersedia. CV BBI memiliki kebijakan dan prosedur meski hanya secara lisan. Pemilik yang dalam budaya jawa dianggap sebagai *“bapak”* atau orang tua menetapkan kebijakan dan prosedur perusahaan. Di CV BBI tidak ada kebijakan dan prosedur baku tertulis yang dibuat, dan disosialisasikan kepada karyawan. Kebijakan dan prosedur disampaikan secara lisan menggunakan bahasa sehari-hari yaitu bahasa Jawa sehingga karyawan lebih memahami kebijakan dan prosedur yang dibuat oleh perusahaan. Hal ini karena pemilik dan kepala produksi secara intensif berkomunikasi dengan seluruh karyawan dan selalu melakukan pengawasan terhadap aktivitas yang dilakukan oleh karyawan. Jika ada kebijakan atau prosedur yang dijalankan secara tidak tepat, pemilik dan kepala produksi langsung menyampaikannya kepada



karyawan yang bersangkutan dengan cara menginformasikan di tempat, atau melakukan pemanggilan. Hal ini dilakukan pemilik karena menurut pemilik, hal ini akan menimbulkan rasa rumangsa atau rasa sadar akan kesalahan atau kelalaiannya. Jika merasa penting, pemilik juga akan membahasnya dalam sesi briefing supaya seluruh karyawan paham terhadap permasalahan yang ada.

Otorisasi tetap dijalankan meski tanpa dokumentasi. Keputusan pembelian bahan baku dan perencanaan produksi harus disetujui oleh pemilik yang sebagai “bapak” atau orang tua, karyawan akan melaksanakan perintah untuk manut atau menurut pada atasan. Hal itu didukung oleh hasil wawancara pada pemilik sebagai berikut:

*“Pastinya kalau untuk perencanaan pembelian, harganya, dan kualitas, itu saya sendiri, tapi kalau untuk pengecekan bahan baku, kan kadang saya ada saya ga ada, itu PIC bahan baku dan kepala produksi yang mengurus untuk pengecekan, dan laporan melalui dokumentasi video ke saya.....”*

*Untuk perencanaan produksi memang saya ikut, misalnya target 40 ton, perhari harus berapa, dan akumulasi seminggu, itu juga saya ngecek, hari ini dapat berapa, seminggu dapat berapa, terus saya biasa juga ikut mengawasi sedikit, campurannya gimana, bahannya gimana”*

Hal itu juga didukung oleh PIC (*Person in Charge*) bahan baku yang menyatakan bahwa pembelian diputuskan oleh pemilik. Pengambilan keputusan yang dibuat oleh pemilik sebagian besar melibatkan bawahannya, seperti kepala produksi dan PIC bagian, hal ini dilakukan sebagai bentuk musyawarah/ ”rembug” untuk memperoleh masukan dari karyawannya. Berdasarkan hasil observasi, peneliti menemukan beberapa kelemahan pada pengendalian aktivitas di CV BBI. Dokumentasi terkait penggunaan bahan baku, pemindahan bahan baku, dan jumlah produksi harian CV BBI tidak ada. Selama proses produksi, setiap penggunaan bahan baku, akan diinformasikan terlebih dahulu kepada kepala produksi yang kemudian akan

dikomunikasikan kepada pemilik dari CV BBI secara lisan karena pemilik menanamkan rasa kekeluargaan, sehingga menganggap dokumentasi bukan hal yang penting. Nilai guyub dan kekeluargaan yang dominan berpotensi berdampak negatif karena dapat menimbulkan risiko yang merugikan bagi CV BBI apabila karyawan memanfaatkannya untuk berbuat kecurangan dalam penggunaan bahan baku. Saat ini hanya tersedia papan untuk melakukan pencatatan jumlah produksi dan jumlah bahan baku yang digunakan di dalam kantor CV BBI, tetapi terlihat bahwa papan tersebut tidak terisi dengan baik, dan informasi yang dihasilkan pun tidak update.

Pemilik juga tidak memanfaatkan teknologi informasi seperti mesin *finger-print* (alat presensi dengan sidik jari) atau CCTV (kamera pengawas) untuk mengendalikan tindakan yang dilakukan karyawannya. Pemilik merasa alat-alat seperti itu akan membuat karyawan merasa tertekang atau dicurigai. Pemilik berpendapat bahwa jika karyawan merasa dicurigai, maka mereka tidak akan terbuka menyampaikan aspirasinya pada kepala produksi atau pemilik. Pemilik lebih memilih untuk menanamkan budaya *ewuh pakewuh*. Nilai kekeluargaan yang telah diterapkan diharapkan dapat menciptakan rasa sungkan, rumangsa, isin jika karyawan tidak mematuhi arahan dari pemilik atau kepala produksi atau bermalasan saat bekerja. Hal tersebut dibenarkan oleh ketiga PIC bagian. Berdasarkan hasil wawancara pada para PIC dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa sungkan jika terlambat, pulang lebih cepat atau mengobrol berlebihan saat bekerja. Jika ada kesalahan, karyawan juga akan cepat melaporkannya kepada kepala produksi atau pemilik meskipun belum ketahuan.

Peran Budaya Jawa dalam elemen informasi dan komunikasi (*information & communication*) di CV BBI ditunjukkan dari metode penyampaian informasi terkait kebijakan dan prosedur. Komunikasi utama di CV BBI disampaikan melalui *briefing* yang selalu dilakukan pemilik dipagi hari. Pemilik ingin memastikan bahwa setiap anggota dari

CV BBI paham tentang apa yang harus dikerjakan. Selain itu pemilik secara aktif berdiskusi dengan kepala produksi terkait proses produksi yang tepat, ketentuan lain-lainnya, yang nantinya akan dikomunikasikan juga langsung kepada karyawan. Kumpul bersama dalam kegiatan *briefing* pagi membawa suasana *guyub* lebih kuat. Karyawan lebih mudah untuk menerima informasi dan masukan dari pemilik dan kepala produksi dengan bahasa Jawa yang tidak formal dan disampaikan secara kekeluargaan. Berdasarkan hasil observasi saat *briefing* pagi, komunikasi dilakukan secara akrab, tanpa ada yang bersifat intimidasi atau kesan menyalahkan orang tertentu, tetapi ingin membangun secara bersama-sama proses produksi yang lebih efisien. Hasil *interview* (wawancara) dengan kepala produksi dan ketiga PIC bagian menyatakan bahwa pemilik lebih sering memberikan wejangan dibandingkan teguran di sesi *briefing* pagi sehingga karyawan sendiri merasa *ewuh pakewuh* dengan merasa sungkan, rumangsa dan isin sehingga tidak melakukan kesalahan serupa, seperti pernyataan PIC Bahan Baku berikut ini:

*“Wah iya mas, dibahas di-briefing ada reject 7 ton saya jujur isin mas, sampai rasanya ga enak ketemu bapak. Saya kurang teliti juga sebagai kepala produksi, tapi ya ini jadi pelajaran tersendiri juga untuk saya.”* (Kepala Produksi CV BBI)

*“Iya itu kemarin ternyata setelah kita lihat ya kesalahannya ada di bahan baku, kurang bagus mas, karena kita dapat saran dari representatif buyer-nya kan, kita ya ngikut mereka mau bahan yang mana, ternyata kurang bagus akhirnya abunya kurang putih, malu aku mas kasian juga bapak rugi segitu banyak.”* (PIC Bahan Baku CV BBI)

Jika ada masalah pemilik meminta masukan tidak hanya kepada kepala produksi tetapi juga pada para kepala bagian dan bahkan karyawan. Komunikasi juga dilakukan oleh pemilik, kepala produksi kepada PIC dan karyawan produksi saat

pengawasan harian ke lapangan (proses produksi) dilaksanakan. Berdasarkan hasil observasi saat pengawasan lapangan dilakukan, pemilik dan kepala produksi akan memberikan penjelasan atas ketidakpahaman yang dihadapi oleh para PIC dan karyawan. Pemilik dan kepala produksi juga bertanya kepada para PIC dan karyawan terkait kendala yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sehingga kendala tersebut dapat segera diselesaikan. Berdasarkan hasil *interview* dengan pemilik, pemilik menyatakan bahwa dia tidak boleh semena-mena mengambil keputusan, tetapi juga harus memperhatikan aspirasi dari karyawannya. Hal ini sesuai dengan Budaya Jawa yang menyatakan bahwa pimpinan harus bersatu dengan bawahannya atau dalam bahasa Jawa disebut *manunggaling kawulo gusti*, serta tidak merasa paling bisa atau dalam bahasa Jawa disebut *adigang, adigung, adiguna*. Berdasarkan hasil wawancara dengan para PIC kegiatan juga dapat disimpulkan bahwa karyawan dapat menyampaikan masalahnya jika karyawan mengalami masalah, termasuk saat melaksanakan arahan, kebijakan dan prosedur dari atasan, karyawan terbiasa untuk menyampaikan keluhannya atau dalam bahasa Jawa disebut *sambatan*, sehingga dapat dicarikan solusi bersama atas permasalahan tersebut, mereka menyatakan saat terjadi kesalahan. Hasilnya menurut pemilik sangat baik, karyawan menjadi lebih aktif untuk melakukan solusi yang telah disepakati bersama, agar kesalahan sama tidak terulang kembali.

Proses pengawasan (*monitoring*) dilakukan secara terus menerus dilakukan oleh kepala produksi. Berdasarkan hasil observasi, peneliti menemukan bahwa kepala produksi selalu memeriksa kesiapan produksi setiap hari. Saat peralatan yang hendak digunakan tidak siap digunakan untuk produksi maka kepala produksi akan menginformasikannya pada PIC atau langsung pada karyawan bagian terkait. Contohnya saat pisau pemotong mulai tumpul, kepala produksi meminta karyawan

untuk mengasah mata pisau, hal ini dilakukan agar setiap produksi memenuhi standar dan tidak ada lagi *reject* (cacat) yang mengakibatkan kerugian. Proses pengeringan sudah diukur menggunakan termometer khusus juga selalu diperiksa untuk memastikan hasil produk benar-benar kering, hal ini dilakukan supaya karyawan selalu melakukan prosedur produksi yang benar dan merasa *isin* dan sungkan jika tidak melaksanakannya. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara kepada kepala produksi, peneliti juga menyimpulkan bahwa pemilik kadang ikut melakukan pengawasan terhadap aktivitas produksi untuk mengetahui apakah ada masalah di produksi sehingga langsung dapat diatasi sekaligus sehingga kepala produksi merasa "*tentrem atine*" yang artinya merasa tenang karena didampingi saat ada masalah.

Evaluasi dilakukan oleh pemilik dan kepala produksi setiap minggu untuk membahas hasil produksi dan masalah produksi pada minggu tersebut. Berdasarkan wawancara dengan kepala produksi dan pemilik, banyak hal yang dibahas dalam pertemuan mingguan tersebut. Jika diperlukan akan dilakukan pemanggilan terhadap PIC bagian terkait untuk mencari solusi bersama. Hal ini merupakan implementasi dari nilai gotong royong memecahkan masalah dengan musyawarah atau budaya Jawa disebut *rembug* untuk perbaikan di periode selanjutnya. Hasil evaluasi akan disampaikan dalam sesi *briefing* kepada seluruh karyawan sehingga karyawan mengetahui masalah yang terjadi dan bagaimana pemecahannya.

Budaya Jawa yang mengedepankan rasa hormat pada atasan atau orang yang lebih tua yang memunculkan rasa sungkan dan *ewuh pakewuh* tetap dapat membuat karyawan terbuka untuk menyampaikan pendapatnya. Karyawan produksi, para PIC, kepala produksi dan pemilik gotong royong dan musyawarah untuk mencari solusi atas permasalahan yang ada, sehingga masalah dapat diselesaikan lebih cepat dan diterima oleh seluruh karyawan. Hal ini disebabkan

karena pemilik menanamkan rasa kekeluargaan dan *guyub*. Pengawasan dilakukan secara tegas namun akrab menggunakan bahasa sehari-hari yaitu bahasa Jawa membuat karyawan lebih memahami tujuan departemen produksi dan sadar akan pentingnya kualitas. Meski demikian, budaya gotong royong untuk saling membantu pekerjaan yang dilakukan antar karyawan produksi berpotensi membuat karyawan kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

#### 4. Kesimpulan

Budaya organisasi CV BBI terpengaruh secara langsung oleh *macrocultures* dari masyarakat sekitar yaitu masyarakat Jawa, mulai dari cara bertindak, seperti kita harus mengayomi dan menghormati sesama serta menghindari pertikaian atau konflik untuk terus membentuk ikatan kerukunan & kekeluargaan (*guyub*), ketentuan sosial, seperti adanya peraturan tidak tertulis dimana masyarakat harus bersikap *ewuh pakewuh* atau *ngandap asor*, hormat kepada pimpinan agar pekerjaannya dan rezeki tetap ada. Hal tersebut juga terbentuk akibat pemimpin dan mayoritas karyawan CV BBI berlatar belakang etnis Jawa. Setiap pengambilan keputusan dan pemikiran pemimpin dalam hal ini pemilik CV BBI ini secara langsung dipengaruhi oleh etnis pemilik itu sendiri, mulai dari perekrutan karyawan, pembagian tugas dan tanggung jawab, penetapan standar dan aturan, bentuk pemberian reward dan punishment, serta bentuk komunikasi antar anggota organisasi hingga pada akhirnya kebiasaan, nilai-nilai dan kepercayaan tersebut menetap dan menjadi budaya organisasi dari CV BBI. Budaya lokal terbukti berperan dalam implementasi lima elemen pengendalian internal (pengendalian lingkungan, penilaian risiko, pengendalian aktivitas, informasi dan komunikasi dan pengawasan).

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi pada organisasi lainnya yang sedang mengimplementasikan pengendalian

internal bahwa budaya lokal tidak perlu ditinggalkan dan digantikan dengan budaya asing yang lebih *modern*. Budaya lokal terbukti mampu mendukung implementasi pengendalian internal. Lima elemen pengendalian internal dengan kerangka COSO tetap dapat dijalankan dengan baik. Budaya lokal justru dapat dijadikan sebagai kekuatan supaya anggota organisasi lebih mudah memahami bentuk pengendalian internal yang diharapkan oleh perusahaan sehingga tujuan pengendalian internal dapat dicapai.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini dilakukan saat pandemi COVID-19 dengan beberapa kali penerapan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) sehingga beberapa wawancara tidak dapat dilakukan melalui tatap muka langsung namun dilaksanakan melalui *video call* dan *chat*. Hal ini menyebabkan eksplorasi informasi oleh informan tidak sebebaskan jika wawancara dilakukan melalui tatap muka langsung. Kedua, penelitian ini hanya dilakukan di badan usaha perseorangan dengan ukuran menengah dengan jumlah karyawan hanya 25 orang. Pengaruh bentuk kepemilikan dan ukuran badan usaha terhadap peran budaya dalam implementasi pengendalian internal tidak diteliti dalam penelitian ini. Terakhir, penelitian hanya dilakukan di satu wilayah yaitu Jawa Timur, sedangkan wilayah lain di Jawa belum diteliti. Oleh sebab itu peneliti berharap penelitian selanjutnya dapat diperluas ke badan usaha dengan bentuk kepemilikan lain seperti perseroan terbatas dengan ukuran perusahaan yang lebih besar. Penelitian selanjutnya sebaiknya juga diperluas ke wilayah lain di pulau Jawa seperti Jawa Tengah, atau Yogyakarta untuk melihat persamaan dan perbedaannya dengan hasil penelitian ini.

### Ucapan Terima Kasih

Penelitian ini dapat diselesaikan atas bantuan banyak pihak. Pertama adalah pemilik dan karyawan PT BBI yang telah bersedia terbuka

memberikan data melalui wawancara, observasi dan analisis dokumen. Kedua adalah Universitas Surabaya yang telah memberikan kesempatan berupa waktu pada penulis untuk melakukan interview, menganalisis data dan menyelesaikan penelitian ini.

### Daftar Rujukan

- [1] Armani M. Apa Itu Evergrande? Kasusnya Berpotensi Picu Krisis Ekonomi Global. KompasCom 2021.
- [2] Hinata Y. Evergrande's poor internal controls allowed loan scheme: probe. Nikkei Asia 2023. <https://asia.nikkei.com/Business/Markets/China-debt-crunch/Evergrande-s-poor-internal-controls-allowed-loan-scheme-probe> (accessed April 16, 2023).
- [3] Association of Certified Fraud Examiners. Occupational Fraud 2022: Report to The Nations. Austin: 2022.
- [4] Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission. Internal Control Integrated Framework: Executive Summary. 2013.
- [5] Muraleetharan P. Impact Internal Control on Efficiency of the Organizations in Jaffna District. International Journal of Accounting and Financial Reporting 2019;9:313. <https://doi.org/10.5296/ijafjr.v9i4.15992>.
- [6] Cheng Q, Goh BW, Kim JB. Internal Control and Operational Efficiency. Contemporary Accounting Research 2018;35:1102–39. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12409>.
- [7] Alawaqleh QA. The Effect of Internal Control on Employee Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in Jordan: The Role of Accounting Information System. Journal of Asian Finance, Economics and Business 2021;8:855–63.

- <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol18.no3.0855>.
- [8] Ershaid DJ, Abdullah A, Mohamed M. Internal Control System Role in Moderating the Effect of Organizational Culture and Organizational Performance: An Empirical Evidence from Developing Economy 2019;21:8–17. <https://doi.org/10.9790/487X-2112020817>.
- [9] Feng M, Li C, Mcvay S, Skaife H. Does Ineffective Internal Control over Financial Reporting affect a Firm's Operations? Evidence from Firms' Inventory Management. *Accounting Review* 2015; 90:529-57. <https://doi.org/10.2308/accr-50909>.
- [10] Wardayati SM, Miqdad M, Efendi HI, Arisandy FN. Performance improvement through internal control, experience and individual rank. *Journal of Contemporary Accounting* 2019;1:107–19. <https://doi.org/10.20885/jca.vol1.iss2.a rt4>.
- [11] Weiss D. Internal controls in family-owned firms. *European Accounting Review* 2014;23:463–82. <https://doi.org/10.1080/09638180.2013.821814>.
- [12] Lari Dashtbayaz M, Salehi M, Safdel T. The effect of internal controls on financial reporting quality in Iranian family firms. *Journal of Family Business Management* 2019;9:254–70. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0047>.
- [13] Adeyemi FK, Olarewaju OM. Internal Control System and Financial Accountability: An Investigation of Nigerian South-Western Public Sector. vol. 15. 2019.
- [14] Bimo ID, Prasetyo CY, Susilandari CA. The effect of internal control on tax avoidance: the case of Indonesia. *Journal of Economics and Development* 2019;21:131–43. <https://doi.org/10.1108/jed-10-2019-0042>.
- [15] 2019 Deloitte ICFR Survey The evolving landscape of Internal Control Over Financial Reporting. n.d.
- [16] Tsai Y. Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Serv Res* 2011;11. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>.
- [17] Caban-Garcia MT, Ríos Figueroa CB, Petruska KA. The impact of culture on internal control weaknesses: Evidence from firms that cross-list in the U.S. *Journal of International Accounting Research* 2017;16:119–45. <https://doi.org/10.2308/jiar-51916>.
- [18] Kanagaretnam K, Lobo GJ, Ma C, Zhou J. National culture and internal control material weaknesses around the world. *Journal of Accounting, Auditing and Finance* 2016;31:28–50. <https://doi.org/10.1177/0148558X14560897>.
- [19] Zare M, Mohammadi MHK. Effect of Culture on Quality of Interna, Controls in Companies Listed on Tehran Stock eXCHANGE. *International Journal of Humanities and Culture Studies (IJHCS)*. 2016:1782–9. <http://dx.doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.21.36>.
- [20] Reginato L, Guerreiro R. Relationships between environment, culture, and management control systems. *International Journal of Organizational Analysis* 2013;21:219–40. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2011-0477>.
- [21] Abernethy MA, Li W, Zhang Y, Shi H. Firm culture and internal control system. *Accounting and Finance* 2022. <https://doi.org/10.1111/acfi.13020>.
- [22] McShane S, Glinow M Von. *Organizational Behavior*. 5th ed. McGraw Hill eBook; 2022.

- [23] Audit Financiar X V, Domnişoru N, Ogarcă S, Dragomir R. Organizational culture and internal control. *Organizational Culture and Internal Control* 2017;XV:628–43. <https://doi.org/10.20869/AUDITF/2017/148/628>.
- [24] Malmi T, Bedford DS, Brühl R, Dergård J, Hoozée S, Janschek O, et al. Culture and management control interdependence: An analysis of control choices that complement the delegation of authority in Western cultural regions. *Accounting, Organizations and Society* 2020;86:101116. <https://doi.org/10.1016/J.AOS.2020.101116>.
- [25] Caban-Garcia MT, Ríos Figueroa CB, Petruska KA. The impact of culture on internal control weaknesses: Evidence from firms that cross-list in the U.S. *Journal of International Accounting Research* 2017;16:119–45. <https://doi.org/10.2308/jiar-51916>.
- [26] Selvarajah C, Meyer D. Human capacity development in Indonesia: leadership and managerial ideology in Javanese organizations. *Asia Pacific Business Review* 2017;23:264–89. <https://doi.org/10.1080/13602381.2017.1299401>.
- [27] Santoso B. The Influences of Javanese Culture in Power of Making Decisions in Indonesian Universities: Case Studies in MM Programmes. *Jurnal of Indonesian Economy and Business* 2012; 27:224-41. <https://doi.org/10.22146/jieb.6248>.
- [28] Irawanto DW, Ramsey PL, Ryan JC. Challenge of leading in Javanese culture. *Asian Ethnicity* 2011;12:125–39. <https://doi.org/10.1080/14631369.2011.571829>.
- [29] Hermawan MS, Loo MK. The Construction of Kekeluargaan as an Indonesia's Organizational Culture. *Jurnal Humaniora* 2019;31:1. <https://doi.org/10.22146/jh.v31i1.42851>.
- [30] Lukiyanto K, Wijyaningtyas M. Gotong Royong as social capital to overcome micro and small enterprises' capital difficulties. *Heliyon* 2020;6. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04879>.
- [31] Nofrima S, Sudiar S, Purnomo EP. How Javanese Culture Shaping Political Ideology (Case Study of the People in Yogyakarta). *Jurnal Ilmiah Peuradeun* 2021;9:435. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v9i2.500>.