

## PELAJARAN DARI KASUS SKANDAL AKUNTANSI TOSHIBA: ANALISIS PELANGGARAN ETIKA DAN IMPLIKASINYA PADA KEPERCAYAAN PUBLIK TERHADAP LAPORAN KEUANGAN

Syaiful Anshori<sup>1</sup>, Atmaja Jati Pambudi<sup>2</sup>, Esra Fero Christofer Tetealu<sup>3</sup>, Loly Elisabet<sup>4</sup>

Akutansi, Universitas Bina Sarana Informatika, Cikarang

E-mail: [syaifulanshori1974@gmail.com](mailto:syaifulanshori1974@gmail.com)<sup>1</sup>, [atmajajati1252@gmail.com](mailto:atmajajati1252@gmail.com)<sup>2</sup>, [Fero.tetealu07@gmail.com](mailto:Fero.tetealu07@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[Lolyglorya4@gmail.com](mailto:Lolyglorya4@gmail.com)<sup>4</sup>

### ABSTRAK

Skandal akuntansi Toshiba yang terungkap pada tahun 2015 menjadi salah satu kasus pelanggaran etika terbesar dalam sejarah korporasi Jepang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis modus pelanggaran etika yang dilakukan oleh manajemen puncak Toshiba, faktor-faktor penyebabnya, serta implikasinya terhadap kepercayaan publik terhadap laporan keuangan perusahaan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, data dikumpulkan melalui telaah laporan investigasi independen, laporan keuangan, dan literatur akademik terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manipulasi laba secara sistematis didorong oleh tekanan target laba yang tidak realistis, lemahnya pengendalian internal, serta budaya organisasi yang menekan pelaporan pelanggaran. Dampak dari skandal ini sangat signifikan, terlihat dari anjloknya harga saham, kerugian finansial, serta hilangnya kepercayaan investor dan masyarakat terhadap Toshiba. Studi ini menegaskan pentingnya penerapan budaya etika, penguatan sistem pengendalian internal, dan peran auditor independen untuk mencegah terulangnya pelanggaran serupa di masa depan.

### Kata kunci

**Toshiba, skandal akuntansi, pelanggaran etika, laporan keuangan, kepercayaan publik, manipulasi laba**

### ABSTRACT

*The Toshiba accounting scandal that came to light in 2015 became one of the largest cases of ethics violations in Japanese corporate history. This study aims to analyze the modes of ethical violations committed by Toshiba's top management, the causative factors, and their implications for public confidence in the company's financial statements. Using a qualitative approach to case studies, data is collected through the review of independent investigative reports, financial reports, and related academic literature. The results show that profit manipulation is systematically driven by unrealistic profit target pressure, weak internal controls, and organizational culture that suppresses reporting of violations. The impact of this scandal is very significant, as seen from the plummeting stock price, financial losses, and the loss of investor and public trust in Toshiba. The study confirms the importance of implementing an ethical culture, strengthening internal control systems, and the role of independent auditors to prevent the recurrence of similar violations in the future.*

### Keywords

**Toshiba, accounting scandal, ethical violations, financial statements, public trust, earnings manipulation**

## 1. PENDAHULUAN

Pelaporan keuangan yang akurat dan etis merupakan pilar fundamental dalam menjaga kepercayaan publik terhadap pasar modal (Khondaker and Bremer 2018). Namun, skandal akuntansi Toshiba (2008–2015) mengungkap praktik manipulasi laba senilai US\$1,2 miliar yang dilakukan secara sistematis oleh manajemen puncak.

(Shino 2015). Investigasi independen menyebutkan tekanan target laba yang tidak realistis dan budaya korporat yang menekan karyawan untuk menunda pengakuan kerugian sebagai akar masalah (Nippon.Com 2015).

Kasus ini tidak hanya merugikan investor melalui penurunan saham hingga 20%, tetapi juga merusak reputasi Toshiba sebagai perusahaan berusia 140 tahun (Demetriades and Owusu-Agyei 2022), sekaligus mempertanyakan peran auditor eksternal (Ernst & Young ShinNihon) yang gagal mendeteksi kecurangan selama 12 tahun. Kasus ini tidak hanya merugikan investor melalui penurunan saham hingga 20%, tetapi juga merusak reputasi Toshiba sebagai perusahaan berusia 140 tahun, sekaligus mempertanyakan peran auditor eksternal (Ernst & Young ShinNihon) yang gagal mendeteksi kecurangan selama 12 tahun (Banks 2018).

Investigasi independen mengungkap bahwa akar permasalahan terletak pada tekanan internal untuk mencapai target laba yang tidak masuk akal serta budaya perusahaan yang menekan karyawan agar menunda pengakuan kerugian (Nippon.Com 2015). Lingkungan kerja yang penuh tekanan ini menyebabkan praktik manipulasi keuangan menjadi hal yang lumrah dan bahkan didukung oleh struktur organisasi yang sangat hierarkis. Karyawan merasa terpaksa mengikuti arahan atasan, meskipun bertentangan dengan prinsip akuntansi yang berlaku. Akibatnya, pelanggaran etika terjadi secara berulang dan terorganisir.

Dampak dari skandal ini sangat luas, tidak hanya menimbulkan kerugian bagi para investor akibat penurunan harga saham hingga 20%, tetapi juga menghancurkan reputasi Toshiba yang telah dibangun selama 140 tahun (Demetriades and Owusu-Agyei 2022). Kepercayaan masyarakat dan investor terhadap perusahaan pun runtuh dalam waktu singkat. Selain itu, kegagalan auditor eksternal (Ernst & Young Shin Nihon) dalam mendeteksi kecurangan selama lebih dari satu dekade menimbulkan pertanyaan besar mengenai efektivitas pengawasan eksternal dalam mencegah terjadinya fraud (Banks 2018).

Berdasarkan analisis fraud diamond, diketahui bahwa faktor-faktor seperti tekanan (pressure), peluang (opportunity), rasionalisasi (rationalization), dan kemampuan (capability) individu sangat berperan dalam terjadinya skandal ini. Kasus Toshiba menjadi peringatan keras bahwa integritas dalam pelaporan keuangan tidak hanya merupakan tuntutan moral, melainkan juga syarat mutlak untuk menjaga legitimasi dan keberlanjutan perusahaan di mata seluruh pemangku kepentingan (Khondaker and Bremer 2018). Oleh karena itu, penguatan sistem pengendalian internal dan komitmen terhadap etika bisnis harus menjadi prioritas utama setiap perusahaan agar kasus serupa tidak terulang di masa mendatang.

## **2. METODE PENELITIAN**

Penelitian Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menganalisis skandal akuntansi Toshiba (Yin 2017). Data utama dikumpulkan melalui telaah dokumen, seperti laporan investigasi independen, laporan keuangan Toshiba, berita bisnis internasional, serta artikel jurnal akademik yang relevan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara dokumentasi, yaitu menelaah secara mendalam berbagai sumber tertulis terkait kronologi, modus manipulasi, serta respons perusahaan dan regulator terhadap skandal yang terjadi.

Analisis data dilakukan dengan metode analisis isi (content analysis), yang bertujuan untuk mengidentifikasi pola pelanggaran etika, faktor penyebab, serta dampaknya

terhadap kepercayaan publik. Triangulasi sumber digunakan untuk memastikan validitas temuan (Cheng 2020), yakni dengan membandingkan informasi dari berbagai dokumen dan publikasi. Dengan metode ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pelajaran penting dari kasus Toshiba, sekaligus merumuskan rekomendasi pencegahan pelanggaran etika di masa mendatang.

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **3.1 Kronologi dan Modus Manipulasi**

Skandal akuntansi Toshiba dimulai pada 2008 ketika manajemen puncak menetapkan target laba operasional yang tidak realistis, mencapai ¥300 miliar per tahun. Tekanan ini memicu unit bisnis untuk merekayasa laporan keuangan dengan mengakui pendapatan proyek infrastruktur sebelum penyelesaian (*percentage-of-completion method*) dan menunda pengakuan biaya operasional. Misalnya, pada 2013, divisi energi melaporkan pendapatan fiktif senilai ¥158 miliar dari proyek pembangkit listrik yang belum selesai. Investigasi independen juga mengungkap praktik manipulasi tagihan supplier dan pengklasifikasian bantuan pemerintah sebagai pendapatan operasional (Cheng 2020).

Budaya korporat Toshiba yang hierarkis turut memperparah skandal. Karyawan di semua level dipaksa mematuhi instruksi atasan tanpa kritik, sehingga pelanggaran etika tidak dilaporkan selama tujuh tahun. Auditor eksternal (Ernst & Young Shin Nihon) gagal mendeteksi kecurangan ini karena ketergantungan pada dokumen yang disiapkan manajemen, bukan verifikasi lapangan.

#### **3.2 Pelanggaran Etika dan Faktor Penyebab**

Kasus Toshiba melanggar prinsip dasar etika akuntansi:

a. Integritas

Manajemen Toshiba dengan sengaja menyajikan laporan keuangan yang tidak sesuai fakta untuk memberi kesan kinerja perusahaan tetap baik. Praktik ini menyesatkan investor dan publik, karena angka laba yang dilaporkan tidak mencerminkan kondisi sebenarnya.

b. Objektivitas

Auditor eksternal yang telah lama bekerja sama dengan Toshiba kehilangan independensinya. Hubungan yang terlalu dekat ini menyebabkan pengawasan menjadi lemah dan berbagai penyimpangan tidak terungkap selama bertahun-tahun.

c. Transparansi

Toshiba juga tidak terbuka dalam pengungkapan keuangannya, misalnya dengan menyembunyikan beban utang dan kerugian di catatan kaki atau bahkan tidak mengungkapkannya sama sekali. Hal ini membuat pemangku kepentingan tidak mendapat gambaran jelas tentang posisi keuangan perusahaan.

Berdasarkan teori *Fraud Diamond* yang dikembangkan oleh Wolfe dan Hermanson, empat faktor mendorong skandal ini:

a. Tekanan (Pressure)

Tekanan yang sangat besar untuk mencapai target laba dari pemegang saham menjadi pemicu utama terjadinya manipulasi laporan keuangan di Toshiba. Target laba operasional yang tidak realistis, seperti yang ditetapkan manajemen puncak, memaksa unit-unit bisnis untuk melakukan berbagai cara agar angka laba terlihat sesuai harapan. Tekanan ini sering kali berasal dari tuntutan eksternal, seperti ekspektasi pasar dan pemegang saham, maupun dari internal perusahaan yang ingin mempertahankan reputasi sebagai pemimpin industri.

b. Kesempatan (Opportunity)

Lemahnya sistem pengendalian internal dan pengawasan auditor eksternal memberikan peluang besar bagi manajemen untuk melakukan manipulasi. Struktur organisasi yang hierarkis dan kurangnya mekanisme pelaporan pelanggaran (*whistleblowing*) membuat praktik fraud tidak terdeteksi selama bertahun-tahun. Selain itu, auditor eksternal yang tidak melakukan verifikasi lapangan secara memadai semakin memperbesar peluang terjadinya kecurangan.

c. Rasionalisasi (*Rationalization*)

Manajemen Toshiba membenarkan tindakan manipulasi sebagai upaya “menyelamatkan perusahaan” dari krisis dan menjaga kepercayaan investor. Budaya perusahaan yang menekankan loyalitas kepada atasan juga mendorong karyawan untuk mematuhi perintah meskipun bertentangan dengan etika profesi. Rasionalisasi ini menjadi pembenaran moral bagi pelaku untuk melakukan fraud tanpa merasa bersalah.

d. Kapabilitas (*Capability*)

Kapabilitas mengacu pada kemampuan, keahlian, dan posisi strategis pelaku untuk melaksanakan dan menyembunyikan fraud. Dalam kasus Toshiba, manajemen puncak memiliki keahlian teknis dan otoritas yang cukup untuk merekayasa sistem pelaporan keuangan serta menekan bawahan agar mengikuti instruksi. Tanpa adanya kapabilitas ini, manipulasi berskala besar tidak akan dapat dijalankan secara sistematis dan bertahan lama.

### 3.3 Implikasi terhadap Kepercayaan Publik

Dampak langsung skandal terlihat dari reaksi pasar: saham Toshiba anjlok 20% dalam sehari (Juli 2015), dan nilai pasar perusahaan menyusut ¥1,67 triliun. Investor global, termasuk BlackRock dan Vanguard, menarik dana senilai Rp17,9 triliun, mencerminkan hilangnya kepercayaan terhadap kredibilitas laporan keuangan Toshiba.

Dalam jangka panjang, reputasi Toshiba sebagai perusahaan teknologi terkemuka hancur. Regulator Jepang (SESC) menjatuhkan denda ¥7,37 miliar, sementara investor mengajukan gugatan kelas senilai ¥178 miliar. Analisis stakeholder theory menunjukkan bahwa pelanggaran etika tidak hanya merugikan pemegang saham, tetapi juga merusak hubungan dengan pelanggan, supplier, dan masyarakat.

### 3.4 Pelajaran dan Rekomendasi

Skandal Toshiba mengajarkan tiga hal utama:

- a. Pentingnya budaya etika: Perusahaan perlu mengganti budaya hierarkis dengan sistem yang mendukung *whistleblowing* dan transparansi.
- b. Peran auditor yang independen: Rotasi auditor eksternal setiap lima tahun dan pembatasan kerja sama non-audit dapat mengurangi konflik kepentingan.
- c. Penguatan regulasi: Regulator harus menerapkan sanksi pidana bagi pelaku manipulasi, bukan hanya denda administratif.

Sebagai langkah pencegahan, perusahaan disarankan mengadopsi sistem *real-time financial reporting* dan pelatihan etika berkala bagi karyawan.

## 4. KESIMPULAN

Skandal akuntansi Toshiba memperlihatkan betapa krusialnya penerapan etika dalam pelaporan keuangan untuk menjaga kepercayaan publik dan stabilitas perusahaan. Manipulasi laba yang dilakukan secara sistematis oleh manajemen puncak, didukung oleh lemahnya pengawasan internal dan eksternal, telah menyebabkan kerugian finansial besar, penurunan nilai saham, serta kerusakan reputasi Toshiba di mata investor global.

Kasus ini membuktikan bahwa pelanggaran etika tidak hanya berdampak pada aspek ekonomi, tetapi juga menimbulkan krisis kepercayaan yang sulit dipulihkan.

Dari kasus Toshiba, dapat diambil pelajaran penting mengenai perlunya budaya organisasi yang menjunjung tinggi integritas, transparansi, dan akuntabilitas. Penguatan sistem pengendalian internal, peran auditor yang independen, serta penegakan regulasi yang tegas menjadi kunci untuk mencegah terulangnya skandal serupa di masa depan. Integritas dalam pelaporan keuangan bukan hanya kewajiban moral, tetapi juga fondasi utama bagi keberlanjutan dan legitimasi perusahaan di mata seluruh pemangku kepentingan.

## 5. DAFTAR PUSTAKA

- Banks, James E. 2018. "Toshiba Accounting Scandal A Case Study in Corporate Governance Failure." *International Conference on Human Rights, E-Commerce, Marketing, and Management* 94–98.
- Cheng, Jiayang. 2020. "Analysis of Market Failure Theories Based on Toshiba's Business Ethic Issue: Earnings Overstatement Scandal." *American Journal of Industrial and Business Management* 10(01):160–66. doi: 10.4236/ajibm.2020.101011.
- Demetriades, Polydoros, and Samuel Owusu-Agyei. 2022. "Fraudulent Financial Reporting: An Application of Fraud Diamond to Toshiba's Accounting Scandal." *Journal of Financial Crime* 29(2):729–63. doi: 10.1108/JFC-05-2021-0108.
- Khondaker, Mizanur Rahman, and Marc Bremer. 2018. "The Implications of the Toshiba Accounting Scandal." *Nanzan Management Review* 33(2):137–61.
- Nippon.Com. 2015. "Impact of Toshiba's Fraudulent Accounting." *NIPPON.COM*. Retrieved (<https://www.nippon.com/en/behind/l00117/>).
- Shino, Yuya. 2015. "Toshiba Bosses Accused of Padding Profits by \$1.2 Billion." Retrieved (<https://time.com/3965428/toshiba-accounts-scandal/>).
- Yin, R. K. 2017. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.