

PENGARUH KOMPETENSI, SKEPTISISME PROFESIONAL, DAN KEAHLIAN SISTEM INFORMASI AUDITOR TERHADAP PEMBUKTIAN *FRAUD*

Oleh:

Nadia Oktaviani¹

Cris Kuntadi²

Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

Alamat: JL. Endro Suratmin, Sukarame, Kec. Sukarame, Kota Bandar Lampung,

Lampung (35131)

Korespondensi Penulis: naadivni@gmail.com

Abstract. *Fraud is an intentional act aimed at gaining unlawful benefits through deception, embezzlement, or abuse of trust. This study explores theories, concepts, and findings related to audit and fraud prevention. From relevant literature, it is found that auditors need to have professionalism, high professional skepticism, independence, and adequate information system audit expertise to detect fraud. The use of Computer-Assisted Audit Techniques (CAATs) can also assist, but must be carefully considered as it may not always strengthen auditor competence or professionalism.*

Keywords: *Competence, Professional Skepticism, Information System Expertise, Fraud.*

Abstrak. Kecurangan (*fraud*) adalah tindakan yang disengaja dengan tujuan mendapatkan keuntungan secara tidak sah, melalui penipuan, penggelapan, atau penyalahgunaan kepercayaan. Penelitian ini mengeksplorasi teori, konsep, dan temuan terkait audit dan pencegahan kecurangan. Dari literatur yang relevan, ditemukan bahwa auditor perlu memiliki profesionalisme, skeptisme profesional yang tinggi, independensi, dan keahlian sistem informasi audit yang memadai untuk mendeteksi kecurangan. Penggunaan Teknik Audit Berbantuan Komputer (TABK) juga dapat membantu, tetapi

PENGARUH KOMPETENSI, SKEPTISISME PROFESIONAL, DAN KEAHLIAN SISTEM INFORMASI AUDITOR TERHADAP PEMBUKTIAN *FRAUD*

harus dipertimbangkan dengan hati-hati karena tidak selalu memperkuat kompetensi atau profesionalisme auditor.

Kata Kunci: Kompetensi, Skeptisisme Profesional, Keahlian Sistem Informasi, Fraud.

LATAR BELAKANG

Di era modern yang terus berkembang ini, segala bidang kehidupan mengalami pertumbuhan yang pesat, termasuk kehidupan sehari-hari dan lingkungan kerja. Perkembangan ini tidak hanya terbatas pada bagaimana pekerjaan dilakukan, tetapi juga pada upaya meningkatkan efisiensi hasil kerja. Perkembangan ini tidak dapat dihentikan, sehingga penting untuk lebih mendalam dalam mengantisipasi kemungkinan buruk. Salah satu bentuk perkembangan dalam lingkup pekerjaan yang memiliki dampak negatif dan memerlukan tindakan antisipatif adalah kecurangan (*fraud*). *Fraud* merujuk pada tindakan yang tidak jujur atau menipu yang dilakukan seseorang atau sebuah entitas dengan tujuan memperoleh keuntungan yang tidak sah atau merugikan pihak lain. Ini bisa mencakup berbagai bentuk seperti pemalsuan dokumen, penggelapan dana, manipulasi data keuangan, atau tindakan lain yang melanggar integritas atau kejujuran dalam bertransaksi atau menjalankan suatu aktivitas. Kecurangan dapat terjadi di berbagai konteks, termasuk lingkungan bisnis, pemerintahan, maupun dalam kehidupan sehari-hari. (Tuanakotta, 2017)

Berdasarkan hasil Indonesian *Fraud Survey* 2019 yang dirilis ACFE Cabang Indonesia, ditemukan bahwa korupsi merupakan jenis penipuan yang paling banyak terjadi di Indonesia, yaitu sebesar 64,4%. Selain itu, penyalahgunaan aset atau aset negara dan perusahaan terjadi sebesar 28,9%, dan penipuan laporan keuangan terjadi sebesar 6,7%. Menurut Kurniasari dkk (2017), salah satu bentuk kecurangan yang sering terjadi di sektor publik adalah terkait dengan praktik korupsi. Penipuan ini sering kali didorong oleh peluang, lemahnya pengendalian internal, tekanan untuk memenuhi kebutuhan hidup, dan sifat manusia yang menginginkan lebih. Tujuan dari kegiatan penipuan tersebut adalah untuk memperoleh keuntungan bagi individu atau badan.

Kecurangan (*fraud*) merupakan tindakan yang disengaja dan memiliki tujuan untuk mendapatkan keuntungan secara tidak sah, seperti uang, barang, atau jasa, dengan menggunakan unsur penipuan, penggelapan, atau penyalahgunaan kepercayaan. Tindakan ini bisa dilakukan oleh individu atau kelompok yang memiliki tanggung jawab

dalam tata kelola, termasuk pegawai atau pihak ketiga. Saat ini, berbagai jenis kecurangan semakin meningkat seiring dengan kemajuan teknologi, yang memungkinkan para pelaku kecurangan untuk menggunakan berbagai cara yang semakin canggih. Oleh karena itu, penting bagi auditor untuk meningkatkan kemampuannya dalam mendeteksi kecurangan seiring berkembangnya teknologi. Setiap auditor memiliki keahlian yang berbeda-beda dalam mendeteksi kecurangan, hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti tingkat keahlian, independensi, dan skeptisisme profesional.

Kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan sangat dipengaruhi oleh tingkat kompetensi auditor. Auditor diharapkan dapat melaksanakan tugasnya secara efektif karena kompetensi yang diperolehnya melalui pelatihan, pengalaman, dan pelatihan teknis yang sesuai. Menurut Lastanti (2005) dalam Widiyastuti dan Pamudji (2009), kemampuan ini sangat penting agar auditor dapat mendeteksi kecurangan dengan cepat dan akurat serta trik manipulasi yang digunakan untuk melakukan kecurangan. Keterampilan yang diperoleh memungkinkan auditor menjadi lebih sensitif terhadap tanda-tanda penipuan. Dengan keterampilan yang tepat, auditor dapat mengenali tanda-tanda kecurangan, sehingga memungkinkan mereka mengidentifikasi dan memperbaiki masalah secara dini dan efisien.

Auditor juga perlu mengasah sikap skeptisisme profesional mereka untuk mengurangi dampak negatif dari kecurangan dalam pelaporan keuangan. Hal ini karena pengetahuan dan karakter seorang auditor memiliki hubungan dengan tingkat skeptisisme profesionalnya (Nelson, 2009). Skeptisisme, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), merujuk pada pandangan yang selalu mempertanyakan kepastian sesuatu (meragukan, mencurigakan). Seorang auditor yang bersikap skeptis cenderung lebih mampu dalam mendeteksi kecurangan.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul, “Pengaruh Kompetensi, Skeptisisme Profesional, dan Keahlian Sistem Informasi Auditor Terhadap Pembuktian *Fraud*”.

TINJAUAN TEORITIS

Kompetensi

Kompetensi merujuk pada kumpulan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat personal yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan

PENGARUH KOMPETENSI, SKEPTISISME PROFESIONAL, DAN KEAHLIAN SISTEM INFORMASI AUDITOR TERHADAP PEMBUKTIAN *FRAUD*

dengan efektif dan efisien. Dalam konteks profesional, kompetensi mencakup pemahaman yang mendalam dalam bidang tertentu, kemampuan untuk mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam berbagai situasi, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan memecahkan masalah yang kompleks. Selain itu, kompetensi juga melibatkan aspek-aspek seperti keterampilan interpersonal, integritas, etika kerja, dan kemampuan untuk belajar dan berkembang secara berkelanjutan.

Skeptisisme Profesional

Skeptisisme profesional adalah sikap mental atau pendekatan yang diadopsi oleh seorang profesional, terutama auditor atau peneliti, yang melibatkan kritisisme yang sehat terhadap informasi yang diterima atau dihadapi. Ini melibatkan sikap skeptis dan hati-hati dalam mengevaluasi bukti, asumsi, dan kesimpulan, serta tidak langsung menerima informasi tanpa pertimbangan yang matang. Skeptisisme profesional juga mencakup kemampuan untuk mengidentifikasi potensi bias, konflik kepentingan, atau kelemahan dalam proses atau metodologi yang digunakan, serta kemampuan untuk bertanya, menyelidiki, dan mengeksplorasi lebih lanjut untuk memastikan integritas dan keandalan informasi. Dalam konteks audit, skeptisisme profesional menjadi penting karena membantu auditor dalam mengidentifikasi potensi kecurangan atau penyimpangan, serta memastikan bahwa informasi yang disajikan dalam laporan keuangan atau audit adalah akurat, relevan, dan dapat dipercaya.

Audit

Audit adalah proses sistematis dan independen untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi bukti-bukti atau informasi terkait dengan suatu entitas, kegiatan, atau proses tertentu. Tujuan dari audit adalah untuk menilai keandalan, kecukupan, dan kepatuhan terhadap standar atau kebijakan yang berlaku, serta untuk memberikan keyakinan atau opini yang obyektif terhadap suatu kondisi atau situasi. Audit dapat dilakukan dalam berbagai konteks, termasuk audit keuangan, audit operasional, audit internal, dan audit lainnya, yang masing-masing memiliki fokus dan tujuan yang berbeda.

Audit internal, juga dikenal sebagai pemeriksaan intern, merupakan proses pemeriksaan yang dilakukan oleh divisi audit internal sebuah perusahaan. Audit ini meliputi penilaian terhadap laporan keuangan, catatan akuntansi, kepatuhan terhadap

kebijakan manajemen puncak, serta ketaatan terhadap peraturan pemerintah dan standar profesi yang berlaku (Agoes, 2019). Hery (2017) menjelaskan bahwa audit internal adalah fungsi evaluasi yang dikembangkan secara independen di dalam organisasi untuk mengevaluasi berbagai kegiatan sebagai bentuk layanan kepada perusahaan. Audit internal melakukan penilaian independen terhadap aktivitas organisasi, termasuk dalam bidang akuntansi, keuangan, dan operasional, dengan tujuan memberikan layanan yang bermanfaat kepada manajemen.

Fraud

Fraud atau kecurangan merujuk pada perilaku tidak jujur yang secara sengaja dilakukan untuk keuntungan pribadi atau kelompok, yang mengakibatkan kerugian bagi banyak pihak (Dari, 2021). Dalam konteks ini, *fraud* dapat diartikan sebagai tindakan yang melanggar hukum dan menyimpang, yang dilakukan dengan sengaja untuk mencapai tujuan tertentu seperti menipu atau memberikan informasi yang salah kepada pihak lain, baik dari dalam maupun luar organisasi (Anto, 2020). Kecurangan ini direncanakan dengan maksud memperoleh keuntungan langsung atau tidak langsung yang merugikan pihak lain.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh kompetensi, skeptisisme profesional, dan keahlian sistem informasi auditor terhadap kemampuan mereka dalam mendeteksi dan membuktikan tindakan kecurangan (*fraud*). Melalui studi literatur, penelitian ini akan mengeksplorasi berbagai teori, konsep, dan temuan terkait ketiga faktor tersebut dalam konteks audit dan pencegahan kecurangan. Dengan memperoleh pemahaman yang mendalam dari literatur yang relevan, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang lebih baik tentang bagaimana faktor-faktor ini saling berinteraksi dan mempengaruhi kemampuan auditor dalam menghadapi tantangan kecurangan yang semakin kompleks. Melalui analisis studi literatur yang komprehensif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam memperkaya pemahaman kita tentang faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas audit dalam mendeteksi dan menangani kecurangan.

PENGARUH KOMPETENSI, SKEPTISISME PROFESIONAL, DAN KEAHLIAN SISTEM INFORMASI AUDITOR TERHADAP PEMBUKTIAN *FRAUD*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian Karamoy dkk (2015) menunjukkan bahwa profesionalisme merupakan faktor penting bagi auditor ketika mendeteksi kecurangan. Profesionalisme sebagai sikap yang harus dijaga oleh auditor tertuang dalam standar umum ketiga SPKN. Standar ini menekankan bahwa auditor harus menerapkan keterampilan profesionalnya dengan hati-hati dan tekun ketika melakukan audit dan menyiapkan laporan audit. Artinya, auditor harus mempunyai keterampilan umum seperti auditor umum, dan harus memanfaatkan keterampilan dan kemampuan khusus untuk merencanakan dan melaksanakan sarana pekerjaannya dengan cermat dan hati-hati. Aspek ini tentunya mempunyai dampak yang signifikan terhadap kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan.

Data disajikan oleh Yulinda Honta Lambe dkk, (2022), skeptisisme profesional berdampak langsung terhadap kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan di Badan Regulasi Tana Toraja dan Kabupaten Toraja Utara, dan tingkat skeptisisme profesional. Semakin tinggi maka semakin tinggi pula kemampuan auditor mengenai kecurangan. Namun kompetensi tidak berdampak langsung pada kemampuan mendeteksi kecurangan. Di sisi lain, independensi berdampak langsung pada kemampuan mendeteksi penipuan. Semakin tinggi derajat independensi maka semakin baik pula kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan. Pengalaman audit memoderasi pengaruh skeptisisme profesional dan kompetensi terhadap kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan, namun tidak memoderasi pengaruh independensi terhadap kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fikra Aldi Maulana (2019), Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah. Ia melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh skeptisme profesional, dan kompetensi auditor terhadap kemampuan mereka dalam mendeteksi *fraud*. Dilakukan pada 100 auditor di Inspektorat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia, penelitian ini menggunakan regresi linear berganda untuk menganalisis data. Hasilnya menunjukkan bahwa skeptisme profesional berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan auditor dalam mendeteksi *fraud*, yang konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Mokoagouw dkk. (2018) dan Sari dkk. (2018). Temuan juga menegaskan bahwa skeptisme profesional dan kompetensi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan auditor dalam

mendeteksi *fraud*. Penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya oleh Andriyanti dan Latrini (2019) serta Atmaja (2016).

Berdasarkan penelitian Fikra al-Di Maulana (2019) dari Universitas Islam Nasional Syarif Hidayatullah. Ia melakukan penelitian yang bertujuan untuk menilai dampak skeptisisme profesional dan keahlian auditor terhadap kemampuan mendeteksi kecurangan. Penelitian ini dilakukan terhadap 100 inspektur jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia dan digunakan regresi berganda untuk menganalisis data. Hasil ini menunjukkan bahwa skeptisisme profesional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan, hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mokoagouw dkk, (2018) dan Sari (2018). Hasil penelitian juga menegaskan bahwa skeptisisme profesional dan kompetensi juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan. Penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Andriyanti dan Latrini (2019) dan Atmaja (2016).

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Bapak Didi Atmaja menghasilkan beberapa kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan beliau mengenai pengaruh kompetensi, profesionalisme dan pengalaman audit terhadap kinerja audit. Pertama, dampak kompetensi, profesionalisme, dan pengalaman audit terhadap auditing. Kemampuan auditor Kantor Pemeriksa Keuangan dalam mendeteksi kecurangan dengan menggunakan teknik audit berbantuan komputer (TABK) sejalan dengan teori atribusi. Kedua, kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan. Ketiga, keahlian mempunyai dampak signifikan terhadap kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan. Keempat, pengalaman audit juga mempunyai dampak signifikan terhadap kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan. Kelima, TABK mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan. Namun keenam, TABK tidak meningkatkan pengaruh kompetensi atau keahlian terhadap kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan. Ketujuh, TABK tidak meningkatkan pengaruh keahlian terhadap kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan. Terakhir, TABK justru melemahkan pengaruh pengalaman audit terhadap kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan.

Terakhir, kajian Fiqra Saridewi (2021) menunjukkan beberapa hal. Pertama, kompetensi auditor berpengaruh positif dan signifikan terhadap deteksi kecurangan.

PENGARUH KOMPETENSI, SKEPTISISME PROFESIONAL, DAN KEAHLIAN SISTEM INFORMASI AUDITOR TERHADAP PEMBUKTIAN *FRAUD*

Semakin baik auditor maka semakin baik pula kemampuannya dalam mendeteksi kecurangan. Kedua, skeptisisme profesional auditor juga mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap praktik deteksi kecurangan, semakin tinggi tingkat skeptisisme maka semakin meningkat pula praktik audit deteksi kecurangan. Ketiga, pengalaman auditor juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi deteksi kecurangan. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki seorang auditor, semakin baik kemampuannya dalam mendeteksi kecurangan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti terkait pengaruh kompetensi, profesionalisme, skeptisisme profesional, dan pengalaman audit terhadap kemampuan auditor dalam mendeteksi *fraud*, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Keahlian merupakan faktor penting bagi auditor dalam mendeteksi kecurangan. Standar yang mengatur profesionalisme menekankan pentingnya penggunaan keterampilan dan keahlian profesional secara hati-hati dan disengaja dalam pelaksanaan inspeksi dan penyusunan laporan hasil audit.
2. Keahlian merupakan faktor penting bagi auditor ketika mendeteksi kecurangan. Standar yang mengatur profesionalisme menekankan pentingnya penggunaan keterampilan dan keahlian profesional secara hati-hati dan disengaja dalam pelaksanaan inspeksi dan penyusunan laporan hasil audit.
3. Skeptisisme profesional auditor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan. Semakin tinggi tingkat skeptisisme profesional maka semakin tinggi pula keterampilan pemeriksa dalam hal tersebut.
4. Kemampuan auditor tidak berpengaruh langsung terhadap kemampuan mendeteksi kecurangan. Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompetensi secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja auditor melalui faktor lain seperti pengalaman audit.

5. Independensi auditor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan mendeteksi kecurangan. Semakin tinggi tingkat independensi maka semakin besar pula kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan.
6. Keahlian sistem informasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan. Semakin luas keahlian auditor, maka audit tersebut akan semakin baik dalam mendeteksi kecurangan.
7. Penggunaan teknik audit berbantuan komputer (TABK) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan. Namun TABK tidak serta merta meningkatkan pengaruh kompetensi atau keahlian terhadap kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan, bahkan dapat melemahkan pengaruh pengalaman audit.

Singkatnya, ketika mendeteksi kecurangan, auditor harus memiliki profesionalisme, skeptisisme profesional tingkat tinggi, pemeliharaan independensi, dan pengalaman audit yang memadai. Selain itu penggunaan TABK juga dapat membantu meningkatkan keterampilan auditor, namun perlu diperhatikan bahwa TABK tidak selalu meningkatkan pengaruh kompetensi atau keahlian.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, maka terdapat saran dalam rangka meningkatkan kemampuan auditor dalam mendeteksi *fraud*, disarankan untuk terus meningkatkan profesionalisme, menjaga sikap skeptisisme profesional, serta menjaga independensi dalam pelaksanaan tugas audit. Upaya juga harus dilakukan untuk lebih meningkatkan kemampuan auditor melalui pelatihan dan pendidikan yang sesuai. Penting juga untuk mencari keahlian sistem informasi karena dapat meningkatkan kemampuan auditor dalam mendeteksi penipuan.

DAFTAR REFERENSI

- Biksa, I. A. I., & Wiratmaja, I. D. N. (2016). Pengaruh pengalaman, independensi, skeptisme profesional auditor pada pendeteksian kecurangan. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. 17(3)

PENGARUH KOMPETENSI, SKEPTISISME PROFESIONAL, DAN KEAHLIAN SISTEM INFORMASI AUDITOR TERHADAP PEMBUKTIAN *FRAUD*

- Dewi, Ni Wayan Puspita, dan I. Wayan Ramantha. (2016). Profesionalisme Sebagai Pemoderasi Pengaruh Kemampuan Investigatif pada Auditor BPKP Provinsi Bali. *E-Jurnal Akuntansi* 15 (2).
- Didi Atmaja. (2016). Pengaruh Kompetensi, Profesionalisme, dan Pengalaman Audit Terhadap Kemampuan Auditor Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Dalam Mendeteksi *Fraud* Dengan Teknik Audit Berbantuan Komputer Sebagai Variabel Moderasi. *Media Riset Akuntansi*. 16 (1).
- Digdowiseiso, K., Subiyanto, B., & Priadi, J. I. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan (*fraud*) (studi empiris pada auditor BPK RI di Jakarta Pusat). *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*. 4(6).
- Fikra Aldi Maulana. (2019). Pengaruh Skeptisme Profesional, Profesionalisme, dan Pengalaman Kerja Terhadap Kemampuan Mendeteksi *Fraud*. *Skripsi*.
- Fiqra Saridewi. (2022). Pengaruh Kompetensi, Skeptisme Profesional, Pengalaman Auditor Terhadap Pengungkapan *Fraud*. *Centre of Economic Student Journal*. 5
- Haikal, Fariz M. (2017). “Pengaruh Kompetensi, Independensi, Dan Skeptisisme Profesional Auditor Terhadap Pendeteksian *Fraud*”. *Skripsi*. Universitas Lampung.
- Nasution, Hafifah & Fitriany. (2012). Pengaruh Beban Kerja, Pengalaman Audit dan Tipe Kepribadian terhadap Skeptisme Profesional dan Kemampuan Auditor dalam Mendeteksi Kecurangan. *Jurnal Akuntansi Universitas Indonesia*.
- Yulinda Honta Lambe. (2022). Pengaruh Skeptisme Profesional, Kompetensi dan Independensi Terhadap Kemampuan Auditor Mendeteksi Kecurangan dengan Pengalaman Audit Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Management & Business*. 37531(2)