

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

Kajian pustaka menjelaskan beberapa teori, hasil penelitian terdahulu, dan publikasi umum yang relevan dengan variabel-variabel penelitian. Adapun kajian pustaka yang dikemukakan adalah sebagai berikut:

##### **2.1.1 Efektivitas Pengendalian Internal**

###### **2.1.1.1 Pengertian Pengendalian Internal**

Pengendalian internal biasanya mutlak diperlukan seiring dengan tumbuh dan berkembangnya transaksi bisnis perusahaan. Untuk menjalankan pengendalian internal secara baik tentu saja harus diikuti dengan kerelaan perusahaan untuk mengeluarkan beberapa tambahan biaya. Pengendalian internal akan dijumpai dalam perusahaan, dimana kategori ukuran bisnisnya adalah menengah ke atas.

Pengendalian Internal menurut James A. Hall (2010:128) adalah:

*“Internal control system comprises policies, practices, and procedures employed by the organization to achieve four broad objectives:*

- 1. To safeguard assets of the firm,*
- 2. To ensure the accuracy and realibility of accounting records and information,*
- 3. To promote efficiency in the firm’s operations,*
- 4. To measure compliance with management’s prescribed policies and procedures”.*

Berdasarkan pengertian diatas yaitu. Pengendalian internal memiliki sistem kebijakan, praktek, dan prosedur yang digunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang luas terdiri dari empat tujuan:

1. Untuk menjaga aset perusahaan,
2. Untuk menjamin keakuratan dan kewajaran informasi laporan keuangan,
3. Untuk mendorong dan memperbaiki efisiensi operasional perusahaan,
4. Untuk mengukur kepatuhan terhadap kebijakan manajerial yang telah ditentukan.

Menurut Romney (2015:216) pengertian pengendalian internal (*internal control*) adalah:

*“Internal control are the process implemented to provide reasonable assurance that the following control objectives are achieved:*

1. *Safeguard assets—prevent or detect their unauthorized acquisition, use, or disposition.*
2. *Maintain records in sufficient detail to report company assets accurately and fairly.*
3. *Provide accurate and reliable information.*
4. *Prepare financial reports in accordance with established criteria.*
5. *Promote and improve operational efficiency.*
6. *Encourage adherence to prescribed managerial policies.*
7. *Comply with applicable laws and regulations.”*

Berdasarkan pengertian diatas yaitu. Pengendalian internal (*internal control*) adalah proses yang dijalankan untuk menyediakan jaminan memadai bahwa tujuan-tujuan pengendalian berikut telah dicapai:

1. Mengamankan aset—mencegah atau mendeteksi perolehan, penggunaan, atau penempatan yang tidak sah.

2. Mengelola catatan dengan detail yang baik untuk melaporkan aset perusahaan secara akurat dan wajar.
3. Memberikan informasi yang akurat dan reliable.
4. Menyiapkan laporan keuangan yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.
5. Mendorong dan memperbaiki efisiensi operasional.
6. Mendorong ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang telah ditentukan. Mematuhi hukum dan aturan yang berlaku

Sedangkan menurut Mulyadi (2016:163), mengemukakan pengertian pengendalian internal adalah :

“Pengendalian internal dalam arti luas adalah meliputi struktur-struktur organisasi, metode dan ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga aset organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan-kebijakan manajemen”.

Sedangkan pengertian pengendalian internal menurut COSO (2013:3) yaitu:

*“Internal control is a process, effected by an entity’s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance.”*

Berdasarkan pengertian pengendalian internal di atas, dapat dipahami bahwa pengendalian internal adalah proses, karena hal tersebut menembus kegiatan operasional organisasi dan merupakan bagian internal dari kegiatan manajemen dasar. Pengendalian internal hanya dapat menyediakan keyakinan memadai, bukan keyakinan mutlak. Hal ini menegaskan bahwa sebaik apapun pengendalian internal dirancang dan dioperasikan, hanya dapat menyediakan

keyakinan yang memadai, tidak dapat sepenuhnya efektif dalam mencapai tujuan pengendalian internal meskipun telah dirancang dan disusun sedemikian rupa dengan sebaik-baiknya. Bahkan bagaimanapun baiknya pengendalian internal yang ideal dirancang, namun keberhasilan tergantung pada kompetensi dan kendala dari pada pelaksanaannya yang tidak terlepas dari berbagai keterbatasan.

### 2.1.1.2 Tujuan Pengendalian Internal

Pengendalian internal yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mendorong daya efisiensi dan efektivitas kinerja perusahaan. Adapun tujuan pengendalian internal menurut Azhar Susanto (2013:88) adalah sebagai berikut:

“Tujuan pengendalian internal yaitu untuk memberikan jaminan yang meyakinkan bahwa tujuan dari setiap aktivitas bisnis akan dicapai; untuk mengurangi resiko yang akan dihadapi perusahaan karena kejahatan, bahaya atau kerugian yang disebabkan oleh penipuan, kecurangan, penyelewengan dan penggelapan; untuk memberikan jaminan yang meyakinkan dan dapat dipercaya bahwa semua tanggung jawab hukum telah dipenuhi.”

COSO (2013:3) dalam *framework* terbarunya menyatakan mengenai tujuan-tujuan pengendalian internal sebagai berikut:

*“The Framework provides for three categories of objectives, which allow organizations to focus on differing aspects of internal control:*

1. *Operations objectives—These pertain to effectiveness and efficiency of the entity’s operations, including operational and financial performance goals, and safeguarding assets against loss.*
2. *Reporting Objectives—These pertain to internal and external financial and non-financial reporting and may encompass reliability, timeliness, transparency, or other terms as set forth by regulators, recognized standard setters, or the entity’s policies.*
3. *Compliance Objective—These pertain to adherence to laws and regulations to which the entity is subject.”*

Berdasarkan konsep COSO, bahwa pengendalian internal ditujukan untuk mencapai tiga kategori tujuan yang memungkinkan organisasi untuk fokus pada aspek pengendalian internal yang berbeda, yang mencakup tujuan-tujuan operasi, tujuan-tujuan pelaporan, dan tujuan-tujuan ketaatan. Tujuan-tujuan operasi berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi operasi entitas, termasuk tujuan kinerja operasional dan keuangan, dan untuk menjaga aset dari kerugian. Tujuan-tujuan pelaporan berkaitan dengan kepentingan pelaporan keuangan baik untuk kalangan internal maupun eksternal yang memenuhi kriteria andal, tepat waktu, transparan dan persyaratan-persyaratan lain yang ditetapkan oleh pemerintah, pembuatan-pembuatan standar yang diakui, ataupun kebijakan-kebijakan entitas. Sementara itu, tujuan-tujuan ketaatan berkaitan dengan ketaatan terhadap hukum dan peraturan dengan nama entitas merupakan subjeknya.

Tujuan-tujuan pengendalian internal dalam versi ICIF COSO tahun 2013 ini pada dasarnya relatif sama dengan yang dikemukakan pada tahun 1992, namun tujuan-tujuan tersebut mengalami perluasan, misalnya pada tujuan-tujuan operasi yang tidak hanya mencakup kinerja keuangan dan pengamanan aset saja, tetapi juga operasi perusahaan atau entitas secara keseluruhan.

### **2.1.1.3 Unsur Pengendalian Internal**

Untuk dapat menyelenggarakan suatu pengendalian internal yang berhasil dan memuaskan, menurut Mulyadi (2016:130), ada beberapa unsur pokok yang harus dipenuhi. Unsur-unsur pengendalian intern tersebut meliputi :

1. “Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas
  2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang pendapatan dan biaya
  3. Praktek yang sehat dalam melaksanakan tugas fungsi setiap organisasi
  4. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya”.
- Menurut Mardi, (2014:60) , unsur pokok sistem pengendalian internal :

1. “Struktur organisasi, merupakan suatu kerangka pemisahan tanggung jawab
2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan dalam organisasi
3. Pelaksanaan kerja secara sehat
4. Pegawai berkualitas”.

#### **2.1.1.4 Komponen Pengendalian Internal**

Menurut Agoes (2014 : 100), terdapat lima kategori atau lima unsur pengendalian intern yang saling terkait, yaitu:

1. “Lingkungan Pengendalian
2. Penaksiran Risiko
3. Aktivitas Pengendalian
4. Pemantauan
5. Informasi dan Komunikasi”.

Menurut COSO (2013:4), dalam Internal Control-Intergrated Framework (ICIF) komponen pengendalian intern sebagai berikut :

“Internal control consists of five integrated components:

1. *Control Environment*
2. *Risk Assessment*
3. *Control Activities*
4. *Information and Communication*
5. *Monitoring Activities.*”

Komponen-komponen pengendalian intern diatas dijelaskan sebagai berikut:

## 1. *Control Environment*

*The control environment is the set of standard, process, and structures that provide the basis for carrying out internal control across the organization. The board of directors and senior management establish the tone at the top regarding the importance of internal control and expected standards of conduct.*

*In the Control Environment's five principles in the 2013 Framework, which are:*

- a. The organization demonstrate a commitment to integrity and ethical values.*
- b. The board of directors demonstrates independence from management and exercises oversight of the development and performance in internal control.*
- c. Management established, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives.*
- d. The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives.*
- e. The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives.*

Penjelasan *control environment* (lingkungan pengendalian) menurut COSO yaitu bahwa lingkungan pengendalian internal didefinisikan sebagai seperangkat standar, proses, dan struktur yang memberikan

dasar untuk melaksanakan pengendalian internal di seluruh organisasi. Dewan direksi dan manajemen senior membangun nada di atas mengenai pentingnya pengendalian internal dan standar perilaku.

Lima prinsip yang berkaitan dengan *Control Environment* adalah:

- a. Organisasi menunjukkan komitmen untuk integritas dan nilai-nilai etika.
- b. Dewan direksi menunjukkan independensi dari manajemen dan menjalankan fungsi pengawasan terhadap pengembangan dan kinerja pengendalian internal.
- c. Manajemen menetapkan, dengan pengawasan dewan, struktur, garis pelaporan, dan pihak yang berwenang dan tanggung jawab dalam mengejar tujuan.
- d. Organisasi menunjukkan komitmen untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten sejalan dengan tujuan.
- e. Organisasi memegang individu yang bertanggung jawab untuk tanggung jawab pengendalian internal mereka dalam mengejar tujuan.

## 2. *Risk Assesment*

*Risk Assesment involves a dynamic and iterative process for identifying and analyzing risks to achieving the entity's objectives, forming a basis for determining how risks should be managed. Management considers*

*possible changes in the external environment and within its own business model that may impede its ability to achieve its objectives.*

*The four principles relating to Risk Assessment are:*

- a. The organization specifies objectives with sufficient clarity to enable the identification and assessment of risks relating to objectives.*
- b. The organization identifies risks to the achievement of its objectives across the entity and analyzes risks as a basis for determining how the risks should be managed.*
- c. The organization considers the potential for fraud in assessing risks to the achievement of objectives.*
- d. The organization identifies and assesses changes that could significantly impact the system of internal control.*

*Risk Assessment* menurut COSO menjelaskan bahwa penilaian risiko melibatkan proses yang dinamis dan berulang untuk mengidentifikasi dan menganalisa risiko untuk mencapai tujuan entitas, membentuk dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola. Manajemen menganggap kemungkinan perubahan dalam lingkungan eksternal dan dalam model bisnis sendiri yang dapat menghambat kemampuannya untuk mencapai tujuannya.

Empat prinsip yang berkaitan dengan *Risk Assessment* adalah:

- a. Organisasi menetapkan tujuan dengan kejelasan yang cukup untuk memungkinkan identifikasi dan penilaian risiko yang berkaitan dengan tujuan.

- b. Organisasi mengidentifikasi risiko terhadap pencapaian tujuan di seluruh entitas dan analisis risiko sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola.
- c. Organisasi menganggap potensi penipuan dalam menilai risiko terhadap pencapaian tujuan.
- d. Organisasi mengidentifikasi dan menilai perubahan yang signifikan dapat mempengaruhi sistem pengendalian internal.

### 3. *Control Activities*

*Control activities are the actions established by the policies and procedures to help ensure that management directives to mitigate risks to the achievement of objectives are carried out. Control activities are performed at all levels of the entity, at various stages within business processes, and over the technology environment. They may be preventive or detective in nature and may encompass a range of manual and automated activities such as authorizations and approvals, verifications, reconciliations, and business performance reviews. Segregation of duties is typically built into the selection and development of control activities. Where segregation of duties is not practical, management selects and develops alternative control activities.*

*The three principles relating to Control Activities are:*

- a. *The organization selects and develops control activities that contribute to the mitigation of risks to the achievement of objectives to acceptable levels.*

- b. The organization selects and develops general control activities over technology to support the achievement of objectives.*
- c. The organization deploys control activities through policies to establish what is expected and in procedures that put policies into action.*

Aktivitas Pengendalian dijelaskan COSO yaitu tindakan yang ditetapkan oleh kebijakan dan prosedur untuk membantu memastikan bahwa arahan manajemen untuk mengurangi risiko terhadap pencapaian tujuan dilakukan. Kegiatan pengendalian yang dilakukan di semua tingkat entitas, pada berbagai tahap dalam proses bisnis, dan lebih lingkungan teknologi. Mereka mungkin preventif atau detektif di dalam dan mencakup berbagai kegiatan manual dan otomatis seperti otorisasi dan persetujuan, verifikasi, rekonsiliasi, dan ulasan kinerja bisnis. Pemisahan tugas biasanya dibangun ke pemilihan dan pengembangan kegiatan pengendalian. Dimana pemisahan tugas tidak praktis, manajemen memilih dan mengembangkan kegiatan pengendalian alternatif.

Tiga prinsip yang berkaitan dengan kegiatan pengendalian:

- a. Organisasi memilih dan mengembangkan kegiatan pengendalian yang berkontribusi terhadap mitigasi risiko terhadap pencapaian tujuan ke tingkat yang dapat diterima.
- b. Organisasi memilih dan mengembangkan kegiatan pengendalian umum atas teknologi untuk mendukung pencapaian tujuan.

- c. Organisasi menyebarkan aktivitas pengendalian melalui kebijakan yang menetapkan apa yang diharapkan dan prosedur yang menempatkan kebijakan ke dalam tindakan.

#### 4. *Information and Communication*

*Information is necessary for the entity to carry out internal control responsibility in support of achievement of its objectives. Communication occurs both internally and externally and provides the organization with the information needed to carry out day-to-day internal control activities. Communication enables personnel to understand internal control responsibilities and their importance to the achievement of the objectives.*

*The three principles relating to Information and Communication are:.*

- a. *The organization obtains or generates and uses relevant, quality information to support the functioning of internal control. The organization internally communicates information, including objectives and responsibilities for internal control, necessary to support the functioning of internal control.*
- b. *The organization communicates with external parties about matters affecting the functioning of internal control.*

Komunikasi dan Informasi dijelaskan oleh COSO sebagai Informasi yang diperlukan untuk entitas melaksanakan tanggung jawab pengendalian internal dalam mendukung pencapaian tujuan-tujuannya. Komunikasi terjadi baik secara internal maupun eksternal dan

menyediakan organisasi dengan informasi yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan pengendalian internal sehari-hari. Komunikasi memungkinkan personil untuk memahami tanggung jawab pengendalian internal dan pentingnya mereka untuk pencapaian tujuan.

Tiga prinsip yang berkaitan dengan informasi dan komunikasi adalah:

- a. Organisasi memperoleh atau menghasilkan dan melakukan kualitas informasi yang relevan untuk mendukung fungsi pengendalian internal.
- b. Organisasi internal mengkomunikasikan informasi, termasuk tujuan dan tanggungjawab untuk pengendalian internal yang diperlukan untuk mendukung fungsi pengendalian internal.
- c. Organisasi berkomunikasi dengan pihak eksternal tentang hal-hal yang mempengaruhi fungsi pengendalian internal.

#### 5. *Monitoring Activities*

*Ongoing evaluations, separate evaluations, or some combination of the two are used to ascertain wheater each of the five components of internal control, including controls to effect the principles within each component, are present and functioning. Finding are evaluated and deficiencies are communicated in a timely manner, with serious matters reported to senior management and to the board.*

*The two principles relating to Monitoring Activities are:*

- a. The organization selected, develops, and performs ongoing and/or separate evaluations to ascertain whether the components of internal control are present and functioning.*
- b. The organization evaluates and communicates internal control deficiencies in a timely manner to those parties responsible for taking corrective action, including senior management and the board of directors, as appropriate.*

Aktivitas pengawasan yang dijelaskan COSO yaitu evaluasi berkelanjutan, evaluasi terpisah, atau beberapa kombinasi dari keduanya digunakan untuk memastikan apakah masing-masing dari lima komponen pengendalian internal, termasuk kontrol untuk efek prinsip-prinsip dalam setiap komponen, yang hadir dan berfungsi. Temuan dievaluasi dan kekurangan dikomunikasikan secara tepat waktu, dengan hal-hal yang serius dilaporkan kepada manajemen senior dan dewan.

Dua prinsip yang berkaitan dengan Kegiatan Pengawasan adalah:

- a. Organisasi memilih, mengembangkan, dan melakukan evaluasi berkelanjutan dan atau terpisah untuk memastikan apakah komponen pengendalian internal yang hadir dan berfungsi.
- b. Organisasi mengevaluasi dan berkomunikasi kekurangan pengendalian internal pada waktu yang tepat untuk pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif, termasuk manajemen senior dan dewan direksi yang sesuai.

### 2.1.1.5 Keterbatasan Pengendalian Internal

Walaupun dapat meminimalisir terjadinya sebuah kecurangan akan tetapi pengendalian internal juga memiliki keterbatasan. Menurut Azhar Susanto (2013:110), ada beberapa keterbatasan pengendalian intern, sehingga pengendalian intern tidak dapat berfungsi. Berikut penjelasan keterbatasan pengendalian intern:

1. “Kesalahan (Error).
2. Kolusi (Collusion)
3. Penyimpangan manajemen
4. Manfaat dan biaya.”

Keterbatasan diatas dijelaskan sebagai berikut:

1. Kesalahan, muncul ketika karyawan melakukan pertimbangan yang salah atau perhatiannya selama bekerja terpecah.
2. Kolusi (Collusion), terjadi ketika dua atau lebih karyawan berkonspirasi untuk melakukan pencurian (korupsi) ditempat mereka bekerja. Meskipun dimungkinkan menerapkan kebijakan prosedur untuk mendeteksi pencurian dimana kolusi terjadi, kebanyakan manajer lebih mempertimbangkan upaya menggunakan karyawan yang baik dan membuatnya puas terhadap pekerjaannya. Hal ini dianggap mengurangi keinginan untuk mencuri dan kolusi. Umumnya akuntan dan para manajer mengakui bahwa bila kolusi terjadi maka pengendalian yang ada tidak akan efektif dalam menghindarinya.
3. Penyimpangan manajemen, karena manajer suatu organisasi memiliki lebih banyak otoritas dibandingkan karyawan biasa, proses pengendalian efektif pada tingkat manajemen bawah dan tidak efektif pada tingkat

atas. Penyimpangan yang dilakukan oleh manajer seperti kolusi sulit untuk dicegah dengan berbagai alasan. Langkah yang dilakukan adalah dengan mengerjakan manajer yang baik dan memberikan kompensasi yang layak agar memberikan kinerja yang baik. Kemungkinan terjadinya penyimpangan yang dilakukan oleh para manajer adalah rendahnya kualitas pengendalian intern.

4. Manfaat dan biaya, konsep jaminan yang meyakinkan atau masuk akal mengandung arti bahwa biaya pengendalian intern tidak melebihi manfaat yang dihasilkannya. Pengendalian yang masuk akal adalah pengendalian yang memberikan manfaat lebih tinggi dari biaya yang dikeluarkannya untuk melakukan pengendalian tersebut.

COSO (2013:9) dalam *Internal Control-Integrated Framework (ICIF)* menjelaskan mengenai keterbatasan-keterbatasan pengendalian internal sebagai berikut:

*“The Framework recognizes that while internal control provides reasonable assurance of achieving the entity’s objectives, limitations do exist. Internal control cannot prevent bad judgment or decisions, or external events that can cause an organization to fail to achieve its operational goals. In other words, even an effective system of internal control can experience a failure. Limitations may result from the:*

1. *Suitability of objectives established as a precondition to internal control.*
2. *Reality that human judgment in decision making can be faulty and subject to bias.*
3. *Breakdowns that can occur because of human failures such as simple errors.*
4. *Ability of management to override internal control.*
5. *Ability of management, other personnel, and/or third parties to circumvent controls through collusion*
6. *External events beyond the organization’s control”.*

Berdasarkan uraian COSO diatas, bahwa pengendalian internal tidak bisa mencegah penilaian buruk atau keputusan, atau kejadian eksternal yang dapat menyebabkan sebuah organisasi gagal untuk mencapai tujuan operasionalnya. Dengan kata lain, bahkan sistem pengendalian intern yang efektif dapat mengalami kegagalan.

Lebih lanjut dikemukakan bahwa keterbatasan-keterbatasan yang ada mungkin terjadi sebagai hasil dari:

1. Penetapan tujuan-tujuan yang menjadi prasyarat untuk pengendalian internal tidak tepat.
2. Penilaian manusia dalam pengambilan keputusan yang dapat salah dan bias.
3. Faktor kesalahan/ kegagalan manusia sebagai pelaksana.
4. Kemampuan manajemen untuk mengesampingkan pengendalian internal.
5. Kemampuan manajemen, personel lainnya, ataupun pihak ketiga untuk menghindari pengendalian melalui kolusi.
6. Peristiwa-peristiwa eksternal yang berada di luar kendali organisasi.

## **2.1.2 Kesesuaian Kompensasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Kompensasi**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kesesuaian adalah perihal sesuai, keselarasan atau kecocokan. Kesesuaian juga merupakan suatu keadaan merasa cocok atau pas terhadap sesuatu yang kita dapatkan. Dalam

organisasi, kesesuaian kompensasi yang sesuai sangatlah penting karena peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh puasnya karyawan terhadap imbalan yang mereka terima dari pekerjaan mereka, oleh sebab itu kompensasi haruslah mendorong kepuasan kerja.

Menurut Kasmir (2016:233), kompensasi adalah :

“Balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik yang bersifat keuangan atau non keuangan”.

Menurut Sastrohardiwiryo dalam Lijan Poltak Sinambela (2016:218), mengemukakan :

“Bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Sedangkan menurut Hasibuan (2013:117), mengemukakan bahwa:

“Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang, langsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Menurut T Hani Handoko dalam Danang sunyoto (2014:154), mengemukakan kompensasi adalah :

“Segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”.

Banyaknya organisasi mengalami perubahan dalam lingkungan yang sangat kompetitif, ketidakpuasan kerja karyawan mungkin lebih banyak terjadi, stabilitas dan keberhasilan organisasi akan terhambat. Gejala dari kurang stabilnya organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja. Bentuk yang paling ekstrim adalah pemogokan kerja, pelambatan kerja, mangkir, dan tingkat keluarnya karyawan

yang tinggi. Gejala ini mungkin merupakan bagian dari keluhan karyawan. Sebaliknya kepuasan kerja yang tinggi merupakan tanda organisasi dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen yang efektif.

Salah satu bentuk perhatian yang dilakukan oleh organisasi terhadap karyawan yaitu dalam bentuk pemberian kompensasi, pemberian kompensasi ini haruslah seimbang sehingga dapat saling memuaskan antara kedua belah pihak, baik organisasi maupun karyawan yang pada akhirnya karyawan akan termotivasi untuk selalu meningkatkan semangat kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.2.2 Tujuan Kompensasi**

Dalam pelaksanaannya, sistem kompensasi memiliki tujuan. Menurut Kasmir (2016:236), tujuan dari kompensasi yaitu:

1. “Memberikan hak karyawan
2. Memberikan rasa keadilan
3. Memperoleh karyawan yang berkualitas
4. Mempertahankan karyawan
5. Menghargai karyawan
6. Pengendalian biaya
7. Memenuhi peraturan pemerintah
8. Menghindari konflik”.

Berikut merupakan penjelasan dari tujuan-tujuan kompensasi menurut Kasmir:

1. Memberikan hak karyawan. Kompensasi harus diberikan karena merupakan hak karyawan atas jerih payahnya dalam bekerja. Dalam hal ini pemberian kompensasi merupakan kewajiban setiap pengusaha atau perusahaan kepada karyawannya.
2. Memberikan rasa keadilan. Pemberian kompensasi yang dilakukan secara terbuka dan penentuan besarnya kompensasi didasarkan kepada

kinerjanya. Penentuan kompensasi tanpa ada diskriminasi dan apa adanya akan ada rasa keadilan. Karyawan akan merasa diperlakukan secara adil oleh pimpinan sehingga semangat dan motivasi karyawan akan meningkat.

3. Memperoleh karyawan yang berkualitas. Dengan pemberian kompensasi yang baik akan menarik pelamar yang berkualitas untuk melamar ke perusahaan. Pelamar yang memiliki kualifikasi yang tinggi adalah yang paling banyak melamar. Sebaliknya jika kompensasi yang dibayar kurang atau tidak menarik, maka akan memperoleh karyawan yang kurang memiliki kualifikasi atau tidak berkualitas.
4. Mempertahankan karyawan. Dengan pemberian kompensasi yang sesuai atau layak, maka akan mengurangi karyawan yang keluar. Dengan kompensasi yang sesuai maka karyawan akan terus bertahan dan akan terus berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Bahkan timbul ketakutan akan dikeluarkan jika bekerja dengan tidak baik. Pada akhirnya *turnover* karyawan juga dapat diminimalkan, karyawan akan terus bekerja sampai pensiun.
5. Menghargai karyawan. Pemberian kompensasi salah satu bentuk penghargaan terhadap jasa karyawan. Dengan kompensasi yang sesuai dan wajar karyawan akan merasa dihargai atas segala jerih payahnya. Dengan dihargai maka perusahaan juga akan menghargai perusahaan, dengan bekerja sebaik-baiknya atau dengan berprestasi setinggi-tingginya, guna memajukan perusahaan.

6. Pengendalian biaya. Dengan pemberian kompensasi yang layak akan dapat mengurangi biaya rekrutmen dan seleksi karyawan. Hal ini dapat terjadi karena dengan pembayaran kompensasi yang tidak wajar dan tidak sesuai dengan aturan, maka akan menimbulkan tingkat *turnover* karyawan. Pada akhirnya karena terjadi turnover, maka ada posisi yang kosong dan harus segera di isi. Nah untuk mengisi inilah diperlukan rekrutmen dan seleksi serta biaya untuk melatih karyawan baru.
7. Memenuhi peraturan pemerintah. Pemberian yang sesuai dengan kebijakan pemerintah, berarti ikut mendukung program pemerintah. Dengan mematuhi peraturan pemerintah, akan terhindar dalam bentuk sanksi yang mungkin terjadi.
8. Menghindari konflik. Dengan kompensasi perselisihan atau pertentangan antara karyawan dengan perusahaan dan karyawan dengan karyawan, dapat diminimalkan jika kompensasi dibayar dengan layak dan wajar dan sesuai aturan yang berlaku.

Menurut Hasibuan (2013:121), mengemukakan tujuan kompensasi :

1. “Ikatan kerja sama
2. Kepuasan kerja
3. Pengadaan efektif
4. Motivasi
5. Disiplin
6. Stabilitas karyawan
7. Pengaruh serikat buruh
8. Pengaruh pemerintah.”

Berikut merupakan penjelasan dari tujuan-tujuan kompensasi yang dikemukakan menurut Kasmir:

1. Ikatan Kerja Sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualifiield untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
6. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Menurut T Hani Handoko dalam Danang Sunyoto (2014:156),

menjelaskan tujuan kompensasi yaitu:

1. ”Memperoleh Personalia yang Qualified
2. Mempertahankan Para Karyawan yang Ada Sekarang
3. Menjamin Keadilan
4. Menghargai Perilaku yang Diinginkan
5. Mengendalikan Biaya-Biaya
6. Memenuhi Peraturan-Peraturan Legal.”

Tujuan kompensasi menurut T Hani Handoko dalam Danang Sunyoto

tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Memperoleh personalia yang qualified. Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja.
2. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang. Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.
3. Menjamin keadilan. Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan. Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung-jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.
5. Mengendalikan biaya-biaya. Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis, organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.
6. Memenuhi peraturan-peraturan legal. Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Dari beberapa uraian tentang tujuan kompensasi maka dijelaskan bahwa kompensasi penting dilakukan dalam organisasi. Tujuan dari kompensasi yang ditekankan dari uraian di atas yaitu untuk memberi motivasi kepada karyawan, mempertahankan karyawan yang kompeten dan meningkatkan produktivitas dalam suatu organisasi.

### **2.1.2.3 Sistem dan Kebijaksanaan Kompensasi**

Terdapat sistem dan kebijaksanaan dari kompensasi, menurut Hasibuan (2013:124), memberikan penjelasan tentang sistem pembayaran kompensasi yaitu:

1. “Sistem Waktu
2. Sistem Hasil
3. Sistem Borongan”.

Pernyataan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Sistem waktu. Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu yang relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Sistem waktu biasanya diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu periodik setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan pada prestasi kerjanya. Kebaikan sistem waktu adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sesuai perjanjian.
2. Sistem hasil. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan oleh kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil (*output*), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan atas banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lama waktu yang dikerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang

bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan.

3. Sistem borongan. Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa didasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

#### **2.1.2.4 Jenis-jenis Kompensasi**

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan dalam suatu organisasi dapat dibagi menjadi beberapa jenis. Menurut Kasmir (2016:241-244), kompensasi terbagi dalam dua kategori yaitu:

1. “Kompensasi keuangan
2. Kompensasi bukan keuangan”.

Kedua kategori kompensasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kompensasi keuangan, merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang baik secara periodik (mingguan, bulanan atau tahunan) jenis kompensasi keuangan dapat berupa:
  - a. Gaji, pemberian gaji bersifat tetap, artinya jumlahnya diberikan setiap bulan yang besarnya bervariasi sesuai golongan atau kepangkatan yang diembannya.

- b. Upah, merupakan pendapatan yang diperoleh dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu, pembayaran upah bersifat tidak tetap yang diberikan harian, mingguan, atau sesudah pekerjaan diselesaikan.
- c. Bonus, merupakan pembayaran yang dilakukan kepada seseorang karena prestasinya atau prestasi perusahaan secara keseluruhan. Bonus diberikan apabila dalam dua jenis:
- Bonus umum diberikan kepada semua karyawan yang besarnya biasanya tergantung dari jabatannya.
  - Bonus khusus, bonus ini diberikan karena adanya kinerja atau prestasi kerja individu atau kelompok yang meningkat. Besarannya bonus biasanya tergantung kinerja dan keuntungan karyawan.
- d. Komisi, merupakan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan, misalnya dalam membantu menjual suatu barang atau produk.
- e. Insentif, merupakan rangsangan yang diberikan untuk mendorong karyawan meningkatkan kinerja, sehingga dengan pemberian insentif ini kinerja akan meningkat. Insentif juga diberikan untuk pekerja tertentu yang tidak semua orang mampu dan mau untuk melaksanakannya.

2. Kompensasi bukan keuangan, merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk tunjangan-tunjangan guna meningkatkan kesejahteraan karyawan baik fisik maupun batin.

Menurut Michael dan Horold dalam Lijan Poltak Sinambela (2016:223),

kompensasi dibagi menjadi tiga yaitu kompensasi material, sosial, dan aktivitas :

“(1) kompensasi material adalah segala bentuk penguat fisik (*physical reinforce*) misalnya fasilitas parkir, telepon, dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan (pensiun, asuransi kesehatan). (2) kompensasi sosial adalah hubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Misalnya, setatus, pengakuan sebagai ahli dibidangnya, penghargaan atas prestasi. (3) kompensasi aktivitas adalah kompensasi yang mampu menggerakkan berbagai aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk mencoba aktivitas tertentu.”

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan dalam suatu organisasi dapat dibagi menjadi beberapa jenis. Menurut Gibson dalam Hannah Dara Vanzuela (2006:33) kompensasi/*reward* terbagi dalam dua kategori yaitu:

1. *Reward* Intrinsik
2. *Reward* Ekstrinsik

Kedua kategori kompensasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Reward* Intrinsik, merupakan *reward* yang melekat pada bagian dari pekerjaan itu sendiri. Sebagai Contoh:
  - a. *Completion*, keberhasilan individu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan sebuah *reward* tersendiri bagi individu bersangkutan.
  - b. *Achievement*, penghargaan akan diri sendiri karena mampu menyelesaikan atau melakukan suatu pekerjaan yang menantang.

- c. *Autonomy*, pemberian kebebasan pada individu untuk mengambil keputusan atau menggunakan cara sendiri dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- d. *Personal Growth*, peningkatan kemampuan, keterampilan atau keahlian dari yang sudah dimiliki sebelumnya.

2. *Reward* Ekstrinsik

- a. Keuangan, penghargaan keuangan dapat berbentuk peningkatan upah/gaji atau *fringe benefit*.
- b. *Interpersonal*, penghargaan *interpersonal* dapat berupa status dan *recognition*.
- c. Promosi, penghargaan atas prestasi yang telah dicapai dalam bentuk kenaikan jenjang karir.

#### 2.1.2.5 Komponen Kompensasi

Menurut Veitzal Rivai (2011:244), mengemukakan bahwa komponen kompensasi dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. Kompensasi Langsung
2. Kompensasi Tidak Langsung

Dari komponen kompensasi yang di kemukakan Veitzal Rivai diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan guna mencapai tujuan perusahaan. Dalam kompensasi langsung terdapat 3 (Tiga) bentuk komponen sebagai berikut:

- a. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan. Tujuan pemberian gaji adalah sebagai berikut:
- Ikatan kerja sama, dengan pemberian gaji maka terjalinlah ikatan kerja sama formal antara pemilik/pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pemilik/pengusaha wajib membayar gaji sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.
  - Kepuasan kerja, dengan pemberian gaji, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
  - Pengadaan efektif, jika program gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
  - Motivasi, jika balas jasa diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
  - Stabilisasi karyawan, dengan program gaji atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

- Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Karyawan akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- Pengaruh serikat buruh, dengan program gaji yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- Pengaruh asosiasi usaha sejenis/kardin, dengan program gaji atas prinsip adil dan layak serta *external* konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil dan perpindahan ke perusahaan sejenis dapat dihindarkan.
- Pengaruh Pemerintah, jika program gaji sesuai dengan undang-undang yang berlaku (seperti batas gaji minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemberian gaji hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak yang terlibat, pegawai dapat memenuhi kebutuhannya, sedangkan pemilik mendapatkan laba dan menaati peraturan pemerintah yang telah ada.

- b. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

- c. Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Tujuan utama insentif adalah untuk dorongan kepada karyawan agar dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya, sedangkan bagi perusahaan, insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, di mana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting.
2. Kompensasi tidak langsung atau *fringe benefit* merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Kompensasi tidak langsung dapat berupa :
    - a. Asuransi Sosial Tenaga Kerja adalah suatu perusahaan asuransi sosial tenaga kerja yang bertujuan memberikan perlindungan, pemeliharaan dan peningkatan kesejahteraan tenaga kerja atau karyawan bersama keluarganya, ketika yang bersangkutan mengalami risiko sosial. Risiko sosial dapat berupa kecelakaan kerja, usia tua, atau kematian.
    - b. Tunjangan merupakan tambahan penghasilan yang diberikan perusahaan/organisasi kepada para pegawainya. Tunjangan tersebut

dapat terdiri dari bermacam-macam seperti tunjangan jabatan, tunjangan transportasi, tunjangan keluarga, atau tunjangan pembangunan. Semua ini dapat menambah penghasilan pegawai. Pembayaran tunjangan biasanya disatukan dalam daftar pembayaran gaji setiap bulan yang diterima oleh para pegawai. Pemberian tunjangan pada umumnya terkait dengan upaya perusahaan/organisasi untuk memenuhi kebutuhan karyawannya akan rasa aman (*security need*) serta sebagai bentuk pelayanan kepada pegawai (*employee service*) serta menunjukkan tanggung jawab sosial perusahaan/organisasi kepada para pegawainya.

#### **2.1.2.6 Asas Kompensasi**

Program kompensasi (balas jasa) harus diterapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan Undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Lijan Poltak Sinambeal (2016:220) perusahaan harus menetapkan program-program kompensasi yang didasarkan atas dua asas, yaitu:

1. “Asas Keadilan
2. Asas Kelayakan dan Kewajaran”.

Penjelasan asas-asas menurut Lijan Poltak Sinambeal di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Asas Keadilan, Kompensasi mempengaruhi perilaku pegawai di organisasi, sehingga pemberian kompensasi yang tidak berdasarkan asas keadilan akan mempengaruhi kondisi kerja pegawai. Asas keadilan ialah adanya konsistensi imbalan bagi pegawai yang melakukan tugas dengan bobot yang sama. Dengan kata lain, kompensasi pegawai di suatu jenis pekerjaan dengan kompensasi pegawai di jenis pekerjaan lainnya, yang mengerjakan pekerjaan dengan bobot yang sama relatif akan memperoleh besarnya kompensasi yang sama. Kompensasi yang baik harus seminimal mungkin mengurangi keluhan atas ketidakpuasan yang timbul dari pegawai. Jika pegawai mengetahui bahwa kompensasi yang diterimanya tidak sama dengan pegawai yang lain dengan bobot pekerjaan yang sama, maka pegawai akan mengalami kecemburuan, sehingga berpotensi untuk mengganggu iklim kerja organisasi dan produktivitas kerja pegawai. Kompensasi dikatakan adil bukan berarti setiap pegawai menerima kompensasi yang sama besarnya. Tetapi berdasarkan asas adil, baik itu dalam penilaian, perlakuan, pemberian hadiah, maupun hukuman bagi setiap pegawai. Sehingga dengan asas keadilan akan tercipta suasana kerja sama yang baik, motivasi kerja, disiplin, loyalitas dan stabilitas pegawai yang baik.
2. Asas Kelayakan dan Kewajaran, Kompensasi yang diterima karyawan harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarga, pada tingkatan yang layak dan wajar. Sehingga besaran kompensasi yang akan diberikan akan mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat

pemenuhan kebutuhan yang akan dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya. Tolak ukur layak memang bersifat relatif, tetapi penetapan besaran minimal kompensasi yang akan diberikan perusahaan harus mengacu kepada standar hidup daerah, dengan berpijak pada standar Upah Minimum regional (UMR), baik di tingkat provinsi maupun tingkat kota/kabupaten. Sedangkan kompensasi yang wajar berarti besaran kerja, pendidikan, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan, prestasi kerja dan lain-lain. Manajer SDM harus selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi yang diterima oleh pegawai dengan perkembangan lingkungan eksternal yang berlaku. Hal ini penting agar semangat kerja karyawan tetap tinggi dan terhindar dari risiko timbulnya tuntutan dari karyawan, serikat buruh dan pekerja, maupun pemerintah, yang akan mengancam keberlangsungan bisnis organisasi.

Dalam menjamin perasaan puas bagi karyawan, agar karyawan tetap termotivasi untuk bekerja dengan baik bagi perusahaan, perusahaan harus menetapkan program-program kompensasi yang didasarkan atas asas keadilan serta asas kelayakan dan kewajaran, dan juga harus memperhatikan keseimbangan antar kondisi-kondisi internal dan eksternal.

#### **2.1.2.7 Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Pemberian kompensasi oleh organisasi dipengaruhi berbagai macam faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan bagi setiap organisasi untuk

menentukan kebijakan pemberian kompensasi. Menurut Hasibuan (2013:128)

faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah:

1. “Penawaran dan permintaan tenaga kerja
2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan
3. Serikat Buruh dan Organisasi karyawan
4. Jenis dan sifat pekerjaan
5. Pemerintah dengan UU dan Kepres
6. Biaya Hidup atau Cost of Living
7. Posisi Jabatan Karyawan
8. Pendidikan dan pengalaman kerja
9. Kondisi Perekonomian nasional.”

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja, jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya, jika pencari kerja sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif besar.
2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan, apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.
3. Serikat Buruh dan Organisasi karyawan, apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasinya kecil.

4. Jenis dan sifat pekerjaan, kalau jenis dan sifat pekerjaan sulit mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaan) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.
5. Pemerintah dengan UU dan Kepres, apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasinya kecil.
6. Biaya Hidup atau Cost of Living, apabila hidup didaerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup didaerah itu rendah maka tingkat kompensasi/relatif kecil.
7. Posisi Jabatan Karyawan, karyawan yang menduduki jabatan yang lebih tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil.
8. Pendidikan dan pengalaman kerja, jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasa akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalam kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian nasional, apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (booming) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi (full employment). Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengangguran (disquashed unemployment).

### **2.1.3 *Good Corporate Governance***

#### **2.1.3.1 *Pengertian Good Corporate Governance***

GCG berkaitan dengan pengambilan keputusan yang efektif, yang bersumber dari budaya perusahaan, etika, nilai, sistem, proses, bisnis, kebijakan dan struktur organisasi yang bertujuan untuk mendorong dan mendukung pengembangan perusahaan, pengelolaan sumberdaya dan risiko secara lebih efisien dan efektif dan pertanggungjawaban perusahaan kepada pemegang saham dan *stakeholders* lainnya.

Menurut Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 definisi Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*), adalah:

“Prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha”.

Menurut *The Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG) dalam Hamdani (2016:20), definisi dari *Good Corporate Governance* adalah sebagai berikut :

“*Good Corporate Governance* sebagai proses dan struktur yang diterapkan dalam menjalankan perusahaan, dengan tujuan utama meningkatkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dan memperhatikan kepentingan pihak petaruh lainnya.”.

Menurut Adrian Sutedi (2011:1) *good corporate governance* dapat didefinisikan sebagai berikut:

“*Good corporate governance* yaitu suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan (pemegang saham/pemilik modal, komisaris/dewan pengawas dan direksi) untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika”.

Menurut Wahyudi Prakasa dalam Sedarmayanti (2012:54), *good corporate governance* dapat didefinisikan sebagai berikut:

“*Good corporate governance* yaitu mekanisme administratif yang mengatur hubungan-hubungan antara manajemen perusahaan, komisaris, direksi, pemegang saham dan kelompok-kelompok kepentingan (*Stakeholders*) yang lainnya. Hubungan-hubungan ini di manifestasikan dalam berbagai bentuk aturan permainan dan sistem insentif sebagai kerangka kerja yang diperlukan untuk menentukan tujuan-tujuan perusahaan dan cara-cara pencapaian tujuan-tujuan serta pemantauan kinerja yang dihasilkan.”

Sedangkan definisi *Good Corporate Governance* yang dikemukakan oleh *Organization for Economic Co-operation and Development* (OCED) (yang dikutip oleh Sri Fadilah tahun 2011) mendefinisikan *corporate governance* sebagai berikut:

*“corporate governance is the system by which business corporation are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in corporation, such as the board, the managers, shareholders and other stakeholders and spells out of the rules and procedures and for making decision on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance”.*

Maksud definisi tersebut bahwa suatu sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengadakan kegiatan bisnis perusahaan. *Corporate governance* mengatur pembagian tugas, hak dan kewajiban mereka yang berkepentingan terhadap kehidupan perusahaan, termasuk para pemegang saham, dewan pengurus, para manajer, dan semua *stakeholder* non pemegang saham.

### **2.1.3.2 Prinsip-prinsip Good Corporate Governance**

*The Indonesian Institute for Corporation (IICG)* dalam Hamdani (2016:71), mengungkapkan beberapa prinsip pelaksanaan GCG yang berlaku secara internasional sebagai berikut :

1. “Hak-hak para pemegang saham, yang harus diberikan informasi dengan benar dan tepat pada waktunya mengenai perusahaan, dapat ikut berperan serta dalam pengambilan keputusan perusahaan, dan turut memperoleh bagian dari keuntungan perusahaan
2. Perlakuan sama terhadap pemegang saham, terutama kepada para pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing, dengan keterbukaan informasi yang penting serta melarang pembagian untuk pihak sendiri dan perdagangan saham oleh orang dalam
3. Peranan pemegang saham harus diakui sebagaimana diterapkan oleh hukum dan kerja sama yang aktif antara perusahaan serta para pemegang kepentingan dalam menciptakan kesejahteraan, lapangan kerja, dan perusahaan yang sehat dari aspek keuangan.
4. Pengungkapan yang akurat dan tepat pada waktunya serta transparansi mengenai semua hal yang penting bagi kinerja perusahaan, kepemilikan, serta para pemegang kepentingan (*stakeholders*)
5. Tanggung jawab pengurus manajemen, pengawasan manajemen, serta penanggungjawaban kepada perusahaan dan para pemegang saham.”

Menurut Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011

prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* meliputi :

1. “Transparansi (*transparency*)
2. Akuntabilitas (*accountability*)
3. Pertanggungjawaban (*responsibility*)
4. Kemandirian (*independency*)
5. Kewajaran (*fairness*).”

Penjelasan dari prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* tersebut adalah:

1. Transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.
2. Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
3. Pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu kesesuaian didalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
4. Kemandirian (*independency*), yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
5. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan didalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

Menurut *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) dalam Sedarmayanti (2012:55-56), prinsip GCG terdiri dari :

1. *Fairnes* (Kewajaran)
2. *Disclosure dan Transparency* (Transparansi)
3. *Accountability* (Akuntabilitas)
4. *Responsibility* (Responsibilitas).”

Uraian mengenai kutipan diatas adalah sebagai berikut :

1. *Fairnes* (Kewajaran)

Perlakuan yang sama terhadap pemegang saham, terutama kepada pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing, dengan keterbukaan informasi yang penting serta melarang pembagian untuk pihak sendiri dan perdagangan saham oleh orang dalam.

2. *Disclosure dan Transparency* (Transparansi)

Hak pemegang saham, yang harus diberi informasi benar dan tepat waktu mengenai perusahaan, dapat berperan serta dalam pengambilan keputusan mengenai perubahan mendasar atas perusahaan dan memperoleh bagian keuntungan perusahaan. Pengungkapan yang akurat dan tepat waktu serta transparansi mengenai semua hal penting bagi kinerja perusahaan, kepemilikan, serta pemegang kepentingan.

3. *Accountability* (Akuntabilitas)

Tanggung jawab manajemen melalui pengawasan efektif berdasarkan keseimbangan kekuasaan antar manajer, pemegang saham, dewan komisaris, dan auditor, merupakan bentuk pertanggungjawaban manajemen kepada perusahaan dan pemegang saham.

#### 4. *Responsibility* (Responsibilitas)

Peran pemegang saham harus diakui sebagaimana ditetapkan oleh hukum dan kerjasama yang aktif antara perusahaan serta pemegang kepentingan dalam menciptakan kekayaan, lapangan kerja, dan perusahaan yang sehat dari aspek keuangan.

Prinsip *Good Corporate Governance* menurut *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) dalam Sedarmayanti (2012:56) mencakup 5 bidang utama yaitu :

1. “Hak pemegang saham dan perlindungan
2. Peran karyawan dan pihak yang berkepentingan lainnya
3. Pengungkapan yang akurat dan tepat waktu serta transparansi sehubungan dengan struktur dan operasi korporasi
4. Tanggung jawab dewan (dewan komisaris maupun dewan direksi) terhadap perusahaan
5. Pemegang saham dan dan pihak berkepentingan lainnya.”

Sebenarnya, tiga dari keempat prinsip GCG tersebut: transparansi, akuntabilitas dan tanggung jawab mempunyai arti yang sangat erat dan tumpang-tindih. Keempat prinsip ini merupakan jawaban langsung atas permasalahan/skandal yang dihadapi oleh dunia usaha, bukan hanya di Indonesia tetapi juga diseluruh dunia.

#### **2.1.3.3 Unsur - Unsur *Good Corporate Governance***

Menurut Amin Widjaja Tunggal (2013:184) unsur-unsur (*person in charge*) dalam *Good Corporate Governance* yang baik terdiri atas :

1. “Pemegang saham (*stakeholders*)
2. Komisaris dan Direksi
3. Komite audit
4. Sekretaris Perusahaan
5. Manajer dan karyawan

6. Auditor eksternal
7. Auditor internal
8. *Stakeholder* lainnya.”

Penjelasan mengenai unsur-unsur dalam *Good Corporate Governanc* sebagai berikut:

1. Pemegang saham (*stakeholders*), adalah individu atau institusi yang mempunyai taruhan vital (*vital stake*) dalam perusahaan. *Corporate Governance* harus melindungi hak-hak pemegang saham antara lain :
  - a. Mengamankan registrasi dan kepemilikan
  - b. Menyerahkan atau memindahkan saham
  - c. Mendapatkan informasi yang relevan secara tepat waktu dan kontinu
  - d. Ikut serta dan memiliki hak suara dalam Rapat Umum Pemegang Saham
  - e. Memperoleh bagian atas keuntungan perusahaan
2. Komisaris dan Direksi, secara legal bertanggung jawab untuk menetapkan sasaran korporat, mengembangkan kebijakan yang luas, dan memilih personel tingkat atas untuk melaksanakan sasaran dan kebijakan tersebut, dan juga menelaah kinerja manajemen untuk meyakinkan bahwa perusahaan dijalankan secara baik dan kepentingan pemegang saham dilindungi.
3. Komite audit, bertugas untuk memberikan pendapat profesional yang independen kepada Dewan Komisaris terhadap laporan atau hal-hal yang disampaikan oleh direksi kepada Dewan Komisaris serta mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Dewan Komisaris.

4. Sekretaris Perusahaan, fungsi ini harus dilaksanakan oleh salah seorang direktur perusahaan tercatat atau pejabat perusahaan tercatat yang khusus ditunjuk untuk menjalankan fungsi tersebut. Sekretaris perusahaan harus memiliki akses terhadap informasi material dan relevan yang berkaitan dengan perusahaan tercatat tersebut dan menguasai peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal khususnya yang berkaitan dengan masalah keterbukaan.
5. Manajer dan karyawan, manajer menempati posisi yang strategis karena pengetahuan mereka dan pengambilan keputusan, biasanya mengambil peranan penting dalam organisasi. Pekerja khususnya yang diwakili serikat pekerja atau mereka yang memiliki saham dalam perusahaan dapat mempengaruhi kebijakan tata kelola perusahaan tertentu.
6. Auditor eksternal, bertanggung jawab memberikan opini/pendapat terhadap laporan keuangan perusahaan. Laporan auditor independen adalah ekspresi dari opini profesional mereka mengenai laporan keuangan.
7. Auditor internal, melaksanakan pelayanan kepada organisasi secara lebih luas dengan memberikan jaminan keyakinan, konsultasi dan memastikan pelaksanaan *corporate governance*.
8. *Stakeholder* lainnya, pemerintah terlibat dalam *corporate governance* melalui hukum dan peraturan perundang-undangan. Kreditor yang memberikan pinjaman mungkin juga mempengaruhi kebijakan perusahaan.

Menurut Adrian Sutedi (2011 : 41), mengatakan unsur-unsur yang dimiliki *corporate governance*, yaitu:

“*Corporate governance* memiliki unsur-unsur yang berasal dari dalam perusahaan (dan selalu diperlukan di dalam perusahaan), serta unsur-unsur yang ada di luar perusahaan (dan yang selalu diperlukan di luar perusahaan) yang bisa menjamin berfungsinya *good corporate governance*”.

Penjelasan dari unsur-unsur tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Corporate Governance* - Internal Perusahaan

Adalah unsur yang berada di dalam perusahaan dan unsur yang selalu diperlukan di dalam perusahaan. Unsur-unsur yang berasal dari dalam perusahaan adalah:

- a. pemegang saham;
- b. direksi;
- c. dewan komisaris
- d. manajer;
- e. karyawan/serikat pekerja;
- f. sistem remunerasi berdasarkan kinerja;
- g. komite audit;

Unsur-unsur yang selalu diperlukan di dalam perusahaan, antara lain meliputi:

- a. Keterbukaan dan kerahasiaan (*disclosure*);
- b. Transparansi;
- c. *Accountability*;
- d. *Fairness*;
- e. Aturan dari *code of conduct*.

## 2. *Corporate Governance* - Eksternal Perusahaan

Adalah unsur yang berasal dari luar perusahaan dan unsur yang diperlukan di luar perusahaan. Unsur yang berasal dari luar perusahaan adalah:

- a. kecukupan undang-undang dan perangkat hukum;
- b. investor;
- c. institusi penyedia informasi;
- d. akuntan publik;
- e. institusi yang memihak kepentingan publik bukan golongan;
- f. pemberi pinjaman;
- g. lembaga yang mengesahkan legalitas.

Unsur yang selalu diperlukan di luar perusahaan antara lain meliputi:

- a. aturan dari *code of conduct*;
- b. *fairness*;
- c. *accountability*;
- d. jaminan hukum.

Sedangkan menurut Hadi Setia Tunggal (2013 : 164), unsur-unsur

(*person in charge*) dalam *corporate governance* yang baik terdiri atas:

1. “Pemegang saham
2. Komisaris
3. Direksi
4. Komite audit
5. Sekertaris perusahaan
6. Manajer dan karyawan
7. Auditor eksternal
8. Auditor internal
9. *Stakeholder* lainnya (pemerintah, kreditor, dan lain-lain).”

#### 2.1.3.4 Manfaat dan Tujuan *Good Corporate Governance*

Dalam penerapan *Good Corporate Governance* tentunya memiliki manfaat dan tujuan. Menurut Hery (2010 : 5) setidaknya ada 5 (lima) manfaat yang dapat diperoleh perusahaan yang menerapkan *good corporate governance*, yaitu sebagai berikut:

1. “GCG secara tidak langsung akan dapat mendorong pemanfaatan sumber daya perusahaan ke arah yang lebih efektif dan efisien, yang pada gilirannya akan turut membantu terciptanya pertumbuhan atau perkembangan ekonomi nasional.
2. GCG dapat membantu perusahaan dan perekonomian nasional dalam hal menarik modal investor dengan biaya yang lebih rendah melalui perbaikan kepercayaan investor dan kreditor domestik maupun internasional.
3. Membantu pengelolaan perusahaan dalam memastikan/menjamin bahwa perusahaan telah taat pada ketentuan, hukum, dan peraturan.
4. Membantu manajemen dan *corporate board* dalam pemantauan penggunaan aset perusahaan.
5. Mengurangi korupsi.”

Tujuan dari *good corporate governance* menurut Sedarmayanti (2012:62)

adalah:

1. “Memaksimalkan nilai perseroan bagi pemegang saham dengan cara meningkatkan transparansi, akuntabilitas, kewajaran, dan reponsibilitas agar perusahaan memiliki daya saing kuat, baik secara nasional atau internasional, serta menciptakan iklim yang mendukung investasi.
2. Mendorong pengelolaan perseroan secara profesional, transparansi dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian dewan komisaris, direksi, dan rapat umum pemegang saham (RUPS)
3. Mendorong agar pemegang saham, anggota dewan komisaris dan anggota direksi dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral dan yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial perseroan terhadap pihak yang berkepentinganmaupun kelestarian lingkungan disekitar perusahaan”.

Tujuan diterapkannya *good corporate governance* dalam perusahaan berdasarkan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER — 01 /MBU/2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara adalah sebagai berikut:

1. “Memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas , dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional.
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional , transparan, dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ.
3. Mendorong agar Organ dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap *stakeholders* maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN.
4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.
5. Meningkatkan iklim investasi nasional.
6. Mensukseskan program privatisasi.”

## **2.1.4 Pencegahan Kecurangan**

### **2.1.4.1 Pengertian Kecurangan**

Kecurangan telah mendapatkan banyak perhatian media sebagai dinamika yang sering terjadi. Indikasi kecurangan dapat dilihat dari bentuk kebijakan yang disengaja dan tindakan yang bertujuan untuk melakukan penipuan atau manipulasi yang merugikan pihak lain.

Menurut subagio dkk. (2013:23) mendefinisikan fraud sebaga berikut:

“Kecurangan (*Fraud*) di definisikan sebagai setiap tindakan ilegal atau melakukan kegiatan tidak semestinya yang disengaja dengan tujuan untuk mengelabui yang lain dimana korban mengalami kerugian dan pelaku fraud beroleh kepentingan.”

Menurut Sedarmayanti (2012:146) mengemukakan bahwa:

“Kecurangan (*Fraud*) merupakan suatu perbuatan yang bertentangan dengan kebenaran dan dilakukan dengan sengaja untuk memperoleh sesuatu yang bukan merupakan hak pelakunya, sehingga dapat menyebabkan kerugian pada perusahaan.”

Adapun pengertian kecurangan (*fraud*) menurut Pusdiklatwas BPKP (2008:11) adalah sebagai berikut:

“Dalam istilah sehari-hari, kecurangan (*fraud*) dimaknai sebagai ketidakjujuran. Dalam terminologi awam fraud lebih ditekankan pada aktivitas penyimpangan perilaku yang berkaitan dengan konsekuensi hukum, seperti penggelapan, pencurian dengan tipu muslihat, *fraud* pelaporan keuangan, korupsi, kolusi, nepotisme, penyuapan, penyalahgunaan wewenang, dan lain-lain.”

*Black's law dictionary* dalam Karyono (2013:4) mendefinisikan kecurangan (*fraud*) sebagai berikut:

*“Fraud is a generic term embracing all the multifarious means which human ingenuity can devise, which are resorted to by one individual, to get an advantage over another by false representation. No definite and invariable rule can be laid down as a general proposition in defining fraud, as it includes surprise, trick, cunning and unfair ways by which another is cheated. The only boundaries defining it are those which limit human knavery.”*

Dari pernyataan *Black's law dictionary* dalam Karyono (2013:2), di atas dapat dijelaskan sebagai berikut. *Fraud* adalah suatu pengertian umum dan mencakup beragam cara yang dapat digunakan dengan cara kekerasan oleh seseorang untuk mendapatkan keuntungan dari orang lain melalui perbuatan yang tidak benar. Tidak terdapat definisi atau aturan yang dapat digunakan sebagai pengertian umum dalam mengartikan fraud yang meliputi cara yang mengandung sifat yang mendadak, menipu, cerdas, dan tidak jujur yang

digunakan untuk mengelabui seseorang. Satu-satunya batasan untuk mengetahui pengertian di atas adalah ketidakjujuran manusia.

Pada dasarnya kecurangan merupakan tindakan yang melanggar hukum dan bisa merugikan berbagai pihak. Kecurangan merupakan suatu hal yang sangat sulit diberantas, bahkan korupsi di Indonesia sudah dilakukan secara sistematis sehingga perlu penanganan yang sistematis. Akan tetapi, kita harus optimis bahwa bisa dicegah atau paling sedikitnya bisa dikurangi dengan menerapkan pengendalian anti kecurangan.

#### **2.1.4.2 Faktor Faktor Penyebab Kecurangan (*fraud*)**

Menurut Karyono (2013:8), terdapat beberapa teori yang menjelaskan tentang faktor-faktor yang menjadi penyebab dari *fraud* yaitu:

1. “Teori  $C=N+K$
2. Teori Segitiga Fraud (*Fraud Triangle Theory*)
3. Teori GONE
4. Teori Monopoli (*Klinggard Theory*)”.

Penjelasan dari teori-teori tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

##### 1. Teori $C=N+K$

Teori ini dikenal di jajaran kepolisian yang menyatakan bahwa kriminal (C) sama dengan niat (N) dan kesempatan (K). Teori ini sangat sederhana dan gamblang karena meskipun ada niat melakukan *fraud*, bila tidak ada kesempatan tidak akan terjadi, demikian pula sebaliknya. Kesempatan ada pada orang atau kelompok orang yang memiliki kewenangan otoritas dan akses atas objek *fraud*. Nilai perbuatan ditentukan oleh moral dan integritas.

## 2. Teori Segitiga *Fraud* (*Fraud Triangle Theory*)

Dalam teori ini perilaku *fraud* (*kecurangan*) didukung oleh tiga unsur yaitu adanya tekanan, kesempatan, dan pembenaran.

### a. Tekanan (*Pressure*)

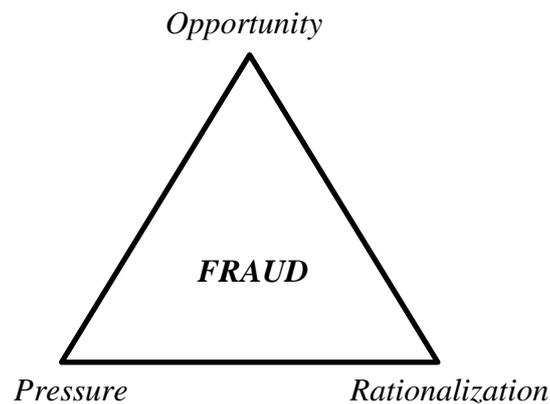
Dorongan untuk melakukan *fraud* terjadi pada karyawan (*employee fraud*) dan oleh manajer (*management fraud*) dan dorongan itu terjadi antara lain karena tekanan keuangan, kebiasaan buruk, tekanan lingkungan, dan tekanan lainnya seperti tekanan dari orang lain yang menyuruh untuk memiliki barang yang lebih.

### b. Kesempatan (*Opportunity*)

Kesempatan timbul karena lemahnya pengendalian internal dalam mencegah dan mendeteksi kecurangan. Kesempatan juga dapat terjadi karena lemahnya sanksi dan ketidakmampuan untuk menilai kualitas kinerja.

### c. Pembenaran (*Rationalization*)

Pelaku kecurangan mencari pembenaran ketika pelaku menganggap bahwa yang dilakukan sudah merupakan hal yang biasa/wajar dilakukan oleh orang lain pula, pelaku merasa berjasa besar terhadap organisasi dan seharusnya ia menerima lebih banyak dari yang diterimanya, pelaku menganggap tujuannya baik yaitu untuk mengatasi masalah dan nanti akan dikembalikan.



**Gambar 2.1 Fraud Triangle**

### 3. Teori GONE

Dalam teori ini terdapat empat faktor pendorong seseorang untuk melakukan kecurangan, yaitu:

a. *Greed* (keserakahan)

Berkaitan dengan perilaku serakah yang potensial ada dalam setiap diri seseorang.

b. *Opportunity* (kesempatan)

Berkaitan dengan keadaan organisasi, instansi, masyarakat yang sedemikian rupa sehingga terbuka bagi seseorang untuk melakukan kecurangan terhadapnya.

c. *Need* (kebutuhan)

Berkaitan dengan faktor-faktor yang dibutuhkan oleh individu untuk menunjang hidupnya secara wajar.

d. *Exposure* (Pengungkapan)

Berkaitan dengan kemungkinan dapat diungkapkannya suatu kecurangan dan sifat serta beratnya hukuman terhadap pelaku

kecurangan. Semakin besar kemungkinan suatu kecurangan dapat diungkap/ditemukan, semakin kecil dorongan seseorang untuk melakukan kecurangan tersebut. Semakin berat hukuman kepada pelaku kecurangan akan semakin kurang dorongan seseorang untuk melakukan kecurangan.

#### 4. Teori Monopoli (*Klinggard Theory*)

Menurut teori ini korupsi (C) diartikan sama dengan monopoli (*Monopoly=M*) ditambah kebijakan (*Decretism=D*) dikurangi pertanggungjawaban (*Accountability=A*). *Fraud* (kecurangan) sangat bergantung pada monopoli kekuasaan yang dipegang oleh yang bersangkutan dan kebijakan yang di buatnya. Namun kedua faktor itu dipengaruhi pula oleh kondisi akuntabilitas. Pertanggungjawaban (*accountability*) yang baik cenderung akan mempersempit peluang atau kesempatan bagi pelakunya.

#### 2.1.4.3 Bentuk-bentuk Kecurangan (*Fraud*)

Menurut Examination Manual 2006 dari Association of Certified Fraud Examiner yang dikutip oleh Karyono (2013:17), *fraud* terdiri atas empat kelompok besar yaitu:

1. “Kecurangan Laporan (*Fraudulent Statement*)
2. Penyalahgunaan aset (*Asset Misappropriation*)
3. Korupsi (*Corruption*)
4. Kecurangan yang berkaitan dengan komputer”.

Bentuk-bentuk kecurangan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

## 1. Kecurangan Laporan Keuangan

Kecurangan laporan keuangan (*fraudulent financial statement*) yang terdiri atas kecurangan laporan keuangan (*financial statement*) dilakukan dengan menyajikan laporan keuangan lebih baik dari sebenarnya (*over statement*) dan lebih buruk dari sebenarnya (*under statement*) dan kecurangan laporan lain (*non financial statement*).

## 2. Kecurangan Penyalahgunaan Aset

Kecurangan penyalahgunaan aset (*asset misappropriation*) yang terdiri atas kecurangan kas (*cash*) dan kecurangan persediaan dan aset lain (*inventory and other assets*).

a. Kecurangan Kas, terdiri atas kecurangan penerimaan kas sebelum dicatat (*skimming*), kecurangan kas setelah dicatat (*larceny*), dan kecurangan pengeluaran kas (*fraudulent disbursement*) termasuk kecurangan penggantian biaya (*expense disbursement scheme*).

- Kecurangan Penerimaan Kas, yaitu pencurian terhadap kas yang belum dicatat (*skimming*)
- Kecurangan Pengeluaran (*Fraudulent Disbursement*), kecurangan penagihan (*billing schemes*) dengan memasukkan dokumen tagihan atau *invoice* pengadaan barang, sehingga tagihan lebih tinggi (*mark up*) atau tagihan fiktif.
- Kecurangan penggantian biaya (*expense reimbursement schemes*) adalah kecurangan pengeluaran kas dengan memanipulasi penggantian biaya antara lain dengan cara

meninggikan biaya dari yang sebenarnya, penggantian biaya atas biaya-biaya fiktif dengan membuat kwitansi palsu, kecurangan penggantian biaya berulang-ulang (*multiple reimbursement*).

- b. Penyalahgunaan persediaan dan aset lain (*inventory and other assets misappropriation*), yang terdiri dari pencurian (*larceny*) dan penyalahgunaan (*misuse*). *Larceny scheme* dimaksudkan sebagai pengambilan persediaan atau barang di gudang karena penjualan atau pemakaian untuk perusahaan tanpa ada upaya untuk menutupi pengambilan tersebut dalam akuntansi atau catatan gudang. Diantaranya yaitu penjualan fiktif (*fictitious sell*), aset *requisition* dan *transfer scheme*, kecurangan pembelian dan penerimaan, membuat jurnal palsu, menghapus persediaan (*inventory write off*)
- c. Kecurangan persediaan barang dan aset lainnya yang berupa penyalahgunaan aset pada umumnya sulit untuk dikuantifikasikan akibatnya. Sebagai contoh kasus ini misalkan pelaku menggunakan peralatan kantor saat jam kerja untuk kegiatan usaha sampingan pelaku. Hal itu berakibat mengurangi produktivitas dan menambah upah dan dapat berakibat pula hilangnya peluang bisnis bila kegiatannya merupakan usaha sejenis. Selain itu peralatannya akan lebih cepat rusak.

### 3. Korupsi

Kata korupsi berarti kebusukan, keburukan, kejahatan, ketidakjujuran, tidak bermoral, dan penyimpangan dari kesucian. Secara umum dapat

didefinisikan dengan perbuatan yang merugikan kepentingan umum/publik atau masyarakat luas untuk kepentingan pribadi atau kelompok tertentu, korupsi terjadi pada organisasi korporasi swasta dan pada sektor publik/pemerintahan. Adapun bentuk korupsi yaitu:

- a. Pertentangan kepentingan (*Conflict of Interest*),
  - b. Suap (*Bribery*)
  - c. Pemberian tidak sah (*Illegal Grativities*)
  - d. Pemerasan ekonomi (*Economic Exortion*)
4. Kecurangan yang berkaitan dengan komputer

Terjadi perkembangan kejahatan di bidang komputer dan contoh tindak kejahatan yang dilakukan sekarang antara lain:

- a. Menambah, menghilangkan atau mengubah masukan atau memasukan data palsu.
- b. Salah mem-*posting* sebagian transaksi.
- c. Memproduksi keluaran palsu, menahan, menghancurkan, mencuri keluaran.
- d. Merusak program misalnya mengambil uang dari banyak rekening dalam jumlah kecil.
- e. Mengubah dan menghilangkan *master file*.
- f. Mengabaikan pengendalian internal untuk memperoleh akses ke informasi rahasia.
- g. Melakukan sabotase.
- h. Mencuri waktu penggunaan komputer.
- i. Melakukan pengamatan elektronik dari data saat dikirim.

#### 2.1.4.4 Pengertian Pencegahan Kecurangan

Kasus kecurangan yang semakin marak terjadi membuat kerugian yang cukup besar bagi perusahaan. Apabila kecurangan tidak dapat dikurangi atau dicegah, maka akan berakibat fatal bagi perusahaan. Untuk itu manajemen perusahaan harus mengambil tindakan yang tepat untuk mencegah terjadinya kecurangan.

Pencegahan kecurangan menurut Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (2008:37) merupakan :

”Upaya terintegrasi yang dapat menekan terjadinya faktor penyebab kecurangan yaitu:

1. Memperkecil peluang terjadinya kesempatan untuk berbuat kecurangan.
2. Menurunkan tekanan kepada pegawai agar mampu memenuhi kebutuhan.
3. Mengeliminasi alasan untuk membuat pembenaran atau rasionalisasi atas tindakan kecurangan yang dilakukan.”

Menurut Karyono (2013:47) pencegahan fraud adalah:

“Mencegah fraud merupakan segala upaya untuk menangkal pelaku potensial, mempersempit ruang gerak, dan mengidentifikasi kegiatan yang beresiko tinggi terjadinya kecurangan (fraud).”

Adapun mengenai pencegahan kecurangan menurut Hiro Tugiman (2006:34) yaitu:

“Berbagai tindakan yang dilakukan untuk memperkecil kemungkinan terjadinya kecurangan, membatasi atau memperkecil kerugian yang mungkin timbul bila terjadinya kecurangan. Mekanisme utama pencegahan kecurangan adalah pengawasan yang terletak pada manajemen.”

Dengan adanya upaya pencegahan yang diterapkan oleh perusahaan dapat memperkecil peluang terjadinya kecurangan, karena setiap tindakan

kecurangan dapat terdeteksi cepat dan diantisipasi dengan baik oleh perusahaan,. Setiap karyawan tidak merasa tertekan lagi dan melakukan pembenaran terhadap tindakan kecuranganyang dapat merugikan banyak pihak.

#### 2.1.4.5 Tujuan Pencegahan Kecurangan

Kecurangan merupakan masalah yang ada di dalam lingkungan perusahaan, dan harus dicegah sedini mungkin. Pencegahan kecurangan yang efektif memiliki lima tujuan, menurut Diaz Priantara (2013:183) adalah sebagai berikut:

1. *Prevention*- Mencegah terjadinya kecurangan secara nyata pada semua lini organisasi.
2. *Deterrence*- Menangkal pelaku potensial bahkan tindakan yang bersifat coba-coba karena pelaku potensial melihat sistem pengendalian risiko *fraud* efektif berjalan dan telah memberi sanksi tegas dan tuntas sehingga membantu jera (takut) pelaku potensial.
3. *Disruption*- Mempersulit gerak langkah langkah pelaku kecurangan sejauh mungkin.
4. *Identification*- Mengidentifikasi kegiatan beresiko tinggi dan kelemahan pengendalian.
5. *Civil action prosecution*- Melakukan tuntutan dan penjatuhan sanksi yang setimpal atau perbuatan curang kepada pelakunya”.

Sedangkan pencegahan kecurangan menurut Amin Widjaja Tunggal (2012:33), yaitu:

1. “Ciptakan iklim budaya jujur, keterbukaan, dan saling membantu.
2. Proses rekrutmen yang jujur.
3. Pelatihan *fraud awarenss*.
4. Lingkup kerja yang positif
5. Kode etik yang jelas, mudah dimengerti, dan ditaati.
6. Program bantuan kepada pegawai yang mendapat kesulitan.
7. Tanamkan kesan bahwa setiap tindakan kecurangan akan mendapat sanksi yang setimpal.”

Adapun penjelasan dari tata kelola pencegahan kecurangan tersebut

adalah sebagai berikut:

1. Ciptakan iklim budaya jujur, keterbukaan, dan saling membantu.

Riset menunjukkan bahwa cara paling efektif untuk mengelola regulasi yang belum baik adalah mengimplementasikan program serta pengendalian anti *fraud*, yang didasarkan pada nilai-nilai yang dianut perusahaan. Nilai-nilai semacam itu menciptakan lingkungan yang mendukung perilaku dan ekspektasi yang dapat diterima, bahwa pegawai dapat menggunakan nilai itu untuk mengarahkan tindakan mereka. Nilai-nilai itu membantu menciptakan budaya jujur, keterbukaan, dan saling membantu antar sesama anggota organisasi atau perusahaan. Keterbukaan antar anggota organisasi merupakan hal yang sangat pokok yang harus dimiliki setiap perusahaan dan penting yang berguna untuk perkembangan serta perilaku SDM yang kompeten dan manajemen profesi yang adiktif, yaitu merupakan sikap tanggap terhadap perusahaan yang terjadi yang diikuti dengan perilaku yang sesuai dengan yang diharapkan. Disamping adanya kejujuran dan keterbukaan, keberhasilan perusahaan dalam menemukan kecurangan tidaklah ditentukan oleh hasil kerja individu melainkan atas keberhasilan tim (kerja sama). Suatu organisasi dibentuk sebagai alat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dan disepakati bersama oleh sekelompok orang yang membentuk atau menjadi anggota dalam organisasi, dalam kenyataan berfungsi sebagai makhluk sosial dan sekaligus sebagai makhluk individu. Sebagai makhluk sosial orang-orang tersebut terkait dalam lingkungan masyarakat dan berarti mereka saling berhubungan, saling

mempengaruhi satu sama lain, dan saling membantu sesuai dengan kemampuan yang ada pada dirinya.

2. Proses Rekrutmen yang jujur.

Dalam upaya membangun lingkungan pengendalian yang positif, penerimaan pegawai merupakan awal dari masuknya orang-orang yang terpilih melalui seleksi yang ketat dan efektif untuk mengurangi kemungkinan mempekerjakan dan mempromosikan orang-orang yang tingkat kejujurannya rendah. Hanya orang-orang yang dapat memenuhi syarat tertentu yang dapat diterima. Kebijakan semacam itu mungkin mencakup pengecekan latar belakang orang-orang yang dipertimbangkan akan dipekerjakan atau dipromosikan menduduki jabatan yang bertanggung jawab. Pengecekan latar belakang memverifikasi pendidikan, riwayat pekerjaan, serta referensi pribadi calon karyawan, termasuk referensi tentang karakter dan integritas. Pelatihan secara rutin untuk seluruh pegawai mengenai nilai-nilai perusahaan dan aturan perilaku, dalam review kinerja reguler termasuk diantaranya evaluasi kontribusi pegawai/individu dalam mengembangkan lingkungan kerja yang positif sesuai dengan nilai-nilai perusahaan, dan selalu melakukan evaluasi obyektif atas kepatuhan terhadap nilai-nilai perusahaan dan standar perilaku, dan setiap pelanggaran ditangani segera.

3. Pelatihan *fraud awereness*.

Semua pegawai harus dilatih tentang ekspektasi perusahaan menyangkut perilaku etis pegawai. Pegawai harus diberi tahu tentang tugasnya untuk

menyampaikan *fraud* aktual atau yang dicurigai serta cara yang tepat untuk menyampaikannya. Selain itu pelatihan kewaspadaan terhadap kecurangan juga harus disesuaikan dengan tanggung jawab pekerjaan khusus pegawai itu. Pelatihan tersebut bermaksud untuk membantu meningkatkan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan agar tidak terjadi banyak kesalahan yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Berikut merupakan serangkaian pelatihan yang perlu diperhatikan dan diterapkan pada setiap karyawan di perusahaan secara eksplisit agar dapat mengadopsi harapan-harapan yang baik untuk perusahaan, diantaranya:

- a. Kewajiban-kewajiban mengkomunikasikan masalah-masalah tertentu yang dihadapi.
  - b. Membuat daftar jenis-jenis masalah.
  - c. Bagaimana mengkomunikasikan masalah-masalah tersebut dan adanya kepastian dari manajemen mengenai harapan tersebut.
4. Lingkungan kerja yang positif.

Dari beberapa riset yang telah dilakukan terlihat bahwa pelanggaran lebih jarang terjadi bila karyawan mempunyai perasaan positif tentang atasan mereka ketimbang bila mereka merasa diperalat, diancam, atau diabaikan. Pengakuan dan sistem penghargaan (*reward*) sesuai dengan sasaran dan hasil kerja, kesempatan yang sama bagi semua pegawai, program kompensasi secara profesional, pelatihan secara profesional dan prioritas organisasi dalam pengembangan karir akan menciptakan tempat

kerja yang nyaman dan positif. Tempat kerja yang positif dapat mendongkrak semangat kerja pegawai yang dapat mengurangi kemungkinan pegawai melakukan tindakan curang terhadap perusahaan.

5. Kode etik yang jelas, mudah dimengerti dan ditaati.

Kode etik pada umumnya selalu sejalan dengan moral manusia dan merupakan perluasan dari prinsip-prinsip moral tertentu untuk diterapkan dalam suatu kegiatan. Membangun budaya jujur, keterbukaan dan memberikan program bantuan tidak dapat diciptakan tanpa memberlakukan aturan perilaku dan kode etik di lingkungan pegawai. Harus dibuat kriteria apa saja yang dimaksud dengan perilaku jujur dan tidak jujur, perbuatan yang diperbolehkan dan yang dilarang. Semua ditentukan ini dibuat secara tertulis dan diinternalisasikan (disosialisasikan) ke seluruh karyawan dan harus mereka setuju dengan membubuhkan tanda tangannya. Pelanggaran atas aturan perilaku kode etik harus dikenalkan sanksi.

6. Program bantuan kepada pegawai yang mendapat kesulitan.

Masalah ataupun kesulitan pasti akan dialami oleh setiap pegawai atau karyawan pada setiap perusahaan, sehingga tidak sedikit dari mereka yang melakukan berbagai macam kecurangan guna keluar dari masalah yang dihadapinya dalam masalah keuangan akibat desakan ekonomi yang ada, penyimpangan baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Bentuk perhatian dan bantuan tersebut sebaiknya dapat diberikan kepada pegawai guna mencegah adanya kecurangan serta

penyelewengan terhadap keuangan perusahaan, serta menjadi dukungan dan solusi dalam menghadapi permasalahan dan desakan ekonomi yang dimiliki para pegawai sehingga dapat meminimalisir kerugian perusahaan terhadap kecurangan.

7. Tanamkan kesan bahwa setiap tindakan kecurangan akan mendapatkan sanksi setimpal.

Strategi pencegahan kecurangan yang terakhir yaitu dengan menanamkan kesan bahwa setiap tindakan kecurangan akan mendapatkan sanksi. Pihak perusahaan khususnya pihak manajemen perusahaan harus benar-benar menanamkan sanksi, maksudnya membuat dan menjalankan suatu peraturan terhadap setiap tindak kecurangan yang ada sehingga perbuatan menyimpang dalam perusahaan dapat diminimalisir, dan memberikan efek jera terhadap oknum yang akan ataupun yang sudah melakukan tindakan curang. Pencegahan kecurangan lebih baik daripada mengatasi kecurangan, oleh karena itu perlu kerjasama yang baik bersama-sama pada setiap anggota organisasi perusahaan guna mensejahterakan suatu perusahaan, karena apabila suatu perusahaan dapat berkembang dan maju lebih baik, maka sejahtera pula seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan. Serta apabila seluruh bagian karyawan dapat menjalankan tugasnya sebaik mungkin, maka dapat melatih pula moral, etika, serta teladan yang baik pada jiwa setiap karyawan.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Putu Rita Saftarini, dkk (2015)	Pengaruh Efektifitas Pengendalian Internal, Asimetri Informasi, dan Implementasi <i>Good Governance</i> Terhadap Kecenderungan Kecurangan (Fraud) Akuntansi (Studi Empiris Pada SKPD Di Kabupaten Bangli)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efektivitas Pengendalian Internal</li> <li>2. Asimetri Informasi</li> <li>3. <i>Good Governance</i></li> <li>4. Kecenderungan Kecurangan (<i>fraud</i>) Akuntansi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara parsial efektivitas pengendalian internal berpengaruh signifikan negatif terhadap <i>fraud</i></li> </ol>
2	Ketut Sulasmi Ariani, dkk (2014)	Analisis Pengaruh Moralitas Individu, Asimetri Informasi, dan Keefektifan Pengendalian Internal Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi Di PDAM Kabupaten Bangli	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Moralitas Individu</li> <li>2. Asimetri Informasi</li> <li>3. Keefektifan Pengendalian Internal</li> <li>4. Kecenderungan Kecurangan Akuntansi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. keefektifan sistem pengendalian internal berpengaruh signifikan negatif terhadap kecenderungan kecurangan akuntansi</li> </ol>
3	Wilopo (2006)	Analisis Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi (Studi pada Perusahaan Publik dan Badan Usaha	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keefektifan Pengendalian Intern</li> <li>2. Kesesuaian Kompensasi</li> <li>3. Ketaatan Aturan Akuntansi</li> <li>4. Asimetri Informasi</li> <li>5. Moralitas Manajemen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesesuaian Kompensasi tidak signifikan terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi</li> <li>2. Pengendalian Internal</li> </ol>

		Milik Negara di Indonesia)	6. Perilaku Tidak Etis 7. Kecenderungan Kecurangan Akuntansi	Signifikan Negatif Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi
4	Fransiskus Randa Meliana	Pengaruh Keefektifan Pengendalian Internal, Kesesuaian Kompensasi, Asimetri Informasi, Ketaatan Aturan Akuntansi dan Moralitas Manajemen Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi	1. Keefektifan Pengendalian Internal 2. Kesesuaian Kompensasi 3. Asimetri Informasi 4. Ketaatan Aturan Akuntansi 5. Moralitas Manajemen 6. Kecenderungan Kecurangan Akuntansi	1. Keefektifan Pengendalian Internal Signifikan Negatif Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi 2. Kesesuaian Kompensasi Signifikan Negatif Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu.

Namun demikian, terdapat beberapa perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan oleh penulis dari penelitian terdahulu. Perbedaan tersebut yaitu:

1. Waktu penelitian yang dilakukan.
2. Tempat penelitian di BUMN sektor transportasi dan pergudangan di Kota Bandung.
3. Dimensi dan indikator yang berbeda.
4. Metode yang digunakan adalah survey yang menggunakan sampel dari perusahaan pada BUMN Sektor Transportasi dan Pergudangan di Kota Bandung.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

### 2.2.1 Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan Kecurangan

Pengendalian internal memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam operasional organisasi perusahaan yang salah satu tujuannya adalah untuk mencegah kecurangan yang terjadi di dalam organisasi.

Menurut Karyono (2013:47) menjelaskan tentang hubungan pengendalian internal dengan pencegahan kecurangan sebagai berikut:

“Pencegahan kecurangan yang utama ialah dengan menetapkan sistem pengendalian internal dalam setiap aktivitas organisasi. Pengendalian internal agar dapat efektif mencegah kecurangan harus andal dalam rancangan struktur pengendaliannya dan praktik yang sehat dalam pelaksanaannya.”

Pernyataan dari Karyono (2013:85) lainnya mengenai hubungan pengendalian internal dengan pencegahan kecurangan yaitu:

“...tindakan utama untuk mencegah kecurangan adalah menciptakan dan menerapkan sistem pengendalian internal yang andal pada aktivitas organisasi. Selain masalah moral dan etika, kegagalan pencegahan kecurangan juga disebabkan oleh lemahnya pengendalian internal.”

Menurut Ananda Aprishella Parasmitha Ayu Putri (2014) menjelaskan hubungan pengendalian internal dengan *fraud* sebagai berikut:

“Pengamanan aset merupakan isu penting yang harus mendapatkan perhatian, jika terdapat kelalaian dalam pengamanan aset akan berakibat pada mudahnya terjadi penggelapan, pencurian, dan bentuk manipulasi lainnya. Upaya pengamanan aset ini diantara lain dapat dilakukan melalui pengendalian internal yang efektif dan efisien. Pengendalian internal yang lemah ataupun longgar merupakan salah satu faktor yang paling mengakibatkan kecurangan tersebut sering terjadi.”

Pernyataan hubungan pengendalian internal dengan pencegahan kecurangan juga ditegaskan oleh Monica (2012) dan Thoyibatun (2009) dalam Tiara Delfi, dkk (2014), yang mengatakan bahwa:

“Untuk mendapatkan hasil monitoring yang baik diperlukan pengendalian internal yang efektif. Pengendalian internal yang efektif dapat melindungi dari pencurian, penggelapan, penyalahgunaan aktiva pada lokasi yang tidak tepat. Selain itu pengendalian internal juga memberikan jaminan yang wajar terhadap informasi bisnis yang akurat demi keberhasilan perusahaan.”

### **2.2.2 Pengaruh Kesesuaian Kompensasi Terhadap Pencegahan Kecurangan**

Selain pengendalian internal, faktor lain yang mempengaruhi pencegahan kecurangan adalah kesesuaian kompensasi. Kompensasi diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari pekerjaan yang telah mereka laksanakan. Kompensasi yang diberikan dapat berupa kompensasi keuangan maupun non-keuangan.

Menurut Karyono (2013:68), hubungan kesesuaian kompensasi dan pencegahan kecurangan adalah sebagai berikut:

“Untuk pengelola risiko, upaya untuk meningkatkan perilaku dan meminimalkan motivasi untuk melakukan kecurangan (*fraud*) di mana salah satunya adalah adanya kebijakan kompensasi yang adil.”

Sedangkan menurut Tiara Delfi (2014) menyatakan bahwa:

“Kesesuaian kompensasi merupakan faktor yang mempengaruhi terjadinya kecenderungan kecurangan akuntansi (*fraud*).”

Menurut Gibson, dkk yang dikutip Tiara Delfi (2014) menjelaskan bahwa:

“Kompensasi yang diterima karyawan harus sesuai dengan kontribusi yang diberikan karyawan kepada organisasi. Pemberian kompensasi yang sesuai kepada karyawan dapat memberikan kepuasan dan motivasi kepada karyawan dalam bekerja, sehingga mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan tempat mereka bekerja.”

Wilopo (2006) menjelaskan bahwa teori keagenan (Jansen and Meckling 1976) sering digunakan untuk menjelaskan kecurangan akuntansi, teori keagenan bermaksud memecahkan dua problem yang terjadi dalam hubungan keagenan. Salah satunya adalah problem yang muncul bila a) keinginan atau tujuan dari prinsipal dan agen bertentangan, dan b) bila prinsipal merasa kesulitan untuk menelusuri apa yang sebenarnya dilakukan oleh agen. Bila agen dan prinsipal berupaya memaksimalkan utilitasnya masing-masing, serta memiliki keinginan dan motivasi yang berbeda, maka agen (manajemen) tidak selalu bertindak sesuai keinginan prinsipal (pemegang saham). Keinginan, motivasi dan utilitas yang tidak sama antara manajemen dan pemegang saham menimbulkan kemungkinan manajemen bertindak merugikan pemegang saham, antara lain berperilaku tidak etis dan cenderung melakukan kecurangan akuntansi.

Tiara Delfi (2014) menyatakan hubungan kompensasi dengan pencegahan *fraud* yaitu dengan adanya sistem kompensasi yang sesuai maka pegawai atau karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, dan hal ini akan mengurangi adanya tindakan karyawan untuk melakukan kecurangan (*fraud*) di perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.

### **2.2.3 Pengaruh *Good Corporate Governance* Terhadap Pencegahan Kecurangan**

Adanya penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) membuat sejumlah perusahaan mengeluarkan kebijakan terkait dengan upaya pencegahan kecurangan (*fraud*). Salah satu cara tersebut adalah dengan memberikan

kesempatan kepada audit internal untuk mendeteksi dan mencegah fraud yang mungkin terjadi dalam lingkungan organisasi.

Apabila teknik pencegahan kecurangan berjalan baik dan efektif akan membuat citra positif bagi perusahaan karena meningkatnya kepercayaan publik. Selain itu, prinsip *good corporate governance* bukan saja mengembangkan kode etik dan prinsip untuk menghindari kejahatan yang bertentangan dengan hukum, tetapi menyangkut pula tentang keterbukaan, tidak diskriminatif, tanggung jawab yang jelas, dan ada media control masyarakat. Apabila teknik pencegahan (*fraud*) berjalan baik dan efektif akan membuat citra positif bagi perusahaan karena meningkatnya kepercayaan publik.

Amin Widjaja Tunggal (2013:34), mengemukakan bahwa :

“Terdapat beberapa tata kelola perusahaan atau *good corporate governance* untuk mencegah kecurangan (*fraud*) diantaranya menciptakan budaya jujur dan etika yang tinggi, tanggung jawab manajemen untuk mengevaluasi pencegahan kecurangan (*fraud*) dan pengawasan oleh komite audit.”

Menurut karyono (2013:69), menyebutkan bahwa :

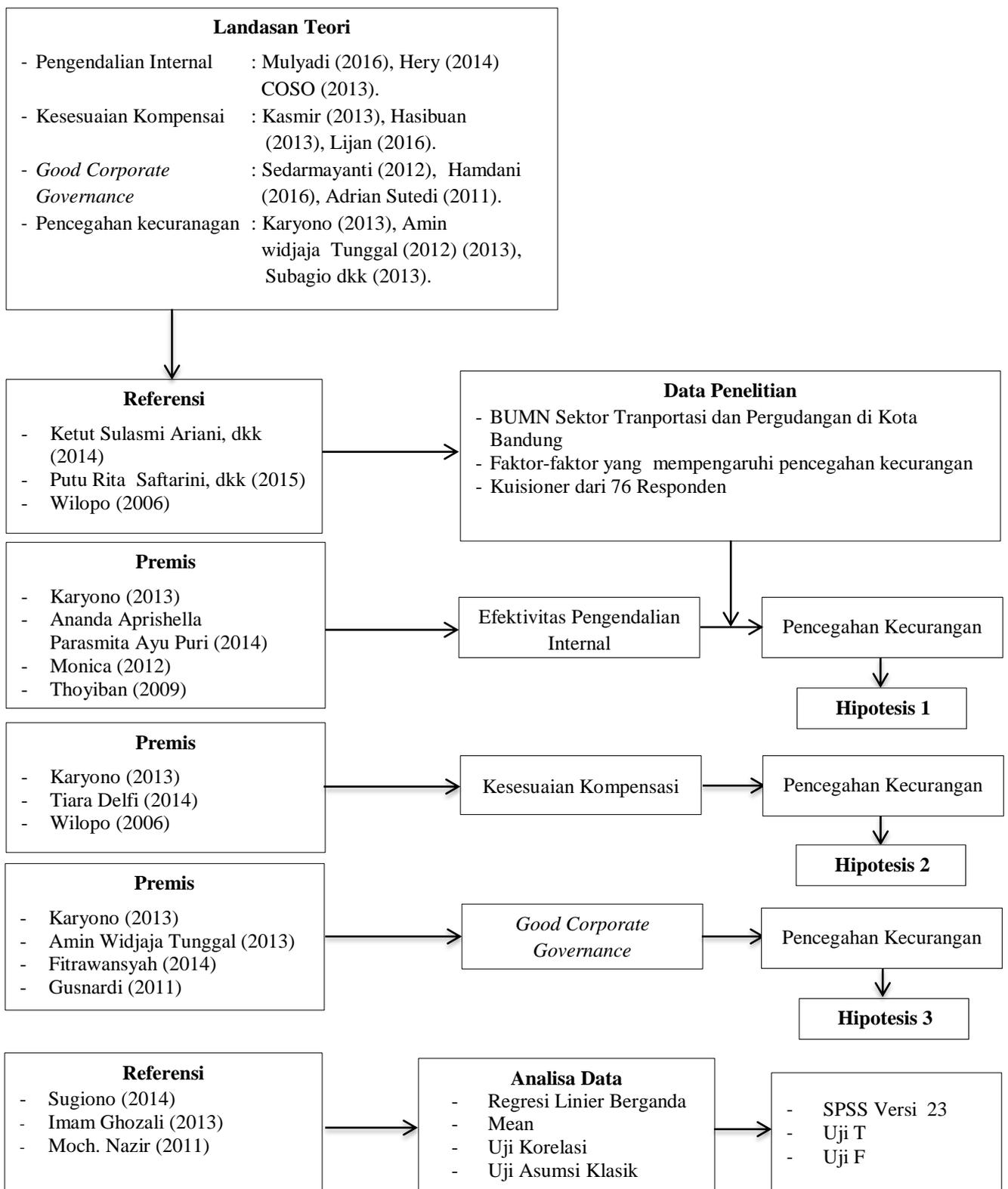
“Bebagai prinsip *good corporate governance* bila diterapkan akan dapat mencegah kecurangan (*Fraud*) karena prinsipnya bukan saja mengembangkan kode etik dan prinsip untuk menghindari kejahatan yang bertentangan dengan hukum, tetapi menyangkut pula tentang keterbukaan, tindak diskriminatif, tanggung jawab yang jelas dan ada media kontrol masyarakat.”

Menurut Fitrawansyah (2014:15) mencegah dan mendeteksi kecurangan adalah sebagai berikut :

“Dalam mencegah dan mendeteksi kecurangan (*fraud*) sebenarnya ada beberapa pihak yang terkait yaitu *good corporate governance* dan *Transaction level control process*. *Good Corporate Governance* dilakukan oleh manajemen yang dirancang dalam rangka mengeliminasi atau setidaknya menekan kemungkinan terjadinya *fraud*.”

*Good corporate governance* digunakan dalam rangka mencegah potensi kecurangan yang terjadi pada perusahaan maupun organisasi sektor publik. Secara prinsip GCG adalah bentuk kode etik dan prinsip-prinsip lain yang digunakan untuk mencegah organisasi dari kejahatan yang bertentangan dengan hukum.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gusnardi (2011) terhadap 13 BUMN di Indonesia menemukan bahwa pengendalian internal dan pelaksanaan tata kelola perusahaan dapat mencegah terjadinya fraud dalam perusahaan. Artinya bahwa pencegahan fraud dapat dilakukan oleh organisasi manakalah tata kelola perusahaan diterapkan dalam organisasi.



**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- 1 Terdapat pengaruh pengendalian internal terhadap pencegahan kecurangan.
- 2 Terdapat pengaruh kesesuaian kompensasi terhadap pencegahan kecurangan.
- 3 Terdapat pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap pencegahan kecurangan.
- 4 Terdapat pengaruh pengendalian internal, kesesuaian kompensasi dan *good corporate governance* terhadap pencegahan kecurangan.