

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

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

2.1.1 Penerapan Pengendalian Internal

Pengendalian internal sebagai suatu sistem meliputi struktur organisasi beserta semua metode dan ukuran yang diterapkan dalam suatu organisasi yang memiliki tujuan dalam mencapai tujuan dari organisasi. Pengendalian internal diharapkan mampu memberikan keyakinan memadai bagi manajemen dan entitas yang berhubungan dengan organisasi dan diharapkan mampu untuk mencegah terjadinya kecurangan akuntansi (*fraud*) dalam suatu organisasi.

2.1.1.1 Pengertian Penerapan Pengendalian Internal

Menurut COSO (2013, 3) definisi pengendalian internal yaitu:

Internal control is a process, affected by an entity's board of directors, management and other personnel, design to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting and compliance

Dalam definisi yang dikemukakan COSO menjelaskan bahwa *internal control* (Pengendalian Internal) adalah suatu proses, dipengaruhi oleh entitas direksi, manajemen dan personel lainnya, desain untuk memberikan keyakinan

yang memadai tentang pencapaian yang berkaitan dengan operasi, pelaporan dan kepatuhan

Menurut George H. Bodnar & William S. Hopwood yang diterjemahkan oleh Julianto Agung Saputra (2006, 11) definisi dari pengendalian internal yaitu:

pengendalian internal merupakan suatu proses yang dirancang untuk menyediakan keyakinan yang rasional atas tercapainya tujuan (1) reliabilitas pelaporan keuangan, (2) efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan, dan (3) kesesuaian organisasi dengan aturan serta regulasi yang ada

Menurut Mulyadi (2008, 163) memberikan penjelasan tentang definisi pengendalian internal yaitu:

Sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Menurut *American Institute Certified Public Accountant* (AICPA) pada tahun 1949 dalam Karyono (2013, 48) mendefinisikan pengendalian internal sebagai *internal control* yaitu:

Internal control comprises the plan of an organization and all of the coordinate methods and measures adopted within a business to safe guards its assets, check the accuracy and reliability of its accounting data, promote operational efficiency, and encourage adherence to prescribed managerial policies

Dalam definisi yang dijelaskan AICPA pengendalian internal mencakup rencana organisasi dan seluruh metode terorganisasi dan ukuran yang diadopsi dalam suatu usaha atau bisnis untuk melindungi harta kekayaannya, memeriksa akurasi dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi kegiatan dan kepatuhan pada aturan yang ditetapkan.

Pengertian-pengertian pengendalian internal yang telah dijelaskan di atas menekankan pengendalian internal sebagai suatu proses yang dirancang untuk memperoleh keyakinan dalam mencapai suatu tujuan.

2.1.1.2 Tujuan Pengendalian

Dalam penggunaannya pada suatu organisasi pengendalian internal memiliki beberapa tujuan. Menurut 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 of affectiveness and efficiency of the entity's operations, including operational and financial performance goals, and safeguarding assets againts 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 Objectives – 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 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, pembuat standar yang diakui ataupun kebijakan-kebijakan

entitas. Sementara itu tujuan tujuan ketaatan berkaitan dengan ketaatan terhadap hukum dan peraturan dengan mana entitas sebagai subjeknya.

Menurut Mulyadi (2008, 163) menjelaskan tujuan pengendalian internal yaitu:

1. menjaga kekayaan organisasi
2. mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi
3. mendorong efisiensi, dan
4. mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen

Menurut James A. Hall yang diterjemahkan oleh Dewi Fitriyani dan Deny Arnos Kwary (2009, 181) tujuan pengendalian internal adalah:

1. Menjaga aktiva perusahaan
2. Memastikan akurasi dan keandalan catatan serta informasi akuntansi
3. Mendorong efisiensi dalam operasional perusahaan
4. Mengukur kesesuaian dengan kebijakan serta prosedur yang ditetapkan oleh pihak manajemen.

Dari beberapa tujuan yang dijelaskan di atas, menekankan tujuan pengendalian internal untuk menjaga kekayaan atau aktiva organisasi dan mendorong pelaksanaan operasional organisasi secara efisien. Maka dari itu pengendalian internal dibutuhkan dalam suatu organisasi salah satunya untuk menjaga kekayaan atau aktiva yang ada di dalamnya.

2.1.1.3 Jenis Pengendalian Intern

Pengendalian internal sebagai suatu proses dalam mencapai tujuan organisasi memiliki beberapa jenis. Menurut Karyono (2013, 50) menjelaskan jenis-jenis pengendalian internal dapat dikelompokkan ke dalam lima bagian yaitu:

1. Pengendalian Preventif (*Preventive controls*)
2. Pengendalian Detektif (*Detective Controls*)
3. Pengendalian Korektif (*Corrective Controls*)
4. Pengendalian Langsung (*Directive Controls*)
5. Pengendalian Kompensatif (*Compensative Controls*)

Jenis-jenis pengendalian internal menurut Karyono yang telah disebutkan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengendalian Preventif (*Preventive controls*)

Yaitu pengendalian yang dilakukan sebagai upaya untuk mencegah terjadinya penyimpangan, sebagai upaya antisipasi manajemen sebelum terjadinya masalah yang tidak diinginkan (*before the fact*). Contohnya, pemisahan fungsi (*segregation of duties*), penyeliaan (*supervisory review*), editing, pengecekan keandalan, kelengkapan dan ketepatan perhitungan (*reasonableness, completeness, and accuracy checks*).

2. Pengendalian Detektif (*Detective Controls*)

Yaitu pengendalian yang menekankan pada upaya penemuan kesalahan yang mungkin terjadi. Sebagai contoh, rekonsiliasi bank, kontrol hubungan, observasi kegiatan operasional dan sebagainya.

3. Pengendalian Korektif (*Corrective Controls*)

Upaya mengoreksi penyebab terjadinya masalah yang diidentifikasi melalui pengendalian detektif, sebagai antisipasi agar kesalahan yang sama tidak berulang di masa yang akan datang.

4. Pengendalian Langsung (*Directive Controls*)

Maksudnya adalah pengendalian yang dilakukan pada saat kegiatan sedang berlangsung, dengan tujuan agar kegiatan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan. Contohnya, supervisi oleh atasan kepada bawahan, dan pengawasan oleh mandor terhadap aktivitas pekerja.

5. Pengendalian Kompensatif (*Compensative Controls*)

Yaitu upaya perkuatan pengendalian karena diabaikannya suatu aktivitas pengendalian. Contohnya, pengetatan pengawasan langsung oleh pemilik terhadap kegiatan pegawai pada usaha kecil seperti warung. Hal ini dilakukan sebagai kompensasi karena tidak adanya atau tidak jelasnya pemisahan fungsi karena pegawainya sedikit.

Dari berbagai jenis pengendalian yang telah dijelaskan memiliki tujuan yang sama yaitu tercapainya pelaksanaan yang sesuai dengan ketentuan dan pelaksanaan yang berjalan secara efisien.

2.1.1.4 Unsur Pengendalian Intern

Pengendalian internal memiliki unsur-unsur yang mewakili apa yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi dan memiliki suatu hubungan langsung antara tujuan-tujuan yang hendak dicapai organisasi.

COSO (2013, 4) menyatakan bahwa terdapat lima unsur-unsur pengendalian internal sebagai berikut:

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

Unsur-unsur pengendalian internal tersebut dapat dijelaskan menurut COSO sebagai berikut:

1. *Control Environment* (Lingkungan Pengendalian)

The control environment is the set of standards, processes, 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 demonstrates a commitment to integrity and ethical values.*
- b. The board of directors demonstrates independence from management and exercises oversight of the development and performance of internal control.*
- c. Management establishes, 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 yang diharapkan perilaku.

Dalam lima prinsip pengawasan Lingkungan di 2013 *Framework*, yaitu:

- 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 assessment 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 (Aktivitas Pengendalian)*

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 that establish what is expected and in procedures that put policies into action.*

Aktivitas Pengendalian dijelaskan menurut 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 alam dan dapat 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. Di mana pemisahan tugas tidak praktis, manajemen memilih dan mengembangkan kegiatan pengendalian alternatif.

Tiga prinsip yang berkaitan dengan Kegiatan Pengendalian adalah:

- 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* (Komunikasi dan Informasi)

Information is necessary for the entity to carry out internal control responsibilities 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 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.*
- b. The organization internally communicates information, including objectives and responsibilities for internal control, necessary to support the functioning of internal control.*
- c. 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 untuk 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 menggunakan, kualitas informasi yang relevan untuk mendukung fungsi pengendalian internal.
- b. Organisasi internal mengkomunikasikan informasi, termasuk tujuan dan tanggung jawab 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* (Pengawasan)

Ongoing evaluations, separate evaluations, or some combination of the two are used to ascertain whether each of the five components of internal control, including controls to effect the principles within each component, are present and functioning. Findings 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 selects, 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.

Menurut James A. Hall yang diterjemahkan oleh Dewi Fitriyani dan Deny Arnos Kwary (2009, 186) pengendalian internal yang dijelaskan dalam SAS 78 terdiri atas lima komponen yaitu:

1. Lingkungan Pengendalian
2. Penilaian Resiko
3. Informasi dan Komunikasi
4. Pengawasan
5. Aktivitas Pengendalian

Penjelasan dari komponen-komponen pengendalian internal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environmmment*)

Adalah dasar dari empat komponen pengendalian lainnya. Lingkungan pengendalian menentukan arah perusahaan dan mempengaruhi kesadaran pengendalian pihak manajemen dan karyawan.

2. Penilaian Resiko (*Risk Assessment*)

Penilaian resiko ini untuk mengidentifikasi, menganalisis dan mengelola berbagai resiko yang berkaitan dengan laporan keuangan.

3. Informasi dan Komunikasi (*Information and Comunication*)

Sistem Informasi Akuntansi (SIA) terdiri atas berbagai *record* dan metode yang digunakan untuk melakukan, mengidentifikasi, menganalisis, mengkalsifikasi dan mencatat berbagai transaksi perusahaan serta untuk menghitung berbagai aktiva dan kewajiban yang terkait di dalamnya. Kualitas suatu informasi yang dihasilkan oleh SIA berdampak pada kemampuan pihak manajemen untuk mengambil tindakan serta membuat keputusan dalam hubungannya dengan operasional perusahaan, serta membuat laporan keuangan yang andal.

4. Pengawasan (*Monitoring*)

Pengawasan adalah proses yang memungkinkan kualitas desain pengendalian internal serta operasinya berjalan. Hal ini dapat diwujudkan melalui beberapa prosedur terpisah atau melalui aktivitas yang berjalan.

5. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Aktivitas pengendalian adalah berbagai kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk memastikan bahwa tindakan yang tepat telah diambil untuk mengatasi resiko perusahaan yang telah diidentifikasi.

Maka dari itu untuk membentuk pengendalian internal yang baik dalam pelaksanaan kegiatan organisasi perlu diperhatikan dan tercapai unsur-unsur dari pengendalian tersendiri, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian resiko, aktifitas pengendalian, komunikasi dan informasi dan pengawasan.

2.1.2 Kesesuaian Kompensasi

Kompensasi yang dapat diberikan oleh suatu perusahaan kepada karyawannya di antaranya adalah kompensasi gaji, upah, insentif dan tunjangan, dari kompensasi yang di berikan tersebut akan memberikan motivasi, kepuasan kerja, dan stabilitas kerja dari karyawan. Dengan adanya kesesuaian kompensasi yang diberikan kepada karyawan diharapkan dapat tercapainya tujuan tersebut termasuk dalam mencegah terjadinya kecurangan akuntansi (*fraud*).

2.1.2.1 Pengertian Kesesuaian Kompensasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (2014, 794) memberi definisi pada kesesuaian adalah:

Sesuai berarti: kena benar atau cocok keadaannya, ukurannya, rupanya dan sebagainya seperti sepatu dengan kaki, baju dengan badan, perhiasan dengan yang dihiasi dan sebagainya; berpatutan dengan, bersamaan dengan; sepadan, selaras, seimbang; semupakat, setuju; sama dengan, tidak bersalahan, tidak bertentangan dan sebagainya; serasi. Sedangkan kesesuaian berarti keselarasan, kecocokan.

Menurut Wilson Bangun (2012, 255) memberi definisi dari kompensasi yaitu:

“Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaanya”

Menurut Gary Dessler dalam Akhmad Subekhi, dkk (2012, 175) memberi definisi kompensasi yaitu:

“Kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu”

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam Akhmad Subekhi, dkk (2012, 175) memberi definisi kompensasi yaitu:

Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.

Dari beberapa definisi mengenai kompensasi adanya penekanan bahwa kompensasi diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari pekerjaan yang telah dilakukannya.

2.1.2.2 Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan dalam suatu organisasi dapat dibagi menjadi beberapa jenis. Menurut Gibson (2003) dalam Hannah Dara Vanzuela Garay (2006) 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.

Menurut Wilson Bangun (2012, 255) kompensasi dikelompokkan menjadi dua yaitu:

1. Kompensasi Finansial
2. Kompensasi Bukan Finansial

Pengelompokkan kompensasi-kompensasi menurut Wilson Bangun tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kompensasi Finansial

Bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Kompensasi dapat diterima dalam bentuk finansial dengan sistem pembayaran secara langsung (*direct payment*) yang berupa gaji pokok (*base payment*): upah, gaji, dan kompensasi variabel: insentif dan bonus.

- a. Gaji Pokok, merupakan salah satu komponen pendapatan yang diterima karyawan, biasanya dalam bentuk upah atau pokok. Gaji pokok adalah gaji dasar (*base payment*) yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jenjang jabatan tertentu yang telah ditentukan.
- b. Kompensasi Variabel, bentuk imbalan kerja yang diterima karyawan berdasarkan kinerja individu atau kelompok. Besarnya kompensasi variabel tergantung pada berapa banyak karyawan dapat menghemat penggunaan input dan menghasilkan pekerjaan melampaui standar yang ditetapkan.

Cara lain dapat dilakukan melalui pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan seperti asuransi, liburan atas biaya perusahaan, dan dana pensiun.

2. Kompensasi Non-finansial

Kompensasi non-finansial adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang, tetapi mengarah pada pekerjaan yang menantang, imbalan karir, jaminan sosial, atau bentuk-bentuk lain yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Dapat dikatakan bahwa jenis kompensasi ini berkaitan dengan kepuasan kerja yang diterima setiap pekerja. Kepuasan kerja yang didapat oleh seorang pekerja tidak selamanya dapat dinyatakan dalam bentuk uang atau fasilitas-fasilitas fisik lainnya. Aspek kompensasi non-finansial mencakup faktor-faktor psikologis dan fisik dalam lingkungan organisasinya.

Menurut Simamora (2004) dalam Donni Junni Priansa (2014, 322) jenis-jenis kompensasi terdiri dari:

1. Kompensasi Finansial
2. Kompensasi Non Finansial

Jenis-jenis kompensasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kompensasi Finansial
 - a. Kompensasi langsung, seperti bayaran pokok (*base pay*) yaitu upah dan gaji, bayaran prestasi (*merit pay*), bayaran insentif (*insentive pay*) yaitu bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan, dan pembagian saham, dan bayaran tertangguh (*deffered pay*) yaitu program tabungan, dan anuitas pembelian saham
 - b. Kompensasi Tidak Langsung, terdiri dari program perlindungan (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, dan asuransi tenaga

kerja), bayaran di luar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil), fasilitas (kendaraan, ruang kantor, tempat parkir)

2. Kompensasi Nonfinansial

- a. Pekerjaan, yaitu tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian
- b. Lingkungan kerja, yaitu kebijakan kesehatan, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

2.1.2.3 Tujuan Kompensasi

Dalam pelaksanaannya, pemberian kompensasi memiliki tujuan. Menurut Wilson Bangun (2012, 258) tujuan dari administrasi kompensasi yaitu:

1. Mendapatkan karyawan yang cakap
2. Mempertahankan karyawan yang ada
3. Meningkatkan produktivitas
4. Memperoleh keunggulan kompetitif
5. Aturan hukum
6. Sasaran strategi

Berikut merupakan penjelasan dari tujuan-tujuan kompensasi menurut Wilson Bangun:

1. Mendapat Karyawan yang Cakap. Dengan semakin berkembangnya industri, terlihat semakin dibutuhkannya sumber daya manusia yang memiliki kecakapan di atas rata-rata, sama dengan kebutuhan organisasi lain. Kebanyakan organisasi mengalami kesulitan untuk memperoleh sumber daya manusia sesuai kebutuhan karena jumlah penawaran yang semakin kecil. Organisasi-organisasi akan bersaing untuk mendapatkan

sumber daya yang berkualitas. Suatu pilihan bagi kebanyakan organisasi adalah menawarkan fasilitas kompensasi yang menarik.

2. Mempertahankan Karyawan yang Ada. Pada umumnya setiap orang akan menginginkan untuk memperoleh kesejahteraan, kebutuhan ini dapat diperoleh dari organisasi tempatnya bekerja. Tidak sedikit suatu organisasi merekrut sumber daya manusiannya dari organisasi lain, dengan pertimbangan karyawan tersebut sudah memiliki kualitas kerja yang baik. Untuk mengatasi tindakan itu, organisasi tertentu mempertahankan atau memperbaiki sistem kompensasi agar menarik bagi karyawannya. Sistem administrasi kompensasi yang menarik akan dapat mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki sekarang.
3. Meningkatkan produktivitas. Program kompensasi yang menarik akan dapat memotivasi dan kepuasan karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Produktivitas merupakan suatu variabel dependen yang dicari faktor pengaruhnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang sangat berarti terhadap produktivitas.
4. Memperoleh Keunggulan Kompetitif. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memiliki kontribusi penting dalam organisasi. Sebagian besar biaya yang dikeluarkan untuk kebutuhan usaha dialokasikan pada biaya sumber daya manusia. Tergantung pada industrinya, biaya tenaga kerja bisa mencapai 30 sampai 70 persen yang dialokasikan pada kegiatan produksi dan pemasaran. Karena besarnya

biaya ini, sebagai pilihan yang dilakukan organisasi adalah menggunakan komputer dan mesin-mesin atau pindah ke daerah yang upah tenaga kerjanya lebih murah.

5. Aturan Hukum. Berkaitan dengan aturan hukum, organisasi harus menyesuaikan kompensasi sesuai dengan peraturan yang berlaku secara nasional dan daerah. Organisasi dituntut agar taat atas aturan yang berkaitan dengan kompensasi karena menyangkut kebutuhan hidup orang-orang dalam suatu negara atau daerah tertentu.
6. Sasaran strategi. Banyak perusahaan dalam menjalankan usahanya menginginkan yang terbaik dalam industrinya. Untuk dapat bersaing, organisasi membutuhkan tenaga-tenaga yang memiliki kompetensi tinggi. Dapat diketahui bahwa untuk memperoleh tenaga-tenaga yang berkualitas baik harus mengeluarkan biaya yang besar pula. Suatu strategi yang hampir setiap organisasi melakukan kebijakan yang sama adalah memperbaiki sistem administrasi kompensasinya.

Menurut Agus Suntoyo dalam Akhmad Subekhi, dkk (2012, 180) menjelaskan tujuan kompensasi yaitu:

1. Memikat karyawan
2. Menahan Karyawan yang Kompeten
3. Motivasi dan Kompensasi

Tujuan kompensasi menurut Agus Suntoyo tersebut dapat dijelaskan:

1. Memikat Karyawan

Meskipun sebagian besar pelamar kerja tidak mengetahui gaji sebenarnya yang ditawarkan oleh organisasi yang berbeda untuk pekerjaan-pekerjaan yang serupa di pasar tenaga lokal, mereka membandingkan tawaran-tawaran pekerjaan dan skala gaji. Pelamar kerja yang memperoleh lebih dari satu tawaran kerja tentu saja membandingkan jumlah rupiah. Pelamar kerja sering meletakkan bobot lebih pada gaji yang sedang ditawarkan, dibandingkan dengan faktor – faktor kompensasi lainnya seperti tunjangan-tunjangan dan imbalan-imbalan intrinsik.

2. Menahan karyawan yang Kompeten

Setelah organisasi memikat dan mengangkat karyawan baru, sistem kompensasi harus tidak merintangi upaya-upaya untuk menahan karyawan-karyawan yang produktif. Meskipun banyak faktor yang menyebabkan karyawan meninggalkan perusahaan, kompensasi yang tidak memadai adalah penyebab yang paling sering dari perputaran karyawan. Untuk menahan (*retain*) karyawan yang baik, manajer SDM harus memastikan bahwa terdapat kewajaran kompensasi di dalam organisasi.

3. Motivasi dan Kompensasi

Organisasi yang menggunakan kompensasi untuk memotivasi karyawan mereka sebagai contoh, organisasi memberi gaji reguler kepada

karyawan yang datang setiap hari dan menyelesaikan aktivitas yang disyaratkan. Eksekutif ingin mendorong individu untuk bekerja lembur dengan memberikan mereka kompensasi untuk upaya tersebut. Atau manajer mungkin memberikan bonus bagi individu-individu yang menjual lebih banyak dibandingkan karyawan lain, atau menemukan proyek-proyek baru. Individu-individu termotivasi untuk bekerja pada saat mereka merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Perencanaan dan pelaksanaan sistem kompensasi haruslah memastikan bahwa terdapat keadilan eksternal, keadilan internal, dan keadilan individu melalui perencanaan dan penerapan struktur gaji yang efektif dan level gaji yang tepat.

Menurut Hasibuan dalam Akhmad Subekhi, dkk (2012, 183) tujuan kompensasi yaitu:

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Tujuan pemberian balas jasa hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak. Karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, penguasa mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati, dan konsumen mendapat barang yang baik dan harga yang pantas.

Menurut Wibowo dalam Akhmad Subekhi, dkk (2012, 178) tujuan manajemen kompensasi yaitu:

Tujuan manajemen Kompensasi adalah membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. *Internal equity* atau keadilan internal memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi. Sementara itu *external equity* atau keadilan eksternal manajemen bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja.

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

2.1.2.4 Sistem dan Kebijakan Kompensasi

Terdapat sistem dan kebijakan dari kompensasi, menurut Hasibuan dalam Akhmad Subekhi, dkk (2012, 184) memberikan penjelasan tentang sistem pembayaran kompensasi yaitu:

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

1. sistem waktu
2. sistem hasil (output)
3. sistem borongan

Pernyataan tersebut dapat dijelaskan:

1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar seperti jam, minggu atau bulan. Administrasi pengumpulan sistem waktu 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 sebesar perjanjian.

2. Sistem Hasil (*Output*)

Dalam sistem hasil, besar kompensasi atau upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Besar kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. 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 bersungguhsungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan.

3. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengumpulan yang menetapkan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan 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.

2.1.2.5 Asas Kompensasi

Menurut Hesti Arlich A. Sukirno (2012) program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan 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 Donni Juni Priansa (2014, 320) perusahaan harus menetapkan program-program kompensasi yang didasarkan atas dua asas, yaitu:

- a. Asas Keadilan
- b. Asas Kelayakan dan Kewajaran

Penjelasan asas-asas menurut Donni Juni Priansa di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. 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 besaran kompensasi yang sama.

Kompensasi yang baik harus seminimal mungkin mengurangi keluhan atau 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

b. 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 antara kondisi-kondisi internal dan eksternal.

2.1.2.6 Komponen Kompensasi

Program pemberian kompensasi merupakan salah satu hal yang paling penting bagi organisasi maupun pegawai. Program ini akan memberikan gambaran sejauh mana organisasi berkepentingan terhadap pegawai, dan seberapa besar kontribusi pegawai terhadap organisasi. dalam pelaksanaan program kompensasi terdapat komponen-komponen yang perlu di perhatikan.

Menurut Donni Juni Priansa (2014, 329) terdapat delapan komponen pemberian kompensasi yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Organisasi Administrasi Pemberian Kompensasi
2. Metoda Pemberian Kompensasi
3. Struktur Pemberian Kompensasi
4. Program Pemberian Kompensasi sebagai Perangsang Kerja
5. Tambahan Sumber Pendapatan bagi Pegawai
6. Terjaminnya Sumber Pendapatan dan Peningkatan Jumlah Imbalan
7. Kompensasi bagi Kelompok Manajerial
8. Prospek Masa Depan

Delapan komponen yang harus diperhatikan dalam pemberian kompensasi menurut Donni Juni Priansa tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Organisasi Administrasi Pemberian Kompensasi

Organisasi yang besar membutuhkan pengorganisasian dari pengadministrasian pemberian kompensasi yang baik, sebab pemberian kompensasi bukanlah sekedar memberikan dan membagikan upah atau gaji kepada pegawai, melainkan harus memperhitungkan kemampuan organisasi serta kinerja dan produktivitas kerja pegawai serta aspek-aspek lainnya yang berhubungan dengan itu.

2. Metode Pemberian Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi terdapat beberapa metode yaitu:

- a. Metode tunggal, adalah penetapan gaji pokok yang hanya didasarkan atas ijazah terakhir atau pendidikan formal terakhir yang ditempuh pegawai. Jadi tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas asas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya
- b. Metode jamak, adalah metode dalam pemberian gaji pokok berdasarkan atas beberapa pertimbangan, seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, serta pengalaman yang dimiliki. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada organisasi swasta yang di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi. Tiga cara pemberian kompensasi menurut metode jamak yaitu pemberian kompensasi berdasarkan jangka waktu, pembagian kompensasi berdasarkan satuan produksi, dan pemberian kompensasi berdasarkan borongan.

3. Struktur Pemberian Kompensasi

Struktur kompensasi yang baik ialah menganut faham keadilan. Dalam keadilan ini bukan berarti kompensasi sama rata bagi setiap pegawai, tetapi setiap pegawai akan memperoleh kompensasi sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya. Tanggung jawab pekerjaan bukan berarti besar kecil atau berat ringannya pekerjaan dilihat dari segi fisik melainkan tanggung jawab pekerjaan yang diembannya bagi keberlangsungan organisasi.

4. Program Pemberian Kompensasi sebagai Perangsang Kerja

Program pemberian kompensasi bukan semata-mata didasarkan sebagai imbalan atas pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran pegawai bagi organisasi, melainkan juga merupakan cara untuk merangsang dan meningkatkan gairah kerja. Dengan kompensasi, setiap pegawai akan sadar bahwa kegairahan mendatangkan keuntungan bukan saja untuk organisasi melainkan juga untuk dirinya sendiri dan keluarganya.

5. Tambahan Sumber Pendapatan bagi Pegawai

Program kompensasi yang baik dapat memberikan pegawai untuk memperoleh tambahan penghasilan, bukan hanya memperoleh upah dan gaji yang rutin. Penghasilan tambahan tersebut misalnya pembagian keuntungan organisasi bagi pegawai (bukan hanya kepada pemilik modal), melalui bonus, pemberian uang cuti dan sebagainya.

6. Terjaminnya Sumber Pendapatan dan Peningkatan Jumlah Imbalan

Setiap pegawai organisasi mengharapkan kompensasi yang diterima tidak akan mengalami penurunan, bahkan setiap pegawai berharap kompensasi

yang diterimanya semakin hari semakin meningkat. Demikian juga mereka tidak ingin adanya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Oleh sebab itu, program pemberian kompensasi harus menjamin bahwa organisasi merupakan sumber utama pendapatan bagi pegawainya, sehingga pegawai akan bekerja dengan maksimal.

7. Kompensasi bagi Kelompok Manajerial

Pimpinan atau manajer setiap organisasi merupakan kelompok yang bertanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi. Oleh sebab itu, wajarlah apabila kompensasi yang mereka terima itu lebih besar dari pegawai biasa.

8. Prospek Masa Depan

Dalam program pemberian kompensasi, prospek masa depan perlu diperhatikan. Untuk memperhitungkan prospek yang akan datang perlu memperhitungkan tiga dimensi waktu. Hal ini berarti dalam menyusun program pemberian kompensasi, harus memperhatikan keadaan organisasi pada waktu yang lalu, kondisi organisasi saat ini dan prospek organisasi akan datang.

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 Donni Juni Priansa (2014, 332) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah:

1. Kinerja dan Produktivitas Kerja
2. Kemampuan Membayar
3. Kesiediaan Membayar
4. Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja
5. Serikat Pekerja
6. Undang-undang dan Peraturan yang Berlaku

Faktor-faktor menurut Donni Juni Priansa tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kinerja dan Produktivitas Kerja

Setiap organisasi pasti menginginkan keuntungan yang optimal atas bisnisnya. Keuntungan ini dapat berupa keuntungan material maupun keuntungan non material. Untuk itu, setiap organisasi harus mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja pegawainya, agar memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. organisasi tidak mungkin membayar atau memberikan kompensasi yang melebihi kontribusi pegawai terhadap organisasi.

2. Kemampuan Membayar

Pemberian kompensasi tergantung kemampuan organisasi dalam membayar. Organisasi tidak mungkin membayar kompensasi pegawainya melebihi kemampuan organisasi tersebut dalam memberikan kompensasi. Sebab jika organisasi memberikan kompensasi di atas kemampuan organisasi, maka organisasi itu akan terancam bangkrut.

3. Kesiediaan Membayar

Kesiediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijakan pemberian kompensasi bagi pegawai. Banyak organisasi yang mampu memberikan

kompensasi yang tinggi, tetapi tidak semua organisasi bersedia memberikan kompensasi yang tinggi.

4. Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasar kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi pegawai yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan di atas rata-rata tenaga kerja pada umumnya, maka akan diberikan kompensasi yang lebih murah.

5. Serikat Pekerja

Serikat pekerja, serikat pegawai, atau serikat buruh akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Serikat pekerja biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang adil, layak, serta wajar. Apabila ada organisasi yang tidak dianggap memberikan kompensasi yang sesuai, maka serikat pekerja akan menuntut organisasi tersebut.

6. Undang-undang dan Peraturan yang Berlaku

Undang-undang dan peraturan mengenai ketenagakerjaan saat ini mendapatkan sorotan tajam, karena kebijakan tersebut bersentuhan langsung dengan pegawai sebagai salah satu bagian terpenting dalam organisasi, yang membutuhkan perlindungan. Undang-undang dan peraturan jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi organisasi. misalnya UU Tenaga kerja dan Peraturan UMR.

2.1.3 Moralitas Manajemen

Dengan adanya moralitas manajemen diharapkan mencegah terjadinya tindakan-tindakan kecurangan dalam suatu organisasi. Moralitas yang baik dari manajer sebagai pelaku manajemen ini diharapkan berpengaruh baik pada keberlangsungan aktivitas suatu organisasi termasuk pencegahan kecurangan akuntansi.

2.1.3.1 Pengertian Moralitas Manajemen

Menurut Raymond McLeod yang dialih bahasakan oleh Hendra Teguh (2001, 114) memberi pengertian pada moral yaitu:

“Moral adalah intuisi sosial dengan suatu sejarah dan daftar peraturan”

Menurut Khaerul Umam (2010, 354) memberi penjelasan tentang pengertian moral yaitu:

Moral atau *morale* dalam bahasa Inggris dapat diartikan sebagai semangat atau dorongan batin dalam diri seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Moral atau moralitas ini dilandasi oleh nilai-nilai tertentu yang diyakini oleh seseorang atau organisasi tertentu sebagai sesuatu yang baik atau buruk, sehingga bisa membedakan mana yang pantas dilakukan dan mana yang tidak pantas dilakukan.

Menurut Irham Fahmi (2013, 22) memberikan definisi untuk moralitas yaitu:

Moralitas adalah istilah yang dipakai untuk mencakup praktik dan kegiatan yang membedakan apa yang baik dan apa yang buruk, aturan-aturan yang mengendalikan kegiatan itu dan nilai-nilai yang tersimbol di dalamnya yang dipelihara atau dijadikan sasaran oleh kegiatan dan praktik tersebut.

Menurut Irham Fahmi (2011, 2) memberi definisi untuk manajer yaitu:

“Manajer adalah mereka yang memiliki tanggung jawab dalam usaha memajukan dan mempertahankan perusahaan, terutama pada saat-saat sulit”

Menurut Akhmad Subkhi dan Moh. Jauhar (2013, 153) menjelaskan tentang manajer yaitu:

“Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi. Selain itu manajer juga merupakan seseorang yang karena pengalaman, pengetahuan dan keterampilannya diakui oleh organisasi untuk memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan dan mengembangkan kegiatan organisasi guna mencapai tujuan”

Menurut Ricky W. Griffin dalam Akhmad Subkhi dan M. Jauhar (2013, 157) menjelaskan bahwa etika manajerial diklasifikasikan ke dalam tiga kategori yaitu:

1. Perilaku terhadap karyawannya
2. Perilaku terhadap organisasi
3. Perilaku terhadap agen ekonomi lainnya

Klasifikasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perilaku terhadap karyawannya

Kategori ini meliputi aspek perekrutan, pemecatan, kondisi upah dan kerja serta ruang pribadi dan penghormatan

2. Perilaku terhadap organisasi

Permasalahan etika juga terjadi dalam hubungan pekerja dengan organisasinya. Masalah yang terjadi terutama menyangkut tentang kejujuran, konflik kepentingan dan kerahasiaan

3. Perilaku terhadap agen ekonomi lainnya

Seorang manajer juga harus menjalankan etika ketika berhubungan dengan agen-agen ekonomi lain seperti pelanggan, pesaing, pemegang saham, pemasok distributor dan serikat buruh.

Menurut Baron (2006) dalam M. Glifaldi Hari Fawzi (2011) menjelaskan moralitas manajemen adalah:

“Moral management is not coincident with profit or value maximization because of the cost of addressing the externality or the corporate redistribution”

Dengan kata lain, moralitas manajemen merupakan tindakan manajemen untuk melakukan hal yang benar dan tidak berkaitan dengan keuntungan atau nilai.

2.1.3.2 Tahapan Perkembangan Moral

Terdapat teori perkembangan moral yang banyak dibahas dalam ilmu psikologi, salah satunya teori yang sangat berpengaruh menurut Manuel G. Velasquez (2005, 25) yang diterjemahkan oleh Ana Purwaningsih, dkk. Psikolog Kohlberg mengelompokkan tahapan perkembangan menjadi:

1. Tahap Prakonvensional
2. Tahap Konvensional
3. Tahap Postkonvensional, Otonom atau Berprinsip

Dari uraian tahapan-tahapan tersebut dapat diuraikan:

1. Tahap Prakonvensional

Pada tahap pertama seorang anak dapat merespons peraturan dan ekspektasi sosial dan dapat menerapkan label-label baik, buruk, benar, dan salah. Aturan ini bagaimanapun dilihat sebagai sesuatu yang diharuskan secara eksternal pada dirinya. Benar dan salah diinterpretasikan dalam pengertian konsekuensi tindakan yang menyenangkan atau menyakitkan atau dalam pengertian kekuatan fisik dari mereka yang membuat aturan.

2. Tahap Konvensional

Mempertahankan ekspektasi keluarganya sendiri, kelompok sebaya dan negaranya sekarang dilihat sebagai sesuatu yang bernilai, tanpa memedulikan akibatnya. Orang pada level perkembangan ini tidak hanya berdamai dengan harapan, tetapi menunjukkan loyalitas terhadap kelompok beserta norma-normanya.

3. Tahap Postkonvensional

Otonom atau Berprinsip, pada tahap ini seseorang tidak lagi secara sederhana menerima nilai dan norma kelompoknya. Dia justru berusaha melihat situasi dari sudut pandang yang secara adil mempertimbangkan kepentingan setiap orang.

Dengan model ini sebenarnya Kohlberg ingin menyimpulkan bahwa adanya hubungan antara penambahan umur dengan tingkat perkembangan moral seseorang. Pada usia dini, kesadaran moral seseorang belum berkembang. Setiap

tindakannya akan didasarkan pada kepentingan diri (*self-interest, egoisme*) sehingga yang dapat mengontrol atau membatasi tindakannya adalah faktor-faktor eksternal atau kekuatan dari luar dirinya (*external factor force*). Makin bertambah usia seseorang, diharapkan makin meningkat pula kesadaran moralnya, artinya kecenderungan setiap tindakan akan lebih banyak dikendalikan oleh faktor-faktor internal atau prinsip kesadaran etika dari dalam dirinya (*self-control, self consciousness*). Kode etik atau prinsip-prinsip etika akan makin mudah diimplementasikan dalam suatu masyarakat yang kesadaran moralnya telah mencapai tingkat tinggi (tingkat III).

2.1.4 Pencegahan *Fraud*

Fraud merupakan masalah di dalam perusahaan dan harus di cegah sedini mungkin, dengan adanya upaya pencegahan yang diterapkan oleh perusahaan dapat memperkecil peluang terjadinya *fraud* karena setiap tindakan *fraud* dapat terdeteksi cepat dan diantisipasi dengan baik oleh perusahaan. Setiap karyawan tidak merasa tertekan lagi dan melakukan pembenaran terhadap tindakan *fraud* yang dapat merugikan banyak pihak.

Pada penelitian ini pencegahan *fraud* yang diambil adalah pencegahan terhadap Kecurangan Laporan (*Fraudulent Statement*) dan penyalahgunaan aset (*Aset Misappropriation*)

2.1.4.1 Pengertian Pencegahan *Fraud*

Menurut W. Steve Albrecht dan Chad D. dalam Karyono (2013, 3) definisi *fraud* adalah:

a generic term, embracing all multi various means which human ingenuity can device and which are resorted to by one individual to get an advantage

over another by false representation no devinize and invariable rule can be laid down as a general proposition in defining fraud, as it included surprise trickery, cumming and unfair ways by which another is cheated. Theory boundaries defining is are those which limit human knaver

Definisi yang dikemukakan oleh W. Steve Albrecht dan Chad D. Menjelaskan bahwa *fraud* merupakan suatu pengertian umum dan mencakup beragam cara yang dapat digunakan dengan cara kekerasan oleh seorang untuk mendapatkan keuntungan dari orang lain melalui perbuatan yang tidak benar. Tidak terdapat definisi atau aturan yang dapat digunakan sebagai suatu pengertian umum dalam mengartikan kecurangan yang meliputi cara yang mengandung sifat mendadak, menipu, cerdik dan tidak jujur yang digunakan untuk mengelabui seseorang. Satu-satunya batasan untuk mengetahui pengertian di atas adalah yang membatasi sifat ketidakjujuran manusia.

Menurut Association of Certified Fraud Examiner (ACFE) dalam Fraud Examiners Manual 2006 yang dikutip oleh Karyono (2013, 3) definisi *fraud* adalah:

“fraud is intentional untruth or dishonest scheme used to take deliberate and unfair advantage of another person or group of person it included any mean, such cheats another”

Definisi yang dijelaskan oleh Association of Certified Fraud Examiner (ACFE) tersebut menjelaskan bahwa *fraud* (kecurangan) berkenaan dengan adanya keuntungan yang diperoleh seseorang dengan menghadirkan sesuatu yang tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Di dalamnya termasuk unrur-unsur *surprise*/tak terduga, tipu daya, licik dan tidak jujur yang merugikan orang lain.

Menurut Theodorus M. Tuanakotta (2010, 194) dalam Kitab Undang-undang Hukum Pidana (KUHP) terdapat beberapa pasal yang mencakup pengertian *fraud* seperti:

1. Pasal 362 tentang pencurian (definisi KUHP: “mengambil barang sesuatu, yang seluruhnya atau sebagian kepunyaan orang lain, dengan maksud untuk dimiliki secara melawan hukum”)
2. Pasal 368 tentang pemerasan dan pengancaman (definisi KUHP: “dengan maksud untuk menguntungkan diri sendiri atau orang lain secara melawan hukum, memaksa seseorang dengan kekerasan untuk memberikan barang sesuatu, yang seluruhnya atau sebagian adalah kepunyaan orang itu atau orang lain atau supaya membuat hutang maupun menghapuskan piutang”)
3. Pasal 372 tentang penggelapan (definisi KUHP: “dengan sengaja dan melawan hukum memiliki barang sesuatu yang seluruhnya atau sebagian adalah kepunyaan orang lain, tetapi yang ada dalam kekuasaannya bukan karena kejahatan”)
4. Pasal 378 tentang perbuatan curang (definisi KUHP: “dengan maksud untuk menguntungkan diri sendiri atau orang lain secara melawan hukum, dengan memakai nama palsu atau martabat palsu, dengan tipu muslihat, ataupun rangkaian kebohongan, menggerakkan orang lain untuk menyerahkan barang sesuatu kepadanya, atau supaya memberi hutang atau penghapusan piutang”)
5. Pasal 396 tentang merugikan pemberi piutang dalam keadaan pailit
6. Pasal 406 tentang menghancurkan atau merusakkan barang (definisi KUHP: “dengan sengaja atau melawan hukum menghancurkan, merusakkan, membikin tak dapat dipakai atau menghilangkan barang sesuatu yang seluruhnya atau sebagian milik orang lain”)
7. Pasal 209, 210, 387, 388, 415, 417, 418, 419, 420, 423, 425, dan 435 yang secara khusus diatur dalam Undang-undang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Undang-undang Nomor 31 Tahun 1999).

Menurut Pusdiklatwas BPKP (2008, 13), pencegahan *fraud* merupakan upaya terintegrasi yang dapat menekan terjadinya faktor penyebab *fraud*. Pusdiklatwas BPKP (2008, 38) menyatakan beberapa metode pencegahan yang lazim ditetapkan oleh manajemen mencakup beberapa langkah berikut:

1. Penetapan kebijakan anti *fraud*
2. Prosedur pencegahan baku
3. Organisasi
4. Teknik pengendalian
5. Kepekaan terhadap *fraud*.

Adapun penjelasan dari langkah-langkah metode pencegahan *fraud* tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penetapan kebijakan anti *fraud*

Kebijakan unit organisasi harus memuat *a high ethical tone* dan harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mencegah tindakan-tindakan *fraud* dan kejahatan ekonomi lainnya. Seluruh jajaran manajemen dan karyawan harus mempunyai komitmen yang sama untuk menjalankannya sehingga kebijaksanaan yang ada akan dilaksanakan dengan baik.

2. Prosedur pencegahan baku

Pada dasarnya komitmen manajemen dan kebijakan suatu perusahaan merupakan kunci utama dalam mencegah dan mengatasi *fraud*. Namun demikian, harus pula dilengkapi dengan prosedur pencegahan secara tertulis dan ditetapkan secara baku sebagai media pendukung. Secara umum prosedur pencegahan harus memuat:

- a. Pengendalian internal, diantaranya adalah pemisahan fungsi sehingga tercipta kondisi saling cek antar fungsi.
- b. Sistem review dan operasi yang memadai bagi sistem komputer, sehingga memungkinkan komputer tersebut untuk mendeteksi *fraud*

secara otomatis. Hal-hal yang menunjang terjadinya sistem tersebut adalah:

- Desain sistem harus mencakup fungsi pengendalian yang memadai.
- Harus ada prinsip-prinsip pemisahaan fungsi.
- Ada *screening* (penelitian khusus) terhadap komputer dan karyawan pada saat rekrutmen dan pelatihan.
- Adanya pengendalian atas akses dalam komputer maupun data.

c. Adanya prosedur mendeteksi *fraud* secara otomatis (*built in*) dalam sistem, mencakup:

- Prosedur yang memadai untuk melaporkan *fraud* yang ditemukan.
- Prosedur yang memadai untuk mendeposisikan setiap individu yang terlibat *fraud*.

Memproses dan menindak setiap individu yang terlibat *fraud* secara cepat dan konsisten, akan menjadi faktor penangkal (*deterence*) yang efektif bagi individu lainnya. Sebaliknya, jika terhadap individu yang bersangkutan tidak dikenakan saksi/hukuman sesuai dengan peraturan yang berlaku, maka akan mendorong individu lain untuk melakukan *fraud*.

3. Organisasi

- a. Adanya *audit committe* yang indeoenden menjadi nilai plus.
- b. Unit audit internal mempunyai tanggung jawab untuk melakukan evaluasi secara berkala atas aktivitas organisasi secara berkesinambungan. Bagian ini juga berfungsi untuk menganalisis

pengendalain intern dan tetap waspada terhadap *fraud* pada saat melaksanakan audit.

- c. Unit audit internal harus mempunyai akses ke *audit committe* maupun manajemen puncak. Walaupun pimpinan auditor internal tidak melapor ke senior manajemen puncak, akan tetapi untuk hal-hal yang sifatnya khusus, ia harus dapat langsung akses ke pimpinan yang lebih tinggi.
- d. Auditor internal harus mempunyai tanggung jawab yang setara dengan jajaran eksekutif, paling tidak memiliki akses yang independen terhadap unit rawan *fraud*.

4. Teknik pengendalian

Sistem yang dirancang dan dilaksanakan secara kurang baik akan menjadi sumber atau peluang terjadinya *fraud*, yang pada gilirannya menimbulkan kerugian finansial bagi organisasi. Berikut ini disajikan teknik-teknik pengendalian dan audit yang efektif untuk mengurangi kemungkinan *fraud*.

- a. Pembagian tugas yang jelas, sehingga tidak ada satu orang pun menguasai seluruh aspek dari suatu transaksi.
- b. Pengawasan memadai
- c. Kontrol yang memadai terhadap akses ke terminal komputer, terhadap data yang ditolak dalam pemrosesan, maupun terhadap program-program serta media pendukung lainnya.

- d. Adanya manual pengendalian terhadap *file-file* yang dipergunakan dalam pemrosesan komputer ataupun pembuangan *file (disposal)* yang sudah tidak terpakai.

5. Kepekaan terhadap *fraud*

Kerugian dapat dicegah apabila perusahaan mempunyai staf yang berpengalaman dan mempunyai “SILA” (*Suspicious, Inquisitive, Logikal, and Analytical Mind*), sehingga mereka peka terhadap sinyal-sinyal *fraud*. Hal-hal yang perlu diperhatikan untuk menumbuh-kembangkan “SILA” adalah:

- a. Kualifikasi calon pegawai harus mendapat perhatian khusus, bila dimungkinkan menggunakan referensi dari pihak-pihak yang pernah berkerja sama dengan mereka.
- b. Implementasi prosedur curah pendapat yang efektif, sehingga para pegawai yang tidak puas mempunyai jalur untuk mengajurkan protesnya. Dengan demikian, para karyawan merasa diperhatikan dan mengurangi kecenderungan mereka untuk berkonfrontasi dengan organisasi.
- c. Setiap pegawai selalu diingatkan dan didorong untuk melaporkan segala transaksi atau kerugian pegawai lainnya yang mencurigakan. Rasa curiga yang beralasan dan dapat dipertanggung jawabkan harus ditimbulkan. Untuk itu perlu dijaga kerahasiaan sumber-sumber/orang yang melaporkan. Dari pengalaman yang ada terlihat bahwa *fraud*

biasanya diketahui berdasarkan laporan informal dan kecurigaan dari sesama kolega.

- d. Para karyawan hendaknya tidak diperkenankan untuk lembur secara rutin tanpa pengawasan yang memadai. Bahkan di beberapa perusahaan Amerika Serikat, lembur dianggap sebagai indikasi ketidakefisienan kerja sebanyak mungkin harus dikurangi/dihindari. Dengan penjadwalan dan pembagian kerja yang baik, semua pekerjaan dapat diselesaikan pada jam-jam kerja.
- e. Karyawan diwajibkan cuti tahunan setiap tahun. Biasanya pelaku *fraud* memanipulasi sistem tertentu untuk menutupi perbuatannya. Hal ini dapat terungkap pada saat yang bersangkutan mengambil cuti tahunannya, dan tugas-tugasnya diambil alih oleh karyawan lain. Bila mungkin, lakukan rotasi pegawai periodik untuk tujuan yang sama.

Menurut Pusdiklatwas BPKP (2008, 37), pencegahan *fraud* merupakan upaya terintegrasi yang dapat menekan terjadinya faktor penyebab *fraud* (*fraud triangle*), yaitu:

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

Dengan adanya upaya pencegahan yang diterapkan oleh perusahaan dapat memperkecil peluang terjadinya *fraud*, karena setiap tindakan *fraud* dapat terdeteksi secara cepat dan diantisipasi dengan baik oleh perusahaan. Setiap

karyawan tidak merasa tertekan lagi dan melakukan pembenaran terhadap tindakan *fraud* yang dapat merugikan banyak pihak.

2.1.4.2 Bentuk-bentuk *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 (*Aset 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*).

1) Kecurangan Penerimaan Kas, yaitu pencurian terhadap kas yang belum dicatat (*skimming*)

2) Kecurangan Pengeluaran Kas (*Fraudulent Disbursement*), kecurangan penagihan (*billing schemes*) dengan memasukan 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*), *asset requisition* dan *transfer scheme*, kecurangan pembelian dan penerimaan, membuat jurnal palsu, menghapus persediaan (*inventory write off*)

Kecurangan persediaan barang dan aset lainnya yang berupa penyalahgunaan (*misuse*) 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* atau mem-*posting* sebagian transaksi saja
- c. Memproduksi keluaran palsu, menahan, menghancurkan, mencuri keluaran
- d. Merusak program misalnya mengambil uang dari banyak rekening dalam jumlah kecil-kecil
- e. Mengubah dan menghilangkan *master file*
- f. Mengabaikan pengendalian intern untuk memperoleh akses ke informasi rahasia
- g. Melakukan sabotase
- h. Mencuri waktu penggunaan komputer
- i. Melakukan pengamatan elektronik dari data saat dikirim

2.1.4.3 Faktor-faktor penyebab *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 Triangel Theory*)
3. Teori GONE
4. Teori Monompoli (*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 Triangel Theory*)

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

a. Tekanan (*Pressure*)

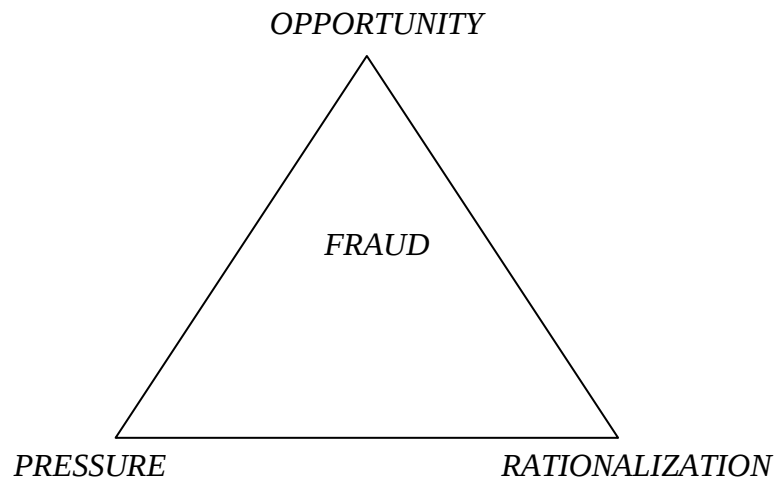
Dorongan untuk melakukan *fraud* terjadi pada karyawan (*employee fraud*) dan oleh manajer (*management fraud*) dan dorongan itu terjadi antara lain karena tekanan keuangan, kebiasaan buruk, tekanan lingkungan dan tekanan lainnya seperti tekanan dari istri/suami untuk memiliki barang-barang mewah.

b. Kesempatan (*Opportunity*)

Kesempatan timbul karena lemahnya pengendalian internal dalam mencegah dan mendeteksi kecurangan. Kesempatan juga dapat terjadi karena lemahnya sanksi dan ketidak mampuan 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 Triangel

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.

2.1.4.4 Tujuan Pencegahan *Fraud*

Adanya penerapan *Good Corporate Governance* membuat sejumlah perusahaan baik perusahaan BUMN maupun perusahaan swasta mengeluarkan kebijakan terkait dengan upaya pencegahan *fraud*. Salah satu cara tersebut adalah dengan memberikan kesempatan kepada bagian pengendalian internal untuk mendeteksi dan mencegah terjadinya *fraud* yang mungkin terjadi didalam

lingkungan perusahaan. Apabila teknik pencegahan *fraud* berjalan dengan baik dan efektif akan membuat citra positif bagi perusahaan karena meningkatnya kepercayaan publik terhadap perusahaan.

Fraud merupakan masalah yang ada didalam lingkungan perusahaan, dan harus dicegah sedini mungkin. Pencegahan *fraud* yang efektif memiliki lima tujuan, menurut Diaz Priantara (2013, 183) adalah sebagai berikut:

1. **Prevention**– mencegah terjadinya *fraud* 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 pelaku *farud* sejauh mungkin
4. **Identification** – mengidentifikasi kegiatan berisiko tinggi dan kelemahan pengendalian
5. **Civil action prosecution** – melakukan tuntutan dan penjatuhan sanksi yang setimpal atau perbuatan curang kepada pelakunya.

Sedangkan pencegahan *fraud* menurut Amin Widjaja Tunggal (2005, 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 mendapatkan sanksi yang setimpal.

Adapun penjelasan dari tata kelola pencegahan *fraud* tersebut adalah sebagai berikut:

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

Riset menunjukan bahwa cara paling efektif untuk mencegah dan menghalangi *fraud* 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 adaptif, 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 mencegah 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. Bayu Dwi (2002).

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 dippekerjakan 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 selalui 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. Menurut Amin Widjaja Tunggal (2005, 83), pelatihan *fraud awereness* sebagai berikut:

“Keahlian yang diberikan dalam organisasi untuk pelatihan keterampilan dan pengembangan karir karyawannya, termasuk semua tingkatan karyawan, baik sumber daya internal maupun eksternal.”

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:

1. Kewajiban-kewajiban mengkomunikasikan masalah-masalah tertentu yang dihadapi.
2. Membuat daftar jenis-jenis masalah
3. 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 kinerja, 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 mendorong 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 ketentuan 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 dikenakan 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 dari pada 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 kerah 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.

2.2 Rangkuman Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel Berikut adalah rangkuman hasil penelitian terdahulu:

Tabel 2.1
Rangkuman Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
1	Tiara Delfi (2014)	Pengaruh Efektivitas Pengendalian Internal dan Kesesuaian Kompensasi Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi (Survey pada Perusahaan BUMN Cabang Pekanbaru)	• Efektivitas Pengendalian Internal • Kesesuaian Kompensasi • Kecenderungan Kecurangan Akuntansi	• pengendalian internal → kecurangan akuntansi (Negatif) • Kesesuaian Kompensasi → kecurangan akuntansi (Negatif)
2	Wilopo (2006)	Analisis Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi: Studi pada Perusahaan Publik dan Badan Usaha Milik Negara di Indonesia	• Keefektifan Pengendalian Internal • Kesesuaian Kompensasi • Ketaatan Aturan Akuntansi • Asimetri Informasi • Moralitas Manajemen • Perilaku Tidak Etis • Kecenderungan Kecurangan Akuntansi	• Pengendalian Internal → Perilaku tidak etis (Signifikan) • Pengendalian Internal → Kecenderungan kecurangan Akuntansi (Signifikan, negatif) • Kesesuaian Kompensasi → Perilaku Tidak Etis (tidak signifikan) • Kesesuaian Kompensasi → Kecenderungan Kecurangan Akuntansi (tidak signifikan) • Ketaatan aturan akuntansi →

				Perilaku Tidak Etis (Signifikan, negatif) • Ketaatan aturan akuntansi → Kecenderungan Kecurangan Akuntansi (Signifikan, negatif) • Asimetri Informasi → Perilaku Tidak Etis (Signifikan, Positif) • Asimetri Informasi → Kecenderungan Kecurangan Akuntansi (Signifikan, Positif) • Moralitas Manajemen → Perilaku Tidak Etis (Signifikan, Negatif) • Moralitas Manajemen → Kecenderungan Kecurangan Akuntansi (Signifikan, Negatif) • Perilaku Tidak Etis → Kecenderungan Kecurangan Akuntansi (Signifikan positif)
3	Fransiskus Randa Meliana (2009)	Pengaruh Keefektifan Pengendalian Internal, Kesesuaian	• Keefektifan Pengendalian Internal • Kesesuaian Kompensas	• Kefektifan Pengendalian Internal → Kecenderungan Kecurangan

		Kompensasi, Asimetri Informasi, Ketaatan Aturan Akuntansi dan Moralitas Manajemen Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi	• Asimetri Informasi • Ketaatan Aturan Akuntansi • Moralitas Manajemen • Kecenderungan Kecurangan Akuntansi	Akuntansi (Negatif, signifikan) • Kesesuaian Kompensasi → Kecenderungan Kecurangan Akuntansi (Negatif, Signifikan) • Asimetri Informasi → Kecenderungan Kecurangan Akuntansi (Positif, Signifikan) • Ketaatan Aturan Akuntansi → Kecenderungan Kecurangan Akuntansi (Negatif, Tidak Signifikan) • Moralitas Manajemen → Kecenderungan Kecurangan Akuntansi (Negatif, Signifikan)
4	Ananda Aprishella Parasmitha Ayu Putri (2014)	Pengaruh Keefektifan Pengendalian Internal dan Kepuasan Kerja Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Aset Daerah Istimewa Yogyakarta	• Keefektifan Pengendalian Internal • Kepuasan Kerja • Kecenderungan Kecurangan Akuntansi	• Keefektifan Pengendalian Internal → Kecenderungan Kecurangan Akuntansi (Negatif, Signifikan) • Kepuasan Kerja → Kecenderungan Kecurangan Akuntansi (Negatif, Signifikan)

2.3 Kerangka Pemikiran

Permasalahan sebuah organisasi atau entitas yang masih sering terjadi salah satunya adalah kecurangan akuntansi. banyak hal-hal maupun faktor-faktor yang mempengaruhi keadaan yang menyebabkan masalah kecurangan tersebut dapat terjadi, begitu juga dengan faktor-faktor atau hal-hal yang diharapkan dapat mencegah permasalahan tersebut terjadi.

2.3.1 Hubungan Pengendalian Internal dengan Pencegahan *Fraud*

Salah satu faktor yang dapat mencegah terjadinya *fraud* adalah pengendalian internal.

Karyono (2013, 47) menjelaskan tentang hubungan pengendalian internal dengan pencegahan *fraud* sebagai berikut:

Pencegahan *fraud* pada bab ini, yang utama ialah dengan menetapkan sistem pengendalian intern dalam setiap aktivitas organisasi. Pengendalian intern itu agar dapat efektif mencegah *fraud* harus andal dalam rancangan struktur pengendaliannya dan praktik yang sehat dalam pelaksanaannya.

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

... tindakan utama untuk pencegahan *fraud* adalah menciptakan dan menerapkan sistem pengendalian intern yang andal pada aktivitas organisasi. Selain masalah moral dan etika, kegagalan pencegahan *fraud* juga disebabkan oleh lemahnya pengendalian intern.

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

Pengamanan aset negara merupakan isu yang penting yang harus mendapatkan perhatian dari pemerintah, jika terdapat kelalaian dalam pengamanan aset negara akan berakibat pada mudahnya terjadi penggelapan, pencurian dan bentuk manipulasi lainnya. Upaya pengamanan aset ini antara 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 *fraud* 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.

2.3.2 Hubungan Kesesuaian Kompensasi dengan Pencegahan *Fraud*

Selain pengendalian internal faktor lain yang dapat mencegah terjadinya *fraud* adalah kesesuaian kompensasi. Kompensasi diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari pekerjaan yang telah mereka laksanakan. Kompensasi yang dapat diberikan dapat berupa kompensasi finansial ataupun nonfinansial.

Karyono (2013, 68) hubungan kompensasi dan pencegahan *fraud* adalah sebagai berikut:

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

Tiara Delfi (2014) menyatakan bahwa kesesuaian kompensasi merupakan faktor yang mempengaruhi terjadinya kecenderungan kecurangan akuntansi (*fraud*).

Gibson, dkk yang dikutip oleh 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 (Jensen 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.

Jensen and Meckling (1976), Brickley and James (1987), dan Shivdasani (1993) dalam Wilopo (2006) menjelaskan bahwa prinsipal dapat memecahkan permasalahan ini dengan memberi kompensasi yang sesuai kepada agen, serta mengeluarkan biaya monitoring.

Meliany (2013) dalam 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 akuntansi (*fraud*) di perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.

2.3.3 Hubungan Moralitas Manajemen dengan Pencegahan *Fraud*

Faktor pencegah *fraud* lainnya yaitu moralitas manajemen. Pihak manajemen yang berada dalam internal sebuah organisasi berpengaruh dalam faktor pencegah terjadinya *fraud*.

Karyono (2013, 86) menyatakan bahwa:

Kegagalan pencegahan kecurangan (*fraud*) terjadi pula karena faktor moral dan etika pada pihak intern organisasi dan luar organisasi. Kondisi lingkungan yang kondusif terjadinya *fraud* akan sangat berpengaruh terhadap kegagalan pencegahan *fraud*. Pada kondisi seperti ini, pencegahan *fraud* tidak bergantung pada sistem pengendalian intern. Pengendalian yang rancangan strukturnya cukup baik tidak akan berfungsi efektif untuk pencegahan *fraud*. Oleh karena itu, perlu diatur sanksi yang tegas pada pelakunya dan disusun etika organisasi dan dengan pengendalian langsung yang ketat

Perusahaan memiliki tanggung jawab moral dan sosial, yang pada tingkat operasional, tanggung jawab dan moral ini diwakili secara formal oleh staf manajemen. (Sonny Keraf, 1998:121)

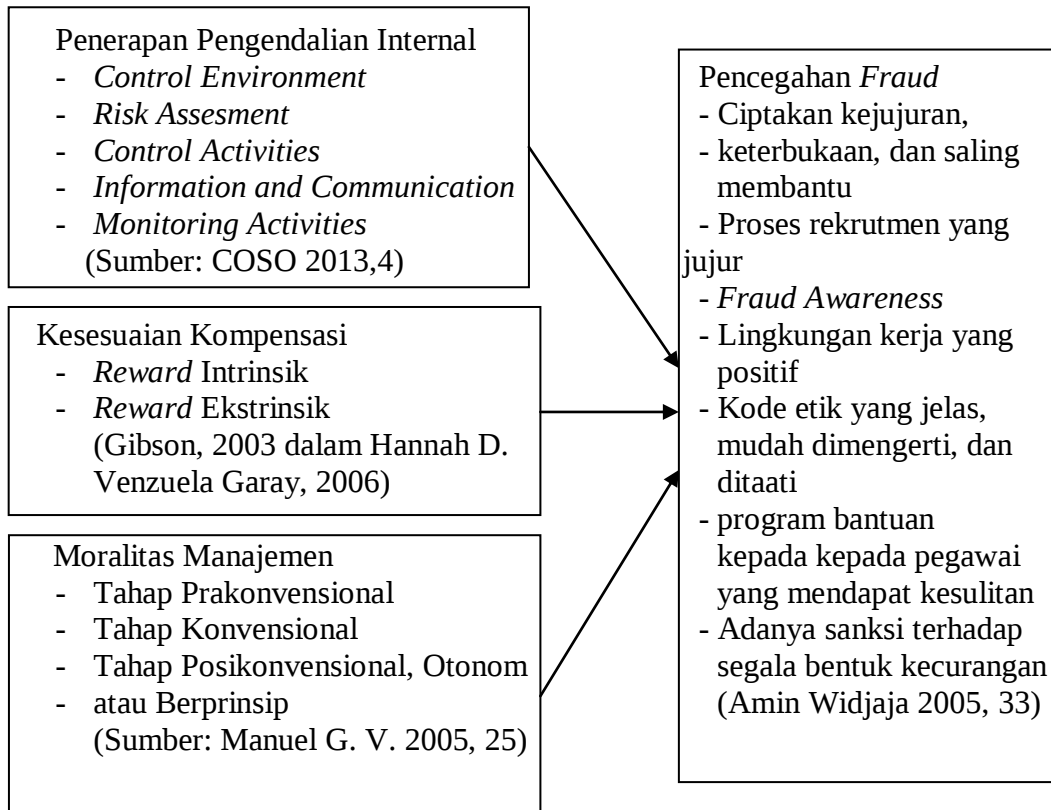
Wilopo (2006) berpendapat tentang hubungan moralitas dengan kecurangan akuntansi (*fraud*) yaitu:

Moralitas manajemen mempengaruhi kecenderungan kecurangan akuntansi. Artinya, semakin tinggi tahapan moralitas manajemen (tahapan postkonvensional), semakin manajemen memperhatikan kepentingan yang lebih luas dan universal daripada kepentingan perusahaan semata, terlebih kepentingan pribadinya. Oleh karenanya, semakin tinggi moralitas manajemen, semakin manajemen berusaha menghindarkan diri dari kecenderungan kecurangan akuntansi.

Penulis ingin menguji kembali penelitian yang dilakukan Fransiskus Randa Meliana dengan mengambil variabel x yaitu pengendalian internal dan kesesuaian

kompensasi, dan moralitas manajemen dan mengubah variabel kecurangan akuntansi dengan pencegahan *fraud* sebagai variabel Y.

Kerangka pemikiran teoritis dapat dilihat dari diagram di bawah ini.



Gambar 2.2 Kerangka Teoritis

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013, 93) pengertian hipotesis adalah:

“merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.”

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

- a. Terdapat pengaruh antara penerapan pengendalian internal terhadap pencegahan *fraud*
- b. Terdapat pengaruh antara kesesuaian kompensasi terhadap pencegahan *fraud*
- c. Terdapat pengaruh antara moralitas manajemen terhadap pencegahan *fraud*
- d. Terdapat pengaruh antara penerapan pengendalian internal, kesesuaian kompensasi dan moralitas manajemen terhadap *fraud* secara parsial
- e. Terdapat pengaruh antara penerapan pengendalian internal, kesesuaian kompensasi dan moralitas manajemen terhadap *fraud* secara simultan