

BAB II
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN
HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya tidak hanya tercipta di lingkungan masyarakat. Dalam perusahaan, juga ditemukan model budaya yang tentunya sesuai dengan kebiasaan yang terjadi dalam lingkungan kerja tersebut. Ada banyak pengertian yang disampaikan oleh para ahli tentang budaya perusahaan. Tidak hanya sebatas dipahami betul bagaimana perannya dalam struktur organisasi dan fungsinya dalam kinerja perusahaan.

Menurut De Long dan Fahey dalam Faktar Shazad, dkk. (2017)

“Organisazation culture is necessary to boost the knowledge sharing and creative minds which are considerble for organizational success. Organizational culture is significant driver of risky outcomes such as productivity, innovation, and finacia; performance of an organization.”

Dari penjelasan diatas jelaslah bahwa budaya organisasi diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan dan pikiran kreatif yang cukup besar untuk kesuksesan organisasi. Budaya organisasi adalah pendorong signifikan dari hasil yang berisiko seperti produktivitas, inovasi dan kinerja keuangan suatu organisasi.

Menurut Phithi Sithi Amnuai dalam Tika (2012:5-6)

“Organizational culture is a set of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration.”

Dari penjelasan tersebut jelaslah bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

Menurut Fadel dalam Ramadentinata dan Anita (2013):

“Budaya organisasi didefinisikan sebagai keyakinan seorang aparat terhadap kegunaan dari nilai dan norma yang berasal dari doktrin *New Public Management (NPM)*, yang menuntun atau memengaruhi sikap dan tindakannya dalam melaksanakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah daerah.”

Kemudian menurut Kinicki dan Fugate (2013:32)

“Organizational culture is the set of shared, how it perceives, thinks about and reacts to its various environments.”

Dari penjelasan tersebut jelaslah bahwa budaya organisasi adalah gabungan bagaimana persepsi, pemikiran dan reaksi terhadap berbagai lingkungannya.

Ada pula menurut Masana Sembiring (2012:39)

“Budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan personalitas atau keperibadian organisasi. Akan tetapi budaya organisasi membentuk perilaku organisasi anggotanya. Bahkan tidak jarang perilaku anggota organisasi sebagai individu.”

2.1.1.1 Unsur-unsur dalam Budaya Organisasi

Dari definisi-definisi yang sudah dipaparkan dapat dilihat bahwa budaya organisasi memiliki unsur-unsur didalamnya.

Menurut Tika (2012:5) unsur-unsur dalam budaya organisasi:

1. Asumsi dasar
2. Keyakinan yang kuat
3. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi
4. Pedoman mengatasi masalah
5. Berbagai nilai (*sharing of value*)
6. Pewarisan (*learning process*)
7. Penyesuaian

Berikut penjelasan dari pernyataan diatas:

1. Aumsi Dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2. Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

3. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pimpinan organisasi/ perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut

4. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi

5. Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya organisasi perlu berbagai nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang

6. Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi /perusahaan tersebut

7. Penyesuaian (adaptasi)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

2.1.1.2 Jenis-jenis Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda dan memiliki budaya yang unik dalam mengorganisasi atau mengatur individu-individu dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, dapat dikatakan pula bahwa tidak ada satupun organisasi adalah sama. Namun pada dasarnya, keunikan-keunikan organisasi merupakan kombinasi dari beberapa jenis budaya organisasi.

Menurut Tika (2012:7-9) budaya organisasi dapat ditentukan berdasarkan proses informasi dan tujuannya. Berikut uraiannya:

1. Berdasarkan Proses Informasi

Robert E. Quinn dan R. Mc. Grath (dalam buku Arie Indra Chandra) membagi budaya organisasi berdasarkan beberapa proses informasi sebagai berikut:

a. Budaya rasional

Dalam buku ini, proses individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sasaran bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak)

b. Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan)

c. Budaya konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerjasama koordinasi)

d. Budaya hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi)

2. Berdasarkan Tujuan

Talizuhu Ndaraha membagi budaya organisasi berdasarkan tujuannya, yaitu:

- a. Budaya organisasi perusahaan
- b. Budaya organisasi publik
- c. Budaya organisasi sosial

2.1.1.3 Dimensi Budaya Organisasi

Budaya perusahaan tidak hanya menjadi salah satu variable yang berhubungan dengan penentuan peningkatan kinerja perusahaan, tetapi memiliki fungsi di dalam suatu organisasi antara lain memiliki suatu peran dalam batas-batas tertentu yaitu menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.

Menurut Masana Sembiring (2012:73) dimensi atau karakteristik budaya organisasi khususnya pada sektor publik atau birokrasi pemerintah adalah sebagai berikut:

1. Iman dan taqwa
2. Profesionalisme
3. Orientasi masyarakat
4. Orientasi masyarakat
5. Orientasi kinerja
6. Orientasi kesejahteraan pegawai

Berikut penjelasan dari pernyataan tersebut:

1. Iman dan taqwa

Terdiri atas: hormat kepada Tuhan Yang Maha Esa Pencipta Alam Semesta, menjalankan ibadah secara teratur, kesetiaan, menghormati, saling menolong, kejujuran, netralitas dan keteladanan yang baik didalam dan diluar organisasi.

2. Profesionalisme

Terdiri atas: akuntanble, transparansi, kedisiplinan, kemauan dan kemampuan integrasi internal dan adaptasi eksternal, efektif dan efisien, peningkatan kualitas terus menerus, dinamika, penegakan hukum dan visioner

3. Orientasi masyarakat

Terdiri atas: pelayanan, pengaturan, pemberdayaan ketanggapan keluhan, aspirasi, partisipasi, penghargaan, pengawasan dan sanksi hukuman

4. Orientasi kinerja

Terdiri atas: kerja keras, SOP, kuantitas, kualitas, sumber daya, tim kerja, kinerja tim, evaluasi dan pelaporan kinerja organisasi sektor publik

5. Orientasi kesejahteraan pegawai

Terdiri atas: jaminan atas resiko pekerjaan, kompensasi, keseimbangan, pengembangan dan jaminan pensiun

Menurut Daniel Dauber et. al. (2012)

Organizational culture that should be represented by a configuration model:

1. *Value and belief system*
2. *Strategy*
3. *Structural system*
4. *Organizational activities/operations/actions*
5. *External environment*

The explanation of statement:

1. *Value and belief system capturing the underlying assumptions of organizational behavior;*
2. *Strategy, representing the overall orientation toward task achievement and impact on structures and activities of an organization (according to classic strategic management, strategies define what should be done, whereas structures and operational activities illustrate how things should be done);*
3. *Structural system, reflecting the manifestation of values and beliefs as norms, rules, and regulations, which build the frame of reference for organizational processes and patterns of behavior, and stand in line with a predefined strategy;*
4. *Organizational activities/operational/actions, that is, patterns of behavior, as the observable manifestation of values, strategies, and structures; External environment as an influential factor through evaluation processes on organizational culture and the internal environment of the whole organization at large*

Dari penjelasan diatas jelaslah bahwa budaya organisasi diwakili oleh sebuah konfigurasi model:

1. Nilai dan sistem kepercayaan, menangkap asumsi dasar tentang perilaku organisasi;
2. Strategi, mewakili keseluruhan orientasi terhadap pencapaian tugas dan dampak pada struktur dan aktivitas organisasi (menurut manajemen strategis klasik, menentukan strategi apa yang harus dilakukan, sedangkan struktur dan operasional kegiatan menggambarkan bagaimana hal-hal yang harus dilakukan);
3. Sistem struktural, yang mencerminkan manifestasi nilai dan keyakinan sebagai norma, peraturan, dan yang membangun kerangka acuan untuk proses dan pola organisasi perilaku, dan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan;
4. Kegiatan organisasi/ operasi/ tindakan, yaitu pola perilaku, sebagai manifestasi yang dapat diamanati dari nilai, strategi dan struktur;
5. Lingkungan eksternal sebagai faktor yang berpengaruh melalui proses evaluasi organisasi organisasi budaya dan lingkungan internal keseluruhan organisasi pada umumnya.

Adapula menurut Robbins & Coulter (2012:52), ada 7 dimensi budaya organisasi yaitu:

1. *Inovation and risk taking*
2. *Attention to detail*
3. *Outcome orientation*
4. *People orientastion*
5. *Team orientastion*
6. *Aggressivenes*
7. *Stability*

Berikut penjelasan dari pernyataan diatas

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*inovation and risk taking*),
Adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Perhatian kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja di organisasikan sekitar tim-tim, bukan individu-individu.
6. Sikap agresif (*aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan komprehensif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (*stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) dari pada pertumbuhan.

2.1.2 Audit

2.1.2.1 Pengertian Audit

Audit merupakan sebuah penilaian yang sistematis dan objektif yang dilakukan oleh auditor internal, juga sebagai operasi dan kontrol yang berbeda-beda dalam organisasi untuk menentukan apakah informasi keuangan dan operasi telah akurat dan dapat diandalkan. Audit internal bertujuan untuk membantu semua tingkatan manajemen dalam melaksanakan tanggung jawabnya secara efektif.

The Institute of Internal Auditors (2017:29) yang terdapat dalam *Standard for Professional Practice of Internal Auditing*, menyatakan bahwa:

“Internal auditing is an independent appraisal function established within an organization to examine and evaluate as a service to the organization.”

Pernyataan diatas menjelaskan bahwa audit internal adalah fungsi penilaian independen yang ditetapkan dalam sebuah organisasi untuk diperiksa dan dievaluasi sebagai layanan untuk organisasi.

Menurut *The IIA’s Board of Directors* yang dikutip oleh Reding, Kurt F (2013:1-3) definisi audit internal adalah:

“ Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization’s operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes”.

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa audit internal adalah kegiatan yang independen dan objektif, yang dirancang untuk memberikan nilai tambah

dan meningkatkan kegiatan-kegiatan operasi organisasi. Audit internal membantu organisasi untuk mencapai tujuannya, melalui suatu pendekatan yang sistematis dan teratur untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas dari manajemen risiko, pengendalian, dan proses tata kelola.

Anthony dan Govindarajan (2011:57), menyatakan bahwa :

“Internal auditing is a staff activity intended to ensure that information is reported accurately in accordance with prescribed rules, that fraud and misappropriation off assert is kept to a minimum and in some cases, to suggest ways to improving the organization’ efficiency and effectiveness.”

Pernyataan diatas menjelaskan bahwa audit internal adalah kegiatan staff yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa informasi dilaporkan secara akurat sesuai dengan peraturan yang ditentukan, bahwa kecurangan dan kesalahan penyampaian dijaga seminimal mungkin dan dalam beberapa kasus, menyarankan cara untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas organisasi.

Sedangkan Sawyer yang diterjemahkan oleh Ali Akbar (2009:9) menjelaskan bahwa:

“Audit internal adalah sebuah aktivitas konsultasi dan keyakinan objektif yang dikelola secara independen di dalam organisasi dan diarahkan oleh filosofi penambahan nilai untuk meningkatkan operasional perusahaan.”

2.1.2.2 Pengertian Audit Internal

Auditor internal merupakan seseorang yang bekerja dalam suatu perusahaan yang bertugas untuk melakukan aktivitas pemeriksaan. Auditor

internal memiliki peran penting dalam keberlangsungan pengawasan intern perusahaan. Auditor internal menurut Mulyadi (2010:29) adalah sebagai berikut:

“Auditor yang bekerja dalam perusahaan (perusahaan negara maupun swasta) yang tugas pokoknya adalah menentukan apakah kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh manajemen puncak telah dipatuhi, menentukan efisiensi dan efektivitas prosedur kegiatan organisasi serta menentukan keandalan informasi yang dihasilkan oleh berbagai bagian operasi.”

Auditor internal dalam perusahaan BUMN dikenal dengan sebutan Satuan Pengawasan Intern (SPI). Ketentuan perundang-undangan yang mendukung eksistensi SPI BUMN diatur dalam Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 mengenai BUMN sebagaimana diatur lebih lanjut dalam PP Nomor 45 Tahun 2005 perihal pendirian, pengurusan, pengawasan dan pembubaran BUMN.

2.1.2.3 Fungsi dan Ruang Lingkup Audit Internal

Lingkup pekerjaan audit internal harus meliputi pengujian dan evaluasi terhadap kecukupan dan efektifitas sistem pengendalian internal yang dimiliki oleh perusahaan dan kualitas pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan menurut (Hiro Tugiman, 2014:41) yang mengandung arti bahwa:

1. Keandalan informasi: pemeriksaan internal harus memeriksa keandalan informasi keuangan dan pelaksanaan pekerjaan dengan cara mengidentifikasi, mengukur, mengklasifikasikan dan melaporkan informasi.
2. Kesesuaian dengan kebijakan, rencana-rencana dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan untuk ditaati.
3. Perlindungan terhadap harta: memeriksa sejauh mana kekayaan perusahaan dapat dipertanggung jawabkan dan diamankan terhadap segala sesuatu macam kerugian atau kehilangan.
4. Penggunaan sumber daya secara ekonomi dan efisien: pemeriksaan internal yang harus menilai keekonomisan dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya yang ada.

5. Pencapaian tujuan: pemeriksa internal menilai mutu hasil pekerjaan dalam melaksanakan tanggung jawab atau kewajiban yang diserahkan serta member rekomendasi atau kewajiban yang diserahkan serta member rekomendasi atau saran untuk meningkatkan efesiensi operasi.

Ruang lingkup audit internal, auditor bertanggung jawab untuk menentukan apakah rencana-rencana manajemen, kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang telah dilaksanakan berjalan efektif serta efisien sesuai dengan yang telah disepakati.

Di dalam perusahaan, internal audit merupakan fungsi staf, sehingga tidak memiliki wewenang untuk langsung memberikan perintah kepada pegawai, juga tidak dibenarkan untuk melakukan tugas-tugas operasional dalam perusahaan yang sifatnya di luar kegiatan pemeriksaan.

Menurut Mulyadi (2010:211) fungsi audit internal dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Fungsi audit internal adalah menyelidiki dan menilai pengendalian internal dan efisiensi pelaksanaan fungsi sebagai tugas organisasi. Dengan demikian fungsi audit internal merupakan bentuk pengendalian yang fungsinya adalah untuk mengukur dan menilai efektifitas dari unsur-unsur pengendalian internal yang lain.
- b. Fungsi audit internal merupakan kegiatan penilaian bebas, yang terdapat dalam organisasi, dan dilakukan dengan cara memeriksa akuntansi, keuangan, dan kegiatan lain, untuk memberikan jasa bagi manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab mereka. Dengan cara menyajikan analisis, penilaian rekomendasi, dan komentar-komentar penting terhadap kegiatan manajemen, auditor internal menyediakan jasa-jasa tersebut. Auditor internal berhubungan dengan semua tahap kegiatan perusahaan, sehingga tidak hanya terbatas pada unit atas catatan akuntansi.

Menurut Mulyadi (2010:212), Ruang lingkup pemeriksaan internal menilai keefektifan sistem pengendalian internal yang dimiliki organisasi, serta kualitas pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan, pemeriksaan internal harus:

1. Mereview keandalan (reliabilitas dan integritas)
2. Mereview berbagai sistem yang telah ditetapkan
3. Mereview berbagai cara yang dipergunakan
4. Mereview berbagai operasi atau program

Adapun penjelasan dari ruang lingkup audit internal di atas adalah :

1. Mereview keandalan (reliabilitas dan integritas) informasi *finansial* dan operasi serta cara yang dipergunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengklarifikasi dan melaporkan informasi tersebut.
2. Mereview berbagai sistem yang telah ditetapkan untuk memastikan kesesuaian dengan berbagai kebijakan, rencana, prosedur, hukum dan peraturan yang dapat berakibat penting terhadap kegiatan organisasi, serta harus menentukan apakah organisasi telah mencapai kesesuaian dengan hal-hal tersebut.
3. Mereview berbagai cara yang dipergunakan untuk melindungi harta dan bila dipandang perlu, memverifikasi keberadaan harta-harta tersebut.
4. Menilai keekonomisan dan keefisienan penggunaan berbagai sumber daya.
5. Mereview berbagai operasi atau program untuk menilai apakah hasilnya akan konsisten dengan tujuan dan sarana yang telah ditetapkan dan apakah kegiatan atau program tersebut dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan.

2.1.2.4 Tahap Pelaksanaan Audit Internal

Menurut Hiro Tugiman yang dikutip dari buku “Standar Profesional Audit Internal” (2010:16-19) adalah:

1. Independensi
2. Kemampuan Profesional
3. Lingkungan Pekerjaan
4. Pelaksanaan Kegiatan Pemeriksaan
5. Manajemen Bagian Audit Internal.

Adapun penjelasan dari standar profesional audit internal menurut Hiro Tugiman adalah sebagai berikut:

1. Independensi : Audit internal harus mandiri dan terpisah dari kegiatan yang diperiksanya.
 - a. Status Organisasi : status organisasi dari unit audit internal (bagian pemeriksaan internal) haruslah memberikan keleluasaan untuk memenuhi dan menyelesaikan tanggung jawab pemeriksaan yang memberikan kepadanya. Audit internal haruslah memperoleh dukungan dari manajemen senior dan dewan, sehingga mereka akan mendapatkan kerja sama dari yang diperiksa dan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara bebas dari berbagai campur tangan pihak lain.
 - b. Objektivitas : para pemeriksa internal haruslah melaksanakan tugasnya secara objektif. objektif adalah sikap mental bebas yang harus dimiliki oleh pemeriksa internal dalam melaksanakan pemeriksaan dengan suatu cara, sehingga mereka sungguh-sungguh yakin atas hasil pekerjaannya dan tidak akan membuat penilaian yang kualitasnya merupakan hasil kesepakatan atau diragukan.
2. Kemampuan Profesional: Auditor internal harus mencerminkan keahlian dan ketelitian profesional.
 - a. Personalia: unit audit internal haruslah memberikan jaminan keahlian teknis dan latar belakang pendidikan para pemeriksa yang akan ditugaskan.
 - b. Pengetahuan dan kecakapan: unit audit internal haruslah memiliki atau mendapatkan pengetahuan, kecakapan, dan berbagai disiplin ilmu yang dibutuhkan untuk menjalankan tanggung jawab pemeriksaan yang diberikan.
 - c. Pengawasan: unit audit internal haruslah memberikan kepastian bahwa pelaksanaan pemeriksaan internal akan diawasi sebagaimana mestinya.
3. Lingkup Pekerjaan: lingkup pekerjaan pemeriksaan harus meliputi pengujian dan evaluasi terhadap kecakupan serta efektivitas sistem

pengendalian internal yang dimiliki organisasi dan kualitas pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan. Audit internal harus menguji dan mengevaluasi berbagai tujuan dan sasaran dapat dicapai.

- a. Keandalan informasi: pemeriksaan internal haruslah memeriksa keandalan (realibilitas dan integritas) informasi keuangan dan pelaksanaan pekerjaan dan cara-cara yang dipergunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengklasifikasi, dan melaporkan suatu sistem tersebut.
 - b. Kesesuaian dengan kebijakan, rencana, prosedur, dan peraturan perundang-undangan: pemeriksaan internal haruslah memeriksa sistem yang telah ditetapkan untuk menyakinkan apakah sistem tersebut telah sesuai dengan kebijakan, rencana, prosedur, hukum dan peraturan yang dimiliki akibat penting terhadap pekerjaan-pekerjaan atau operasi-operasi, laporan-laporan serta harus menentukan apakah organisasi telah memenuhi hal-hal tersebut.
 - c. Perlindungan terhadap harta: pemeriksaan internal haruslah alat atau cara yang dipergunakan untuk melindungi harta atau aktiva, dan bila dipandang perlu memeverifikasi keberadaan berbagai harta atau aktiva organisasi.
 - d. Penggunaan sumber daya secara ekonomi dan efisien: pemeriksaan internal haruslah menilai keekonomisan dan efisiensi penggunaan sumber daya yang ada.
 - e. Pencapaian tujuan; pemeriksaan internal haruslah menilai pekerjaan, operasi, atau program untuk menentukan apakah hasil-hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, dan apakah suatu pekerjaan, operasi, atau program telah dijalankan secara tepat dan sesuai dengan rencana.
4. Pelaksanaan kegiatan pemeriksaan: kegiatan pemeriksaan harus meliputi perencanaan pemeriksaan, pengujian, serta pengevaluasi informasi, pemberitahuan hasil dan menindaklanjuti (*follow up*).
- a. Perencanaan pemeriksaan: pemeriksaan internal haruslah merencanakan setiap pemeriksaan. Pemeriksaan internal (auditor internal) haruslah bertanggung jawab untuk merencanakan dan melaksanakan tugas pemeriksaan yang harus disetujui dan ditinjau atau direview oleh pegawai. Perencanaan pemeriksaan internal harus didokumentasikan dan meliputi (1) penetapan tujuan pemeriksaan dan lingkup pekerjaan, (2) memperoleh informasi dasar (background informasi) tentang kegiatan yang diperiksa, (3) penentuan berbagai tenaga yang diperlukan untuk melaksanakan pemeriksaan, (4) pemberitahuan kepada para pihak yang dipandang perlu, (5) melaksanakan survei secara tepat untuk mengenali kegiatan yang diperlukan, resiko-resiko, pegawai-pegawai, untuk mengidentifikasi area yang ditekankan dalam pemeriksaan, serta untuk memperoleh

- berbagai usulan dan sasaran dari pihak yang akan diperiksa, (6) penulisan program pemeriksaan, (7) menentukan bagaimana, kapan, kepada hasil-hasil penemuan akan disampaikan, dan (8) memperoleh persetujuan bagi rencana kerja pemeriksaan.
- b. Pengujian dan pengevaluasian informasi: pemeriksaan internal harus mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasi, dan membuktikan kebenaran informasi untuk mendukung hasil pemeriksaan.
 - c. Penyampaian hasil pemeriksaan: pemeriksaan internal harus melaporkan hasil-hasil pemeriksaan yang diperoleh dari kegiatan pemeriksaannya. Pemeriksaan internal harus terlebih dahulu mendiskusikan berbagai kesimpulan dan rekomendasi dengan tingkatan manajemen yang tepat sebelum mengeluarkan laporan akhir/ laporan-laporan dapat mencantumkan berbagai rekomendasi bagi berbagai perkembangan yang mungkin dicapai, pengakuan terhadap kegiatan yang dilaksanakan secara meluas dan tindakan korektif.
 - d. Tindak lanjut hasil pemeriksaan: pemeriksaan internal harus terus meninjau atau melaksanakan *follow up* untuk memastikan bahwa terhadap temuan-temuan pemeriksaan yang dilaporkan telah dilakukan tindak lanjut yang tepat. Pemeriksaan harus memastikan bahwa yang dilakukan terhadap temuan pemeriksaan memperbaiki berbagai kondisi yang mendasari dilakukannya tindakan tersebut.
5. Manajemen bagian audit internal: pimpinan audit internal harus mengelolah bagian audit internal secara cepat.
- a. Tujuan, kewenangan, dan tanggung jawab: pimpinan audit internal harus memiliki pernyataan tujuan, kewenangan, dan tanggung jawab bagi bagian audit internal.
 - b. Perencanaan: pimpinan audit internal harus menentukan rencana bagi pelaksanaan tanggung jawab bagian audit internal. Proses perencanaan ini meliputi penetapan sasaran, jadwal pelaksanaan pemeriksaan, rencana susunan kepegawaian dan anggaran keuangan, serta laporan kegiatan.
 - c. Kebijakan dan prosedur: pimpinan audit internal haruslah membuat berbagai kebijakan dan prosedur secara tertulis yang akan dipergunakan sebagai pedoman oleh staf pemeriksa. Bantukan isi kebijakan serta prosedur tertulis harus sesuai dengan benar dan struktur bagian audit internal serta tingkat kesulitan pekerjaan yang dilaksanakan.
 - d. Manajemen personel: pimpinan audit internal harus menetapkan program untuk menyeleksi dan mengembangkan sumber daya manusia pada bagian audit internal dengan maksud untuk menetapkan pembagian tugas bagi tiap-tiap tingkatan staf pemeriksa secara tertulis, menyeleksi individu-individu yang memenuhi syarat-syarat yang kompeten,

melatih dan menyediakan kesempatan untuk memperoleh kesempatan pendidikan berkelanjutan bagi tiap-tiap pemeriksaan, dan memberikan bimbingan kepada para pemeriksa internal untuk mengembangkan pelaksanaan pekerjaan serta kemampuan profesional

2.1.2.5 Tahap Pelaksanaan Tugas Audit Internal

Program pemeriksaan yang telah didukung dan disetujui oleh manajemen merupakan ketentuan yang harus dilakukan dalam melaksanakan pemeriksaannya. Selain itu program pemeriksaan internal dapat dipakai sebagai tolak ukur bagi para pelaksana pemeriksa.

The Institute of Internal Auditor (2017:39) mengemukakan pelaksanaan tugas audit sebagai berikut:

“Audit work should include planning the audit, examining and evaluating information, communicating result, and following up.”

Pernyataan diatas menjelaskan bahwa pekerjaan audit harus mencakup perencanaan audit, pemeriksaan dan evaluasi informasi, hasil komunikasi, dan tindak lanjut.

Sedangkan menurut Hiro Tugiman (2014:53-75) pelaksanaan tugas audit internal sebagai berikut :

1. Perencanaan audit
2. Pengujian dan pengevaluasian informasi
3. Menyampaikan hasil pemeriksaan
4. Tindak lanjut hasil pemeriksaan

Adapun penjelasan dari macam macam tugas audit internal yang dijelaskan oleh Hiro Tugiman (2014:53-75) adalah sebagai berikut:

1. perencanaan audit

Sebagai langkah awal perencanaan audit ini berisikan:

- a. Menyusun tujuan dan lingkup audit
- b. Mendapatkan informasi mengenai aktivitas yang akan diaudit
- c. Menentukan sumber-sumber penting dalam melakukan audit
- d. Memberitahukan kepada auditor mengenai pelaksanaan audit
- e. Melaksanakan atau tepatnya survey terhadap risiko, pengendalian untuk mengetahui luas audit yang akan dilaksanakan dan meminta komentar dan saran audit
- f. Menyusun program
- g. Menentukan bagaimana, kapan dan siapa yang membutuhkan hasil dari audit pengesahan rencana audit

2. Pengujian dan Pengevaluasian Informasi

Untuk melakukan pengujian dan pengevaluasi auditor internal harus mengumpulkan, menganalisis dan menginterpretasikan dan mendokumentasi informasi untuk mendukung hasil audit

3. Menyampaikan hasil pemeriksaan

Auditor internal harus menyampaikan atau melaporkan temuan-temuan yang diperoleh dari hasil audit

4. Tindak lanjut hasil pemeriksaan

Pemeriksaan internal harus terus meninjau atau melakukan *follow up* untuk memastikan bahwa terdapat temuan-temuan pemeriksaan yang dilaporkan telah dilakukan tindak lanjut tepat.

2.1.2.6 Tanggung Jawab Audit Internal

Tanggung jawab seorang auditor internal dalam perusahaan tergantung pada status dan kedudukannya dalam struktur organisasi perusahaan. Wewenang yang berhubungan dengan tanggung jawab tersebut berurusan dengan kekayaan dan karyawan perusahaan yang relevan dengan pokok masalah yang dihadapi.

Menurut Amin Widjaja Tunggal (2012:21), tanggung jawab auditor internal adalah :

“Tanggung jawab auditor internal adalah menerapkan program audit juga menyiapkan rencana tahunan untuk pemeriksaan semua unit perusahaan dan menyajikan program yang telah dibuat untuk persetujuan.”

2.1.3 Pengendalian Internal

2.1.3.1 Pengertian Pengendalian Internal

Pengendalian internal adalah suatu proses dari aktivitas operasional organisasi dan merupakan bagian integral dari proses manajemen, seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian, pengertian pengendalian internal menurut COSO (*the Commite of Sponsoring Organization*) (2013:3) adalah:

“Internal control is a process effected by an entity’s board of directors management and other personel design to provide reasonable of objectives in the following categories: Reability of financial reporting, effectiveness and efficiency of operations, compliance with applicable law and regulation”.

Pengertian pengendalian internal menurut COSO tersebut dapat dipahami bahwa pengendalian internal adalah proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen dan personil perusahaan, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan yang berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan, pelaksanaan, dan kepatuhan.

Menurut Valery G (2011:15) mendefinisikan pengendalian internal sebagai berikut:

“pengendalian internal adalah suatu cara untuk mengarah, mengawasi dan mengukur sumber daya suatu organisasi. Pengendalian internal berperan penting untuk mencegah dan mendeteksi fraud dan melindungi sumber daya organisasi baik yang berwujud maupun tidak (seperti reputasi atau hak kekayaan intelektual seperti merek dagang.”

Sedangkan Konsorium Organisasi Profesi Audit Internal (2014) mendefinisikan Pengendalian Internal sebagai berikut:

“pengendalian internal adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh manajemen, direksi, komisaris ataupun pihak lain untuk mengelola risiko dan meningkatkan kemungkinan tercapainya sasaran dan tujuan yang ditetapkan. Manajemen merencanakan, mengorganisir dan mengarahkan pelaksanaan tindakan yang memadai untuk meningkatkan kepastian bahwa tujuan akan tercapai.”

Dapat ditarik kesimpulan dari definisi beberapa ahli bahwa pengendalian internal adalah sistem, prosedur, rencana organisasional, proses, yang dipengaruhi oleh dewan direksi, entas manajemen, dan pribadi lainnya yang saling berhubungan dan memiliki beberapa tujuan pokok yaitu menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian, dan keandalan data akuntansi yang dikoordinasikan sedemikian rupa, dan mendorong dipatuhinya kebijakan hukum dan peraturan yang berlaku untuk melaksanakan fungsi utama perusahaan.

2.1.3.2 Komponen Pengendalian Internal

Menurut *Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) yang dikutip oleh Amin Wdijaja Tunggal (2013:90),

Pengendalian internal terdiri dari lima komponen yang berkaitan yakni:

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)
Merupakan suatu suasana organisasi, yang mempengaruhi kesadaran akan suatu pengendalian dari sikap orang-orangnya. Lingkungan pengendalian merupakan suatu fondasi dari semua komponen pengendalian internal lainnya yang bersifat disiplin dan berstruktur.
Mengidentifikasi 7 faktor penting untuk sebuah lingkungan pengendalian antara lain:
 - a. Komitmen kepada integritas dan nilai etika
 - b. Filosofi dan gaya operasi manajemen
 - c. Struktur organisasi
 - d. Komite auditor
 - e. Metode penerapan wewenang dan tanggung jawab
 - f. Praktik dan kebijakan tentang sumber daya manusia
 - g. Pengaruh eksternal
2. Penilaian Resiko (*Risk Assessment*)
Merupakan suatu kebijakan dan prosedur yang dapat membantu suatu perusahaan dalam meyakinkan bahwa tugas dan perintah yang diberikan oleh manajemen telah dijalankan.
3. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)
Merupakan suatu kebijakan dan prosedur yang dapat membantu perusahaan dalam meyakinkan bahwa tugas dan perintah yang diberikan oleh manajemen telah dijalankan.
4. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)
Merupakan pengidentifikasian, penangkapan, dan pertukaran informasi dalam suatu bentuk dan kerangka waktu yang membuat orang mampu melaksanakan tanggung jawabnya.
5. Pemantauan (*Monitoring*)
Merupakan suatu proses yang menilai kualitas kerja pengendalian internal pada suatu waktu. Pemantauan melibatkan penilaian rancangan dan pengoperasian pengendalian dengan waktu dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan.

2.1.3.3 Tujuan Pengendalian Internal

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

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

Sedangkan Amin Widjaja Tunggal (2016:12), menyatakan tujuan pengendalian internal adalah untuk:

1. Keandalan pelaporan keuangan
2. Efektivitas dan efisiensi operasi, dan
3. Ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Akmal dan Marmah Hadi (2010:3) juga mengungkapkan mengenai tujuan pengendalian internal diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Efisiensi dan aktivitas operasi
2. Keandalan laporan atau informasi
3. Dipatuhinya peraturan dan perundangan yang berlaku.

2.1.3.4 Keterbatasan Pengendalian Internal

Menurut Azhar Susanto (2013:110) ada beberapa keterbatasan dari pengendalian intern, sehingga pengendalian intern tidak dapat berfungsi yaitu:

- a. Kesalahan (*error*)
Kesalahan yang muncul ketika karyawan, melakukan pertimbangan yang salah satu perhatiannya selama bekerja terpecah.
- b. Kolusi (*Collusion*)
Kolusi terjadi ketika dua atau lebih karyawan melakukan berkonspirasi untuk melakukan pencurian (korupsi) ditempat mereka bekerja.
- c. Penyimpangan Manajemen
Karena manajer suatu organisasi memiliki lebih banyak otorisasi dibandingkan karyawan biasa, proses pengendalian efektif pada tingkat manajemen bawah dan tidak efektif pada tingkat atas.
- d. Manfaat dan Biaya (*Cost and Benefit*)
Konsep jaminan yang menyakinkan atau masuk akal mengandung arti bahwa biaya pengendalian internal tidak melebihi manfaat yang dihasilkannya. Pengendalian yang masuk akal adalah pengendalian yang menghasilkan manfaat yang lebih tinggi dari biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pengendalian tersebut.

Keterbatasan Pengendalian Intern sebuah entitas menurut Ikatan Akuntansi Indonesia (2011:319) yakni terlepas dari bagaimana bagus desain operasinya, pengendalian internnya dapat memberikan keyakinan memadai bagi manajemen dan dewan komisaris berkaitan dengan pencapaian tujuan pengendalian intern entitas. Kemungkinan pencapaian tersebut dipengaruhi oleh keterbatasan bawaan yang melekat dalam pengendalian intern.

Hal ini mencakup kenyataan bahwa pertimbangan manusia dalam pengambilan keputusan dapat salah dan bahwa pengendalian intern dapat rusak karena kegagalan yang bersifat manusiawi tersebut, seperti kekeliruan atau kesalahan yang sifatnya sederhana. Disamping itu, pengendalian dapat tidak efektif karena adanya kolusi diantara dua orang atau lebih atau manajemen mengesampingkan pengendalian intern.

Faktor lain yang membatasi pengendalian intern adalah biaya pengendalian entitas tidak boleh melebihi manfaat-biaya merupakan kriteria utama yang harus dipertimbangkan dalam pendesain pengendalian intern, karena itu, manajemen melakukan estimasi kualitatif dan kuantitatif serta pertimbangan dalam menilai hubungan biaya manfaat tersebut.

2.1.4 Kecurangan (*Fraud*)

2.1.4.1 Pengertian Kecurangan (*Fraud*)

Menurut Fitrawansyah (2014:16) mendefinisikan pencegahan kecurangan sebagai berikut :

“Pencegahan kecurangan (*fraud*) bisa dianalogikan dengan penyakit, yaitu lebih baik dicegah dari pada diobati. Jika menunggu terjadinya fraud baru ditangani itu artinya sudah ada kerugian yang terjadi dan telah dinikmati oleh pihak tertentu bandingkan bila auditor internal berhasil mencegahnya, tentu kerugian belum semuanya beralih ke pelaku *fraud* tersebut. Dan bila *fraud* sudah terjadi maka biaya yang dikeluarkan jauh lebih besar untuk memulihkannya dari pada melakukan pencegahan sejak dini.”

Sedangkan menurut Karyono (2013:47) mendefinisikan pencegahan kecurangan (*fraud*) sebagai berikut :

“pencegahan *fraud* merupakan segala upaya untuk menangkal pelaku potensial, mempersempit ruang gerak, dan mengidentifikasi kegiatan yang berisiko terjadinya kecurangan (*fraud*)”

2.1.4.2 Jenis-jenis Kecurangan (*Fraud*)

Menurut Albrect yang dialih bahasakan oleh Tjahjono (2013:31) mengungkapkan jenis-jenis *fraud* yang berkaitan dengan penerimaan dan persediaan, sebagai berikut:

1. *Related-party trasaction*, yaitu perjanjian bisnis yang dilakukan oleh kedua belah pihak yang telah memiliki hubungan sebelumnya. Sehingga konflik kepentingan.
2. *Sham sales*, yaitu sebagai jenis penjualan palsu.
3. *Bill and Hold sales*, yaitu pemesanan atas barang yang masih disimpan oleh pemasok, kecurangan ini terjadi karena pembeli belum siap membeli barang tersebut.
4. *Side agreements*, adalah syarat dan perjanjian penjualan yang dibuat diluar dari ketentuan yang biasanya, hal ini menjadi kecurangan, ketika perjanjian tersebut merusak syarat dan ketentuan atas kontrak yang berjalan sehingga melanggar kriteria dan ketentuan atas kontrak yang berjalan sehingga melanggar kriteria pengakuan pendapatan.
5. *Consignment sales*, transaksi dimana salah satu perusahaan menahan dan menjual barang yang dimiliki oleh perusahaan lain.
6. *Chanel stuffing*, suatu praktik dimana pemasok membujuk konsumen untuk membeli ekstra dan tidak melakukan pengungkapan.
7. *Lapping or kiting*, praktik dimana pemasok membujuk konsumen untuk membeli ekstra persediaan dan tidak melakukan pengungkapan.
8. *Redating or refreshing*, yaitu tindakan yang berhubungan dengan mengubah tanggal penjualan.
9. *Liberal return policies*, yaitu tindakan memperbolehkan *costumer untuk* mengembalikan dan membatalkan penjualan dimana yang akan datang.
10. *Partial shipment*, adalah kecurangan yang melibatkan pencatatan penuh atas penjualan ketika barang yang diterima hanya sebagian.
11. *Improper cutoff*, adalah ketika suatu transaksi dicatat di periode yang salah.

12. *Round – tipping*, kecurangan yang melibatkan penjualan aset yang tidak digunakan dan menjajikan akan membeli aset yang sama atau sejenis dengan harga yang sama.

2.1.4.3 Bentuk-bentuk Kecurangan (*Fraud*)

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

1. Kecurangan Laporan (*Fraudulent Statemen*)
2. Penyalahgunaan aset (*Aset Misappropriation*)
3. Korupsi (*corruption*)
4. Kecurangan yang berkaitan dengan computer

Bentuk-bentuk kecurangan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kecurangan Laporan Keuangan

Kecurangan Laporan (*Fraudulent Statemen*) yang terdiri atas kecurangan laporan keuangan (*Financial Statemen*) dilakukan dengan menyajikan laporan keuangan lebih baik dari sebenarnya (*under statemen*) dan kecurangan laporan lainnya (*Non Financial Statemen*).

2. Kecurangan Penyalahgunaan Aset

Penyalahgunaan aset (*Aset Misappropriation*) yang terdiri atas kas (*cash*) dan kecurangan persediaan dan aset lain (*inventory and other asets*).

- a. Kecurangan kas, terdiri atas kecurangan penerimaan kas sebelum dicatat (*skimming*) kecurangan kas setelah dicatat (*larceny*) dan

kecurangan pengeluaran kas (*fraudulent disbursement*) termasuk kecurangan pengantian biaya (*expense disbursement scheme*).

- b. Penyalahgunaan persediaan dan aset lain yang terdiri dari pencurian dan penyalahgunaan. *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, aset *requisition* dan *transfer scheme*, kecurangan pembelian dan penerimaan, membuat jurnal palsu, menghapus persediaan, kecurangan persediaan barang dan aset lainnya yang berupa penyalahgunaan aset pada umumnya sulit untuk dikualifikasikan akibatnya. Sebagai contoh kasus ini misalkan pelaku menggunakan peralatan kantor saat jam kerja untuk kegiatan usaha sampingan pelaku. Hal ini berakibat pula hilangnya peluang bisnis bila kegiatannya merupakan usaha sejenis, selain itu peralatannya akan lebih cepat rusak.

3. Korupsi

Kata korupsi berarti membusuk, 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/pemerintah.

- a. Pertentangan kepentingan
- b. Suap
- c. Pemberian tidak sah
- d. Pemerasan ekonomi

4. Kecurangan yang berkaitan dengan komputer

Terjadi kejahatan dibidang komputer dan contoh tindak kejahatan yang dilakukan sekarang antara lain.

- a. Menambah, menghilangkan, atau mengubah masukan atau memasukan dan palsu.
- b. Salah memposting atau memposting sebageian transaksi saja

- c. Memproduksi keluaran palsu, menahan, menghancurkan, mencuri, dan keluaran
- d. Merusak program misalnya mengambil uang dari banyak rekening dalam jumlah kecil-kecil
- e. Mengubah dan menghilangkan file
- f. Melakukan sabotase.
- g. Mengabaikan pengendalian internal unruk memperoleh ke informasi rahasia.
- h. Mencuri waktu penggunaan computer melakukan pengamatan elektronik dari data saat dikirim.

2.1.4.4 Teori Penyebab Terjadinya Kecurangan (*Fraud*)

Fraud pada dasarnya tidak begitu saja terjadi dalam suatu perusahaan. Namun *fraud* dapat terjadi karena berbagai penyebab dan kemungkinan yang dijadikan alasan untuk melakukan tindakan *fraud*. Berikut ini teori yang penulis gunakan sebagai referensi untuk melihat bagaimana *fraud* itu terjadi:

Segitiga *Fraud* (*fraud Trianggle*) menurut Tuanakotta (2013:47-51) dari tiga kondisi yang umumnya hadir pada saat *fraud* terjadi:

1. Tekanan (*Pressure*)
2. Peluang (*Preceived Oportunity*)
3. Pembenaran (*Retionalzation*)

Adapun penjelasan dari segitga *Fraud* menurut Tuanakotta (2013:47-51) dari tiga kondisi yang umumnya hadir pada saat *fraud* terjadi:

1. Tekanan (*Pressure*)

Tekanan (*Pressure*) yang dirasakan pelaku kecurangan yang dipandanginya sebagai kebutuhan keuangan yang tidak dapat diceritakan kepada orang lain (*Percived non-shareble financial need*).

Berikut merupakan faktor-faktor yang dapat mengakibatkan terjadinya tekanan:

- a. Tingkat persaingan yang kuat atau kejenuhan pasar (*market saturation*) yang diiringi dengan menurunnya *margin* keuntungan.
- b. Kerawanan yang tinggi karena perubahan yang cepat, misalnya dalam teknologi, keusangan produk, atau tingkat bunga.
- c. Permintaan (akan produk dan jasa yang dijual) merosot dan kegagalan usaha meningkat dalam industri itu atau perekonomian secara keseluruhan.
- d. Kerugian operasional yang mengancam kebangkrutan, penyitaan aset yang diagunkan ke bank. Atau *hostile takeover* (pengambilan alihan saham melalui penawaran untuk membeli saham dari pemegang saham yang bukan pengendali).
- e. Arus kas negatif ketidak mampuan menghasilkan arus kas dari kegiatan usaha, meskipun entitas itu melaporkan laba dan pertumbuhan laba.
- f. Pertumbuhan besar-besaran atau tingkat keuntungan yang tidak biasa, khususnya dibandingkan dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.
- g. Persyaratan dan ketentuan akuntansi, ketentuan perundangan, atau aturan regulator yang baru.

Selain hal-hal di atas manajemen mengalami tekanan yang kuat untuk memenuhi harapan pihak ke tiga mengenai hal-hal berikut:

- a. Harapan tentang tingkat keuntungan atau tingkat kecenderungan (*trend level*) dari analisis penanaman, penanaman modal institusional, kreditur utama, atau pihak-pihak lain. Harapan ekspetasi ini bisa disebabkan oleh manajemen, misalnya *press release* atau pesan-pesan dalam laporan tahunan yang optimis.
- b. Kebutuhan pembelanjaan dengan tambahan utang atau modal agar tetap kompetitif termasuk pembelanjaan riset dan pengembangan atau pembelian aset tetap besar-besaran.
- c. Kemampuan terbatas untuk memenuhi persyaratan pendaftaran di pasar modal atau membayar kembali utang atau ketentuan lain dalam akan kreditur.

2. Peluang (*Perceived Opportunity*)

Peluang (*perceived opportunity*) adalah peluang untuk melakukan kecurangan seperti yang di persepsikan pelaku kecurangan. Sifat

industri atau kegiatan entitas yang berpeluang melakukan pelaporan kecurangan melalui:

- a. Traksi dengan terkait yang signifikan yang tidak merupakan bagian normal bisnis entitas yang bersangkutan, atau dengan entitas terkait yang tidak diaudit atau yang diaudit oleh KAP.
- b. Posisi keuangan yang begitu kuat atau kemampuan mendominasi industri atau sektor tertentu yang memungkinkan entitas memaksakan syarat atau kondisi tertentu kepada pemasok atau pelanggan. Ini mungkin indikasi tidak wajar atau antar pihak yang setara.

3. Pembenaaran (*Retionalzation*)

Pembenaaran (*retionalzation*) adalah pembenaaran yang dibisikkan untuk melawan hati nurani si pelaku kecurangan, faktor-faktor yang dapat mengakibatkan terjadinya pembenaaran ialah:

- a. Komunikasi, implementasi, dukungan, atau penerapan nilai-nilai entitas atau standar etika oleh manajemen, yang tidak efektif.
- b. Anggota manajemen yang sebenarnya tidak berurusan dengan bidang keuangan, secara berlebihan ikut melibatkan diri memilih kebijakan akuntansi atau penentu estimasi yang signifikan.
- c. Dimasa lalu melanggar perundangan atau pernah ada tuntutan entitas , pimpinanya atau TCWG dengan tuduhan melanggar ketentuan perundangan.
- d. Keinginan manajemen yang berlebihan untuk meningkatkan saham yang tinggi atau mempertahankan tren laba.
- e. Manajemen membuat komitmen kepada analis, kreditur, dan pihak ketiga yang meramalkan yang sangat tidak masuk akal.
- f. Manajemen gagal atau tidak memperbaiki kelemahan signifikan yang diketahuinya mengenai pengendalian internal yang cepat.
- g. Adanya kepentingan yang tidak benar guna menekan laba untuk kepentingan perpajakan.
- h. Suasana yang tidak kondusif di antara pimpinan perusahaan.
- i. Pemilik yang sekaligus pengelola perusahaan tidak membedakan apa itu transaksi pribadi atau bisnis.

2.1.4.5 Pencegahan Kecurangan (*Fraud*)

Fraud merupakan masalah yang ada didalam lingkungan perusahaan, dan harus dicegah sedini mungkin. pencergahan *fraud* yang efektif pencegahan *fraud* menurut Amin Widjaja Tunggal (2012:33), yaitu:

1. Ciptakan iklim budaya jujur, keterbukaan dan saling membantu.
 2. Proses rekrumen yang jujur.
 3. Pelatihan *fraud awareness*.
 4. Lingkungan kerja yang positif.
 5. Kode etik yang jelas, mudah dimengerti, dan ditaati
 6. Program bantuan kepada pegawai yang kesulitan.
 7. Tanamkan kesan bahwa tindakan *fraud* dapat di sanksi dengan tegas sesuai dengan pelanggaran
- Adapun penjelasan dari tata kelola pencegahan fraud tersebut adalah

sebagai berikut:

1. Ciptakan iklim budaya jujur, keterbukaan dan saling membantu

Riset menunjukan bahwa cara yang paling efektif untuk mencegah *fraud* adalah mengimplementasikan program serta pengendalian anti *fraud*, yang didasarkan pada nilai-nilai yang dianut perusahaan. Nilai-nilai semacam itu menciptakan budaya jujur, keterbukaan, dan saling membantu antar sesama anggota organisasi atau perusahaan.
2. Proses rekrumen yang jujur

Dalam membangun lingkungan pengendalian yang positif, penerimaan pegawai merupakan awal dari masuknya orang-orang yang terpilih melalui seleksi yang ketat dan efektif untuk mengurangi kemungkinan memperkerjakan 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 dapat

pertimbangkan akan dipekerjakan, serta referensi pribadi calon karyawan, termasuk referensi pribadi calon karyawan, termasuk referensi tentang karakter dan integritas. Pelatihan secara rutin untuk seluruh pegawai nilai-nilai perusahaan dan aturan perilaku, dalam interview kinerja regular termasuk di antaranya evaluasi kontribusi pegawai/individu dalam mengembangkan lingkungan kerja yang positif sesuai dengan nilai-nilai perusahaan, dan selalu melakukan evaluasi obyektif atas kepatuhan terhadap nilai-nilai perusahaan dan standar perilaku dalam setiap pelanggaran ditangani segera.

3. Pelatihan *fraud awareness*

Pelatihan kewaspadaan terhadap kecurangan harus disesuaikan dengan tanggung jawab pekerjaan khusus pegawai itu. Keahlian yang diberikan dalam organisasi untuk pelatihan keterampilan dan pengembangan karir karyawannya, termasuk semua tingkatan karyawan dan sumber daya internal . Pelatihan tersebut bermaksud untuk membantu meningkatkan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan agar tidak terjadi banyak kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja.

4. Lingkungan kerja yang positif

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. Cara menjadikan lingkungan kerja positif diantaranya sebagai berikut:

- a. Memberikan penghargaan sesuai dengan sasaran dan hasil kinerja
 - b. kesempatakan yang sama bagi semua pegawai
 - c. program kompensasi secara professional
 - d. pelatihan secara professional
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 dalam kode etik di lingkungan pegawai. Harus dibuat kriteria apa saja yang dimaksud dengan perilaku jujur dan tidak jujur, perbuatan yang tidak boleh dan yang tidak diperbolehkan. Semua ketentuan tertulis dan disosialisasikan ke seluruh karyawan dan harus mereka setujui dengan membubuhkan tanda tangannya.

6. Program bantuan kepada pegawai yang kesulitan

Masalah ataupun kesulitan 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 tidak disengaja.

Perusahaan memberikan memberikan sebuah perhatian guna untuk mencegah kecurangan ini terjadi diantaranya sebagai berikut:

- a. Dukungan dengan cara memberikan bantuan dapat di berikan kepada pegawai guna mencegah adanya kecurangan serta penyelewengan terhadap keuangan perusahaan dan desakan ekonomi yang dimiliki para pegawai sehingga dapat meminimalisir kerugian perusahaan terhadap kecurangan.
 - b. Memberikan solusi yang terbaik dalam menghadapi permasalahan yang dihadapinya.
7. Tanamkan kesan bahwa tindakan *fraud* dapat di sanksi dengan tegas sesuai dengan pelanggaran

Strategi pencegahan kecurangan yang terakhir yaitu dengan menanamkan kesan bahwa setiap pelakuan tindakan kecurangan dan mendapatkan sanksi. Pihak perusahaan khususnya pihak manajemen perusahaan harus benar-benar menanamkan sanksi, maksudnya membuat dan menjalankan sesuatu peraturan terhadap tindakan 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 mensejahterahkan suatu perusahaan, karena apabila suatu perusahaan dapat berkembang dan

maju kearah lebih baik, maka sejahtera pula seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan. Serta apabila seluruh bagian karyawan dapat menjalankan tugasnya sebaik mungkin, maka dapat dilatih pula moral, etika, serta teladan yang baik pada jiwa setiap karyawan.

2.1.4.6 Faktor-faktor yang mempengaruhi pencegahan Kecurangan (*Fraud*)

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

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

Penjelasan dari teori-teori tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Teori Segitiga *fraud* (*Fraud Triangle Theory*)

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

- a. Tekanan (*pressure*)
Didorong untuk melakukan *fraud* terjadi pada karyawan (*employee fraud*) dan oleh manajer (*managemen 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 terjadi 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 malakukan 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 dari

yang diterimanya, pelaku menganggap tujuan baik yaitu mengatasi masalah dan nanti akan dikembalikan.

2. 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 acak 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 otoritas dan akses objek *fraud*. Nilai perbuatan ditentukan oleh moral dan integritas.

3. Teori GONE

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

- a. *Greed* (keserakahan)
Berkaitan dengan perilaku yang potensial ada dalam 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 hidup secara wajar.
- d. *Esposure* (Pengungkapan)
Berkaitan dengan kemungkinan dapat diungkapkannya suatu kecurangan dan sifat serta berkaitan hukuman terhadap pelaku kecurangan. Semakin besar kemungkinan suatu kecurangan dapat diungkapkan/dikemukakan. Semakin kecil dorongan seseorang untuk melakukan kecurangan tersebut. Semakin beratnya 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 (*Discretionism* = D) dikurangi pertanggung jawaban (*Accountability* = A). *Fraud* (kecurangan) sangat bergantung pada monopoli kekuasaan yang dipegang oleh yang bersangkutan dan kebijakan yang dibuatnya. Namun kedua faktor itu dipengaruhi pula oleh kondisi akuntabilitas. Pertanggung jawaban (*accountability*) yang baik cenderung akan mempersempit peluang atau kecurangan bagi pelakunya.