

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada bab kajian pustaka ini, dikemukakan teori-teori dan konsep-konsep yang berhubungan dengan masalah-masalah penelitian. Dalam bab ini peneliti akan mengemukakan beberapa teori yang relevan dengan topik penelitian.

##### **2.1.1 Pengendalian Intern**

###### **2.1.1.1. Pengertian Pengendalian Intern**

Pada perusahaan yang semakin berkembang, baik dalam ukuran maupun operasionalnya, maka ruang lingkup pengendalian akan semakin besar dan luas. Manajemen membutuhkan alat yang berfungsi untuk membantu dalam melakukan fungsinya secara baik.

Pengendalian internal dalam hal ini dapat membantu manajemen dan berfungsi sebagai alat bantu untuk melaksanakan fungsi pengendalian. Dengan adanya struktur pengendalian yang efektif, manajemen dapat mengendalikan kegiatan perusahaan dengan baik. Selain itu manajemen juga dapat meyakinkan bahwa informasi terdapat dalam laporan yang diterima adalah benar dan dapat dipercaya.

Menurut Mulyadi (2016:129), pengertian pengendalian internal adalah sebagai berikut:

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

Menurut Romney dan Steinbart (2015:226) mendefinisikan:

“Pengendalian internal adalah sebuah proses yang menyebar ke seluruh aktivitas pengoperasian perusahaan dan merupakan bagian integral dari aktivitas manajemen dimana pengendalian internal memberikan jaminan yang memadai untuk tujuan pengendalian berupa mengamankan aset perusahaan secara akurat dan wajar, memberikan informasi yang akurat dan reliabel, menyiapkan laporan keuangan yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dan mendorong dan memperbaiki efisiensi operasional.”

Menurut Hery (2013:159) mendefinisikan pengendalian intern sebagai berikut:

“Seperangkat kebijakan dan prosedur untuk melindungi aset atau kekayaan dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan menjamin terjadinya informasi akuntansi perusahaan yang akurat, serta memastikan bahwa semua ketentuan (peraturan) hukum/undang-undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan.”

Menurut Commitee of Sponsoring of the Treadway Commission (COSO) (2013:3) pengertian pengendalian intern adalah sebagai berikut:

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

Yang dapat diartikan bahwa pengendalian internal adalah proses yang dipengaruhi oleh aturan direksi, manajemen, dan personel lain yang disusun untuk memberi jaminan yang berhubungan dengan pencapaian tujuan operasi, pelaporan, dan kepatuhan.

Menurut American Institute of Certified Public Accounting (Baridwan, 2005:267) mendefinisikan pengendalian intern adalah sebagai berikut:

“Pengendalian internal yaitu meliputi struktur organisasi dan semua cara serta alat-alat dikoordinasikan, yang digunakan di dalam perusahaan dengan tujuan untuk menjaga keamanan harta milik perusahaan, memeriksa

kebenaran data akuntansi, memajukan efisiensi di dalam operasi dan membantu dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam pengendalian intern dibutuhkan lingkungan pengendalian yang memadai agar dapat membentuk disiplin dan struktur di dalam perusahaan. Selain itu, pengendalian intern digunakan untuk memberikan perlindungan bagi entitas terhadap kelemahan manusia yang memungkinkan dapat mengurangi kesalahan dan tindakan yang tidak sesuai dengan aturan. Dengan demikian dalam perusahaan membutuhkan pengendalian intern yang efektif agar seluruh karyawan dapat bekerja dan bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku atau berperilaku etis.”

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal merupakan seperangkat kebijakan dan prosedur yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen dan karyawan yang dirancang untuk memberikan jaminan efektifitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

#### **2.1.1.2 Tujuan Pengendalian Intern**

Dari pengertian pengendalian intern yang diberikan, tercakup pula tujuan pengendalian intern menurut Mulyadi (2016:129) yaitu:

- “1. Menjaga keamanan harta milik suatu organisasi  
Manajemen memerlukan informasi yang teliti dapat dipercaya dan tepat pada waktunya untuk mengolah kegiatan-kegiatan perusahaan.
2. Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi  
Pengawasan yang memadai diperlukan untuk melindungi barang-barang atau harta milik perusahaan yang mungkin hilang karena dicuri, disalahgunakan, rusak karena kecelakaan atau musibah dan sebab-sebab lain yang dapat merugikan perusahaan.
3. Mendorong efisiensi kerja atau operasional perusahaan  
Mekanisme pengawasan atau pengendalian internal yang diasosiasikan dengan para personil dan kegiatannya, dimaksudkan untuk mencegah atau menghindari terjadinya berbagai peristiwa dan keadaan yang berakibat timbulnya unefisiensi operasi manajemen.
4. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen

Kebijaksanaan peraturan dan prosedur-prosedur pelaksanaan itu ditetapkan oleh manajemen sebagai alat untuk mencapai tujuan yang telah dicanangkan. Pengendalian internal beserta mekanismenya diciptakan untuk manajemen bahwa semua kebijakan, peraturan dan prosedur-prosedur yang ditetapkan itu selalu dipatuhi oleh perusahaan.”

Menurut Azhar Susanto (2013:88) tujuan dari pengendalian internal adalah sebagai berikut:

- “a. Untuk memberikan jaminan yang meyakinkan bahwa tujuan dari setiap aktivitas bisnis akan dicapai.
- b. Untuk mengurangi risiko yang akan dihadapi perusahaan karena kejahatan, bahaya atau kerugian yang disebabkan oleh penipuan, kecurangan, penyelewengan dan penggelapan.
- c. Untuk memberikan jaminan yang meyakinkan dan dapat bahwa semua tanggungjawab hukum telah dipatuhi.”

Dan menurut Alvin A. Arens, Randal J. Elder dan Mark S. Beasley yang dialihbahasakan oleh Herman Wibowo (2013:370) bahwa pengendalian internal memiliki tiga tujuan umum yang efektif yaitu:

“1. Reliabilitas pelaporan keuangan

Manajemen bertanggung jawab untuk menyiapkan laporan bagi para investor, kreditor dan pemakai lainnya. Manajemen memikul baik tanggung jawab hukum maupun professional untuk memastikan bahwa informasi telah disajikan secara wajar sesuai dengan persyaratan pelaporan seperti prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum (GAAP). Tujuan pengendalian intern yang efektif atas pelaporan keuangan adalah memenuhi tanggung jawab pelaporan keuangan tersebut.

2. Efisiensi dan efektivitas operasi

Pengendalian dalam perusahaan akan mendorong pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif untuk mengoptimalkan sasaran-sasaran perusahaan. Tujuan yang penting dari pengendalian ini adalah memperoleh informasi keuangan dan nonkeuangan yang akurat tentang operasi perusahaan untuk keperluan pengambilan keputusan.

3. Ketaatan pada hukum dan peraturan

Selain mematuhi ketentuan hukum, organisasi publik, nonpublik, nirlaba diwajibkan menaati berbagai hukum dan peraturan. Beberapa hanya berhubungan secara tidak langsung dengan akuntansi, seperti UU perlindungan lingkungan dan hak sipil, sementara yang lainnya berkaitan erat dengan akuntansi, seperti peraturan pajak penghasilan dan kecurangan.”

Pada umumnya tujuan pengendalian intern tersebut merupakan tujuan ideal yang harus dicapai oleh setiap perusahaan, tercapai tidaknya tujuan tersebut tergantung pada kelengkapan unsur-unsur yang ada dalam struktur pengendalian intern yang dilaksanakan perusahaan serta hubungan yang saling berkaitan antara masing-masing unsur tersebut.

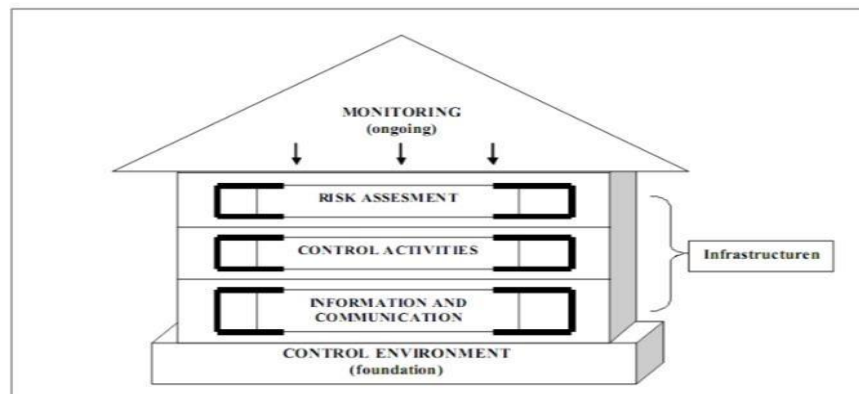
### **2.1.1.3 Komponen Pengendalian Intern**

Konrath dalam Agoes (2012:103), mengutip AICPA *Professional Standards*, mendefinisikan *internal control* sebagai berikut:

*“The process effected by an entity’s board of directors, management, and other personnel designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:*

- a. Operations Controls-relating to the effective and efficient use of the entity’s resources;*
- b. Financial reporting controls-relating to the preparation of reliable published financial statements; and*
- c. Compliance Controls-relating to the entity’s compliance with applicable laws and regulations.”*

AICPA *Professional Standards*, seperti yang dikutip Konrath dalam Agoes (2012:103) mengidentifikasi lima komponen *internal control* yaitu: *control environment, risk assesment, information and communication, control activities and monitoring*. Komponen pertama, *control environment*, merupakan pondasi dari keempat komponen lainnya seperti yang digambarkan berikut ini:



**Gambar 2.1**

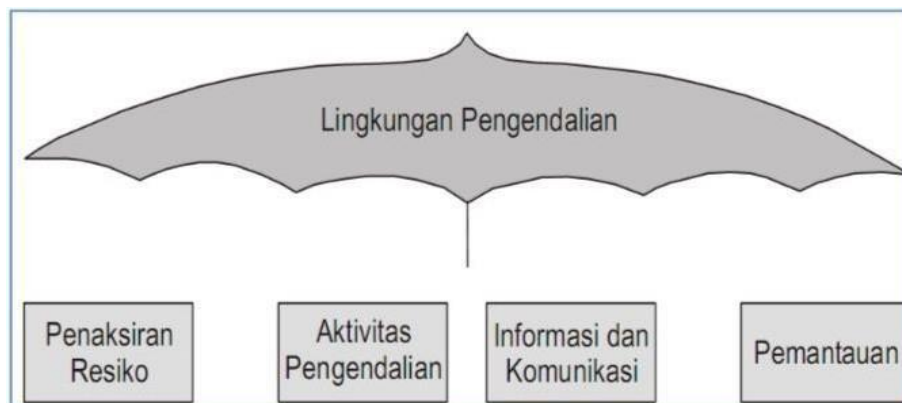
**Lima Komponen Pengendalian Intern**

**Sumber: Konrath (2002:208)**

Ada pula Internal Control-Integrated Framework yang dikeluarkan oleh COSO yang dikutip oleh Arens et al., (2008:375), yaitu kerangka kerja pengendalian intern yang paling luas diterima di Amerika Serikat, menguraikan lima komponen pengendalian intern yang dirancang dan diimplementasikan oleh manajemen untuk memberikan kepastian yang layak bahwa tujuan pengendaliannya akan tercapai, yaitu:

- a. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)
- b. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)
- c. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)
- d. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)
- e. Pemantauan (*Monitoring*)”

Komponen di atas dapat diuraikan sebagai berikut:



**Gambar 2.2**

**Ilustrasi Pengendalian Intern Pada Perusahaan**

**Sumber: Arens et al., (2008:376)**

Seperti yang diilustrasikan dalam Gambar 2.2, lingkungan pengendalian berfungsi sebagai payung bagi empat komponen lainnya. Tanpa lingkungan pengendalian yang efektif, keempat komponen lainnya mungkin tidak akan menghasilkan pengendalian intern yang efektif, tanpa menghiraukan kualitasnya.

Inti dari organisasi yang dikendalikan secara efektif terletak pada sikap manajemennya. Jika manajemen puncak percaya bahwa pengendalian memang penting, anggota organisasi lainnya akan merasakan hal itu dan menanggapi dengan mengamati secara hati-hati pengendalian yang ditetapkan. Jika anggota organisasi itu merasa bahwa pengendalian tidak begitu diperhatikan oleh manajemen puncak, hampir dapat dipastikan bahwa tujuan pengendalian manajemen tidak akan tercapai secara efektif.

“1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian terdiri atas tindakan, kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan sikap manajemen puncak, para direktur, dan pemilik entitas secara keseluruhan mengenai pengendalian intern. Berbagai faktor yang membentuk lingkungan pengendalian dalam suatu entitas yaitu:

- a. Komitmen atas integritas dan nilai-nilai etika  
Merupakan hal yang penting bagi pihak manajemen untuk menciptakan struktur organisasi yang menekankan pada integritas sebagai prinsip dasar beroperasi, dengan cara secara efektif aktif mengajarkan dan mempraktikkan.
  - b. Dewan direksi dan komite audit  
Kesadaran pengendalian dapat tercermin dari reaksi yang ditunjukkan oleh manajemen dari berbagai jenjang organisasi terutama dari pihak dewan direksi dan komite audit atas kelemahan pengendalian, jika manajemen segera melakukan tindakan koreksi atas temuan kelemahan pengendalian hal ini merupakan petunjuk adanya komitmen manajemen terhadap penciptaan lingkungan pengendalian yang baik.
  - c. Filosofi dan gaya operasi manajemen  
Melalui aktivitasnya, manajemen memberikan isyarat mengenai betapa pentingnya pengendalian internal.
  - d. Struktur organisasi  
Struktur organisasi perusahaan menggambarkan alur tanggung jawab dan wewenang. Dengan memahami struktur organisasi klien, auditor dapat memahami elemen-elemen manajemen dan fungsional dari suatu bisnis dan dapat menilai bagaimana pengendalian yang dilaksanakan.
  - e. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia  
Hal yang paling penting dalam pengendalian internal adalah sumber daya manusia yang melaksanakannya. Jika seluruh karyawan berkompeten dan dapat dipercaya, pengendalian lainnya dapat dikurangi.
2. Penaksiran Risiko (*Risk Assessment*)  
Penaksiran risiko merupakan identifikasi dan analisa terhadap risiko yang relevan untuk mencapai tujuannya, membentuk suatu dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola. Terdapat empat faktor yang mempengaruhi penilaian risiko, yaitu:
- a. Perubahan dalam lingkungan operasi  
Perubahan dalam lingkungan peraturan dan operasi dapat mengakibatkan perubahan dalam tekanan persaingan dan risiko yang berbeda dapat mengakibatkan perubahan dalam tekanan persaingan dan risiko berbeda secara signifikan.
  - b. Personil baru  
Personil baru mungkin memiliki fokus yang berbeda atau pemahaman terhadap pengendalian internal.
  - c. Sistem informasi yang baru atau dimodifikasi  
Perubahan signifikan dan cepat dalam sistem informasi dapat mengubah risiko berkaitan dengan pengendalian internal.
  - d. Restrukturisasi perusahaan



Restrukturisasi dapat disertai dengan pengurangan staf dan perubahan dalam supervisi dan pemisahan tugas yang dapat merubah risiko yang berkaitan dengan pengendalian internal.

3. **Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)**  
Merupakan kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan bahwa tindakan yang diperlukan telah diambil untuk menanggulangi risiko guna pencapaian tujuan entitas. Aktivitas pengendalian umumnya dibagi menjadi empat jenis, yaitu:
  - a. **Pemisahan tugas yang memadai**  
Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam pemisahan tugas dan tanggung jawab untuk mengurangi kesalahan dan kecurangan, yaitu:
    - Pemisahan pengawasan aset dari fungsi akuntansi.
    - Pemisahan otorisasi transaksi dengan fungsi pengawasan dari aset yang bersangkutan.
    - Pemisahan tanggung jawab operasi dan pencatatan.
    - Pemisahan bagian *information technology* dengan penggunaannya.
  - b. **Otorisasi yang sesuai atas transaksi dan aktivitas**  
Setiap transaksi harus diotorisasi dengan benar untuk memenuhi tujuan pengendalian.
  - c. **Dokumen dan catatan yang memadai**  
Dokumen dan pencatatan merupakan catatan yang memuat transaksi serta mengikhtisarkannya. Termasuk di dalamnya tagihan penjualan, *purchase order*, jurnal penjualan, dan lain-lain.
  - d. **Pengendalian fisik atas aktiva dan catatan**  
Untuk melaksanakan pengendalian yang baik, aset dan pencatatan harus diawasi. Aset yang tidak dijaga dapat dicuri. Pencatatan yang tidak diawasi dapat dicuri, diubah, dihancurkan, atau hilang yang mengganggu proses-proses akuntansi dan operasi bisnis.
4. **Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)**  
Disekitar aktivitas pengendalian terdapat sistem informasi dan komunikasi. Mereka memungkinkan orang-orang dalam organisasi untuk mendapat dan bertukar informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan, dan mengendalikan operasinya. Akuntan harus memahami bagaimana (1) transaksi diawali, (2) data didapat dalam bentuk yang dibaca oleh mesin, (3) file computer diakses dan diperbaharui, (4) data diproses untuk mempersiapkan sebuah informasi, dan (5) informasi dilaporkan ke para pemakai internal dan pihak eksternal.
5. **Pemantauan (*Monitoring*)**  
Pemantauan merupakan proses pengawasan dan penetapan kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu. Pemantauan mencakup penentuan desain dan operasi pengendalian tepat waktu dan tindakan perbaikan yang dilakukan. Proses ini dilaksanakan melalui aktivitas pemantauan terus menerus, evaluasi secara terpisah atau kombinasi diantara keduanya.”

#### 2.1.1.4 Keterbatasan Pengendalian Intern

Menurut Mulyadi dalam bukunya yang berjudul Auditing (2014:181), terdapat lima keterbatasan atas pengendalian internal yaitu sebagai berikut:

“1. Kesalahan dalam pertimbangan

Manajemen dan personel lain sering kali salah paham dalam mempertimbangkan keputusan bisnis yang diambil dalam melaksanakan tugas rutin karena tidak memadainya informasi, keterbatasan waktu atau tekanan lain.

2. Gangguan

Gangguan dalam pengendalian yang telah ditetapkan dapat terjadi karena personel keliru memahami perintah atau membuat kesalahan karena kelalaian, tidak adanya perhatian atau kelelahan.

3. Kolusi

Tindakan bersama dalam individu untuk tujuan kejahatan tersebut disebut sebagai kolusi. Kolusi dapat mengakibatkan bobolnya pengendalian internal yang dibangun untuk melindungi kekayaan entitas dan tidak terungkapnya ketidakberesan atau tidak terdeteksinya kecurangan oleh sistem pengendalian internal yang dirancang.

4. Pengabdian oleh manajemen

Manajemen dapat mengabaikan kebijakan atau prosedur yang telah ditetapkan untuk tujuan yang tidak sah seperti keuntungan pribadi manajer, penyajian kondisi keuangan yang berlebihan atas kepatuhan semu. Contohnya adalah manajer melaporkan jumlah laba yang lebih tinggi dari jumlah sebenarnya untuk mendapatkan bonus lebih tinggi.

5. Biaya lawan manfaat

Biaya yang diperlukan untuk mengoperasikan struktur pengendalian internal tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan dari pengendalian internal tersebut. Karena pengukuran secara tepat baik biaya maupun manfaat biasanya tidak mungkin dilakukan, manajemen harus memperkirakan dan mempertimbangkan secara kuantitatif dan kualitatif dalam mengevaluasi biaya dan manfaat suatu struktur pengendalian internal.”

## 2.1.2 Motivasi Kerja

### 2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Santoso Soroso (2014:107) “motivasi adalah suatu aset atau kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu (*specific goal directed way*).”

Menurut Melayu P. Hasibuan (2014:141) motivasi adalah:

“Hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena atasan membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.”

Menurut Veithzal Rivai (2011:455) motivasi adalah:

“Serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.”

Dalam hal ini motivasi memiliki pengaruh besar untuk mendorong seseorang untuk terus mengejar cita-cita hidupnya. Dalam dunia kerja setiap mereka yang memulai kerja diharuskan selalu mengisi perjalanan rutinitasnya dengan penuh motivasi, motivasi mendorong semangat kerja yang maksimal. Maka diperlukan motivasi kerja dalam menjalankan rutinitasnya.

Menurut Sulton dalam I Putu dan I Made (2016):

“Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kinerja yang maksimal.”

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:61) mendefinisikan:

“Motivasi kerja adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.”

Menurut Kadarisman (2012:218):

“motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan niat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.”

Menurut Putra dalam Apriliana Muntadhiroh (2018) mendefinisikan motivasi kerja adalah sebagai berikut:

“Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan perilaku etis karyawan. Motivasi sering kali disamakan dengan dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu. Motivasi yang tinggi dalam diri karyawan menjadi dasar tindakan pada seseorang untuk bertindak. Pengembangan organisasi yang didasarkan pada etika akan membawa orang-orang yang ada di dalamnya akan termotivasi untuk bertindak berdasarkan pada pantauan etika. Dengan demikian motivasi yang dimiliki karyawan dapat menciptakan munculnya keinginan bekerja yang searah dengan prinsip etika yang ada.”

Dari penjelasan di atas maka penulis menyimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan adalah kondisi diri seseorang yang berpengaruh membangkitkan untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik.

### **2.1.2.2 Ciri-Ciri Motivasi Kerja**

Adapun ciri-ciri motivasi kerja Menurut Arep & Tanjung (2003:204), adalah sebagai berikut:

“a. Bekerja sesuai standar. Pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu dan dalam waktu yang sudah ditentukan.

- b. Senang dalam bekerja. Sesuatu yang dikerjakan karena adanya motivasi yang mendorongnya akan membuat seseorang merasa senang melakukan pekerjaannya.
- c. Merasa berharga. Seseorang akan merasa berharga ketika mengerjakan suatu pekerjaan yang didorong oleh motivasi dari dalam dirinya maupun dari luar.
- d. Bekerja keras. Seseorang akan bekerja keras karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan hasil pekerjaan yang telah ditetapkan.
- e. Sedikit pengawasan. Kinerjanya akan dipantau dirinya sendiri dan tidak membutuhkan terlalu banyak pengawasan.”

### 2.1.2.3 Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Jenis-jenis motivasi kerja karyawan menurut Malayu P. Hasibuan

(2014:150) berpendapat bahwa terdiri dari dua yaitu:

#### “a. Motivasi Kerja Positif

Maksudnya bahwa manajer memotivasi bawahan (merangsang) dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

#### b. Motivasi Kerja Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.”

Jenis-jenis motivasi menurut Winardi (2011:5) dapat bersifat negatif positif,

yakni:

#### “a. Motivasi Positif

Motivasi positif ini sering dinamakan “motivasi yang mengurangi perasaan cemas” atau “pendekatan wortel” dimana orang ditawarkan sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang dan pujian).

#### b. Motivasi Negatif

Motivasi negatif sering dinamakan “pendekatan tongkat pemukul” yaitu dengan menggunakan ancaman hukuman (seperti teguran, ancaman akan di PHK, dan ancaman akan diturunkan pangkat) jika kinerja yang dilakukan di bawah standar.”

Motivasi harus diberikan kepada karyawan seperti memberikan hadiah atau pujian sehingga akan meningkatkan kinerja, dan apabila karyawan melakukan kesalahan dapat diberi teguran untuk dapat memperbaiki kinerjanya.

#### **2.1.2.4 Tujuan dan Fungsi Motivasi Kerja**

Terdapat beberapa tujuan motivasi kerja menurut Malayu (2015:146), antara lain:

- “1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan karyawan.
4. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
5. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
6. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
7. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
8. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
9. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.”

Menurut Sardiman A.M (2014:85) ada tiga fungsi motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- “1. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Motivasi menjadi motor penggerak seseorang dari setiap kegiatan yang dikerjakan.
2. Menentukan arah perbuatan, yakni kearah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuan.
3. Menyeleksi perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.”

### 2.1.2.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi merupakan pendorong tingkah laku karyawan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi, menurut Donni Juni Priansa (2014:220) ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan antara lain adalah berkaitan dengan:

“1. Keluarga dan Kebudayaan

Motivasi berprestasi karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkaran sosial seperti orang tua dan teman.

2. Konsep Diri

Konsep diri berkaitan dengan bagaimana karyawan berfikir tentang dirinya.

3. Jenis Kelamin

Prestasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya diidentikan dengan maskulinitas, sehingga ada perbedaan prestasi kerja antara pria dan wanita.

4. Pengakuan dan Prestasi

Karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa diperdulikan atau diperhatikan oleh pimpinan, rekan kerja dan lingkungan.

5. Cita-Cita dan Aspirasi

Cita-cita atau aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi karyawan.

6. Kemampuan Belajar

Kemampuan ini meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri karyawan, dalam kemampuan belajar ini taraf perkembangan berpikir karyawan menjadi ukuran.

7. Kondisi Karyawan

Kondisi fisik dan psikologis karyawan sangat mempengaruhi faktor motivasi kerja, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologis karyawan.

8. Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan merupakan suatu unsur-unsur yang datang dari luar diri karyawan. Unsur-unsur ini dapat berasal dari lingkungan keluarga, organisasi, maupun lingkungan masyarakat.

9. Unsur-unsur dalam Pekerjaan

Unsur-unsur dinamis dalam pekerjaan adalah unsur-unsur yang keberadaannya dalam proses pekerjaan tidak stabil, kadang-kadang kuat ataupun sebaliknya.

10. Upaya Pimpinan Memotivasi Karyawan

Upaya yang dimaksud adalah bagaimana pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi karyawan.”

Menurut Edi Sutrisno (2014:118) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

“1. Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan pekerjaan ini, meliputi tempat kerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas.

2. Kompetensi Yang Memadai

Kompetensi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling baik bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

3. Supervisi Yang Baik

Posisi supervisi dekat dengan karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat para karyawan ini menguasai lika-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan semangat.

4. Adanya Jaminan Pekerjaan

Setiap orang yang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

5. Status dan Tanggung Jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan.

6. Peraturan Yang Fleksibel

Sistem pada prosedur kerja ini dapat disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.



Peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik.”

### 2.1.2.6 Unsur-Unsur Penggerak Motivasi Kerja

Menurut Sagir dalam buku Bejo Siswanto Sastrohadiwiryo (2005:269)

bahwa unsur-unsur penggerak motivasi antara lain:

#### “1. Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:67) “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Sedangkan menurut Henry Simamora (2001:327) kinerja karyawan (*employee performance*) sebagai “tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan dan pekerjaan.” Jadi, kinerja sebagai hasil yang dicapai karyawan dalam melakukan tugas maupun perannya dalam suatu perusahaan.

#### 2. Penghargaan

Penghargaan, pengakuan atau *recognition* atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang merupakan perangsang yang kuat. Pengakuan atas suatu kinerja akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi dari pada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah. Penghargaan dalam bentuk piagam akan menjadikan perangsang yang lebih kuat dibandingkan dengan hadiah berupa barang atau bonus.

#### 3. Tantangan

Adanya tantangan yang dihadapi dalam bekerja secara sungguh-sungguh, merupakan perangsang kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Suatu sasaran yang tidak menantang atau dengan pekerjaan yang mudah dicapainya biasanya tidak mampu menjadi perangsang. Karena tantangan demi tantangan akan menumbuhkan kegairahan kerja.

#### 4. Tanggung Jawab

Adanya rasa ikut memiliki dengan bersikap jujur, ulet dan konsisten (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab.

#### 5. Pengembangan

Pengembangan kemampuan seseorang, baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju merupakan perangsang kuat bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih giat dan lebih bergairah.

6. Keterlibatan

Rasa ikut terlibat dalam suatu proses pengambilan keputusan akan menumbuhkan rasa ikut bertanggung jawab, rasa dihargai yang merupakan “tantangan” yang harus dijawab, melalui peran serta untuk berkinerja dalam pengembangan usaha atau pengembangan pribadi.

7. Kesempatan

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karier yang terbuka, dari tingkat bawah sampai tingkat puncak merupakan perangsang cukup kuat bagi karyawan.”

### 2.1.2.7 Aspek-Aspek Motivasi Kerja

Menurut Maslow dalam Rivai (2014:840) menjelaskan tentang aspek-aspek motivasi kerja adalah:

“1. Kebutuhan fisiologis

Merupakan kebutuhan utama seseorang sebab, kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk kehidupan seperti kebutuhan sandang, pangan, dan papan. Selama kebutuhan ini belum terpenuhi, maka seseorang akan termotivasi untuk memenuhinya.

2. Kebutuhan rasa aman

Merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan keamanan secara ekonomi dan sosial seperti, rasa aman terhadap ancaman kehilangan pekerjaan dan penghasilan, serta kebutuhan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

3. Kebutuhan kepemilikan sosial

Merupakan kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. Dengan demikian rasa saling menghormati dan rasa kasih sayang antar individu dan kelompok dapat tercipta.

4. Kebutuhan penghargaan diri

Merupakan kebutuhan seseorang untuk memperoleh penghargaan atas apa yang telah dicapai. Sehingga seseorang akan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan walaupun terasa sulit, berat dan beresiko, semata-mata untuk memperoleh penghargaan dari pemimpin. Kebutuhan ini umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol.

5. Kebutuhan aktualisasi diri

Merupakan kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, potensi, serta kebutuhan untuk mengemukakan pendapat dan ide, serta memberikan penilaian dan praktik terhadap sesuatu yang didasarkan pada ambisi yang kuat.

### **2.1.3 Kompensasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Menurut Marwansyah (2019:269):

“Kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diberikan kepada para karyawan sebagai balasan atas jasa atau kontribusi mereka terhadap organisasi, sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan sebagai balasan atas karya yang diberikannya kepada organisasi, pembayaran kepada seorang karyawan sebagai balasan atas kontribusinya kepada organisasi, pembayaran yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada seorang karyawan sebagai balasan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi/perusahaan, penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung finansial maupun non finansial yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi.”

Menurut Larasati (2018:90):

“Kompensasi merupakan seluruh imbalan yang diterima karyawan atas jasa yang diserahkan karyawan kepada perusahaan atau dengan kata lain kompensasi merupakan semua penghargaan (materi dan non materi) yang diberikan oleh perusahaan atas jasa karyawan.”

Menurut Rachmawati (2008:149):

“Kompensasi adalah salah satu cara organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja pada karyawan. Dan kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.”

Menurut Luthans (1998) dalam Mohammad Glifandi Hari Fauwzi (2011) mendefinisikan kompensasi adalah sebagai berikut:

“Kompensasi yang sesuai menjadi bagian yang sangat penting bagi kinerja karyawan serta keberhasilan organisasi. Maka dari itu dengan adanya pemberian kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan karyawan akan berpengaruh dalam meningkatkan perilaku etis karyawan.”

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa Kompensasi adalah balas jasa atas apa yang telah dilakukan atau kontribusinya baik tenaga, pikiran, ide dan kemampuan dalam mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.3.2 Fungsi dan Tujuan Pemberian Kompensasi**

Kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting dalam melancarkan jalannya roda organisasi atau perusahaan. Menurut Samsudin (2006:188), kompensasi memiliki beberapa fungsi sebagai berikut:

“1. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien.

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.

2. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif.

Kompensasi yang tinggi pada seorang karyawan mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari karyawan yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan. Semakin banyak karyawan yang diberi kompensasi yang tinggi berarti semakin banyak karyawannya yang berprestasi tinggi. Banyaknya karyawan yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan oleh kurangnya efisien dan efektifitas kerja).

Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan dengan seefisien dan seefektif mungkin.

3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan. Tetapi sebaliknya, pemberian kompensasi yang kurang baik dapat menyebabkan

gejolak di kalangan karyawan akibat dari ketidakpuasan dan pada akhirnya gejolak ketidakpuasan ini akan menimbulkan kerawanan ekonomi.”

Sedangkan tujuan dari pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2016:138), antara lain:

“1. Ikatan kerja sama

Dengan memberikan kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja sama majikan dengan karyawannya. Dimana karyawan harus menyediakan tugas-tugasnya dengan baik, pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi itu sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati bersama.

2. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya seperti kebutuhan fisik, status, sosial, egoistiknya sehingga ia memperoleh kepuasan dari hasil jabatannya itu.

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan itu akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Maka mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

6. Stabilitas karyawan

Program kompensasi atas prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaan masing-masing.

8. Pengaruh pemerintah

Jika program ini sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku seperti batas gaji/upah minimum maka intervensi pemerintah dapat terhindar.”

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian balas jasa ini hendaknya memberikan kepuasan pada semua pihak. Fungsi dan tujuan pemberian kompensasi diatas bukan merupakan aturan-aturan, tetapi lebih sebagai

pedoman-pedoman. Semakin padu dengan pedoman-pedoman itu maka pemberian kompensasi itu akan semakin efektif.

### 2.1.3.3 Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Rivai (2004:358) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

#### “a. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan):

##### 1) Kompensasi finansial langsung

Terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran pretasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham kumulatif.

##### 2) Kompensasi finansial tidak langsung

Terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

#### b. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.”

Sedangkan jenis-jenis kompensasi menurut Panggabean (2004:76) mengemukakan bahwa:

#### “a. Kompensasi keuangan langsung terdiri atas:

##### 1) Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Gaji merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

##### 2) Upah

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

dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon karyawan agar mau masuk menjadi karyawan.

3) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan. Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustrasi.

b. Kompensasi Tidak Langsung (*Fringe Benefit*)

*Fringe benefit* merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya: asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.”

#### 2.1.3.4 Sistem dan Kebijakan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2016:123), sistem dan kebijakan kompensasi terdiri dari:

“a. Sistem kompensasi

Sistem pembayaran yang umum ditetapkan adalah:

1) Sistem waktu

Kompensasi (gaji atau upah) itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, bulan. Sistem ini administrasi pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian.

Sistem kerja ini biasanya diterapkan jika prestasi sulit diukur per unitnya, melainkan didasarkan kepada lamanya bekerja. Kebaikan sistem ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Sedangkan kelemahannya adalah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

2) Sistem hasil (*Output*)

Menurut sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil ini, besarnya kompensasi dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada

lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap (sistem waktu).

Kebaikan sistem hasil adalah memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja sungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Sedangkan kelemahannya adalah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

### 3) Sistem borongan

Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem ini pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil.

#### b. Kebijakan kompensasi

Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal serta berpedoman keadilan dan undang-undang perburuhan. Dengan kebijakan ini diharapkan akan terbina kerjasama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

#### c. Waktu pembayaran kompensasi, kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap perusahaan semakin besar, ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Tetapi jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktu akibatnya disiplin, moral, gairah kerja karyawan akan menurun, bahkan turnover karyawan semakin besar.”

### 2.1.3.5 Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2014:84) ada enam faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu:

#### “1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan.

#### 2. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Karyawan

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya.

#### 3. Standar dan Biaya Hidup Karyawan



Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal karyawan. Hal ini karena kebutuhan dasar karyawan harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan diri dan keluarganya, maka karyawan akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman karyawan, akan memungkinkan karyawan dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, masa kerja karyawan. Artinya perbandingan tingkat upah karyawan perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan Persediaan

Menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya kondisi pasar saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah karyawan.

6. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan, perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah karyawan.”

## **2.1.4 Perilaku Etis Karyawan**

### **2.1.4.1 Pengertian Perilaku Etis Karyawan**

Menurut Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert (2006:58) pengertian “etika” merupakan keyakinan mengenai tindakan yang benar dan yang salah, atau tindakan yang baik dan yang buruk, yang mempengaruhi hal lainnya. Nilai-nilai dan moral pribadi perorangan dan konteks sosial menentukan apakah suatu perilaku tertentu dianggap sebagai perilaku yang etis atau tidak etis.

Menurut Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert (2006:58) perilaku etis adalah perilaku yang sesuai dengan norma-norma sosial yang diterima secara umum sehubungan dengan tindakan-tindakan yang benar dan baik. Perilaku etis ini dapat menentukan kualitas individu (karyawan) yang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang diperoleh dari luar yang kemudian menjadi prinsip yang dijalani dalam bentuk perilaku. Faktor-faktor tersebut adalah:

#### “1) Pengaruh Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain.

Dengan demikian budaya organisasi adalah nilai yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi yang diwujudkan dalam bentuk sikap perilaku pada organisasi.

#### 2) Kondisi Politik

Kondisi politik merupakan rangkaian asas atau prinsip, keadaan, jalan, cara atau alat yang akan digunakan untuk mencapai tujuan. Pencapaian itu dipengaruhi oleh perilaku-perilaku insan/individu atau kelompok guna memenuhi hak dan kewajibannya.

#### 3) Perekonomian Global

Perekonomian global merupakan kajian tentang pengurusan sumber daya materian individu, masyarakat, dan negara untuk meningkatkan kesejahteraan hidup manusia. Perekonomian global merupakan suatu ilmu tentang perilaku dan tindakan manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya yang bervariasi dan berkembang dengan sumber daya yang ada melalui pilihan-pilihan kegiatan produksi, konsumsi dan atau distribusi.”

Sebagian besar perusahaan memiliki kode etik untuk mendorong para karyawan berperilaku secara etis. Namun, kode etik saja belum cukup sehingga pihak pemilik dan manajer perusahaan harus menetapkan standar etika yang tinggi agar tercipta lingkungan pengendalian yang efektif dan efisien. Menurut Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert (2006:65) dua pendekatan paling umum untuk membentuk komitmen manajemen puncak terhadap praktek bisnis yang etis adalah:

#### “1) Menerapkan Kode Etik Tertulis

Banyak perusahaan menuliskan kode etik tertulis yang secara formal menyatakan keinginan mereka melakukan bisnis dengan perilaku yang etis.

Jumlah perusahaan seperti itu meningkat secara pesat dalam kurun waktu tiga dasawarsa terakhir ini, dan kini hampir semua korporasi besar telah memiliki kode etik tertulis.

#### 2) Memberlakukan Program Etika

Banyak contoh mengemukakan bahwa tanggapan etis dapat dipelajari berdasarkan pengalaman. Sebagian besar analis setuju bahwa walaupun sekolah-sekolah bisnis harus tetap mengajarkan masalah-masalah etika di lingkungan kerja, perusahaan yang bertanggung jawab penuh dalam mendidik karyawannya.”

#### 2.1.4.2 Prinsip-Prinsip Etis

Menurut Alvin A. Arens (2006:108) terdapat beberapa prinsip etis, antara lain:

##### “1. Tanggung Jawab

Dalam mengemban tanggung jawabnya sebagai professional, para anggota harus melaksanakan pertimbangan professional dan moral yang sensitif dalam semua aktivitas mereka.

##### 2. Kepentingan Publik

Para anggota harus menerima kewajiban untuk bertindak sedemikian rupa agar dapat melayani kepentingan publik, serta menunjukkan komitmennya dan profesionalnya.

##### 3. Integritas

Untuk mempertahankan dan memperluas kepercayaan publik, para anggota harus melaksanakan seluruh tanggung jawab profesionalnya dengan tingkat integritas tinggi.

##### 4. Objektivitas dan Independensi

Anggota harus mempertahankan objektivitas dan bebas dari konflik kepentingan dalam melaksanakan tanggung jawab profesionalnya.

##### 5. Keseksamaan

Anggota harus mempertahankan standar teknis dan etis profesi, terus berusaha keras meningkatkan kompetensi dan mutu jasa yang diberikannya, serta melaksanakan tanggung jawab professional serta sesuai dengan kemampuan terbaiknya.

##### 6. Ruang Lingkup dan Sifat Jasa

Anggota yang berpraktik bagi publik harus memperhatikan prinsip-prinsip Kode Perilaku Professional dalam menentukan ruang lingkup dan sifat jasa yang akan disediakan.”

#### 2.1.4.3 Karakteristik Kepribadian Yang Mempengaruhi Perilaku Etis

Menurut Griffin (2003:09) terdapat lima besar karakteristik kepribadian yang mempengaruhi perilaku etis yaitu:

##### “1. Keakuran (*agreeableness*)

Keakuran (*agreeableness*) merupakan kemampuan seseorang untuk memiliki hubungan baik dengan orang lain. Keakuran menyebabkan sejumlah orang menjadi lembut, kooperatif, mau memaafkan, mau memahami, dan bersikap baik dalam berurusan dengan orang lain. Individu

yang sangat akurat cenderung lebih mampu membangun hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja, bawahan, manajer-manajer level lebih tinggi, sementara individu yang kurang cenderung memiliki hubungan kerja yang buruk.

2. Kesungguhan (*conscientiousness*)  
Kesungguhan (*conscientiousness*) merupakan jumlah tujuan yang menjadi focus seseorang. Individu yang focus pada tujuan-tujuan yang relative lebih sedikit pada suatu waktu tertentu lebih terorganisir, sistematis, hati-hati, komprehensif, bertanggung jawab dan mempunyai disiplin diri dari saat bekerja meraih tujuan-tujuan ini. Individu yang lebih bersungguh-sungguh cenderung berkinerja lebih baik dari pada individu yang kurang bersungguh-sungguh didalam ragam pekerjaan.
3. Emosionalitas Negatif (*Negative emotionality*)  
Emosionalitas Negatif (*Negative emotionality*) merupakan individu dengan emosionalitas negatif yang rentang, santai, dan percaya diri. Sebaliknya individu yang memiliki emosionalitas negatif yang tinggi akan lebih tidak tenang, gelisah, reaktif, dan moodnya bisa sangat bergejolak. Individu yang memiliki emosionalitas negatif rendah menangani stress, tekanan, dan ketegangan secara lebih baik.
4. Ekstroversi (*Extraversion*)  
Ekstroversi (*Extraversion*) merupakan level kenyamanan seseorang terhadap hubungan. Individu yang ekstrovert lebih mudah bergaul, suka bicara, dan terbuka terhadap hubungan baru, sedangkan individu introvert sulit bergaul, jarang berbicara, serta kurang terbuka terhadap hubungan baru. Individu yang ekstrovert secara umum memiliki kinerja lebih tinggi dibanding introvert.
5. Keterbukaan (*Openness*)  
Keterbukaan (*Openness*) merupakan kekakuan keyakinan dan lingkup minat seseorang. Individu yang memiliki tingkat keterbukaan tinggi mau menerima ide baru dan mau mengubah ide, keyakinan dan sikap mereka sendiri setelah menerima informasi baru.”

#### **2.1.4.4 Dimensi Perilaku Etis Karyawan**

Menurut Robbins & Judge (2008:152) dimensi perilaku etis karyawan dapat dilihat dari hal-hal berikut ini:

##### “1. Menghargai hubungan.

Dengan menghargai hubungan antara sesama rekan kerja, karyawan cenderung mempertimbangkan implikasi etis dari tindakan-tindakan mereka terhadap individu lain. Seperti menghargai pendapat orang lain,

menghormati sesama rekan kerja, tidak mencela ataupun menghina hasil kerja orang lain.

2. Kedisiplinan.

Keinginan yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan. Kedisiplinan karyawan dapat dilihat dari sikap taat karyawan pada peraturan yang berlaku didalam perusahaan, tingkat laku karyawan didalam perusahaan yang mencerminkan karyawan yang disiplin seperti bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan perusahaan, menggunakan dan memelihara barang-barang milik perusahaan sebaik-baiknya, melakukan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan rasa tanggung jawab.

3. Kesetiaan terhadap organisasi.

Kesetiaan karyawan terhadap organisasi dapat menunjukkan seberapa besar loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan menjaga dan membela organisasi, mengutamakan kepentingan organisasi, serta mampu menyimpan rahasia organisasi dengan baik.

4. Kehadiran.

Kehadiran merupakan keikutsertaan karyawan secara fisik dan mental terhadap aktifitas kerja pada jam-jam efektif kerja. Kehadiran dapat dilihat dari hadirnya karyawan setiap hari kerja, ketepatan jam masuk dan pulang karyawan, dan tidak meninggalkan kantor pada jam kerja.”

#### 2.1.4.5 Indikator-Indikator Perilaku Etis Karyawan

Indikator-indikator perilaku etis karyawan yang mengacu pada Kode Etik

Akuntan Publik (IAPI 2011) sebagai berikut:

“1. Integritas

Setiap praktisi harus tegas dan jujur dalam menjalin hubungan professional dan hubungan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Objektivitas

Setiap praktisi tidak boleh membiarkan subjektivitas, benturan kepentingan atau terpengaruh yang tidak layak (*undue influence*) dari pihak-pihak lain mempengaruhi pertimbangan professional atau pertimbangan bisnisnya.

3. Kompetensi dan Kehati-hatian Professional

Setiap praktisi wajib memelihara pengetahuan dan keahlian professionalnya pada suatu tingkatan yang dipersyaratkan secara, berkesinambungan sehingga klien atau diberikan secara kompeten berdasarkan perkembangan terkini dalam praktisi harus bertindak secara professional dan sesuai dengan standar profesi dan kode etik profesi yang berlaku dalam memberikan jasa professionalnya.

4. Kerahasiaan

Setiap praktisi wajib menjaga kerahasiaan informasi yang diperoleh sebagai hasil dan hubungan professional dan hubungan bisnisnya, serta tidak boleh mengungkapkan informasi tersebut kepada pihak ketiga tanpa persetujuan dari klien atau pemberi kerja, kecuali jika terdapat kewajiban dan mengungkapkan sesuai dengan hukum atau peraturan lainnya yang berlaku. Informasi rahasia yang diperoleh dari hubungan professional dan hubungan tidak boleh digunakan oleh praktisi untuk keuntungan atau pihak ketiga.

5. Perilaku Professional

Setiap praktisi wajib mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku dan harus menghindari semua tindakan yang dapat mendiskreditkan profesi.”

#### 2.1.4.6 Penyebab Perilaku Tidak Etis

Dalam kehidupan bermasyarakat, perilaku etis sangatlah penting. Hal ini disebabkan karena, interaksi antar individu di dalam masyarakat sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai etika. Pada dasarnya dapat dikatakan kesadaran semua anggota masyarakat untuk berperilaku secara etis dapat membangun suatu ikatan dan keharmonisan bermasyarakat. Namun demikian, kita tidak dapat mengharapkan semua orang dapat berperilaku etis.

Arens dan Loebbecke (1997:73) menyebutkan bahwa, terdapat dua faktor utama yang mungkin menyebabkan orang berperilaku tidak etis, yaitu:

- “1. Standar etika orang tersebut berbeda dengan masyarakat pada umumnya.
2. Orang tersebut secara sengaja bertindak tidak etis untuk keuntungan sendiri. Dorongan orang untuk berbuat tidak etis mungkin diperkuat oleh rasionalisasi yang dikumandangkan sendiri oleh yang bersangkutan berdasarkan pengamatan dan pengetahuan.”

Menurut Arens dan Loebbecke (1997:73) rasionalisasi tersebut mencakup tiga hal sebagai berikut:

- “a. Semua orang juga melakukan hal (tidak etis) yang sama.

- b. Jika sesuatu perbuatan tidak melanggar hukum berarti perbuatan tersebut tidak melanggar etika.
- c. Kemungkinan bahwa tindakan tidak etisnya tidak diketahui orang lain serta yang harus ditanggung jika perbuatan tidak etis tersebut diketahui orang lain tidak signifikan.”

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian penulis. Penulis menggunakan beberapa jurnal sebelumnya yang berkaitan dengan pengaruh pengendalian intern, motivasi kerja dan kompensasi terhadap perilaku etis karyawan.

Dari penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh peneliti-peneliti terdahulu menghasilkan kesimpulan mengenai pengaruh pengendalian intern, motivasi kerja dan kompensasi terhadap perilaku etis karyawan. Jurnal-jurnal tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah, berikut ini penulis menyajikan tabel 2.1 penelitian terdahulu yang mendukung penulis :

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

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Hesti Arlich Arifiyani (2012)	Pengaruh Pengendalian Intern, Kepatuhan dan Kompensasi Manajemen Terhadap Perilaku Etis Karyawan (Studi Kasus PT. Adi Satria	Pengendalian Intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Etis Karyawan. Kepatuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Etis Karyawan. Kompensasi	Pada penelitian terdahulu ini, tidak menggunakan variabel Motivasi Kerja. Penulis tidak menggunakan variabel Manajemen.

		Abadi Yogyakarta)	Manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Etis Karyawan.	
2.	Beny Indra Putra (2015)	Pengaruh Pengendalian Intern, Motivasi dan <i>Reward</i> Manajemen Terhadap Perilaku Etis Karyawan (Studi Kasus PT. Inti Sukses Garmindo, Semarang)	Pengendalian Intern memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Perilaku Etis Karyawan. Motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Perilaku Etis Karyawan. <i>Reward</i> Manajemen memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Perilaku Etis Karyawan.	Pada penelitian terdahulu ini, tidak menggunakan variabel Kerja dan Kompensasi. Penulis tidak menggunakan variabel <i>Reward</i> Manajemen.
3.	Galih Chandra Kirana dan Aprita Wati (2016)	Pengaruh Pengendalian Intern, Kepatuhan, Etos Kerja Dan Kompensasi Manajemen Terhadap Perilaku Etis Karyawan (Studi Kasus: Toko Buku Gramedia Central Park Jakarta)	Pengendalian Intern berpengaruh secara signifikan dan memiliki nilai positif terhadap Perilaku Etis Karyawan. Kepatuhan berpengaruh secara signifikan dan memiliki nilai negatif terhadap Perilaku Etis Karyawan. Etos Kerja berpengaruh secara signifikan dan memiliki nilai positif terhadap Perilaku Etis Karyawan. Kompensasi Manajemen berpengaruh secara signifikan dan memiliki nilai	Pada penelitian terdahulu ini, tidak menggunakan variabel Motivasi Kerja. Penulis tidak menggunakan variabel Kepatuhan, Etos Kerja dan Manajemen.



			positif terhadap Perilaku Etis Karyawan.	
4.	Ni Wayan Aryawati Dewi Dinajayanti <sup>1</sup> dan Ni Ketut Rasmini <sup>2</sup> (2016)	Pengendalian Intern, Loyalitas Dan Integritas Manajemen Pada Perilaku Etis Karyawan PT. Orindo Alam Ayu Denpasar	Pengendalian Intern memiliki pengaruh positif terhadap Perilaku Etis Karyawan. Loyalitas memiliki pengaruh positif terhadap Perilaku Etis Karyawan. Integritas Manajemen memiliki pengaruh positif terhadap Perilaku Etis Karyawan.	Pada penelitian terdahulu ini, tidak menggunakan variabel Motivasi Kerja dan Kompensasi. Penulis tidak menggunakan variabel Loyalitas dan Integritas Manajemen.
5.	Daniel Nababan (2017)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Perilaku Etis Karyawan Dalam Sistem Penggajian Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Telkom Indonesia Area Yogyakarta	Motivasi Kerja, Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Etis Karyawan Dalam Sistem Penggajian.	Pada penelitian terdahulu ini, tidak menggunakan variabel Pengendalian Intern. Penulis tidak menggunakan variabel Dalam Sistem Penggajian Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating.
6.	Tagor Darius Sidauruk dan Suci Lestari (2017)	Pengaruh Pengendalian Intern, Kepatuhan, Kompensasi Manajemen Terhadap Perilaku Etis Karyawan (Studi Kasus:	Tidak ada pengaruh positif yang signifikan antara Pengendalian Intern terhadap Perilaku Etis Karyawan. Ada pengaruh positif dan signifikan antara Kepatuhan	Pada penelitian terdahulu ini, tidak menggunakan variabel Motivasi Kerja. Penulis tidak menggunakan variabel

		Pada Perusahaan Distributor Farmasi PT. Enseval Putera Megatrading Tbk Pusat)	terhadap Perilaku Etis Karyawan. Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara Kompensasi Manajemen terhadap Perilaku Etis Karyawan.	Kepatuhan dan Manajemen.
7.	Apriliana Muntadhiroh (2018)	Analisis Pengaruh Pengendalian Intern, Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Perilaku Etis Pada Karyawan BNI Syariah Kantor Cabang Semarang	Pengendalian Intern tidak berpengaruh terhadap Perilaku Etis Karyawan. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Perilaku Etis Karyawan. Kompensasi berpengaruh terhadap Perilaku Etis Karyawan.	Penulis melakukan penelitian pada Bank Pemerintah di tahun 2020, perbedaan indikator pengukuran, perbedaan unit analisis & observasi, perbedaan populasi dan sampel

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran adalah narasi (uraian) atau pernyataan (proposisi) tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang diidentifikasi atau dirumuskan. Kerangka berpikir atau kerangka pemikiran disusun dengan berdasarkan pada tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan atau terkait.

### **2.2.1 Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Perilaku Etis Karyawan**

Menurut Hery (2013:159) definisi pengendalian intern adalah sebagai berikut:

“Seperangkat dan prosedur untuk melindungi aset atau kekayaan dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan menjamin terjadinya informasi akuntansi perusahaan yang akurat, serta memastikan bahwa semua ketentuan (peraturan) hukum/undang-undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan.”

Menurut American Institute of Certified Public Accounting (Baridwan, 2005:267) Pengendalian internal yaitu meliputi struktur organisasi dan semua cara serta alat-alat dikoordinasikan, yang digunakan di dalam perusahaan dengan tujuan untuk menjaga keamanan harta milik perusahaan, memeriksa kebenaran data akuntansi, memajukan efisiensi di dalam operasi dan membantu dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam pengendalian intern dibutuhkan lingkungan pengendalian yang memadai agar dapat membentuk disiplin dan struktur di dalam perusahaan. Selain itu, pengendalian intern digunakan untuk memberikan perlindungan bagi entitas terhadap kelemahan manusia yang memungkinkan dapat mengurangi kesalahan dan tindakan yang tidak sesuai dengan aturan. Dengan demikian dalam perusahaan membutuhkan pengendalian intern

yang efektif agar seluruh karyawan dapat bekerja dan bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku atau berperilaku etis.

Penelitian yang dilakukan oleh Hesti Arlich Arifiyani (2012) menemukan bahwa pengendalian intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku etis karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Perilaku Etis Karyawan**

Menurut Sulton dalam I Putu dan I Made (2016) definisi motivasi kerja adalah sebagai berikut:

“Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kinerja yang maksimal.”

Menurut Putra dalam Apriliana Muntadhiroh (2018) motivasi yang tinggi dapat meningkatkan perilaku etis karyawan. Motivasi sering kali disamakan dengan dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu. Motivasi yang tinggi dalam diri karyawan menjadi dasar tindakan pada seseorang untuk bertindak. Pengembangan organisasi yang didasarkan pada etika akan membawa orang-orang yang ada di dalamnya akan termotivasi untuk bertindak berdasarkan pada pantauan etika. Dengan demikian motivasi yang dimiliki karyawan dapat menciptakan munculnya keinginan bekerja yang searah dengan prinsip etika yang ada.

Menurut Siagian (2009:102) motivasi kerja merupakan daya dorongan bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Daniel Nababan (2017) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku etis karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Perilaku Etis Karyawan**

Menurut Rachmawati (2008:149) definisi kompensasi adalah sebagai berikut:

“Kompensasi adalah salah satu cara organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja pada karyawan. Dan kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.”

Menurut Luthans (1998) dalam Mohammad Glifandi Hari Fauwzi (2011), kompensasi yang sesuai menjadi bagian yang sangat penting bagi kinerja karyawan serta keberhasilan organisasi. Maka dari itu dengan adanya pemberian kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan karyawan akan berpengaruh dalam meningkatkan perilaku etis karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hesti Arlich Arifiyani (2012) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku etis karyawan.

### **2.2.4 Pengaruh Pengendalian Intern, Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Perilaku Etis Karyawan**

Menurut Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert (2006:58) perilaku etis adalah perilaku yang sesuai dengan norma-norma sosial yang diterima secara umum sehubungan dengan tindakan-tindakan yang benar dan baik. Perilaku etis ini dapat menentukan kualitas individu (karyawan) yang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang diperoleh dari luar yang kemudian menjadi prinsip yang dijalani dalam bentuk perilaku. Berikut ini Pengendalian Intern, Motivasi Kerja dan Kompensasi yang termasuk kedalam faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku etis karyawan tersebut adalah:

“1) Pengaruh Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain.

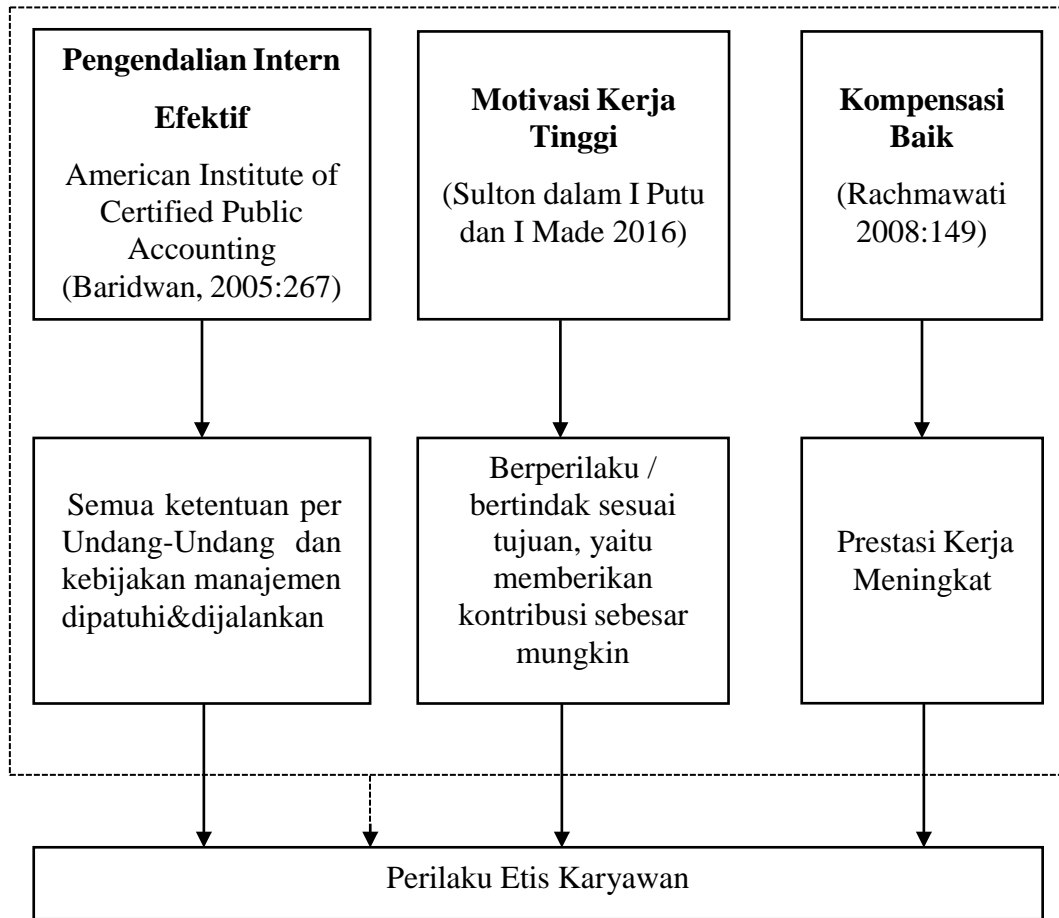
Dengan demikian budaya organisasi adalah nilai yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi yang diwujudkan dalam bentuk sikap perilaku pada organisasi.

3) Kondisi Politik

Kondisi politik merupakan rangkaian asas atau prinsip, keadaan, jalan, cara atau alat yang akan digunakan untuk mencapai tujuan. Pencapaian itu dipengaruhi oleh perilaku-perilaku insan/individu atau kelompok guna memenuhi hak dan kewajibannya.

4) Perekonomian Global

Perekonomian global merupakan kajian tentang pengurusan sumber daya materian individu, masyarakat, dan negara untuk meningkatkan kesejahteraan hidup manusia. Perekonomian global merupakan suatu ilmu tentang perilaku dan tindakan manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya yang bervariasi dan berkembang dengan sumber daya yang ada melalui pilihan-pilihan kegiatan produksi, konsumsi dan atau distribusi.”



**Gambar 2.3**

**Kerangka Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:64) mendefinisikan hipotesis adalah sebagai berikut:

“Jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.”

Berdasarkan landasan teori kerangka pemikiran yang telah diuraikan sebelumnya, maka dalam penelitian ini rumusan hipotesis penelitian yang diajukan sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh pengendalian intern terhadap perilaku etis karyawan.

H2: Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap perilaku etis karyawan.

H3: Terdapat pengaruh kompensasi terhadap perilaku etis karyawan.

H4: Terdapat pengaruh pengendalian intern, motivasi kerja dan kompensasi terhadap perilaku etis karyawan.