

**ANTESEDEN DAN MODERASI KUALITAS
PENGENDALIAN INTERNAL TERHADAP
HUBUNGAN ANTARA KEADILAN ORGANISASI
DAN KINERJA KARYAWAN**

(Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Semarang)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro
Disusun oleh :

**MARIANI
NIM. C2C007075**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2011**

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Mariani

Nomor Induk Mahasiswa : C2C007075

Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/ Akuntansi

Judul Skripsi : **ANTESEDEN DAN MODERASI
KUALITAS PENGENDALIAN
INTERNAL TERHADAP
HUBUNGAN ANTARA KEADILAN
ORGANISASI DAN KINERJA
KARYAWAN**

**Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten
Semarang**

Dosen Pembimbing : Drs. Agustinus Santosa Adiwibowo, MSi.,Akt

Semarang, 22 Juni 2011

Dosen Pembimbing,

(Drs. Agustinus Santosa Adiwibowo, MSi.,Akt)

NIP. 19581010 198603 1005

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Mariani

Nomor Induk Mahasiswa : C2C007075

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi : **ANTESEDEN DAN MODERASI
KUALITAS PENGENDALIAN
INTERNAL TERHADAP
HUBUNGAN ANTARA KEADILAN
ORGANISASI DAN KINERJA
KARYAWAN**

**Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten
Semarang**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 17 juni 2011

Tim Penguji

1. Drs. Agustinus Santosa Adiwibowo, MSi., Akt (.....)
2. Dr. H. Agus Purwanto, M.Si., Akt (.....)
3. Surya Raharja, S.E., M.Si., Akt (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Mariani, menyatakan bahwa skripsi dengan judul **PENGARUH PENGENDALIAN INTERNAL TERHADAP KEADILAN ORGANISASI DAN KESESUAIAN KOMPENSASI** (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Semarang), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya. Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 23 Mei 2011

Yang membuat pernyataan,

(MARIANI)

C2C007075

ABSTRACT

This study aimed to test whether theoretical concepts from the organizational justice, internal control and employee performance literature to develop two distinct models relating to employee performance and the quality of internal control procedures (ICP). The first model reveals that the quality of ICP has a moderating effect on the relationship between perceptions of organizational justice and employee performance. The second model indicates that ICP quality is significantly and positively related to three key organizational factors: the corporate ethical environment, the extent of risk management training of staff, and the internal audit (IA) activity level.

The results of this study suggest that the incidence of fraud appears to be higher when both ICP quality and employee perceptions of organizational justice are poor. The second set of findings of this study suggests that organizations which promote a highly ethical environment, and those that actively conduct RMT and IA activities, are likely to have strong ICP.

Collecting data using primary data collection, is the questionnaire by using purposive sampling technique. Data obtained from three-and four-echelon employees who work in Semarang District Government. The samples used were government employees working in Semarang district, amounting to 355 people, data analysis concluded that the interaction of organizational justice to the quality of internal control has a significant influence on the corporate ethical environment, the extent of risk management training of staff, and the internal audit (IA) activity level.

Keywords: Quality of Internal control (ICP), Fraud, Ethics, Employees, Auditing and sustainability compensation.

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah teori dari keadilan organisasi, pengendalian internal, dan kinerja karyawan dengan mengembangkan dua model yang berbeda yang berkaitan dengan kinerja karyawan dan kualitas pengendalian internal. Model pertama menunjukkan bahwa kualitas pengendalian internal memiliki efek moderat pada persepsi keadilan organisasi dan kinerja karyawan. Model kedua menunjukkan bahwa kualitas pengendalian internal secara signifikan dan positif terhadap empat faktor utama organisasi, yaitu: lingkungan perusahaan, tingkat pelatihan manajemen risiko, audit internal dan kesesuaian kompensasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan lemah atau buruk akan terjadi lebih tinggi bila kualitas pengendalian internal dan persepsi keadilan organisasi lebih rendah. Kedua penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang mempromosikan kualitas yang sangat etis, secara aktif organisasi melakukan kegiatan pelatihan manajemen dan kegiatan audit.

Pengumpulan data menggunakan pengumpulan data primer, yaitu kuesioner dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Data diperoleh dari pegawai yang bekerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang. Sampel yang digunakan adalah karyawan yang bekerja di Pemerintah kabupaten Semarang yang berjumlah 355 orang. Analisis data dilakukan dengan menggunakan uji MRA (*Moderating Regression Analysis*) dan Regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan bahwa Interaksi Keadilan Organisasi dengan Kualitas Pengendalian Internal) mempunyai pengaruh yang berarti terhadap Fraud (Tingkat Kecurangan) karyawan. Selain itu juga variabel Lingkungan Etis, Pelatihan Manajemen Resiko dan Aktivitas Audit Internal berpengaruh positif terhadap Sistem Pengendalian Internal.

Kata kunci :, Kualitas pengendalian internal, Keadilan Organisasi, Fraud (Tingkat Kecurangan), Lingkungan Etis, Pelatihan Manajemen Resiko, Aktivitas Audit Internal, Kesesuaian Kompensasi.

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Langkah pertama dan yang paling penting menuju kesuksesan adalah merasakan bahwa kita bisa sukses. The first and the most important step towards success is the feeling that we can succeed

~ Nelson Boswell

Persembahan :

Skripsi ini aku persembahkan untuk kedua orang tuaku yang selama ini selalu memberikan kasih sayang, cinta, dukungan, nasehat, ketulusan dan doa yang tidak pernah putus hingga aku dapat menyelesaikan kuliahku.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Keadilan Organisasi Dan Kesesuaian Kompensasi Studi Kasus Pada Pemerintahan Kabupaten Semarang”**.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang. Penulis menyadari sebagai manusia biasa dalam penulisan ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Kepada semua pihak yang memberikan bantuan moril dan materiil baik secara langsung maupun tidak langsung hingga tersusun skripsi ini, melalui kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Mohamad Nasir, Msi, Akt, Ph. D., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. Dr. Muchamad Syafruddin, M.Si., Akt., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
3. Bapak Agustinus Santosa Adiwibowo, S.E., M.Si., Akt selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, bantuan dan saran sampai terselesainya skripsi ini.

4. Bapak Marsono, S.E., M.Adv. Acc., Akt. selaku dosen wali yang telah membimbing penulis dari awal sampai akhir dalam belajar di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Terima kasih atas bimbingan dan nasihatnya.
5. Kedua orang tuaku, ibunda Siti Patonah dan ayahanda Takim yang telah membimbing dan membesarkan penulis dengan penuh kasih sayang dan cintanya, *"terima kasih atas doa, nasihat, semangat, motivasi dan kesabarannya, tidak ada kata yang pantas kecuali rasa syukurku memiliki orang tua seperti kalian, Dan ini sedikit kado kecil yang baru bisa aku berikan untuk kalian"*.
6. Kakakku tercinta Martono yang selalu menemani dan memberikan semangat bagi penulis. *"Kakak, Kau adalah kebanggaanku, panutanku, semangatku. Jangan ragu untuk terus melangkah, jangan pernah merasa lelah dan putus asa dalam mencapai cita-citamu. Aku tahu kamu pasti bisa!!! doaku selalu bersamamu"*.
7. Adikku tercinta Marhaban yang selalu menemani dan memberikan semangat bagi penulis.
8. Seluruh dosen pada Fakultas Ekonomi khususnya Jurusan Akuntansi Universitas Diponegoro yang telah memberikan pengetahuan kepada saya selama mengikuti kuliah selama ini.
9. Seluruh staf tata usaha Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
10. Nenekku tercinta, *"doamu semangat untukku."*

11. Semua keluargaku tersayang yang di Purwokerto, Jakarta dan Bandung terima kasih atas segala dukungannya.
12. Sahabatku Anggrahini Fitriana Absari dan Ratri Cahyaningtyas terima kasih sudah selalu memberikan semangat dan motivasi kepada penulis.
13. Keluarga baruku selama kuliah Dian Mustia Sari, Faristina Rosalin, Filka Rahmawati, Ika Kurnia Aryani, Mardiyah Ria Sari dan Nurina Rahmadika terima kasih atas semangat dan dukungan selama ini.
“Bersama kalian adalah kenangan yang terindah dan tidak terlupakan”.
14. Teman seperjuanganku Ratih Widya Astuti, terima kasih atas semangat dan motivasinya “akan jadi kenangan terindah dan cerita anak cucu kelak saat-saat bimbingan hingga penyebaran kuesioner bersama”, terima kasih juga kepada The Master, mas sulis, mas jojo yang selalu memberikan semangat dan motivasi.
15. Teman-teman Akuntansi 2007 lainnya, terima kasih atas bantuan dan semangatnya.
16. Teman-teman KKN Cabean Semarang Barat, terima kasih atas dukungan dan semangatnya.
17. Seluruh responden (Karyawan) Pemerintah Kabupaten Semarang yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
18. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga bantuan, dukungan dan doa yang telah diberikan mendapat balasan dan limpahan rahmat dari Allah SWT. Amin. Akhir kata penulis mohon maaf apabila

terdapat kekurangan dalam penulisan dan penyajian tesis ini. Mudah-mudahan skripsi ini dapat bermanfaat sebagaimana mestinya.

Semarang, 23 Mei 2011

Penulis,

Mariani

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Pernyataan Pengesahan Kelulusan Ujian	iii
Pernyataan Orisinalitas Skripsi	iv
Abstract	v
Abstraksi	vi
Motto dan Persembahan.....	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar.....	x
Daftar Lampiran	xi
BAB I Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
1.4 Sistematika Penulisan	10
BAB II Tinjauan Pustaka	12
2.1 Pengendalian Internal.....	12
2.1.1 Definisi Pengendalian Internal	12
2.1.2 Komponen Pengendalian.....	14

2.1.3 Tujuan dan Kendala Struktur Pengendalian Intern.....	22
2.1.4 Prosedur Pengendalian Internal.....	24
2.2 Teori Keadilan	26
2.2.1 Keadilan Distribusi (<i>Distributive Justice</i>) Persepsian.....	28
2.2.2 Keadilan Prosedural (<i>Procedural Justice</i>) Persepsian.....	29
2.2.3 Keadilan interaksional.....	30
2.3 Kinerja Karyawan.....	31
2.4 Fraud (Kecurangan).....	33
2.5 Kesesuaian Kompensasi.....	36
2.5.1 Pengertian Kompensasi.....	36
2.5.2. Kebijakan Dalam Pemberian Kompensasi.....	37
2.6 Audit Internal.....	41
2.6.1 Jenis/lingkup pekerjaan Internal Audit.....	42
2.7 Penelitian Terdahulu	43
2.8 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	47
2.9 Hipotesis	49
BAB III Metode Penelitian	52
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	52
3.1.1 Variabel Penelitian.....	52
3.1.2 Definisi Operasional.....	53
3.2 Populasi dan Sampel.....	54

3.3 Jenis dan Sumber Data.....	57
3.3.1 Jenis Data.....	57
3.3.2 Sumber Data.....	57
3.4 Teknik pengumpulan data.....	58
3.5 Metode Analisis Data	59
3.5.1 Statistik Deskriptif	59
3.5.1.1 Uji Relibilitas	59
3.5.1.2 Uji Validitas	60
3.6 Uji Asumsi Klasik	60
3.6.1 Asumsi Klasik Heteroskedastisitas	60
3.6.2 Asumsi Klasik Multikolinearitas.....	61
3.6.3 Asumsi Klasik Normalitas.....	61
3.7 Analisis Regresi.....	61
3.7.1 Analisis Regresi Moderasi.....	61
3.7.2 Analisis Regresi Berganda.....	62
3.8 Metode Pengujian Hipotesis.....	63
BAB IV Hasil dan Pembahasan	66
4.1 Gambaran Umum.....	66
4.2 Gambaran Umum Responden.....	67
4.3 Deskripsi Data Penelitian.....	70
4.4 Uji Kualitas Data.....	73

4.5	Uji Asumsi Klasik	76
4.5.1	Uji Normalitas.....	77
4.5.2	Hasil Uji Multikolinearitas.....	79
4.5.3	Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	80
4.6	Uji Hipotesis.....	82
4.6.1	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	85
4.6.2	Hasil Uji Signifikan Simultan (Uji Statistik F).....	87
4.6.3	Uji T (t-test).....	88
4.6.4	Pengujian Hipotesis Pertama (H1).....	89
4.6.5	Pengujian Hipotesis Pertama (H2).....	90
4.6.6	Pengujian Hipotesis Pertama (H3).....	90
4.6.7	Pengujian Hipotesis Pertama (H4).....	91
4.6.8	Pengujian Hipotesis Pertama (H5).....	91
4.7	Interpretasi Hasil.....	91
4.7.1	Pengaruh Persepsi Karyawan Terhadap Keadilan Organisasi dan Kualitas Pengendalian Internal.....	92
4.7.2	Pengaruh Lingkungan Organisasi Yang Etis Terhadap Kualitas Pengendalian Internal.....	93
4.7.3	Pengaruh Tingkat Pelatihan Manajemen Risiko Terhadap Kualitas Pengendalian Intern.....	94
4.7.4	Pengaruh Audit Internal Terhadap Kualitas Pengendalian Internal.....	95

4.7.5 Pengaruh Kesesuaian Kompensasi Terhadap	
Kualitas pengendalian Internal.....	96
BAB V Penutup	97
5.1 Kesimpulan	97
5.2 Keterbatasan.....	99
5.2 Saran.....	99
Daftar Pustaka	100
Lampiran-Lampiran	

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Tingkat Pengembalian Kuesioner	64
Tabel 4.2	Gambaran Umum Responden	65
Tabel 4.3	Deskriptif Statistik Variabel Penelitian.....	69
Tabel 4.4	Hasil Pengujian Validitas.....	72
Tabel 4.5	Hasil Pengujian Reliabilitas.....	74
Tabel 4.5.2	Hasil Pengujian Multikolinearitas.....	80
Tabel 4.6	Hasil Pengujian Regresi Model I	81
Tabel 4.6.1	Hasil Pengujian Regresi Model II	82
Tabel 4.9	Hasil Perhitungan Koefisien.....	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	48
Gambar 4.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas	79
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas (Grafik Normal Plot).....	76

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian	104
Lampiran 1 Kuesioner	106
Lampiran 2 Profil Responden	112
Lampiran 3 Skor Jawaban Responden	113
Lampiran 4 Hasil Statistik Deskriptif	130
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas	134
Lampiran 4 Hasil Uji Reabilitas.....	139
Lampiran 4 Hasil Uji Normalitas.....	141
Lampiran 4 Hasil Uji Multikolinieritas.....	142
Lampiran 4 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	143
Lampiran 4 Hasil Uji Hipotesis	143
Lampiran 4 Hasil Uji Analisis Regresi	146

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kegagalan untuk mencegah dan mendeteksi kecurangan memiliki konsekuensi serius bagi organisasi. Di Amerika Serikat, diperkirakan bahwa biaya keuangan yang terkait dengan penipuan karyawan sekitar US \$ 50 miliar per tahun (Coffin, 2003). Penyalahgunaan aset, pencurian informasi dan penerimaan suap atau penyuapan merupakan kecurangan yang sering dilakukan. Para pelaku utama penipuan yang sering ditemukan adalah karyawan, dan hampir 67 persen dari penipuan tersebut dilakukan oleh orang-orang di tingkat manajemen. Keberhasilan dan kegagalan dari organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara objektif.

Produktivitas karyawan dapat terwujud dengan adanya peningkatan disiplin kerja dan peningkatan keterampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi, perencanaan tenaga kerja yang potensial berkaitan dengan penentuan kebutuhan karyawan di masa depan dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai aktivitas baru. Karyawan yang berkualitas merupakan dasar penyusunan program kerja bagi organisasi guna mencapai tujuan dan sasarannya, tanpa karyawan yang berkualitas, sukar dalam menyusun program kerja yang baik. Dalam hal ini, Aspek sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dan paling dominan dalam sebuah organisasi. Manajemen sumber

daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen pada umumnya, merupakan kunci utama dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sistem pengendalian internal berpotensi mencegah error dan kecurangan melalui pemantauan pada tingkatan proses pelaporan keuangan dan organisasi seperti juga memastikan pemenuhan hukum dan peraturan-peraturan yang berlaku. Ernst & Young sebagai salah satu konsultan terkemuka, memberikan *awardness* kepada organisasi-organisasi yang ada di dunia agar mempunyai kesadaran dalam hal pengendalian. Hal ini diungkapkan oleh Ernst & Young berdasarkan penelitian yang dilakukan pada tahun 2002. Penelitian yang melibatkan 450 CIO (Chief Information Officer) dan direktur di bidang teknologi informasi dari 16 negara ini menyimpulkan perlunya perusahaan-perusahaan di dunia memiliki *awardness* terhadap ancaman dan resiko yang muncul dalam lingkungan organisasi.

Pengendalian internal merupakan suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen, dan personil satuan usaha lainnya, yang dirancang untuk mendapat keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan dalam hal-hal berikut: keandalan pelaporan keuangan, kesesuaian dengan undang-undang, dan peraturan yang berlaku, efektifitas dan efisiensi operasi. Selain itu, perusahaan menerapkan sistem pengendalian internal adalah untuk membantu pimpinan agar perusahaan dapat mencapai tujuan dengan efisien.

Menurut Murtanto (2005) pengendalian internal terdiri dari lima komponen yang saling berkaitan. Kelima komponen tersebut diturunkan dari cara manajemen mengelola bisnis dan dipadukan dengan proses manajemen. Walaupun komponen tersebut berlaku pada semua entitas, perusahaan besar dan menengah mungkin mengimplementasikannya secara berbeda dari perusahaan yang lebih besar. Pengendaliannya mungkin kurang formal dan terstruktur, namun perusahaan kecil masih dapat memiliki pengendalian internal yang handal. Kelima komponen tersebut adalah lingkungan pengendalian (*control environment*), penilaian risiko (*risk assessment*), aktivitas pengendalian (*control activities*), informasi dan komunikasi (*information and communication*) dan pemantauan (*monitoring*).

Lingkungan pengendalian mempunyai struktur yang mengakar yang mempengaruhi sebagian besar kegiatan proses bisnis meliputi unsur-unsur integritas manajemen dan nilai-nilai etika, gaya operasi dan filosofi manajemen, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab (Ramos, 2004). Selanjutnya menurut Guy et al (2002) lingkungan pengendalian merupakan pondasi kedisiplinan dan struktur dari semua komponen pengendalian internal lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kehandalan sistem pengendalian intern sangat dipengaruhi oleh unsur-unsur lingkungan pengendalian.

Organisasi harus sadar akan resiko dan berurusan dengan resiko yang dihadapinya. Organisasi harus menempatkan tujuan, yang terintegrasi dengan penjualan, produksi, pemasaran, keuangan dan kegiatan lainnya, agar organisasi

beroperasi secara harmonis. Organisasi juga harus membuat mekanisme untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola resiko yang terkait. Akuntan memainkan peranan penting dalam membantu manajemen mengontrol bisnis dengan mendesain sistem pengendalian yang efektif, dan mengevaluasi sistem yang ada untuk memastikan bahwa sistem tersebut berjalan dengan efektif.

Aktivitas Pengendalian dilaksanakan untuk memastikan bahwa tindakan yang diidentifikasi oleh pihak manajemen untuk mengatasi resiko pencapaian tujuan organisasi, secara efektif dijalankan secara umum, oleh prosedur-prosedur pengendalian termasuk dalam lima kategori, yaitu otorisasi transaksi dan kegiatan yang memadai, pemisahan tugas, desain dan penggunaan dokumen serta catatan yang memadai, penjagaan asset dan catatan yang memadai, dan pemeriksaan independen atas kinerja.

Dalam aktivitas pengendalian terdapat sistem informasi dan komunikasi. Memungkinkan orang-orang dalam organisasi untuk mendapat dan bertukar informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan, mengelola, dan mengendalikan operasinya.

Seluruh proses harus diawasi, dan perubahan dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan. Melalui cara ini sistem dapat bereaksi secara dinamis, berubah sesuai tuntutan keadaan. Metode untuk mengawasi kinerja dapat mencakup supervisi yang efektif, pelaporan yang bertanggung jawab dan audit internal.

Pengendalian internal yang efektif adalah mengurangi kecenderungan kecurangan akuntansi (Abbot et al dikutip oleh Wilopo 2006). Pengendalian internal (*internal control*) merupakan bagian integral dari sistem informasi akuntansi. Dimana

proses yang dijalankan untuk dewan komisaris, manajemen, dan personel lain dalam perusahaan, yang didesain untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang dipenuhinya tujuan pengendalian, yaitu :

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

Dengan menetapkan serta menerapkan pengendalian internal secara baik dan benar pada suatu perusahaan maka perusahaan tersebut akan menjadi lebih mudah dalam mencapai suatu tujuan dan dapat meminimalkan resiko. Wilkinson dkk. (1996) mengungkapkan bahwa "jika suatu pengendalian internal telah ditetapkan maka semua operasi, sumber daya fisik, dan data akan dimonitor serta di bawah kendali, tujuan akan tercapai, risiko menjadi kecil, dan informasi yang dihasilkan akan lebih berkualitas".

Kecurangan dan kinerja yang menurun dari karyawan dapat terjadi dikarenakan adanya motivasi di dalam diri mereka ketika karyawan menganggap keadilan di dalam organisasi yang kurang sesuai dan adanya perangsang untuk melakukan kecurangan, rasionalisasi membenarkan perilaku curang tersebut dan adanya peluang untuk melakukan kecurangan. Faktor-faktor yang mempengaruhinya: Faktor - faktor ini terdiri pengendalian internal dan kesesuaian kompensasi. Dengan adanya suatu pengendalian internal yang baik dan juga dapat di implementasikan pada semua organisasi serta dirancang untuk menyediakan jaminan memadai mengenai prestasi dari sasaran kinerja dalam mengefektivitas dan mengefisiensikan

operasional, maka dalam laporan keuangan dapat memenuhi ketentuan hukum yang bisa diterapkan dan diregulasi.

Jika suatu sistem pengendalian internal lemah maka akan mengakibatkan kekayaan perusahaan tidak terjamin keamanannya, informasi akuntansi yang ada tidak teliti dan tidak dapat dipercaya, tidak efisien dan efektifnya kegiatan-kegiatan operasional perusahaan serta tidak dapat dipatuhinya kebijakan manajemen yang ditetapkan. Dengan adanya pengendalian wewenang oleh pemilik kepada pengelola, maka fungsi pengendalian semakin bertambah penting. Keadilan organisasi (*organizational justice*) merupakan istilah yang digunakan untuk mendeskripsikan kesamarataan atau keadilan di tempat kerja. Keadilan organisasi berfokus pada bagaimana para pekerja menyimpulkan apakah mereka telah diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya dan bagaimana kesimpulan tersebut kemudian mempengaruhi variabel-variabel lain yang berhubungan dengan pekerjaan (Moorman, 1991 dalam Khatri, et al. 1999).

Kepuasan individu atas kompensasi yang diterimanya didasarkan pada teori keadilan (*equity*). Menurut teori keadilan, dalam buku karangan Gibson, Ivancevich, Donnelly (1977:150) menyatakan bahwa keadilan (*equity*) adalah suatu keadaan yang muncul dalam pikiran seseorang jika ia merasa bahwa rasio antara usaha dan imbalan adalah seimbang dengan rasio individu yang dibandingkan. Inti dari teori keadilan ialah bahwa karyawan membandingkan usaha mereka terhadap imbalan dengan imbalan karyawan lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori motivasi ini

didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan.

Dengan demikian, sistem pengendalian internal yang berpotensi mencegah kesalahan dan kecurangan melalui meningkatkan pemantauan dan pelaporan keuangan organisasi serta proses memastikan kepatuhan hukum dan peraturan yang bersangkutan, selain itu pengendalian internal merupakan suatu proses untuk menilai kinerja karyawan dengan memperhatikan kepuasan karyawan untuk bekerja dengan maksimal dan mengurangi ketidakpuasan karyawan dalam bekerja yang akan menimbulkan penyimpangan yang dilakukan karyawan seperti penipuan, salah saji atas laporan keuangan, dan manipulasi keuangan.

Dalam hal ini pengendalian internal memberikan pengaruh terhadap keadilan organisasi dan kesesuaian kompensasi pada karyawan, bila keadilan dan kompensasi untuk karyawan terpenuhi dengan baik maka produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat sehingga dapat mendorong tercapainya tujuan organisasi.

Penelitian ini dilakukan pada Pemerintah kabupaten Semarang untuk mengetahui tingkat pengendalian internal, keadilan organisasi dan kesesuaian kompensasi pada karyawan. Faktor-faktor ini terdiri dari etika lingkungan perusahaan, pelatihan manajemen risiko, aktivitas audit internal dan kesesuaian kompensasi.

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis memberi judul penelitian ini Anteseden Dan Moderasi Kualitas Pengendalian Internal Terhadap Hubungan Antara Keadilan Organisasi dan Kinerja Karyawan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian berupa hubungan antara berbagai mekanisme pengawasan dan pengendalian yang ada dalam perusahaan dan kontribusinya terhadap keadilan organisasi, maka secara spesifik rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kualitas pengendalian internal terhadap keadilan organisasi dan kesesuaian kompensasi pada karyawan?
2. Bagaimana kualitas pengendalian internal terhadap etika lingkungan perusahaan?
3. Bagaimana kualitas pengendalian internal terhadap pelatihan manajemen risiko?
4. Bagaimana kualitas pengendalian internal terhadap aktivitas audit internal?
5. Bagaimana kualitas pengendalian internal terhadap kesesuaian kompensasi?

1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk memeriksa apakah kualitas pengendalian internal memiliki hubungan antara keadilan organisasi dan kesesuaian kompensasi pada karyawan.
2. Untuk menilai hubungan antara kualitas pengendalian internal terhadap empat faktor organisasi, diantaranya etika lingkungan perusahaan, pelatihan manajemen risiko, aktivitas audit internal dan kesesuaian kompensasi.

1.4 Sistematika Penulisan

Pelaksanaan kegiatan penelitian ini akan dibagi dalam lima bab. Adapun sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini akan diuraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan serta sistematika penulisan.

BAB II Telaah Pustaka

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tinjauan pustaka sebagai dasar penelitian yang terdiri dari landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III Metode Penelitian

Pada bab ini diuraikan tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian yang meliputi variabel penelitian dan definisi operasional penelitian variabel, penentuan sampel, metode pengumpulan data dan metode analisis.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini diuraikan tentang deskripsi obyek penelitian yang terdiri dari gambaran umum sampel dan hasil olah data serta pembahasan hasil penelitian.

BAB V Kesimpulan

Merupakan simpulan penelitian, keterbatasan serta saran bagi penelitian mendatang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengendalian Internal

2.1.1 Definisi Pengendalian Internal

Standar Profesional Akuntan Publik pada SA 319 par 6 menjelaskan bahwa Struktur Pengendalian Internal merupakan kebijakan dan prosedur yang diterapkan untuk memberikan keyakinan (*assurance*) yang memadai bahwa tujuan tertentu satuan usaha akan dicapai. Soemodiwirjo (2005) menjelaskan bahwa pengendalian internal merupakan suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personal lain dari entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan, yaitu: (a) keandalan pelaporan keuangan, (b) efektifitas dan efisiensi operasi, dan (c) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Manajer bertanggungjawab membentuk suatu lingkungan pengendalian pada organisasi yang merupakan bagian tanggung jawab manajer dalam penggunaan sumber daya. Pengendalian internal menurut COSO (COSO, 1992:9) adalah:

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

- *Effectiviness and efficiency of operations.*
- *Realibility of financial reporting.*

- *Compliance with applicable laws and regulations.”*

"Pengendalian internal adalah proses, dipengaruhi oleh dewan entitas direksi, manajemen dan personel lain, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian sasaran dalam kategori berikut:

- *Efektifitas dan efisiensi operasi.*
- *Tingkat keandalan pelaporan keuangan.*
- *Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. "*

Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No. 117/ 2002 pasal 22 menjelaskan bahwa pengendalian internal merupakan alat atau system untuk memastikan kualitas manajemen risiko dan kepatuhan (*compliance*) terhadap prinsip-prinsip *good corporate governance*.

Menurut IAI (2001):

“Struktur Pengendalian internal adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personel lain entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan berikut ini: (a) keandalan pelaporan keuangan, (b) efektivitas dan efisiensi operasi, dan (c) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.”

Selanjutnya menurut COSO yang dikutip Yadnyana (n.d)

“Struktur pengendalian internal satuan usaha terdiri atas komponen-komponen berikut, (1) lingkungan pengendalian, (2) penaksiran risiko, (3) informasi, dan komunikasi, (4) aktivitas pengendalian, (5) pemantauan”.

Dan juga menurut IAI (2001):

“Bahwa pengendalian internal satuan usaha terdiri atas (1) lingkungan pengendalian, (2) penaksiran risiko, (3) aktivitas pengendalian, (4) informasi dan komunikasi, (5) pemantauan.”

Menurut Alvin A.Arens, Radal J.Elder, Mark S.Beasley dalam buku berjudul *Auditing dan Pelayanan Verifikasi* (2004:396) bahwa suatu sistem pengendalian internal terdiri dari kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memberikan

manajemen jaminan yang wajar bahwa perusahaan mencapai tujuan dan sasarannya. Kebijakan dan prosedur ini sering disebut pengendalian, dan secara kolektif mereka meringkas pengendalian internal entitas itu.

Mulyadi dalam bukunya "sistem Akuntansi" (1997:165) memberikan definisi mengenai sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

2.1.2 Komponen Pengendalian

Menurut Standar Profesional Akuntan Publik (2001:319) pengendalian terdiri dari lima komponen yang saling terkait berikut ini :

- a Lingkungan pengendalian menetapkan corak suatu organisasi, mempengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya. Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian intern, menyediakan disiplin dan struktur.
- b Penaksiran resiko adalah identifikasi entitas, dan analisi terhadap resiko yang relevan untuk mencapai tujuannya, membentuk suatu dasar untuk menentukan bagaimana resiko harus dikelola.
- c Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu menjamin bahwa arahan manajemen dilaksanakan.

- d Informasi dan komunikasi adalah pengidentifikasian, pengungkapan, dan pertukaran informasi dalam suatu bentuk dan waktu yang memungkinkan orang melaksanakan tanggung jawab mereka.
- e Pemantauan adalah proses yang menentukan kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu.

Menurut *Commite Of Sponsoring Organizations* (COSO) yang dikutip oleh Marshall B.Romney & Paul J.Steinbart dalam buku *accounting information system* (2004:231) pengendalian internal terdiri dari lima komponen yang saling berhubungan yaitu :

a Lingkungan Pengendalian

Komponen lingkungan pengendalian (*control environment*) merupakan fondasi atau dasar bagi pembentukan komponen pengendalian intern lainnya. Karena menurut Mike Bridge dan Ian Moss (2003) “*It permeates all other controls because it sets the **tone at the top***” (“pengendalian dapat mempengaruhi semua kontrol lain karena dapat menetapkan nada (dasar pembentukankomponen) di bagian atas”). Sehingga evaluasi atas lingkungan pengendalian cenderung dilakukan tersendiri dibanding komponen lainnya. Dalam hal ini COSO (1992) juga telah menyediakan *pro-forma programmes* sebagai pedoman dalam melakukan evaluasi. Dalam melakukan analisis, Dennis Applegate dan Ted Wills (1999) yang mengkaji

sistem pengendalian intern berdasarkan prinsip-prinsip COSO (1992) pada perusahaan *Boeing Company* mengelompokkan komponen lingkungan pengendalian menjadi *hard and soft controls*. **Hard controls** terdiri dari struktur organisasi,

pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta kebijakan dan praktek-praktek SDM, sedang *soft controls* meliputi etika, komitmen terhadap kompetensi, serta gaya operasional manajemen.

Berkaitan dengan hal tersebut, *The Audit Department Bank of Canada* (1998) menegaskan bahwa:

“informal or soft control inherent in the control environment component are critical to ensuring overall effectiveness of system of internal control, yang dijelaskan dalam pernyataan “that a system of formal control that appears to be adequately designed and operating as intended may indeed fail if the people operating it are not capable or inclined to make it succeed. Conversely, a system of formal controls that is flawed by design may well succeed despite its shortcoming if people are committed to the cause”.

(“informal atau kontrol lunak yang melekat pada komponen lingkungan pengendalian sangat penting untuk memastikan efektivitas keseluruhan sistem pengendalian internal, dijelaskan dalam pernyataan” bahwa sistem pengendalian formal yang dirancang secara memadai dan beroperasi sebagaimana dimaksud dapat gagal jika orang yang operasi itu tidak mampu atau cenderung untuk membuatnya berhasil. Sebaliknya, sistem kontrol formal yang cacat dengan desain mungkin dapat sukses walaupun kekurangan apabila orang memiliki komitmen untuk menyebabkan kesuksesan tersebut ”.)

Menurut Murtanto (2005) lingkungan pengendalian (*control environment*) menunjukkan atmosfir atau suasana (*sets the tone*) dalam suatu organisasi/perusahaan yang mempengaruhi kesadaran pengendalian (*control consciousness*) dari orang-orang dalam organisasi tersebut.

Lingkungan pengendalian mempunyai struktur yang mengakar yang mempengaruhi sebagian besar kegiatan proses bisnis meliputi unsur-unsur integritas manajemen dan nilai-nilai etika, gaya operasi dan filosofi manajemen, pendelegasian

wewenang dan tanggung jawab. Selanjutnya menurut Guy et al (2002) lingkungan pengendalian merupakan pondasi kedisiplinan dan struktur dari semua komponen pengendalian internal lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kehandalan sistem pengendalian intern sangat dipengaruhi oleh unsur-unsur lingkungan pengendalian.

Lingkungan pengendalian terdiri dari faktor-faktor berikut :

1. Komitmen atas integritas dan nilai-nilai etika

Merupakan hal yang penting bagi pihak manajemen untuk menciptakan struktur organisasional yang menekankan pada integritas sebagai prinsip dasar beroperasi, dengan cara secara aktif mengajarkan dan mempraktikannya.

2. Filosofi dan gaya operasi manajemen

Semakin bertanggung jawab filosofi pihak manajemen dan gaya operasi mereka, semakin besar kemungkinannya para pegawai akan berperilaku secara bertanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi. Apabila pihak manajemen menunjukkan sedikit perhatian atas pengendalian informasi maka pegawai akan menjadi kurang rajin dan efektif dalam mencapai tujuan pengendalian tertentu.

3. Struktur organisasional

Struktur organisasional perusahaan menetapkan garis otoritas dan tanggung jawab serta menyediakan kerangka umum untuk perencanaan, pengarahan dan pengendalian operasinya.

4. Komite audit dan dewan komisaris

Komite audit bertanggung jawab untuk mengawasi struktur pengendalian internal perusahaan, proses pelaporan keuangannya, dan kepatuhannya terhadap hukum, peraturan, dan standar yang terkait. Komite tersebut bekerja dekat dengan auditor eksternal dan internal perusahaan.

5. Metode untuk memberikan otoritas dan tanggung jawab

Otoritas dan tanggung jawab dapat diberikan melalui deskripsi pekerjaan secara formal, pelatihan pegawai, dan rencana operasional, jadwal dan anggaran. Salah satu hal yang sangat penting adalah peraturan yang menangani masalah seperti standar etika berperilaku, praktek bisnis yang dapat dibenarkan, peraturan persyaratan, dan konflik kepentingan.

6. Kebijakan dan praktik-praktik dalam sumber daya manusia

Kebijakan dan praktik-praktik mengenai tenaga ahli yang di perbantukan atau yang di sewa (hire) , pelatihan, pengevaluasian, pemberian kompensasi, dan promosi pegawai mempengaruhi kemampuan organisasi untuk meminimalkan ancaman, resiko dan penjagaan. Para pegawai harus dipekerjakan dan dipromosikan berdasarkan seberapa baik mereka memenuhi persyaratan pekerjaan mereka.

7. Pengaruh-pengaruh eksternal

Pengaruh-pengaruh eksternal yang mempengaruhi lingkungan pengendalian adalah termasuk persyaratan yang dibebankan oleh Bursa Efek Indonesia

(BEI), oleh *Financial Accounting Standards Board* (FASB), dan oleh *Securities and Exchange Commission* (SEC).

b Aktivitas Pengendalian

Kebijakan dan prosedur pengendalian harus dibuat dan dilaksanakan untuk membantu memastikan bahwa tindakan yang diidentifikasi oleh pihak manajemen untuk mengatasi resiko pencapaian tujuan organisasi, secara efektif dijalankan. Secara umum, prosedur-prosedur pengendalian termasuk dalam lima kategori berikut ini :

1. Otorisasi transaksi dan kegiatan yang memadai

Otorisasi seringkali di dokumentasikan sebagai penandatanganan, pemberian tanda paraf, atau memasukkan tanda kode paraf, atau transaksi tertentu terjadi karena keadaan khusus, sehingga pihak manajemen memberikan otorisasi khusus agar dapat dilaksanakan sebaliknya, pihak manajemen dapat memberi otorisasi pada pegawai untuk menangani transaksi rutin tanpa persetujuan khusus, atau disebut otorisasi umum.

2. Pemisahan tugas

Pemisahan tugas yang efektif dicapai ketika fungsi-fungsi berikut dipisahkan :

- a. Otorisasi – menyetujui transaksi dan keputusan
- b. Pencatatan – mempersiapkan dokumen sumber, memelihara catatan jurnal, buku besar dan file lainnya; mempersiapkan rekonsiliasi, serta mempersiapkan laporan kinerja
- c. Penyimpanan – menangani kas

3. Desain dan penggunaan dokumen serta catatan yang memadai
Desain dan penggunaan catatan yang memadai membantu untuk memastikan pencatatan yang akurat dan lengkap atas seluruh data transaksi yang berkaitan. Bentuk dan isinya harus dijaga agar tetap sesederhana mungkin untuk mendukung pencatatan, dan memfasilitasi peninjauan serta verifikasi.
4. Penjagaan asset dan catatan yang memadai
Ketika seorang berpikir tentang penjagaan asset fisik, seperti persediaan dan perlengkapan. Akan tetapi, dimasa sekarang ini, salah satu asset terpenting perusahaan adalah informasi. Oleh karena itu, harus diambil langkah-langkah untuk menjaga baik asset berupa informasi maupun fisik.
Menurut Alvin A.Arens, Radal J.Elder, Mark S.Beasley dalam buku berjudul Auditing dan Pelayanan Verifikasi (2004:396), Prosedur-prosedur menjaga asset pencurian, penggunaan tanpa otorisasi dan vandalism, yaitu :
 - a. Mensupervisi dan memisahkan tugas secara efektif
 - b. Memelihara catatan asset, termasuk informasi secara akurat
 - c. Membatasi asset secara fisik (mesin kas, lemari besi, kotak uang, dan akses terbatas ke safe deposit box kas, sekuritas, dan asset dalam bentuk surat-surat berharga)
 - d. Melindungi catatan dan dokumen (area penyimpanan tahan api, kabinet file yang terkunci, dan alokasi pendukung diluar kantor) merupakan cara yang efektif untuk melindungi catatan dan dokumen

- e. Mengendalikan lingkungan (perlengkapan komputer yang sensitive harus diletakkan dalam ruangan yang memiliki alat pendingin dan perlindungan dari api yang memadai)
 - f. Pembatasan akses ke ruang komputer, file komputer dan informasi.
5. Pemeriksaan independen atas kinerja
- Pemeriksaan internal untuk memastikan seluruh transaksi diproses secara akurat adalah elemen pengendalian lainnya yang penting. Pemeriksaan ini harus independen, karena pemeriksaan umumnya akan efektif apabila dilaksanakan oleh orang lain yang tidak bertanggung jawab atas jalannya operasi yang diperiksa.
- c. Penilaian resiko
- Organisasi harus sadar akan resiko dan berurusan dengan resiko yang dihadapinya. Organisasi harus menempatkan tujuan, yang terintegrasi dengan penjualan, produksi, pemasaran, keuangan dan kegiatan lainnya, agar organisasi beroperasi secara harmonis. Organisasi juga harus membuat mekanisme untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola resiko yang terkait. Akuntan memainkan peranan penting dalam membantu manajemen mengontrol bisnis dengan mendesain sistem pengendalian yang efektif, dan mengevaluasi sistem yang ada untuk memastikan bahwa sistem tersebut berjalan dengan efektif.
- d. Informasi dan komunikasi
- Disekitar aktivitas pengendalian terdapat sistem informasi dan komunikasi. Mereka memungkinkan orang-orang dalam organisasi untuk mendapat dan bertukar

informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan, mengelola, dan mengendalikan operasinya. Akuntan harus memahami bagaimana (1) transaksi diawali, (2) data didapat dalam bentuk yang dapat dibaca oleh mesin, (3) file komputer diakses dan diperbarui, (4) data diproses untuk mempersiapkan sebuah informasi, dan (5) informasi dilaporkan ke para pemakai internal dan pihak eksternal.

e. Pengawasan

Seluruh proses harus diawasi, dan perubahan dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan. Melalui cara ini sistem dapat bereaksi secara dinamis, berubah sesuai tuntutan keadaan. Metode untuk mengawasi kinerja dapat mencakup supervisi yang efektif, pelaporan yang bertanggung jawab dan audit internal.

2.1.3 Tujuan dan Kendala Struktur Pengendalian Intern

Menurut Wing W. Winanmo yang dikutip oleh Lisa S. Onggowarsito (2001:21) bahwa manajemen merancang struktur pengendalian intern yang efektif dengan empat tujuan pokok yaitu :

1. Menjaga kekayaan dan catatan organisasi.
2. Mengecek ketelitian dan catatan organisasi.
3. Mendorong efisiensi.
4. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Menurut tujuannya pengendalian intern dapat dibagi menjadi 2 macam yaitu, pengendalian akuntansi (*internal accounting control*) dan pengendalian administrasi (*internal administrative control*). Pengendalian akuntansi yang merupakan bagian dari struktur pengendalian intern meliputi kebijakan dan prosedur yang terutama

untuk menjaga kekayaan dan catatan organisasi dan mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi.

Pengendalian akuntansi yang baik akan menjamin keamanan kekayaan para investor dan kreditur yang ditanamkan dalam perusahaan dan akan menghasilkan laporan keuangan yang andal. Pengendalian administrasi meliputi kebijakan dan prosedur yang terutama untuk mendorong efisiensi dan dipatuhinya kebijakan manajemen.

Adapun beberapa kendala yang mempengaruhi struktur pengendalian intern yaitu :

1. Lingkungan eksternal yang seringkali berubah dengan cepat, misalnya: perkembangan teknologi, tindakan pesaing dan peraturan perusahaan yang semuanya ini mempengaruhi pelaksanaan struktur pengendalian intern.
2. Berbagai kemungkinan kegiatan yang merongrong struktur pengendalian intern misalnya : ada orang yang tidak berhak menganalisis data sehingga rusak dan hilang.
3. Kesulitan mengikuti perkembangan komputer yang sangat pesat, terutama melatih karyawan menggunakan sistem baru.
4. Faktor manusia yang dalam beberapa hal tidak patuh mengikuti prosedur yang telah ditetapkan.
5. Rumitnya biaya yang terjadi didalam perusahaan, belum lagi dalam hal mengalokasikan biaya.

2.1.4 Prosedur Pengendalian Internal

Menurut Alvin A.Arens, Radal J.Elder, Mark S.Beasley dalam buku berjudul *Auditing dan Pelayanan Verifikasi* (2004:396), Prosedur Pengendalian Internal adalah kebijakan dan prosedur, selain dari lingkungan pengendalian dan sistem akuntansi, yang dibuat manajemen untuk memenuhi tujuan. Untuk mencapai tujuan pengendalian suatu sistem harus mempunyai enam prosedur yaitu:

a) **Pemisahan Fungsi**

Adanya Pemisahan Fungsi akan dapat dicapainya suatu efisiensi pelaksanaan tugas. Disamping itu ditinjau dari sistem pengendalian adanya pemisahan tugas, akan terdapat suatu cek silang secara otomatis atas suatu pekerjaan atau pelaksanaan suatu transaksi. Tujuan utama pemisahan fungsi yaitu untuk menghindari dan pengawasan segera atas kesalahan atas ketidakberesan. Suatu fungsi dapat dipandang tidak sesuai apabila adanya kemungkinan seseorang untuk melakukan kesalahan atau ketidakberesan dalam kegiatan atau kondisi normal. Penerapan prinsip ini adalah adanya pemberi wewenang terhadap orang-orang atau bagian-bagian yang berlainan untuk melakukan tanggung jawab pelaksanaan transaksi, pencatatan transaksi dan penyimpangan aktiva adanya transaksi tersebut.

b) **Prosedur Pemberian Wewenang**

Tujuan prosedur ini adalah untuk menjamin bahwa transaksi telah diotorisasi oleh orang yang berwenang. Otorisasi dapat berupa otorisasi umum dan otorisasi khusus. Otorisasi umum menyangkut kondisi umum misalnya,

adanya otorisasi terhadap daftar harga standard dan kredit untuk penjualan. Otorisasi khusus, berhubungan dengan transaksi perorangan, yaitu otorisasi penjualan khusus, penggajian atau transaksi pembelian. Bukti otorisasi khusus adalah adanya dokumentasi pada waktu terjadinya transaksi.

c) **Prosedur Dokumentasi**

Dokumentasi yang layak adalah penting untuk terciptanya sistem pengendalian akuntansi yang efektif. Dokumentasi memberi dasar penetapan tanggung jawab untuk pelaksanaan dan pencatatan transaksi. Dokumentasi dapat berbentuk faktur-faktur, voucher-voucher, tanda tangan, initial/paraf, dan cap persetujuan. Adanya pemberian angka cetak pada setiap jenis dokumen adalah membantu terciptanya memelihara pengawasan transaksi.

d) **Prosedur dan Catatan Akuntansi**

Prosedur ini menekankan pencatatan transaksi dalam bagian akuntansi. Tujuan pengendalian ini adalah, pertama dapat disiapkan atau dibuatnya catatan-catatan akuntansi yang teliti secara cepat, kedua data akuntansi dapat dilaporkan kepada pihak yang menggunakan secara tepat waktu.

e) **Pengawasan Fisik atas Aktiva dan Catatan Akuntansi**

Pengawasan Fisik berhubungan dengan:

- 1) Alat keamanan dan ukuran untuk menyelamatkan aktiva, catatan akuntansi dan formulir tercetak yang gagal penggunaannya.
- 2) Penggunaan alat yang mekanis dan elektronis dalam pelaksanaan dan pencatatan transaksi.

Alat keamanan meliputi satuan keamanan, gudang. Ukuran keamanan meliputi pembatasan untuk dapat memasuki gudang kecuali orang yang berwenang. Pengawasan fisik yang berhubungan dengan pelaksanaan transaksi meliputi baik kas register yang mekanis dan elektronik.

f) **Pemeriksaan Internal secara Bebas**

Prosedur dirancang untuk menentukan apakah unsur-unsur yang lain dalam sistem bekerja atau tidak. Agar prosedur ini efektif maka ada 3 syarat, yaitu:

- 1) Pengawasan dilakukan oleh orang yang bebas dan yang bertanggung jawab untuk data tersebut.
- 2) Pengawasan harus dilakukan pada saat atau waktu yang beralasan dan mendadak atau tanpa pemberitahuan terlebih dahulu.
- 3) Penyimpangan harus dilaporkan kepada manajemen dan yang berhak mengambil tindakan perbaikan.

2.2 Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi (organizational justice) merupakan istilah yang digunakan untuk mendeskripsikan kesamarataan atau keadilan di tempat kerja. Keadilan organisasi berfokus pada bagaimana para pekerja menyimpulkan apakah mereka telah diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya dan bagaimana kesimpulan tersebut kemudian mempengaruhi variabel-variabel lain yang berhubungan dengan pekerjaan (Moorman, 1991 dalam Khatri, et al. 1999). Pekerja menilai keadilan pada tiga tingkatan kejadian: hasil atau output yang mereka dapat dari organisasi (keadilan distributif), proses atau kebijakan formal yang dengannya output dialokasikan

(keadilan prosedural) dan perlakuan antar perseorangan yang mereka terima dari pembuat keputusan organisasi (keadilan interaksional) (Coprozano, et al. 2002). Ketiganya adalah komponen keadilan organisasional yang berbeda tetapi saling berhubungan (Murphy, et al. 2006).

Nilai dasar keadilan adalah martabat manusia sehingga prinsip dasar keadilan adalah penghargaan atas martabat dan hak-hak yang melekat padanya (Keraf, 1996). Pemahaman tentang makna keadilan sering lebih menekankan pada distribusi yang adil dibandingkan dengan prosedur dan interaksi yang adil, yang selanjutnya kemudian disebut sebagai keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Deustch (1985) & Tornblom (1992) mendefinisikan Keadilan organisasi menjadi 3 tipe, yaitu keadilan distributif, keadilan procedural dan keadilan interaksional. Pertama, keadilan distributif adalah keadilan yang diterima seseorang sebagai hasil dari keputusan alokasi, misalnya yaitu standar gaji. Laventhal (1976) dan Thibault & Walker (1975) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai keadilan yang dipersepsikan terhadap suatu alokasi, misalnya bagaimana suatu proses penentuan gaji itu ditempuh, adil atau tidak. Sedangkan tipe yang ketiga yaitu keadilan interaksional, Biacs (1987) dan Bies & Moag (1986) menyatakannya sebagai keadilan tentang perlakuan interaksional pembuat keputusan (decision maker) terhadap bawahan atau karyawan (Coprozano et all, 2000).

1. Keadilan Distributif

Keadilan distributif didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang keadilan pendistribusian sumberdaya organisasi yang mengevaluasi distribusi hasil-hasil

organisasi, dengan memperhatikan beberapa aturan distributif, yang paling sering digunakan adalah hak menurut keadilan dan kewajaran.

Teori kewajaran mengatakan bahwa manusia dalam hubungan sosial mereka, berkeyakinan bahwa imbalan organisasional harus didistribusikan sesuai tingkat kontribusi individual. Teori kewajaran (*equity theory*) mengatakan bahwa manusia dalam hubungan-hubungan sosial mereka, berkeyakinan bahwa imbalan-imbalan organisasional harus didistribusikan sesuai dengan tingkat kontribusi individual (Cowherd and Levine, 1992). Berdasarkan *equity theory*, teori tentang keadilan antara masukan - masukan (misalnya usaha yang dilakukan dan skill) yang mereka berikan dengan hasil - hasil (misalnya gaji) yang mereka terima. Pada saat individu-individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan-masukan yang mereka berikan terhadap imbalan - imbalan yang mereka terima seimbang dan mereka merasakan adanya kewajaran (*equity*). Di sisi lain, ketidakseimbangan rasio antara masukan dan imbalan menggiring mereka pada persepsi akan adanya ketidakwajaran (Cowherd and Levine, 1992).

2. Keadilan Prosedural

Teori tentang keadilan procedural yang berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan hasil-hasil dan sumber daya organisasi kepada para anggotanya. Para peneliti umumnya mengajukan dua penjelasan teoritis mengenai proses psikologis yang mendasari pengaruh keadilan procedural, yaitu: control proses atau instrumental dan perhatian-perhatian relasional atau komponen-komponen struktural (Taylor et al, 1995 and Gilliland, 1993).

Perspektif kontrol atau proses berpendapat bahwa prosedur yang digunakan oleh organisasi akan dipersepsikan lebih adil manakala individu yang terpengaruh suatu proses keputusan memiliki kesempatan untuk mempengaruhi proses penetapan keputusan atau menawarkan masukan (Thibaut and Walker, dalam Tayloe et al, 1495).

Sedangkan perspektif komponen struktural mengatakan bahwa keadilan prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan - aturan prosedural dipenuhi atau dilanggar (Leventhal, dalam Gilliland 1993). Aturan - aturan prosedural tersebut memiliki implikasi yang sangat penting, karena ia dipandang sebagai manifestasi nilai - nilai proses dasar dalam organisasi. Jadi, individu - individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural, ketika aturan - aturan prosedural yang ada dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya, apabila aturan - aturan prosedural tersebut dilanggar, individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya ketidakadilan. Karena, keputusan harus dibuat secara konsisten, tanpa bias-bias pribadi, dengan melibatkan sebanyak mungkin informasi yang akurat, dengan kepentingan -kepentingan individu yang terpengaruh terwakili dengan cara - cara yang sesuai dengan nilai - nilai etis mereka, dan dengan suatu hasil yang dapat dimodifikasi (Gilliland, 1493).

3. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional merupakan perlakuan yang di ambil oleh pengambil keputusan antar personal dalam organisasi. Menurut Tyler (1989, 1994) menyebutkan ada tiga hal penting yang patut diperhatikan dalam membahas keadilan interaksional, ketiga aspek tersebut adalah:

a. Penghargaan

Penghargaan, khususnya penghargaan kepada status seseorang, tercermin dalam perlakuan, khususnya dari orang yang berkuasa terhadap anggota kelompoknya. Makin baik kualitas perlakuan penguasa terhadap anggotanya maka interaksinya dinilai makin adil.

b. Netralitas

Konsep tentang netralitas berkembang dari keterlibatan pihak ketiga ketika ada masalah hubungan sosial antara satu pihak dengan pihak yang lain. Netralitas dapat tercapai bila dasar-dasar dalam pengambilan keputusan, misalnya, menggunakan fakta dan bukan opini, yang objektif dan validitasnya tinggi

c. Kepercayaan

Aspek keadilan interaksional yang banyak dikaji adalah kepercayaan. Kepercayaan sering didefinisikan sebagai harapan pihak lain dalam melakukan hubungan sosial, yang didalamnya mencakup resiko yang berkaitan dengan harapan tersebut. Kepercayaan sebagai suatu pertaruhan terhadap hasil masa depan dengan menyerahkan kepada orang lain.

2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. (Rivai & Basri, 2004:14). Apabila dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun), maka pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh

seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. (Rivai & Basri, 2004:16). Penilaian kinerja sendiri memiliki beberapa pengertian yaitu:

1. Suatu sistem formal dan terstruktur yang mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat. (Schuler & Jackson, 1996:3).
2. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolak ukur kerja individu. Menurut Robbins (1996) yang dikutip oleh Rivai & Basri dalam bukunya yang berjudul performance appraisal, pada halaman 15 menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu:
 - a Tugas individu,
 - b Perilaku individu
 - c Dan ciri individu.
3. Dari beberapa pengertian kinerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan

tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu.

Prestasi yang dicapai ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat imbalan. Suatu kinerja individu dapat ditingkatkan apabila kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu sendiri dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dalam hal ini dibutuhkan suatu evaluasi, yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Dalam penilaian kinerja melibatkan dua arah yaitu antara pengirim pesan dengan penerima pesan sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberitahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain.

Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.

2.3.1 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan informasi kinerja dikelompokkan dalam empat macam kategori, yaitu:

1. Evaluasi yang menekan perbandingan antar orang.

2. Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu.
3. Pemeliharaan system.
4. Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia bila terjadi peningkatan.

2.3.2 Manfaat Penilaian kerja

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan.(Rivai & Basri, 2004:55) .
pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah:

1. Orang yang di nilai (karyawan)
2. Penilai (atasan, pimpinan, manager, konsultan) dan
3. Perusahaan.

2.4 Fraud (Kecurangan)

Merurut pasal 268 KUHPer pengertian fraud merupakan penipuan yang dibuat untuk mendapatkan keuntungan pribadi atau untuk merugikan orang lain. Dalam hukum pidana, kecurangan adalah kejahatan atau pelanggaran yang dengan sengaja menipu orang lain dengan maksud untuk merugikan mereka, biasanya untuk memiliki suatu harta benda atau jasa ataupun keuntungan dengan cara tidak adil atau curang. Kecurangan dapat lahir terhadap barang atau benda.

Dalam hukum pidana secara umum disebut dengan "pencurian dengan penipuan", "pencurian dengan tipu daya atau muslihat", "pencurian dengan penggelapan dan penipuan" atau hal serupa lainnya. Ada pula yang mendefinisikan

fraud sebagai suatu tindak kesengajaan untuk menggunakan sumber daya perusahaan secara tidak wajar dan salah menyajikan fakta untuk memperoleh keuntungan pribadi. Dalam bahasa yang lebih sederhana fraud adalah penipuan yang disengaja. Hal ini termasuk berbohong, menipu, menggelapkan dan mencuri. Yang dimaksud penggelapan disini adalah merubah asset/kekayaan perusahaan yang dipercayakan kepadanya secara tidak wajar untuk kepentingan dirinya. Dengan demikian perbuatan yang dilakukannya untuk menyembunyikan, menutupi atau dengan cara tidak jujur lainnya melibatkan atau meniadakan suatu perbuatan atau membuat pernyataan yang salah dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan pribadi di bidang keuangan atau keuntungan lainnya atau meniadakan suatu perbuatan atau membuat pernyataan yang salah dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan pribadi di bidang keuangan atau keuntungan lainnya atau meniadakan suatu kewajiban bagi dirinya dan mengabaikan hak orang lain.

Definisi Fraud (Ing) menurut Black Law Dictionary adalah :

- a. Kesengajaan atas salah pernyataan terhadap suatu kebenaran atau keadaan yang disembunyikan dari sebuah fakta material yang dapat mempengaruhi orang lain untuk melakukan perbuatan atau tindakan yang merugikan, biasanya merupakan kesalahan namun dalam beberapa kasus (khususnya dilakukan secara disengaja) memungkinkan merupakan suatu kejahatan;
- b. penyajian yang salah/keliru (salah pernyataan) yang secara ceroboh/tanpa perhitungan dan tanpa dapat dipercaya kebenarannya berakibat dapat mempengaruhi atau menyebabkan orang lain bertindak atau berbuat;

- c. Suatu kerugian yang timbul sebagai akibat diketahui keterangan atau penyajian yang salah (salah pernyataan), menyembunyikan fakta material, atau penyajian yang ceroboh/tanpa perhitungan yang mempengaruhi orang lain untuk berbuat atau bertindak yang merugikannya.

Kecurangan merupakan penipuan yang dibuat untuk mendapatkan keuntungan pribadi atau untuk merugikan orang lain. Dalam hukum pidana, kecurangan adalah kejahatan atau pelanggaran yang dengan sengaja menipu orang lain dengan maksud untuk merugikan mereka, biasanya untuk memiliki sesuatu/harta benda atau jasa ataupun keuntungan dengan cara tidak adil/curang. Kecurangan dapat mahir melalui pemalsuan terhadap barang atau benda.

Dengan demikian perbuatan yang dilakukannya adalah untuk menyembunyikan, menutupi atau dengan cara tidak jujur lainnya melibatkan atau meniadakan suatu perbuatan atau membuat pernyataan yang salah dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan pribadi dibidang keuangan atau keuntungan lainnya atau meniadakan suatu kewajiban bagi dirinya dan mengabaikan hak orang lain. (suhermadi, 2006).

2.5 Kesesuaian Kompensasi

2.5.1 Pengertian Kompensasi

Kepuasan individu atas kompensasi yang diterimanya didasarkan pada teori keadilan (equity). Menurut teori keadilan, dalam buku karangan Gibson, Ivancevich, Donnelly (1977:150) menyatakan bahwa keadilan (equity) adalah suatu keadaan yang muncul dalam pikiran seseorang jika ia merasa bahwa rasio antara usaha dan imbalan

adalah seimbang dengan rasio individu yang dibandingkan. Inti dari teori keadilan ialah bahwa karyawan membandingkan usaha mereka terhadap imbalan dengan imbalan karyawan lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Ada empat ukuran penting dalam teori ini :

1. Orang, yaitu individu yang merasakan diperlakukan adil atau tidak adil.
2. Perbandingan dengan orang lain, yaitu setiap kelompok atau orang yang digunakan oleh seseorang sebagai pembanding rasio masukan atau perolehan.
3. Masukan (*Input*), yaitu karakteristik individual yang dibawa ke pekerjaan, seperti keberhasilan (keahlian, pengalaman, belajar) atau karakteristik bawaan (umur, jenis kelamin, ras).
4. Perolehan (*Outcome*), yaitu apa yang diterima seseorang dari pekerjaannya (penghargaan, tunjangan dan upah).

Filippo (1987:75-76) dalam bukunya "*Prinsiple of Personal Management*" menyatakan bahwa kompensasi adalah harga untuk jasa yang diterima atau diberikan oleh orang lain bagi kepentingan seseorang atau badan hukum.

Dessler (1998:85) dalam bukunya "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" menyatakan kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu, dan kompensasi karyawan mempunyai dua komponen. Pertama, pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Kedua, pembayaran

tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayarkan perusahaan.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian pihak perusahaan/badan hukum kepada seseorang atas jasa yang diberikannya baik secara langsung maupun tidak langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, bonus, asuransi ataupun uang liburan.

2.5.2 Kebijakan Dalam Pemberian Kompensasi

Untuk mengembangkan kebijakan pemberian kompensasi yang akan digunakan agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi dalam memberikan pembayaran yang adil kepada karyawan sehingga tujuan organisasi terpenuhi sesuai yang diharapkan, maka harus ditentukan sistem pemberian kompensasi yang dibuat berdasarkan prinsip-prinsip penggajian.

Dessler (1998:85) dalam bukunya "*Sumber Daya Manusia*" mengatakan bahwa untuk menentukan skala gaji/upah ada beberapa factor yang mempengaruhi, diantaranya :

1. Faktor hukum.

Dalam faktor ini besaran gaji/upah yang harus dibayar diatur dalam undang-undang yang meliputi segi upah minimum, tariff lembur dan tunjangan.

2. Faktor serikat buruh.

Serikat dan undang-undang hubungan tenaga kerja mempengaruhi hubungan bagaimana perencanaan pembayaran yaitu adanya tawar menawar antara serikat buruh dengan yang mempekerjakan.

3. Faktor kebijakan.

Yaitu pemberian kompensasi mempengaruhi upah yang dibayar. Kebijakan ini mempengaruhi tingkat upah dan tunjangan misalnya perbedaan upah/gaji bagi pegawai yang masih dalam masa percobaan.

4. Faktor keadilan.

Faktor keadilan menjadi faktor penting dalam menentukan tinggi rendahnya pembayaran upah/gaji dalam arti bahwa keadilan eksternal tarif upah/gaji harus sebanding dengan organisasi lain, sedangkan keadilan internal hendaknya setiap pegawai memperoleh pembayaran gaji/upah yang sama dalam organisasi. Proses menetapkan tarif upah dengan menjamin keadilan eksternal dan internal menempuh lima langkah :

1. Lakukanlah sebuah survey gaji tentang beberapa pembayaran dalam organisasi lain untuk pekerjaan sebanding.
2. Tentukanlah nilai dari masing-masing pekerjaan dalam organisasi melalui evaluasi jabatan.
3. Kelompokkan pekerjaan-pekerjaan serupa kedalam tingkat upah.
4. Tetapkan harga masing-masing tingkat pembayaran dengan menggunakan kurva upah.
5. tentukan dengan tarif upah.

Filippo (1987:75-76) dalam bukunya *Principle of Personal Management*, mengemukakan prinsip-prinsip penggajian yang harus diperhatikan antara lain dalam menentukan formula penggajian harus memperhitungkan tingkat inflasi, tanggung

jawab pekerjaan dan kebutuhan aktualisasi. Disamping itu sistem penggajian harus dinaikkan dengan ranking pekerjaan yang sesuai dengan sifat pekerjaan, misalnya : sangat sulit, sulit, sedang, mudah dan mudah sekali yang didasari atas penilaian kinerja.

Amstrong dan Murlis (1984:18-20) dalam buku *Pedoman Praktis Sistem Penggajian* harus dilakukan beberapa langkah yakni :

1. Menganalisis keadaan sekarang yang meliputi analisis berbagai jabatan-jabatan, banyaknya staf dalam setiap jabatan, besarnya gaji tiap-tiap orang, kenaikan umum apa saja (biaya hidup), kenaikan atau prestasi apa yang diberikan dan apakah perusahaan mengalami kesulitan atas kenaikan gaji.
2. Merumuskan kebijakan penggajian yaitu kebijakan penggajian ditetapkan oleh level yang bertanggung jawab dalam penentuan kebijakan.
3. menilai pekerjaan yaitu dengan menggunakan teknik-teknik penilaian pekerjaan dari berbagai aspek.
4. Merencanakan struktur gaji yaitu struktur gaji harus menverminkan hubungan pekerjaan dengan cara yang logis dan penggunaan survey gaji dan informasi lain untuk mengembangkan struktur gaji.
5. Mengembangkan prosedur sistem penggajian untuk menjamin keadilan dan anggaran dilaksanakan dalam anggaran, kenaikan gaji dihubungkan dengan prestasi, struktur gaji tetap adil kedalam dan bersaing keluar, tingkat upah yang betul untuk tiap pekerjaan dan gaji tiap orang tidak melebihi batas teratas golongan gaji ditiap pekerjaan.

6. Merencanakan seluruh aspek balas jasa yaitu meliputi pelaksanaan pengadministrasian gaji pokok dan unsure-unsur tunjangan, lembur, bonus dan pembagian laba.
7. Mengevaluasi seluruh langkah-langkah tersebut diatas.

Selain beberapa hal diatas, penting untuk melihat apakah individu yang menerima kompensasi tersebut merasa puas dengan apa yang ditermnya, karena ketidakpuasan atas gaji yang mencukupi pada umumnya menimbulkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah atas pembayaran dari komponen pekerjaan tersebut. Hal ini dapat mengakibatkan seseorang bertindak diluar prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan dengan melakukan tindakan-tindakan yang dapat merugikan pihak perusahaan.

Heneman dan Schwab (1998:338) menyatakan kepuasan gaji merupakan konstruk kepuasan yang terdiri atas empat sub dimensi :

1. Tingkat gaji (pay level).
2. Struktur/pengelolaan gaji (pay structure/administration).
3. Peningkatan gaji (pay raise).
4. Tunjangan (benefit).

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan atas tingkat gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan atas gaji atau upah secara langsung, sedangkan kepuasan atas peningkatan gaji berkenaan dengan persepsi kepuasan dalam perubahan tingkat gaji. Kepuasan atas struktur dan pengadministrasian gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan dengan hirarki gaji internal dan metode yang

digunakan untuk mendistribusikan gaji. Kepuasan atas tunjangan menekankan pada persepsi kepuasan tidak langsung yang diterima karyawan.

2.6 Audit Internal

Audit internal merupakan pengawasan manajerial yang fungsinya mengukur dan mengevaluasi sistem pengendalian dengan tujuan membantu semua anggota manajemen dalam mengelola secara efektif pertanggungjawaban dengan menyediakan analisis, penilaian, rekomendasi dan komentar-komentar yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang telah ditelaah. Ikatan Auditor Internal (*Institute of Internal Auditors – IIA*) dikutip oleh Messier (2005: 514), mendefinisikan audit internal sebagai berikut:

Audit internal adalah aktivitas independen, keyakinan objektif, dan konsultasi yang dirancang untuk menambah nilai dan meningkatkan operasi organisasi. Audit internal ini membantu organisasi mencapai tujuannya dengan melakukan pendekatan sistematis dan disiplin untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian dan tata kelola perusahaan.

Definisi ini mengandung pengertian bahwa audit internal merupakan aktivitas yang dilakukan untuk membantu manajemen dalam menyediakan informasi, dengan tujuan akhir yaitu menambah nilai perusahaan. Pelaksanaan audit internal dilakukan secara independen dan objektif yang berarti tidak berpengaruh oleh pihak manapun dan tidak terlibat dalam pelaksanaan kegiatan yang diaudit. Hasil audit yang diperoleh dari pelaksanaan audit internal secara independen dan objektif tersebut akan dapat diandalkan oleh para pengguna informasi. Menurut Sawyer (2003,10), pengertian audit internal adalah:

“Sebuah penilaian yang sistematis dan objektif yang dilakukan auditor internal terhadap operasi dan kontrol yang berbeda-beda dalam organisasi untuk menentukan apakah (1) informasi keuangan dan operasi telah akurat dan dapat diandalkan; (2) risiko yang dihadapi perusahaan telah diidentifikasi dan diminimalisasi; (3) peraturan eksternal serta kebijakan dan prosedur internal yang bisa diterima telah diikuti; (4) kriteria operasi yang memuaskan telah dipenuhi; (5) sumber daya telah digunakan secara efisien dan ekonomis; dan (6) tujuan organisasi telah dicapai secara efektif-semua dilakukan dengan tujuan untuk dikonsultasikan dengan manajemen dan membantu anggota organisasi dalam menjalankan tanggung jawabnya secara efektif”.

2.6.1. Jenis/lingkup pekerjaan Internal Audit

Menurut *Fight* (2002), terdapat enam kategori jenis/lingkup pekerjaan internal audit, yaitu:

- a. *Internal Control review*; Adalah rumusan paling terbatas dari audit yang ditunjukkan. Review ini menilai kecukupan *internal control* melalui kelengkapan kuesioner dan arus grafik.
- b. *Financial audit*; berhubungan pertanyaan akuntansi, pencatatan dan laporan dari transaksi keuangan. Memperlihatkan *internal control* juga masuk dalam bagian *financial audit*.
- c. *Compliance audit*; bagaimana suatu badan usaha mematuhi peraturan, prosedur, dan kebijakan pemerintah.
- d. *Operational audit*; mengevaluasi apakah sumberdaya- sumberdaya digunakan dengan jalan paling efisien dan efektif untuk memenuhi misi dan tujuan. Pengoperasian audit bisa termasuk elemen pemenuhan audit, audit keuangan dan audit sistem informasi

- e. *Information System (IS) audit*; berhubungan dengan *internal control* dalam sistem informasi dan bagaimana sistem informasi digunakan. *IS* audit biasanya digunakan untuk mengevaluasi sistem *input* dan *output* dan memproses *control*, *back up*, rencana perbaikan dan sistem keamanan seperti tinjauan ulang fasilitas komputer.

2.7 Penelitian Terdahulu

Kirsty Rae dan Nava Subramaniam (2008) meneliti kualitas pengendalian prosedur internal dan efek moderating pada keadilan organisasi dan penipuan karyawan. Keadilan organisasi adalah “istilah yang digunakan untuk menggambarkan peran keadilan karena langsung berhubungan dengan tempat kerja” sementara kualitas prosedur pengendalian internal mengacu pada kebijakan pengendalian internal dan prosedur dalam organisasi serta tingkat kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur oleh karyawan (Marshall, 1995).

Dalam penelitian tersebut digunakan dua model yang pertama analisis regresi logistik dan analisis regresi berganda. Diperlihatkan oleh (Marden dan Edwards, 2005; Ziegenfuss, 1996) di model pertama menunjukkan bahwa kualitas prosedur pengendalian internal memiliki efek moderat pada hubungan antara keadilan organisasi dan penipuan karyawan, kemudian (Duncan et al, 1999) di model kedua menunjukkan bahwa kualitas prosedur pengendalian internal secara signifikan dan positif terhadap tiga faktor utama organisasi, yaitu: etika lingkungan perusahaan, pelatihan manajemen risiko, dan aktivitas audit internal. keadilan organisasi sebagai variabel bebas, kualitas dari kontrol internal sebagai variabel moderat, dan fraud

pekerja sebagai variabel terikatnya. Dari penelitian yang menguji dengan *logistic regression analysis* tersebut disimpulkan bahwa persepsi akan keadilan organisasi yang tinggi akan menghasilkan fraud oleh pekerja yang lebih rendah ketika kualitas dari prosedur kontrol internal tinggi.

Penelitian mengenai keadilan organisasi yang lain juga dilakukan oleh Kontraba (2003) terhadap pekerja dari 75 organisasi. Penelitian tersebut meneliti hubungan antara keadilan organisasi, kemangkiran pekerja, dan stress peran (*role stress*). Hasil uji menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap tingkat stress peran.

Persepsi mengenai keadilan organisasi juga pernah diteliti oleh Kumar dan Gupta (2008). Penelitian tersebut menggunakan persepsi keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan keinginan untuk keluar dari organisasi sebagai variabel serta menguji apakah gender juga memiliki pengaruh terhadap ketiga variabel yang telah disebutkan sebelumnya.

Niehoif and Moorman, 1953 dalam persepsi keadilan organisasi, yang intensif yang menghasilkan prosedural dan kebijakan distribusi dalam tempat kerja sebagai strategi untuk memperkecil kecurangan karyawan dengan memastikan evaluasi kinerja karyawan dan proses yang bersifat adil dan membuat program perubahan agar dapat menghasilkan karyawan yang lebih baik melalui peningkatan pengendalian internal.

PPA - STAN (1995) menyebutkan bahwa di dalam organisasi bisnis, salah satu fungsi dasar manajemen adalah menjalankan fungsi pengendalian yang akan menjamin tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan hasil pengendalian manajemen digunakan auditor internal, sedangkan pengendalian internal digunakan auditor eksternal dalam kaitannya dengan audit umum atau financial.

Berdasarkan penelitian Mujiatun (2000) yang mengambil judul tentang “Sistem Penggajian Karyawan pada PT. Djitoe ITC” menyatakan bahwasannya sistem penggajian di perusahaan tersebut sudah dapat dikatakan baik ditinjau dari prosedur dan pengendalian internnya. Namun terdapat kelemahan pada penggunaan dokumen pendukung perubahan gaji. Dokumen pendukung perubahan gaji yang digunakan oleh PT. Djitoe ITC antara lain, surat penempatan karyawan, surat ketetapan tarif, surat pengembalian karyawan, memo penempatan tugas, dan surat ketetapan tarif. Pada waktu ada kenaikan jabatan untuk karyawan tertentu bagian personalia hanya memberikan paraf pada daftar gaji karyawan yang bersangkutan. Hali ini kurang kuat sebagai dasar pengeluaran biaya tenaga kerja yang disebabkan karena adanya kenaikan jabatan.

Penelitian dari Rani Pramawanti (2003) yang berjudul “Analisis Sistem Akuntansi Penggajian dan Pengupahan Karyawan pada PT. *Supersonic Chemical Industry* Gunungkidul” dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern dalam sistem akuntansi penggajian dan pengupahan karyawan sudah berjalan dengan baik, sistem akuntansi penggajian dan pengupahan karyawan pada PT. *Supersonic Chemical Industry* juga menunjukkan bahwa perusahaan telah memisahkan setiap fungsi yang

berhubungan dengan penggajian dan pengupahan karyawan, jaringan prosedur yang digunakan oleh PT. *Supersonic Chemical Industry* dalam sistem akuntansi penggajian dan pengupahan karyawan yang ada sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

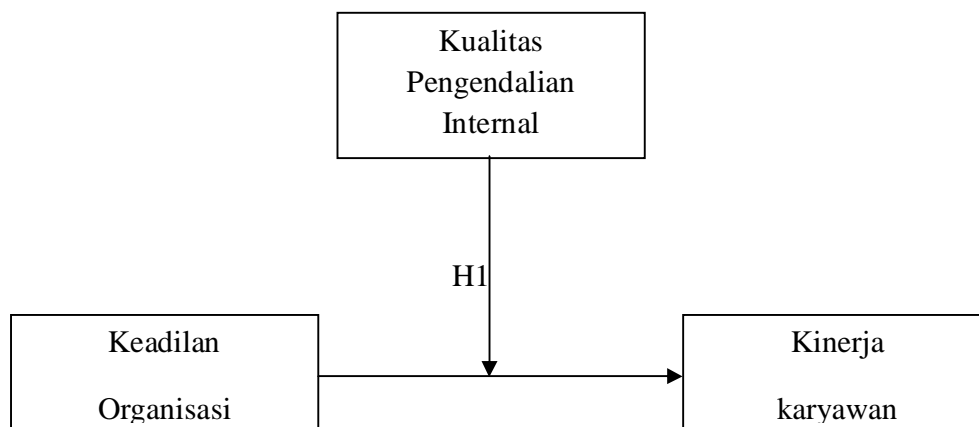
Sedangkan menurut Agus Setyadi (2005) dalam skripsinya yang berjudul “Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Prosedur Penggajian Studi Kasus Pada PT. KAI Daop VI Yogyakarta” yang menganalisis tentang kebijakan penerapan sistem pengendalian intern dan prosedur penggajian pada PT. KAI Daop VI Yogyakarta, dari hasil penelitiannya tersebut menjelaskan bahwa system pengendalian terhadap prosedur penggajian di PT. KAI Daop VI Yogyakarta telah diterapkan dengan baik ditunjukkan dengan adanya lingkungan pengendalian yang diciptakan seperti sistem akuntansi sebagai sarana informasi dalam mengambil keputusan dan penerapan praktik yang sehat di dalam melaksanakan tugas pada setiap fungsi organisasi, yang terlihat dari adanya perlakuan bentuk tanggungjawab di setiap departemen atau fungsi yang terkait pada pelaksanaan prosedur penggajian.

Penelitian kali ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya. Subjek penelitian kali ini adalah pemerintah kabupaten semarang khususnya karyawan pemerintah kabupaten semarang. Selain itu juga menghubungkan pengendalian internal terhadap kesesuaian kompensasi pada karyawan. Dalam kesempatan kali ini penulis menggunakan pengendalian internal sebagai variabel dependen yang mempengaruhi hubungan antara keadilan organisasi dan kesesuaian kompensasi pada karyawan.

2.8 Kerangka Konseptual

Sistem Pengendalian Internal merupakan alat yang dapat digunakan dalam mencegah serta mengidentifikasi fraud (kecurangan). Penelitian mengindikasikan pentingnya pengungkapan serta pencegahan terjadinya tindakan kecurangan dan menilai hubungan antara lingkungan pengendalian, penaksiran resiko, pengawasan, informasi dan komunikasi, audit internal serta pemantauan dengan prosedur pengendalian internal. Pemilihan faktor - faktor tersebut didasarkan pada kerangka system pengendalian internal COSO (2004). Berdasarkan hal di atas, maka kerangka pikir penelitian ini adalah

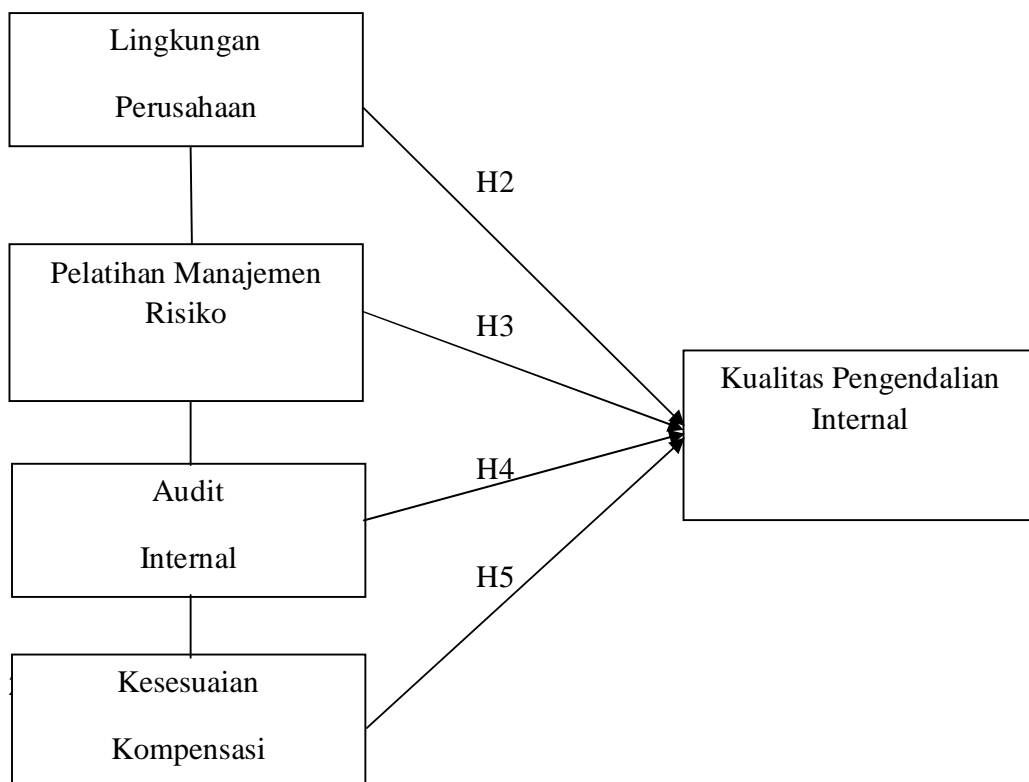
Model 1 Analisis Regresi Moderating



Sistem Pengendalian internal adalah suatu sistem dalam organisasi yang bertujuan untuk mengendalikan aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Kualitas sistem pengendalian internal sangat ditentukan oleh lingkungan etis

organisasi, pelatihan manajemen resiko dan aktivitas audit internal. Berdasarkan hal tersebut, maka kerangka pikir model kedua adalah sebagai berikut :

Model 2 Analisis Regresi Berganda



Standar Profesional Akuntan Publik pada SA 319 par 6 menjelaskan bahwa Struktur Pengendalian Internal merupakan kebijakan dan prosedur yang diterapkan untuk memberikan keyakinan (*assurance*) yang memadai bahwa tujuan tertentu satuan usaha akan dicapai. Soemodiwirjo (2005) menjelaskan bahwa pengendalian internal merupakan suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personal lain dari entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan yang

memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan, yaitu: (a) keandalan pelaporan keuangan, (b) efektifitas dan efisiensi operasi, dan (c) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Untuk menguji pengaruh pengendalian internal di Pemerintahan dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

$H_1 =$ Adanya interaksi yang signifikan antara persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi dan kualitas pengendalian internal mempengaruhi kinerja karyawan.

Keadilan Organisasi yang terkait dengan rasionalisasi individu dan motivasi untuk meningkatkan kinerja. Konsep keadilan organisasi merupakan konsep psikologis yang berkaitan dengan cara-cara karyawan melakukan kinerja yang baik.

$H_2 =$ Adanya hubungan positif antara lingkungan kerja dan kualitas pengendalian internal.

Etika lingkungan kerja dalam pengendalian internal merupakan suatu kebijakan organisasi formal pada individu atau karyawan untuk mematuhi kebijakan yang ditetapkan. Kecerobohan, kemalasan dan ketidaktaatan yang tidak masuk akal dianggap sebagai pengabaian terhadap pengendalian internal. Namun demikian, dengan lingkungan yang lebih etis karyawan akan termotivasi mengikuti peraturan perusahaan, karena itu akan menjadi perilaku yang dapat diterima secara moral. Menurut COSO (2004), etika lingkungan organisasi mencakup aspek manajemen dalam mencapai tujuan organisasi, penilaian dan gaya manajemen.

H₃ = Adanya hubungan positif antara tingkat pelatihan manajemen risiko dan kualitas pengendalian internal.

Pelatihan manajemen risiko adalah sebuah proses yang dirancang untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang mempengaruhi suatu entitas, dan untuk mengelola risiko dan risiko entitas sehingga memberikan jaminan yang wajar mengenai pencapaian tujuan entitas (COSO, 2004). Risiko manajemen dan pengendalian internal merupakan bagian integral dari pusat bisnis suatu perusahaan, yang dilakukan untuk mencapai tujuan strategis bisnis (Leptospira dan Page, 2003). Oleh karena itu, diharapkan bahwa ketika manajer lebih menyadari berbagai risiko bisnis yang dihadapi, mereka lebih mungkin untuk memastikan pelatihan manajemen risiko yang aktif dilakukan untuk anggota staf, dan ini diharapkan mengarah kepada peningkatan pengendalian internal. Farrugia (2002) menegaskan bahwa pelatihan staf merupakan elemen kunci dalam manajemen risiko dan suatu penilaian kembali yang konstan sehubungan dengan jenis risiko dan desain kontrol sebagai organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis.

H₄ = Adanya hubungan positif antara audit internal dan kualitas pengendalian internal.

Fungsi audit internal untuk menilai efektivitas organisasi internal kontrol dan melaporkan kepada manajemen di mana dan bagaimana internal kontrol dapat diperkuat. Selain itu, audit transaksi keuangan, kegiatan audit internal juga mencakup non keuangan seperti proses unit bisnis, wilayah geografis dan kepatuhan dengan hukum dan peraturan. Menurut Perry dan Bryan (1997) audit internal memainkan

peranan penting dalam pencegahan dan pendeteksian kecurangan dalam suatu organisasi dengan memastikan bahwa audit direncanakan dengan baik dan tepat.

H₅ = Adanya hubungan positif antara kesesuaian kompensasi dan kualitas pengendalian internal.

Menurut teori keadilan, dalam buku karangan Gibson, Ivancevich, Donnelly (1997:150) menyatakan bahwa keadilan (equity) adalah suatu keadaan yang muncul dalam pikiran seseorang jika ia merasa bahwa rasio antara usaha dan imbalan adalah seimbang dengan rasio individu yang dibandingkannya. Inti dari teori keadilan ialah bahwa karyawan membandingkan usaha mereka terhadap imbalan dengan imbalan karyawan lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel Penelitian

1. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Dependent Variable adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (Indriantoro dan Supomo, 1999). Variabel terikat merupakan variabel utama yang menjadi faktor yang berlaku dalam investigasi (Sekaran, 2006). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kualiatas pengendalian internal dan kinerja karyawan.

2. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas adalah variabel lain (Indriantoro dan Supomo, 1999). Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, secara positif atau negatif (Sekaran, 2006). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Keadilan Organisasi, lingkungan etis perusahaan, pelatihan manajemen resiko, aktivitas audit internal dan kesesuaian kompensasi.

3. Variabel Moderating

Variabel moderating adalah variabel independen yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel

dependen. Variabel moderating dalam penelitian ini adalah kualitas pengendalian internal.

3.1.2 Definisi Operasional

Adapun definisi operasional masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan Perusahaan (X_1) adalah lingkungan pengendalian (*control environment*) menunjukkan suasana (*sets the tone*) dalam suatu organisasi/perusahaan yang mempengaruhi kesadaran pengendalian (*control consciousness*) dari orang-orang dalam organisasi tersebut. Pengukuran ini memiliki lima item pertanyaan. Pengukurannya menggunakan skala likert 1 (sangat setuju) sampai 5 (sangat tidak setuju).
2. Pelatihan Manajemen Risiko (X_2) adalah pelatihan yang di fokuskan pada kinerja karyawan Karyawan, mampu memahami dan menguasai tugas-tugas yang diberikan, bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Pengetahuan dan keahlian merupakan modal penting bagi karyawan. Pengukuran ini memiliki lima item pertanyaan. Pengukurannya menggunakan skala likert 1 (sangat setuju) samapi 5 (sangat tidak setuju).
3. Audit Internal (X_3) adalah aktivitas independen, keyakinan objektif, dan konsultasi yang dirancang untuk menambah nilai dan meningkatkan operasi organisasi. Audit internal ini membantu organisasi mencapai tujuannya dengan melakukan pendekatan sistematis dan disiplin untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian dan tata kelola

perusahaan. Pengukuran ini memiliki enam item pertanyaan. Pengukurannya menggunakan skala likert 1 (sangat setuju) samapi 5 (sangat tidak setuju).

4. Kesesuaian Kompensasi (X_4) adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada seseorang dalam bentuk pembayaran keuangan secara langsung (upah, gaji, insentif, komisi dan bonus) dan pembayaran keuangan tidak langsung (asuransi dan uang liburan). Pengukuran ini memiliki enam item pertanyaan. Pengukurannya menggunakan skala likert 1 (sangat setuju) samapi 5 (sangat tidak setuju).
5. Pengendalian Internal (Y) adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan perosnel lain entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan mamadai tentang pencapaian tiga golongan berikut :
(a) keandalan pelaporan keuangan, (b) efektivitas dan efisiensi operasi, (c) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Pengukuran ini memiliki lima item pertanyaan. Pengukurannya menggunakan skala likert 1 (sangat setuju) sampai 5 (sangat tidak setuju).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk kemudian dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di SKPD pada Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang. Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang menjadi lokasi penelitian karena merupakan salah satu

pemerintah daerah yang telah melaksanakan kewenangan pemerintah pada tingkat kabupaten, sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang nomor 32 tahun 2004.

Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai setiap sub bagian dan bidang pada pemerintah Kabupaten Semarang. Pemilihan sampel penelitian ini didasarkan pada metode *purposive sampling*, dimana sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Responden penelitian adalah pegawai sub bagian dan bidang pada 29 SKPD di Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang. Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang memiliki susunan organisasi tata kerja sebagai berikut:

1. SEKRETARIS DAERAH
2. SEKRETARIAT DPRD
3. INSPEKTORAT
4. Lembaga Tenis Daerah, terdiri dari:
 - a. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
 - b. Badan Kepegawaian Daerah
 - c. Badan Keluarga Berencana Dan Pemberdayaan Perempuan
 - d. Badan Lingkungan Hidup
 - e. Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa
 - f. Kantor Arsip Daerah
 - g. Kantor Ketahanan Pangan
 - h. Kantor Pelayanan Perijinan Terpadu
 - i. Perpustakaan Daerah
 - j. Polisi Pamong Praja

- k. RSUD Ambarawa
 - l. RSUD Ungaran
 - m. Kantor Kesatuan Bangsa, Politik Dan Perlindungan Masyarakat
5. DINAS-DINAS, terdiri dari:
- a. Dinas Pendapatan Dan Pengelolaan Keuangan Daerah
 - b. Dinas Pendidikan
 - c. Dinas Kesehatan
 - d. Dinas Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika
 - e. Dinas Pemuda, Olah Raga, Kebudayaan Dan Pariwisata
 - f. Dinas Perindustrian Dan Perdagangan
 - g. Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air Dan Energi Sumber Daya Mineral
 - h. Dinas Cipta Karya, Perumahan Dan Kebersihan
 - i. Dinas Peternakan Dan Perikanan
 - j. Dinas Sosial Tenaga Kerja Dan Transmigrasi
 - k. Dinas Pertanian, Perkebunan Dan Kehutanan
 - l. Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil
 - m. Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Data adalah sekumpulan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Data diperoleh dengan mengukur nilai satu atau lebih variabel dalam sampel (atau populasi). Data dapat diklasifikasikan menjadi dua golongan, yaitu :

1. Data kuantitatif : data yang disajikan dan diukur dalam bentuk skala numeric atau dalam bentuk angka-angka.
2. Data kualitatif : data yang bersifat deskriptif atau berbentuk uraian atau penjelasan serta tidak dapat diukur dalam skala numeric.

Dalam penelitian ini menggunakan data kuantitatif dan data kualitatif.

3.3.2 Sumber Data

Yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer : data yang diperoleh secara langsung dalam hal ini dengan survey lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original lewat kuisisioner pada pemerintahan yang berada di kabupaten Semarang.
2. Data sekunder : data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data yang dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data, maupun data yang didapat dari buku dan informasi lainnya, maupun kepastakaan.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Didalam melengkapi hasil penelitian ini, maka penulis melakukan pengumpulan data dengan cara berikut :

1. Survey Pendahuluan, yaitu kegiatan langkah awal untuk mencari judul skripsi dan masalah yang bisa diangkat menjadi bahan penelitian dengan membaca jurnal Emerald, jurnal Riset Akuntansi Indonesia (JRAI), Seminar Nasional Akuntansi (SNA), maupun lewat karya tulis ilmiah lainnya. Setelah menentukan judul penelitian skripsi dan masalah yang diangkat dalam penelitian melalui jurnal, maka langkah selanjutnya adalah mencari objek penelitian yang tepat dan sesuai dengan judul penelitian skripsi.
2. Studi Kepustakaan, yaitu dengan suatu metode untuk mendapatkan informasi dari teori-teori dengan cara mempelajari serta mencatat dari buku-buku literature, majalah, jurnal, serta bahan-bahan informasi lainnya yang berhubungan dengan materi yang dibahas oleh penulis, yang kesemuanya itu diperoleh langsung dari Perpustakaan yang ada di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
3. Survey Lapangan, yaitu suatu metode pengumpulan data dimana peneliti mengadakan pengamatan secara langsung ke tempat objek yang diteliti, sekaligus juga membagikan kuisioner kepada karyawan di pemerintahan kabupaten semarang atas pertanyaan secara tertulis yang diajukan oleh peneliti.

3.5 Metode Analisis

3.5.1 Statistik Deskriptif

Penelitian ini merupakan penelitian dimana dalam menganalisis data penelitian akan menggunakan analisis statistik deskriptif sederhana. Statistik deskriptif atau statistik deduktif adalah statistik dimana tingkat pekerjaannya mencakup cara-cara pengumpulan, menyusun atau mengatur, mengolah, menyajikan dan menganalisis data angka agar dapat memberikan gambaran yang teratur, ringkas dan jelas mengenai keadaan, peristiwa, atau gejala tertentu sehingga dapat ditarik pengertian tertentu.

3.5.2 Pengujian Kualitas Data

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2007). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *repeated measure* (pengukuran ulang) dan *one shot* (pengukuran sekali saja). Dalam penelitian ini, pengukuran reliabilitas dilakukan dengan *one shot* atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pernyataan lain atau mengukur korelasi antar pernyataan lain. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach's Alpha* (α).

3.5.3 Uji Validitas

Uji validitas kuesioner digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2007). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan melalui korelasi antar skor pernyataan dengan total skor tiap skor pernyataan dengan skor total variabel.

3.6 Uji Asumsi Klasik

Asumsi klasik yang digunakan adalah asumsi klasik Heteroskedastisitas, Multikolienaritas, dan Autokorelasi. Dalam literature Ekonometrika dikemukakan beberapa asumsi klasik yang harus dipenuhi oleh suatu model regresi agar model regresi tersebut dapat dipakai. Asumsi klasik tersebut adalah bebas heteroskedastisitas, tidak ada multikolinearitas, bebas autokorelasi (Gujati 2003:65-75).

3.6.1 Asumsi Klasik Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas dapat diartikan sebagai ketidaksamaan variasi variabel pada semua pengamatan, dan kesalahan yang terjadi memperlihatkan hubungan yang sistematis sesuai dengan besarnya satu atau lebih variabel bebas sehingga kesalahan tersebut tidak random (acak). Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilihat dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik plot (scatterplot). Jika tidak membentuk suatu pola, berarti bebas heteroskedastisitas.

3.6.2 Asumsi Klasik Multikolinearitas

Multikolinearitas dapat dideteksi pada model regresi apabila variabel terdapat pasangan variabel bebas yang saling berkorelasi kuat satu sama lain. Mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas, yaitu dengan menganalisis matriks korelasi variabel-variabel independen yang dapat dilihat melalui Variance Inflation Factor (VIF). Nilai VIF yang bias ditoleransi adalah 10. apabila VIF variabel-variabel independen < 10, berarti tidak ada Multikolinearitas.

3.6.3 Asumsi Klasik Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel independen dan dependen, keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak, dengan melihat grafik Normal P-P of Regression Standardized Residual menggambarkan penyebaran data disekitar garis diagonal yang penyebarannya mengikuti arah garis diagonal grafik.

3.7 Analisis Regresi Moderating

Menurut (Ghozali, 2007), Variabel moderating adalah variabel independen yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen. Variabel moderating dalam penelitian ini adalah kualitas pengendalian internal. Model analisis regresi moderating digunakan untuk menguji hipotesis adalah sebagai berikut :

$$\text{Pr}(Y = 1) = F [\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 * X_2 + \beta_4 X_3]$$

Dimana : $\text{Pr}(Y = 1) = \text{Kinerja Karyawan}$

X_1	= Pengendalian Internal
X_2	= Persepsi karyawan dari keadilan organisasi
$X_1 * X_2$	= Interaksi
X_3	= Ukuran Organisasi

Untuk menyelesaikan analisis data ini secara keseluruhan, digunakan *Software Program SPSS Version 17.0 For Windows*, dan semua hasil output data yang dihasilkan kemudian diinterpretasikan satu per satu termasuk didalamnya menentukan koefisien korelasi (R) untuk mengukur tingkat hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dan koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur pengaruh antara variabel bebas dan terikat.

3.8 Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut (Duncan et al, 1999), analisis regresi linear berganda digunakan oleh peneliti bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen bila dua atau variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Model analisis regresi linear berganda yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

Dimana : Y = Kualitas Prosedur Pengendalian Internal

X_1 = Etika Lingkungan Perusahaan

X_2 = Pelatihan Manajemen Risiko

X_3 = Aktivitas Audit Internal

X_4 = Ukuran Organisasi

Untuk menyelesaikan analisis data ini secara keseluruhan, digunakan *Software Program SPSS Version 17.0 For Windows*, dan semua hasil output data yang dihasilkan kemudian diinterpretasikan satu per satu termasuk didalamnya menentukan koefisien korelasi (R) untuk mengukur tingkat hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dan koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur pengaruh antara variabel bebas dan terikat.

3.8 Metode Pengujian Hipotesis

Persamaan regresi yang diperoleh dalam suatu proses perhitungan tidak selalu baik untuk mengestimasi nilai variabel terikat. Untuk mengetahui apakah suatu persamaan regresi yang dihasilkan baik untuk mengestimasi nilai variabel dependen atau tidak, dapat dilakukan dengan mengetahui:

1. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

2. Hasil Uji Kelayakan Model (Uji Statistik F)

Hasil uji kelayakan model (Uji Statistik F) menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. ANOVA (*Analysis of Variance*) dapat digunakan untuk melakukan uji signifikansi simultan (Ghozali, 2007). Untuk menjawab masalah, mencapai tujuan dan pembuktian hipotesis serta untuk mengetahui apakah variabel eksplanatori secara parsial berpengaruh secara signifikan (nyata) terhadap variabel terikat, maka perlu dilakukan uji t. Sementara uji F digunakan untuk melihat apakah semua variabel bebas yang digunakan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikansi (α) 0.05 atau 5 % untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima atau ditolak dilakukan dengan cara menguji nilai F.

3. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Hasil uji signifikansi parameter individual (Uji statistik t) digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen yang terdapat dalam persamaan regresi secara individual berpengaruh terhadap nilai variabel dependen, dengan $\alpha = 5$ persen (Ghozali, 2007). Kriteria pengujian berdasarkan probabilitas sebagai berikut:

- a. Jika probabilitas (signifikansi) lebih besar dari 0.05 (α), maka variabel independen secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b. Jika probabilitas (signifikansi) lebih kecil dari 0.05 (α), maka variabel

independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen.

Nilai yang lebih besar adalah variabel yang paling berpengaruh.