

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN INTERN
DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP FRAUD
MELALUI *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE* PADA
UNIVERSITAS DI LEMBAGA LAYANAN PENDIDIKAN
TINGGI WILAYAH III (LL DIKTI III)**

DISERTASI

Ditulis Oleh:

**Wiwik Pratiwi
NIM : 1866370014**

Diajukan Sebagai Syarat
dalam Memperoleh Gelar Doktor Ilmu Manajemen



**UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
JAKARTA
2021**

**UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN**

PERSETUJUAN DISERTASI

Jakarta : 13 Januari 2021


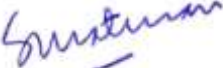

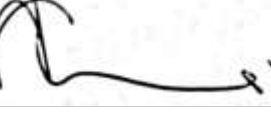

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I
Kandidat Doktor :

WIWIK PRATIWI
NIM : 1866370014

Judul Disertasi

**PENGARUH PENGENDALIAN INTERN DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP FRAUD MELALUI GOOD UNIVERSITY
GOVERNANCE PADA UNIVERSITAS DI LINGKUNGAN LEMBAGA
LAYANAN PENDIDIKAN TINGGI WILAYAH III (LL DIKTI III)**

Berdasarkan hasil yudisium Ujian Seminar Hasil Penelitian Disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen yang dilakukan pada tanggal 13 Januari 2021, maka Hasil Penelitian Disertasi ini telah layak dan disetujui untuk dilanjutkan pada Ujian Tertutup Disertasi.

No.	TIM PENGUJI	TANDA TANGAN
1.	<u>Prof. Dr. Ir, Anoesyirwan Moeins, M.sc, M.M</u> Ketua Sidang	 _____
2.	<u>Prof. Dr. Adji Suratman, M.M, Ak, CA, CPMA, ACPA</u> Promotor	 _____
3.	<u>Dr. Reschiwati, SE, M.M, Ak, CA</u> Co Promotor	 _____
4.	<u>Dr. Luqman Hakim, SE, M.M</u> Oponen Ahli	 _____
5.	<u>Prof. Dr. Ir, Anoesyirwan Moeins, M.sc, M.M</u> Guru Besar	 _____



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I

PERNYATAAN MENGENAI PLAGIARISME

Saya menyatakan bahwa setiap disertasi dan yang saya serahkan kepada dosen pembimbing akademik, dosen promotor dan co promotor adalah benar-benar hasil proposal/pekerjaan saya. Jika saya mengutip dan atau menggunakan hasil penelitian atau pekerjaan orang lain dalam penelitian ini dan atau tugas pribadi saya, maka saya akan mengindikasikan hal itu secara jelas, dengan mencantumkan sumber kutipan yang bersangkutan.

Jika saya melanggar pernyataan saya tersebut di atas, maka saya menyatakan bersedia dikenakan sanksi plagiarisme dan sanksi akademik lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I

Nama	Wiwik Pratiwi
NIM	1866370014
Judul Seminar Hasil Penelitian	Pengaruh Pengendalian Intern Dan Komitmen Organisasi Terhadap Fraud Melalui Good University Governance Pada Universitas Di Lingkungan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III
Anggota Tim Promotor yang telah ditetapkan:	
Promotor	Prof. Dr. Adji Suratman, MM, Ak, CA, CPMA,ACPA
Co Promotor	Dr. RR. Reschiwati, MM, Ak, CA

Saya menandatangani pernyataan ini dengan sadar dan pernyataan ini dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 13 Januari 2021



Wiwik Pratiwi
NIM: 1866370014

Wiwik Pratiwi (2020) Pengaruh Sistem Pengendalian Intern dan Komitmen Organisasi terhadap Fraud melalui *Good University Governance* pada Universitas di Lingkungan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III. Universitas Persada Indonesia Y.A.I, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Doktor Ilmu Ekonomi, Disertasi ini di Bawah Bimbingan : Promotor : Prof. Dr. Adji Suratman, AK, M.M, CA, CPMA, Asean CPA, Co Promotor : Dr. Reschiwati, M.M, Ak, CA

ABSTRAK

Tujuan Penelitian ini untuk memperoleh kajian tentang pengaruh sistem pengendalian intern dan komitmen organisasi terhadap Fraud melalui *Good University Governance* pada Universitas di lingkungan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan survey eksplanatori dengan ukuran sample 162 responden yang terdiri dari Rektor, Wakil rector bidang akademik dan bidang keuangan. Metode analisis data yang digunakan adalah SEM dengan *software* Lisrel v8.80

Hasil pengujian dari penelitian ini menyatakan Pengendalian intern dan komitmen organisasi berpengaruh dan signifikan baik terhadap *Good University Governance* maupun fraud. Demikian juga *Good University Governance* berperan sebagai variable intervening dari pengaruh Pengendalian intern dan komitmen organisasi terhadap fraud. Pengendalian Intern menjadi factor yang paling dominan yang dapat mempengaruhi pencegahan fraud.

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini adalah Pentingnya institusi merespon aktivitas yang dilakukan oleh Internal Auditor, Penyampaian laporan keuangan dan laporan akademik yang telah diperiksa pihak eksternal secara rutin dan lengkap. Mekanisme pencegahan dan penanganan resiko yang jarang dimiliki oleh Perguruan Tinggi Swasta menjadi salah satu faktor kurang dominannya dimensi akuntabilitas. Unsur transparansi yang dominan perlu diperhatikan adalah kemudahan berbagai pihak yang berkepentingan mengakses informasi. Jika Rasa memiliki yang begitu tinggi timbul, maka seseorang akan bekerja tanpa pamrih dan berusaha mengamankan institusinya dan adanya komunikasi yang efektif dalam lingkaran manajemen, sehingga fraud dapat terhindar. Para pimpinan perguruan tinggi sangat setuju penetapan punishment and reward secara jelas bagi seluruh pengelola perguruan tinggi, hal ini dapat memperkecil peluang terjadinya fraud, Item dari dimensi komitmen yang tidak kalah pentingnya adalah memberi pemahaman yang baik kepada karyawan bahwa mereka telah memahami kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan institusi secara menyeluruh dan penuh tanggung jawab. membangun kesadaran bahwa laporan keuangan harus disusun berdasarkan bukti yang kompeten dan tidak dibenarkan melakukan window dressing laporan keuangan. Perguruan Tinggi Swasta diharapkan memiliki sistem monitoring yang lebih jelas, dengan selalu membandingkan realisasi hasil dengan standarnya, dianalisis mendalam untuk dicarikan solusinya. Dalam lingkup pengelolaan perguruan tinggi diperlukan adanya peningkatan peran Unit Penjaminan Mutu.

Kata kunci: *pengendalian internal, komitmen organisasi, good university governance, fraud*

Wiwik Pratiwi (2019) influence internal control system and commitment to the fraud through good university governance on Private universities in the institutions LL DIKTI III. Universitas Persada Indonesia Y.A.I, the faculty of economics and business, the doctoral Program, this dissertation under the guidance: promoter: . Prof Dr.Adji suratman, AK, M.M, , CA CPMA, ASEAN CPA, Co Promoter: . Dr. Reschiwati, M.M, AK, CA

ABSTRACT

Test results from this research is Internal control System and organization commitment both to the good university governance and Fraud, positive and significantly. As well as good university governance act as intervening from the influence of internal control and organization commitment to fraud. Internal control to be the most dominant factor that can affect fraud prevention. Research methodology used is the method descriptive and survey eksplanatori with size sample 162 respondents consisting of the head and vice rector the academic and finance field Unit analysis, namely chief of structural in Private Universities in the neighborhood institutions of LL DIKTI III. The method of analysis the data used was SEM with software lisrel v8.80.

Managerial implications of the result of this research is the significance of institutions responding to activity performed by internal auditors, willing to do or fix based on recommendations by internal auditors. The delivery of financial reports and academic reports which have been examined by external regularly and completely. The Mechanism of the prevention and the risk of private universities being one of the lack of accountability. Dimensions The element of transparency dominant deserves consideration is the convenience of various parties concerned to access information. When having a lofty, arising so someone would be selfless and try to secure the institution and the effective communication, management in a circle so that fraud can be spared. The chief college could not agree to determine the punishment and reward clearly to all managers of the college. It can reduce the probability of fraud, items of the dimensions of the commitments that no less important is to give a better understanding to employees that they have understood the policies and procedures set by the institution thoroughly and full responsibility. Raise awareness that the financial report should remain based on the competent and not authorized to do a window dressing of the financial report. Private Universities expected to have a clearer, monitoring system which would always compare the actual results, by its standards to find a solution by in depth analysis. The sphere of the management of college required an increase in the role of department of quality assurance.

Key words: internal controls commitment, organization good governance, university fraud

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Laporan Hasil Penelitian Disertasi dengan judul **“PENGARUH PENGENDALIAN INTERN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP FRAUD MELALUI GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE PADA UNIVERSITAS DI LEMBAGA LAYANAN PENDIDIKAN TINGGI WILAYAH III (LL DIKTI III)** dengan baik dan tepat waktu.

Laporan Hasil Penelitian Disertasi ini disusun dalam rangka mengaplikasikan pengetahuan menghasilkan penelitian yang bermanfaat bagi kepentingan masyarakat sehubungan dengan ilmu yang diperoleh dari Program Pascasarjana Universitas Persada Indonesia, Program Doktor Ilmu Manajemen. Hasil Penelitian Disertasi ini juga disusun sebagai media penulisan yang sesuai dengan kaidah-kaidah penulisan ilmiah dari hasil penelitian yang dilakukan penulis. Dalam penyusunan Hasil Penelitian Disertasi ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada banyak pihak yang telah membantu dalam berbagai bentuk, antara lain kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Yudi Yulius, MBA selaku Ketua Yayasan Administrasi Indonesia yang telah memberi kesempatan penulis menempuh pendidikan pada program Doktor Ilmu Manajemen UPI YAI;.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan Moens, M.Si, Sebagai Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen UPI Y.A.I, atas bimbingan dan motivasinya kepada penulis dalam menyelesaikan disertasi ini

3. Bapak Prof. DR. Adji Suratman SE, MM, AK, CA, CPMA, ACPA selaku Promotor yang banyak memberikan masukan dan dukungan agar penulisan Hasil Penelitian Disertasi ini cepat selesai;
4. Ibu DR. RR Reschiwati, S.E, M.M., AK., CA. selaku Ko Promotor dan sebagai Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAI, yang selalu memberikan banyak kesempatan kepada penulis untuk mengikuti berbagai kesempatan seperti seminar dan pelatihan guna memperluas cakrawala keilmuan Akuntansi dalam rangka penyelesaian Hasil Penelitian Disertasi ini;
5. Seluruh Pimpinan dan Dosen Program doktor Ilmu Manajemen UPI YAI yang telah membimbing dan membekali ilmu dan pengetahuan akademis selama penulis menjalani masa kuliah;
6. Seluruh Pimpinan dan staf di Lingkungan STIE YAI, yang secara tidak langsung memberi dukungan terselesainya Hasil Penelitian Disertasi ini;
7. Seluruh Pimpinan PTS di lingkungan LL DIKTI III yang telah bersedia mengisi Kuesioner guna pengolahan data penelitian
8. Almarhum dan almarhumah kedua orang tua tercinta, semasa hidupnya selalu membantu dan mendukung penulis untuk menyelesaikan studi;
9. Bapi dan anak-anakku tersayang yang selalu memberi motivasi penulis untuk menyelesaikan Hasil Penelitian Disertasi dan menjadi kebanggaan penulis dalam setiap aktivitas mereka.
10. Rekan-rekan terdekat Penulis di kampus yang telah membantu dalam menyelesaikan Hasil Penelitian Disertasi ini.
11. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu oleh penulis yang telah memberikan bantuan dan berpartisipasi.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penulisan Hasil Penelitian Disertasi ini banyak mengalami kendala, namun berkat bantuan, bimbingan, kerja sama dari berbagai pihak dan berkah dari Allah SWT sehingga kendala-kendala yang dihadapi tersebut dapat diatasi. Semoga Hasil Penelitian Disertasi ini bermanfaat bagi semua pihak.

Jakarta, 13 Januari 2021

Wiwik Pratiwi

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
PERNYATAAN MENGENAI PLAGIARISME.....	iii
ABSTRAK / <i>ABSTRACT</i>	iv
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	25
1.3 Batasan Masalah.....	27
1.4 Rumusan Masalah.....	28
1.5 Tujuan Penelitian.....	29
1.6 Kontribusi Penelitian.....	31
BAB II TINJAUAN TEORI DAN PENELITIAN TRERDAHULU.....	33
2.1 Tinjauan Teori.....	33
2.1.1 Grand Theory	33
2.1.1.1 Stewardship Theory.....	34
2.1.1.2 Agency Theory.....	40
2.1.1.3 Transaction Cost Economics Theory (TCE).....	67

2.1.1.4 Resources Dependence Theory (RDT).....	68
2.1.1.5 Fraud Diamond.....	75
2.1.2 Konsep Fraud.....	78
2.1.3 Konsep Pengendalian Intern.....	105
2.1.4 Komitmen Organisasi.....	120
2.1.5 Tata Kelola Perusahaan yang Baik/Good Corporate Governance.. ..	128
2.1.6 Good University Governance.....	142
2.2 Penelitian Terdahulu.....	150
BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS.....	159
3.1 Kerangka Pemikiran.....	159
3.1.1 Pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap GUG.....	159
3.1.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap <i>Good University Governance</i>	161
3.1.3 Pengaruh Sistem Pengendalian Intern dan Komitmen Organisasi secara Bersama-sama terhadap Good University Governance.....	162
3.1.4 Pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap Fraud.....	164
3.1.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Fraud.....	166
3.1.6 Pengaruh Good University Governance terhadap Fraud.....	167
3.1.7 Pengaruh Sistem Pengendalian Intern, Komitmen Organisasi dan GUG Secara Bersama-sama Terhadap Fraud.....	169
3.1.8 Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Terhadap Fraud Melalui Good University Governance.....	170
3.1.9 Pengaruh Sistem Komitmen Organisasi Terhadap Fraud Melalui GUG Pada PTS LL DIKTI WILAYAH III	172

3.2	Skematik Kerangka Pemikiran.....	173
3.3	Hipotesis Penelitian.....	174
BAB IV METODE PENELITIAN.....		176
4.1	Metode yang Digunakan.....	176
4.2	Desain Penelitian.....	178
4.3	Definisi Operasional Variabel.....	178
4.4	Sumber dan Cara Penentuan Data.....	188
4.4.1	Populasi Penelitian.....	188
4.4.2	Sampel Penelitian	189
4.5	Waktu dan Tempat Penelitian.....	190
4.6	Data dan Tehnik Pengumpula Data.....	190
4.6.1	Data Penelitian.....	190
4.6.2	Tehnik Pengumpulan Data.....	191
4.6.3	Jumlah Data Observasi.....	193
4.7	Pengujian Kualitas Data	193
4.7.1	Pengujian Instrument.....	193
4.7.2	Analisis Hubungan Indikator dengan Konstruk.....	205
4.7.3	Uji Normalitas Data.....	207
4.8	Rancangan Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.....	208
4.8.1	Analisis Statistik Deskriptif.....	209
4.8.2	Analisis Structural Equation Modelling.....	209
4.9	Analisis Variabel Mediatot (intervening).....	222
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....		225
5.1	Gambaran Umum Universitas di Lingkungan LL DIKTI III.....	226

5.2 Statistik Deskriptif Universitas	228
5.3 Analisis Struktural Equation Modelling (SEM) Universitas	241
5.3.1 Analisis Confirmatory Factor Analysis (CPA).....	242
5.3.2 Analisis Full Model.....	268
5.3.3 Analisis Mediator.....	282
5.4 Pengujian Hipotesis Universitas	284
5.4.1 Uji Signifikansi Secara Partial (Uji Statistik –t).....	284
5.4.2 Uji Signifikansi Secara Bersama-sama (Uji Statistik – F).....	285
5.4.3 Uji Signifikansi Mediator.....	287
5.4.4 Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis Universitas..di LL DIKTI III.....	288
BAB VI KESIMPULAN, IMPLIKASI MANAJERIAL DAN SARAN.....	330
6.1 Kesimpulan.....	330
6.2 Implikasi Manajerial.....	355
6.3 Saran.....	356
6.3.1 Saran Untuk Pengelola Perguruan Tinggi.....	356
6.3.2 Saran Untuk Peneliti Selanjutnya.....	358
6.3.3 Saran Untuk PemangkuKebijakan.....	359
DAFTAR PUSTAKA.....	555
LAMPIRAN – LAMPIRAN.....	111
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	155

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1: Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi.....	20
Tabel 4.1: Variabel dan Definisi Operasional.....	183
Tabel 4.2: PTS di Lembaga Layanan DIKTI III.....	188
Tabel 4.3: Hasil Perhitungan Uji Validitas dan reliabilitas variable PI.....	198
Tabel 4.4: Hasil Perhitungan Uji Validitas dan reliabilitas variable KO.....	200
Tabel 4.5: Hasil Perhitungan Uji Validitas dan reliabilitas variable GUG....	201
Tabel 4.6: Hasil Perhitungan Uji Validitas dan reliabilitas variable Fraud....	204
Tabel 4.7: Factor Loading significant berdasarkan ukuran Sampel.....	206
Tabel 4.8: Pedoman Goodness of Fit (GoF) Indices.....	221
Tabel 4.9: Decision Rule (kriteria pengujian hipotesis).....	223
Tabel 5.1: Sebaran Sample Penelitian Universitas.....	226
Tabel 5.2 : Sebaran Sample Responden Universitas	227
Tabel 5.3 Statistik Deskriptif SistemPengendalian Intern Universitas	229
Tabel 5.4 : Statistik Deskriptif Komitmen Organisasi Universitas	233
Tabel 5.5: Statistik Deskriptif Good University Governance Universitas.....	235
Tabel 5.6: Statistik Deskriptif Fraud Universitas	240
Tabel 5.7: Validity dan Reliability Pengendalian Internal Universitas	246
Tabel 5.8: Validity dan Reliability Komitmen Organisasi Universitas	250
Tabel 5.9: Validity dan Reliability GUG Universitas	257

Tabel 5.10: Validity dan Reliability Fraud Universitas	263
Tabel 5.11: Validity dan Reliability CFA 2 nd order Universitas	267
Tabel 5.12: Uji Normalitas Data Universitas	269
Tabel 5.13: Goodness of Fit Indice Full Model Universitas.....	272
Tabel 5.14: Hasil Pengujian Hipotesis Parsial (uji-t) Universitas.....	284
Tabel 5.15: Uji Pengaruh terhadap GUG Sub Structure I Universitas	286
Tabel 5.16: Uji Pengaruh Terhadap Fraud Sub Structure II Universitas	286
Tabel 6. 1 : Rekap Kesimpulan Hasil Uji Hipotesis.....	351

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 : Publik yang terkait dengan Pendidikan Tinggi.....	17
Gambar 1.2 : Hubungan Pendidikan Tinggi dengan Pasar.....	18
Gambar 1.3: Kelompok yang Mempengaruhi Calon Mahasiswa.....	20
Gambar 1.4: Elemen Pembentuk Kompetensi Individual.....	22
Gambar 2.1: Uniform Occupational Fraud Classification System.....	87
Gambar 2.2: Fraud Triangle.....	93
Gambar 2.3: Peran Pengendalian Intern dalam Pencegahan Fraud.....	101
Gambar 3.1: Model Pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap GUG.....	161
Gambar 3.2: Model Pengaruh Komitmen Organisasi dengan GUG.....	162
Gambar 3.3: Model Pengaruh SPI dan Komitmen Organisasi terhadap GUG.....	164
Gambar 3.4: Model Pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap Fraud.....	166
Gambar 3.5: Model Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Fraud.....	167
Gambar 3.6: Model Pengaruh GUG dan Fraud.....	168
Gambar 3.7: Pengaruh SPI, Komitmen Organisasi dan GUG Secara Bersama Terhadap Fraud.....	170
Gambar 3.8: Model Pengaruh SPI, Terhadap Fraud Melalui Pelaksanaan GUG.	172
Gambar 3.9: Model Pengaruh SPI, Terhadap Fraud Melalui Pelaksanaan GUG.	173
Gambar 3.10: Skematik Kerangka Pemikiran.....	174

Gambar 4.1: Dimensi Sistem Pengendalian Intern.....	180
Gambar 4.2: Dimensi Komitmen Organisasi.....	181
Gambar 4.3: Dimensi Good University Governance.....	182
Gambar 4.4: Dimensi Fraud.....	183
Gambar 4.5: Diagram Hubungan Kausal.....	213
Gambar 4.6: Diagram Jalur Struktural.....	213
Gambar 4.7: Diagram Jalur Basic.....	215
Gambar 5.1: Diagram Lintasan CFA 1 st Order Variabel System Pengendalian Intern (PI) dalam (Standardized Solution).....	243
Gambar 5.2: Diagram Lintasan CFA 1 st order Variabel Komitmen Organisasi dalam (Standardized Solution).....	248
Gambar 5.3: Diagram Lintasan CFA 1 st order Variabel GUG Dimensi Transparasi (TRPS) dalam (Standardized Solution).....	251
Gambar 5.4: Diagram Lintasan CFA 1 st order Variabel GUG Dimensi Akuntabiliti (AKTB) dalam (Standardized Solution).....	252
Gambar 5.5: Diagram Lintasan CFA 1 st order Variabel GUG Dimensi Responsibilitas (RESP) dan Independen (INDP) dalam (Standardized Solution).....	254
Gambar 5.6: Diagram Lintasan CFA 1 st order Variabel Good University Governance (GUG) Dimensi Fairness (FAIR) dalam (Standardized Solution).....	255

Gambar 5.7: Diagram Lintasan CFA 1 nd order Variabel <i>Fraud</i> dalam (Standardized Solution).....	259
Gambar 5.8: Diagram Lintasan CFA 2 nd order (dalam Standardized Solution).....	265
Gambar 5.9: Diagram Lintasan Basic (<i>Hybrid</i>) Full Model (dalam Standardized Solution).....	270
Gambar 5.10: Diagram Lintasan Basic (<i>Hybrid</i>) Full Model (dalam t-value).....	271
Gambar 5.11: Diagram Lintasan <i>Structure</i> Model (dalam Standardized Solution) Universitas.....	277
Gambar 5.12: Diagram Lintasan <i>Structure</i> Model (dalam t-value) Universitas.....	278
Gambar 5.13: Diagram Jalur Pengaruh Langsung Pengendalian Internal ke Fraud dan Pengaruh Tidak Langsung dengan mediasi GUG Universitas....	282
Gambar 5.14: Diagram Jalur Pengaruh Langsung Komitmen Organisasi ke Fraud dan Pengaruh Tidak Langsung dengan mediasi GUG Universitas...	283

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner	372
Lampiran 2	Data PTS LL DIKTI III	386
Lampiran 3	Data Sample Penelitian Universitas	393
Lampiran 4	Tabulasi Kuesioner Universitas	395
Lampiran 5	Uji Validitas Reliabilitas Kuesioner	411
Lampiran 6	Univ_CFA 1st Order PI	420
Lampiran 7	Univ_CFA 1st Order KO	432
Lampiran 8	Univ_CFA 1st Order GUG	439
Lampiran 9	Univ_CFA 1st Order FRAUD	458
Lampiran 10	Univ_Uji Normalitas	472
Lampiran 11	Univ Full Model DIM	473

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Upaya pemberantasan korupsi telah banyak dilakukan, antara lain dengan Pembentukan lembaga anti Korupsi dan penerbitan undang-undang/peraturan anti korupsi. Tindakan preventif juga dapat dilakukan salah satunya dengan pelaporan harta kekayaan para pejabatnya. Pengelolaan celah untuk korupsi, pelaporan harta kekayaan yang akurat dan sangat kental dengan fungsi-gungsi dalam akuntansi dan manajemen. yang dikutip bisnis.com 11 Mei 2013, tahun 2010, Indonesia masih menempati urutan teratas dalam daftar Negara paling korup diantara 16 negara tujuan investasi di Asia Pasifik.

Fenomena yang pernah terjadi di tahun 2002, berarti sudah 18 (delapan belas) tahun yang lalu terjadi konflik antar Yayasan Trisakti dengan Universitas Trisakti, seandainya tatakelola diatur secara jelas, dengan pelaksanaan yang mengedepankan kepentingan semua stakeholders, tentu konflik seperti ini tidak akan terjadi, sudah 4 (empat) kali Yayasan berusaha mengeksekusi Universitas Trisakti, namun selalu gagal, yang terakhir 24 Agustus 2016 (www okezone, Agustus 2016). Dari kasus ini, jelas prinsip-prinsip tatakelola universitas yang baik tidak dijalankan, tidak ada komitmen dari para pengelola. Jika sering terjadi konflik, maka rentan terjadi kecurangan (fraud) yang dapat menciptakan peluang fraud bagi setiap sisi.

Hasil penelitian *National Association of Colleges and Employers* (NACE), Amerika Serikat tahun 2002 yang dikutip dalam berbagai media, NACE melakukan survey terhadap 457 pimpinan perusahaan mengenai karakteristik unggul seorang calon pekerja. Dari survey tersebut diperoleh 20 kepribadian unggul (*winning characteristic*) lulusan yang paling dicari oleh perusahaan (diranking dari skor tertinggi) adalah berikut ini:

- 1) Kemampuan berkomunikasi – 4,69
- 2) Kejujuran/intergritas – 4,59
- 3) Kemampuan bekerja sama – 4,54
- 4) Kemampuan interpersonal – 4,5
- 5) Beretika – 4,46
- 6) Motivasi/inisiatif – 4,42
- 7) Kemampuan beradaptasi – 4,41
- 8) Daya Analitik – 4,36
- 9) Kemampuan computer – 4,21
- 10) Kemampuan berorganisasi – 4,05
- 11) Berorientasi pada detail – 4,0
- 12) Kepemimpinan – 3,97
- 13) Kepercayaan diri – 3,95
- 14) Ramah – 3,85
- 15) Sopan – 3,82
- 16) Bijaksana – 3,75
- 17) Indeks prestasi – 3,68

18) Kreatif – 3,59

19) Humoris – 3,25

20) Kemampuan berwirausaha – 3,25

Dari 20 kriteria tersebut, bila kita kelompokkan dalam kemampuan *Emotional Quotient* (EQ) dan *Intelegencia Quotient* (IQ), maka lebih banyak yang berorientasi pada EQ. Merujuk dari hasil tersebut kiranya sebuah institusi pendidikan perlu melakukan perubahan guna memenuhi kriteria tersebut. Untuk memenuhi harapan tersebut, institusi pendidikan harus dikelola dengan baik sehingga kinerja yang baik akan terwujud, karena salah satu kriteria institusi pendidikan adalah kualitas serapan dalam pekerjaan lulusan, kejujuran sebagai modal awal pencegahan kecurangan atau fraud menempati urutan no. 2 dari kompetensi lulusan yang diinginkan, oleh karena tingginya tuntutan kejujuran dari lulusan perguruan tinggi, tentu perguruan tinggi harus dikelola dengan baik dan mengutamakan prinsip kejujuran juga.

Institusi pendidikan tinggi membutuhkan biaya yang besar dan mahal dalam rangka melaksanakan dan menghasilkan pendidikan yang berkualitas, antara lain untuk mendapatkan tenaga akademis yang berkualitas, sarana dan prasarana, laboratorium, sistem informasi, kurikulum, riset dan pengabdian masyarakat. Dengan keterbatasan pendanaan untuk melaksanakan fungsi perguruan tinggi, maka institusi perlu mencari sumber-sumber pendanaan, antar lain melalui Pendekatan program CSR dari perusahaan-perusahaan swasta dan BUMN yang peduli kepada pendidikan, sumber keuangan universitas lainnya, seperti jasa pelayanan konsultasi serta donasi dari individu dan lembaga swasta

dalam bentuk sumbangan, subsidi atau hibah, yang dapat menjadi peluang dilakukannya kecurangan.

Kecurangan yang sering terjadi dalam lembaga pendidikan tinggi, tidak hanya berbentuk kecurangan yang berkaitan dengan keuangan atau penyelewengan uang, tetapi menurut hasil penelitian Mohammad Uyun dari Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, ada istilah Kecurangan Akademik, misalnya mencontek, yang dilakukan tidak hanya oleh siswa, tetapi sampai kepada calon guru besar (www.umy.ac.id, 9 Januari 2017), hal ini merupakan kecurangan yang juga disebabkan lemahnya pengendalian intern dan tatakelola yang buruk pada dunia pendidikan.

“Di tahun 2010 yang lalu paling tidak ada empat kasus besar dalam kecurangan akademik. Pertama berkaitan dengan dicabutnya gelar guru besar seorang tenaga pengajar karena ketahuan menjiplak karya orang lain. Dua kasus lainnya adalah penjiplakan skripsi mahasiswa jenjang sarjana yang dilakukan oleh dua orang dosen yang berbeda dalam usaha mereka untuk mendapatkan kredit bagi pengangkatan guru besar mereka. Kasus keempat adalah penjiplakan karya ilmuwan Austria oleh seorang guru besar perguruan tinggi di Kota Bandung,” papar Muhamad, Sabtu (7/1) di Ruang Sidang Gedung Pascasarjana UMY lantai

Contoh kasus riil terkini berkaitan dengan KKN yang dilakukan Rektor UNJ, menunjukkan lemahnya tata kelola dan pengendalian inten pada lembaga pendidikan tinggi.

Guru besar Universitas Negeri Semarang (Unnes) Supriadi mengatakan, modus kejahatan ijazah yang paling sering adalah ijazah aspal. Sebab, sekilas

lembar ijazah terlihat meyakinkan karena diterbitkan kampus yang mengantongi izin operasional. Namun, ijazah itu bisa kena cekal karena mahasiswa tidak melalui perkuliahan sesuai ketentuan. PTS memasukkan rombongan mahasiswa "gelap" saat wisuda. Modusnya, mereka biasanya dibuat seolah-olah sebagai mahasiswa transfer dari kampus lain. Tetapi, mahasiswa itu tidak pernah mengikuti perkuliahan lanjutan di kampus baru. Tiba-tiba mereka langsung wisuda. Melihat betapa maraknya praktik ijazah palsu, kalau Kemenristekdikti bersama pihak berwajib mau, para pelaku pasti sangat mudah ditangkap. Namun, karena operasi untuk memberantas kejahatan itu tidak pernah konsisten, praktik kotor-kotor tersebut tidak pernah hilang. Padahal, hukuman pidana pelaku untuk pelaku kejahatan itu sangat berat, penjara selama sepuluh tahun atau denda Rp 1 miliar. Itu berdasar UU No 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

Guna mengatasi praktik jual beli ijazah tersebut atau beredarnya ijazah palsu, KEMENRISTEKDIKTI, melalui KOPERTIS yang telah berubah namanya menjadi Lembaga Layanan Perguruan Tinggi (LLPT), memantau PTS secara online dalam penerbitan ijazah (detik.com, 22 September 2015)

Indikasi fraud tidak hanya terjadi pada lembaga yang berorientasi kepada laba, institusi pendidikan, tidak menutup kemungkinan tempat terjadinya fraud, tentunya dalam banyak bidang, baik dibidang akademik, keuangan atau sumber daya manusianya. Banyak kasus fraud pada perguruan tinggi, seperti misalnya Banyak Penyimpangan, Pemilihan Rektor PTN Akan Libatkan KPK, misalnya kasus yang melibatkan mantan Rektor Unair, Fasichul Lisan yang

menyalahgunakan kewenangannya saat menjadi Rektor dan selaku kuasa pengguna anggaran, terkait kasus korupsi pembangunan alat kesehatan rumah sakit pendidikan UNAIR tahun anggaran 2009. dari pengembangan kasus tersebut, KPK juga melakukan pemeriksaan terhadap Rektor UNAIR, Moh Nasir. Pentingnya tatakelola universitas yang baik sangat diperlukan guna pencegahan terjadinya fraud atau kecurangan, karena pada dasarnya salah satu penyebab fraud menurut teori adanya *opportunity* atau kesempatan (teori GONE).

<https://news.okezone.com/read/2016/10/27/65/1525671/banyak-penyimpangan-pemilihan-rektor-ptn-akan-libatkan-kpk>, Ketua Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) Agus Rahardjo menyebut, terdapat beberapa kasus pemilihan rektor di perguruan tinggi negeri (PTN) yang kurang transparan. Hal ini disampaikan Agus di sela menyampaikan pidato pembukaan seminar nasional Anti Corruption Summit (ACS) 2016 bertajuk Konsolidasi Gerakan Antikorupsi Berbasis Akademisi dan Kampus di Grha Sabha Pramana UGM, Selasa 25 Oktober 2016. Terkait kegiatan ACS, ia menuturkan, sejak awal digelar pada 2005, sudah terbentuk 28 pusat kajian antikorupsi di berbagai universitas. Kondisi yang beragam, membuat Agus meminta kepada pemimpin PTN dan PTS untuk mengembangkan pusat kajian tersebut. Tidak hanya menjaga dan memelihara. Ia mengungkapkan, ada laporan yang menyatakan orang-orang di pusat kajian antikorupsi kerap mendapat perlakuan diskriminatif dari kampus. Saat ini, sudah ada empat Perguruan Tinggi Negeri yang sedang dalam proses perbaikan pemilihan rektor. Sebab, pihak Menristek Dikti menemukan sejumlah

kejanggalan, baik dari mulai penjarangan, bahkan hingga tahap pemilihan. "Berkembang isu permasalahan pemilihan rektor di Universitas Negeri Manado (Unima), Universitas Sumatera Utara (USU), Universitas Halu Oleo (UHO) dan Universitas Musamus Merauke (Unmus)," beber Menristek Dikti Muhammad Nasir.

<https://www.liputan6.com/global/read/3915492/skandal-kecurangan-ujian-perguruan-tinggi-as-seret-ceo-hingga-selebritas-hollywood>

Skandal kecurangan ujian perguruan tinggi di Amerika Serikat (AS), Skema yang dituduhkan melibatkan Bintang serial televisi *Desperate Housewives*, Felicity Huffman, menjadi salah satu dari 40-an orang yang didakwa terlibat upaya membantu mahasiswa menyontek saat ujian masuk perguruan tinggi, serta membuat siswa non-atletik diterima dengan beasiswa atletik palsu. Kampus elit Yale, Stanford, dan Georgetown termasuk di antara universitas yang terseret dalam skema kecurangan itu, demikian sebagaimana dikutip dari BBC pada Rabu (13/3/2019).

Adapun para terdakwa sebagian besar adalah orang kaya, di mana di dalamnya termasuk beberapa CEO dari perusahaan besar. Otoritas hukum AS mendakwa Huffman atas konspirasi untuk melakukan penipuan surat dan penipuan layanan jujur. Dia diam-diam direkam mendiskusikan skema kecurangan ujian dengan saksi yang bekerja sama. kecurangan yang dilakukan, tidak tanggung-tanggung, hingga milyaran rupiah,

Berdasarkan temuan *Indonesian Corruption Watch* (ICW), di sektor pendidikan, kasus korupsi di Perguruan Tinggi menempati posisi kedua. Dengan

jumlah 10 kasus dan kerugian negara mencapai 2 triliun Rupiah dalam rentang tahun 2003 hingga 2013. <https://suaramahasiswa.com/di-sektor-pendidikan-kasus-korupsi-di-perguruan-tinggi-duduki-peringkat-dua/>

Seperti yang baru-baru ini terjadi kasus di Universitas Negeri Makasar, yang diungkapkan serambinews.com, makassar - Mantan Ketua Komisi Pemberantasan Korupsi, Abraham Samad, menyebut perguruan tinggi satu dari sekian sektor paling rawan praktik korupsi. Dunia pendidikan juga bukan dunia yang tidak mungkin terjadi korupsi, karena pengelolaan anggarannya cukup besar di sana oleh karena itu rentan ada penyimpangan," Selasa (7/2/2017).

Abraham menilai pengelolaan anggaran dunia pendidikan tidak transparan. Sejauh ini indikasi penyimpangan pengelolaan keuangan perguruan tinggi jarang terungkap.

Belum lama ini kasus fraud juga terjadi di Universitas Negeri Surakarta berupa Pemalsuan Dokumen Fakultas Kedokteran UNS, <https://daerah.sindonews.com/read/1227989/22/dua-tersangka-kasus-pemalsuan-dokumen-fakultas-kedokteran-uns-ditangkap-1502103458>

Jadi dapat disimpulkan fraud itu dapat terjadi di mana-mana, di Lembaga Pendidikan sekalipun, dimana masyarakat umum akan menilai bahwa sebuah lembaga pendidikan adalah lembaga yang mencetak generasi-generasi muda intelektual, yang seharusnya merupakan wadah bebas fraud.

Kerangka pemikiran sistem pendidikan tinggi yang dituangkan di dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem pendidikan Nasional pasal 19 disebutkan bahwa pendidikan tinggi menyelenggarakan program pendidikan vokasi, sarjana,

magister, spesialis dan doktor, sementara Pasal 20 Ayat 3 dimana dinyatakan bahwa pendidikan tinggi dapat menyelenggarakan program akademik, profesi dan/atau vokasi, maka merupakan tantangan bagi pendidikan tinggi untuk secara sistematis turut serta dalam mengembangkan sistem pendidikan sekaligus menyiapkan perangkatnya secara memadai. Perangkat yang diperlukan termasuk didalamnya tata kelola yang baik (good university governance)

Di era kompetisi saat ini membangun tata kelola perguruan tinggi (Good University Governance) sangatlah penting dilakukan, baik dari sisi transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, berintegritas dan fairness. Jangan sampai mengelola sebuah lembaga, namun masalah tata kelola justru tidak dihiraukan. Untuk mewujudkan sebuah kampus yang ideal dengan pengelolaan yang baik, maka selain memiliki infrastruktur yang memadai, sarana dan prasarana, dan yang lebih penting adalah sumber daya manusia yang berkompetensi dibidangnya. Selain itu dalam melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing perlu dilakukan koordinasi dan kerjasama. Inilah kunci keberhasilan dalam penerapan tata kelola perguruan tinggi yang baik.

<https://kelembagaan.ristekdikti.go.id/index.php/2017/03/22/tata-kelola-sangat-penting-bagi-perguruan-tinggi-jangan-dihindari/>

Menristekdikti, Prof. M. Nasir mengatakan : “membangun tata kelola yang baik itu harus dilakukan, karena dengan tata kelola yang baik maka perguruan tinggi dapat memberikan contoh yang baik pula kepada publik,” ujarnya, Untuk membangun tata kelola yang baik itu, menurut Menteri, perguruan tinggi perlu melakukan koordinasi dengan Kemenristekdikti, yaitu melalui

Direktorat Jenderal yang ada, “Tidak boleh berjalan tanpa adanya koordinasi, karena jika dijalankan tanpa adanya koordinasi, itu pertanda menghindari tata kelola yang baik,” ujarnya.

<https://acch.kpk.go.id/id/artikel/riset-publik/menguatkan-tata-kelola-transparansi-informasi-publik-di-perguruan-tinggi>

Sebagaimana Indonesia telah memiliki regulasi yang mengatur tentang keterbukaan informasi publik yaitu Undang-Undang No.14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik yang merupakan instrumen hukum yang mendukung perwujudan transparansi. Undang-undang ini lahir untuk memberikan jaminan terhadap semua orang dalam memperoleh informasi (Partodihardjo 2009). Sebagaimana yang dijamin Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 pasal 28 f yang berbunyi “setiap orang berhak untuk berkomunikasi dan memperoleh informasi untuk mengembangkan pribadi dan lingkungan sosial, serta berhak untuk mencari, memperoleh, memiliki, dan menyimpan informasi dengan menggunakan segala jenis saluran yang tersedia.

Kategori informasi publik yang harus disediakan Perguruan Tinggi adalah Informasi berkala, tersedia setiap saat dan serta merta. Namun kondisi media informasi kampus, seperti di UI, Unand dan UBH masih belum mempublikasi ketiga informasi tersebut dengan baik.

Seperti halnya korupsi yang terjadi di beberapa Perguruan Tinggi. Di antaranya korupsi yang melibatkan guru besar Universitas Tadulako (Untad) Prof Dr Sultan MSi dan Fauzian Tendri Sisi Mantan Bendahara Lemlit Untad atas dugaan terlibat korupsi dana penelitian tahun 2013-2014 sebesar Rp980 juta (antaranews.com,

2016). Prof Salmadanis, Guru Besar IAIN Imam Bonjol Padang, ditahan karena diduga kuat melakukan tindak pidana korupsi pada pembangunan kampus IAIN Imam Bonjol III di Sungai Bangek, Padang (sumbarsatu.com, 2016). Mantan Rektor Universitas Airlangga Fasichul Lisan menjadi tersangka dalam kasus dugaan korupsi pembangunan Rumah Sakit Pendidikan Universitas Airlangga, dengan nilai proyek sekitar Rp 300 miliar dan kerugian negara diperkirakan mencapai Rp 85 miliar (tempo.co, 2016). Dan dapat pula diperkirakan masih banyak kasus korupsi lainnya yang terjadi di Perguruan Tinggi.

Perguruan Tinggi sebagai tempat berkumpulnya kaum intelektual harus menjadi contoh publik yang anti korupsi dengan baik. Namun bila Perguruan Tinggi terlibat korupsi, maka sudah dipastikan perilaku tersebut akan diadopsi oleh mahasiswa, apalagi yang melakukan korupsi tersebut melibatkan tenaga pendidik, yakni Guru Besar dan jajaran pendidik lainnya. Sebab Guru Besar merupakan kasta tertinggi dalam ilmu pengetahuan akan selalu dicontoh oleh mahasiswa, dosen, dan masyarakat luas. Sebagaimana hakikatnya, murid akan melakukan lebih dari apa yang dilakukan gurunya, seperti peribahasa yang mengatakan “Guru kencing berdiri, murid kencing berlari”.

Good University Governance (GUG) dirujuk pada issue Good Corporate Governance (GCG), yaitu system manajemen yang berprinsip pada kejelasan tugas dan tanggung jawab, keadilan, transparansi tanggung-jawab dan akuntabilitas. Tuntutan ini adalah tuntutan masyarakat di alam Demokrasi, baik untuk organisasi swasta maupun Pemerintah. Penerapan GCG diharapkan dapat memenuhi keadilan bagi Stakeholders. Siapa saja yang dapat kita golongkan

sebagai stake holders pada Institusi Perguruan Tinggi, tentunya seluruh warga kampus yang biasa kita kenal dengan sebutan sivitas akademik, di tambah masyarakat umum, calon mahasiswa baru.

Merujuk dari isu implementasi GCG, Beberapa kajian penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi oleh peneliti adalah tata kelola dalam bidang manajemen bisnis dan pada bidang Pendidikan, yang saat ini dikenal dengan istilah *Good University Governance*. Kemendikbud M. Nuh, saat membuka pertemuan Rektor se- Indonesia dengan BPK RI di Hotel Century, Senayan, Jakarta, Senin 9 Januari 2012, menyatakan upaya mewujudkan GUG pada tiap universitas di Indonesia menjadi tugas banyak pihak, mulai dari universitas terkait hingga Kemendikbud.

Menurut Kemendikbud juga, terdapat beberapa alasan yang mendasari pemilihan Perguruan Tinggi dalam penerapan model GCG:

1. Perguruan Tinggi merupakan symbol nilai dan sekaligus sebagai pengawal nilai, maka tidak salah jika dijadikan model good governance;
2. Tidak ada institusi atau lembaga yang memiliki sumber daya dalam hal ini pengetahuan yang sangat unggul, seperti yang ada di Perguruan Tinggi
3. Hampir seluruh pejabat Negara itu alumni Perguruan Tinggi, kalau sumbernya saja tidak bisa menerapkan good university governance, apalagi yang lain;
4. Porsi Perguruan Tinggi pada anggaran KEMENDIKBUD sangat besar, yakni sekitar 50,7%, maka pengelolaan keuangan di perguruan tinggi akan berdampak besar pada laporan keuangan kemendikbud.

Menurut Wijatno (2009:119), *Good University Governance* (GUG) merupakan langkah yang dapat menunjang pencapaian kualitas suatu Perguruan Tinggi, dengan menggunakan beberapa indikator seperti: transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan keadilan.

Dalam rangka mencapai keberhasilan Pendidikan jangka panjang, lembaga pendidikan harus dapat memberikan layanan yang memuaskan menyangkut “needs” dan “wants” bagi para siswanya, Alma (2005).

Pengendalian intern menurut hasil penelitian Njanike et al (2011), Wiratno et al, (2013) dan Pratolo (2007) berkontribusi besar pada pelaksanaan good governance. Sedangkan *Good Governance*, menurut Argawal dan Medury (2013), berperan penting dalam mencegah dan mendeteksi fraud dalam organisas .

Indrajit dan Agrina (2013:1) menyatakan pejabat structural suatu perguruan tinggi sebagai manajer, efektivitas jajaran manajemen dalam mengelola resiko, pengendalian, dan governance akan mendorong kesuksesan dalam pengelolaan perguruan tinggi.

Telah menjadi fenomena masuh lemahnya pengendalian intern yang merupakan salah satu elemen pokok dari fungsi manajemen, tidak lagi dapat dilaksanakan secara efektif bila tetap mempertahankan tumpuan harapan secara langsung hanya pada pimpinan puncak saja, hal ini dapat dimengerti pengendalian intern sebagai bagian dari aktivitas organisasi ada pada berbagai tingkatan organisasi dan berkenaan dengan individu yang berwenang dan tanggung jawab. Sedangkan pengetahuan dan kemampuan sumber daya manusia sangat terbatas dan tidak menjamin mereka tidak melakukan penyimpangan.

Fenomena nyata akibat lemahnya pengendalian internal dari perguruan tinggi, misalnya kasus Pembantu Rektor II Unsoed beserta 2 (dua) orang Dosenya, ketika melakukan rekayasa APBN dengan mengkondisikan pemenang lelang proyek (perusahaan milik Nazaruddin) pengadaan Laboratorium terpadu pusat riset dan pengembangan ilmu pendidikan UNSOED senilai 10,1 Miliar (berita nasional www.viva.co.id, 23 September 2014). Dari kasus tersebut jelas pengendalian internal lemah, misalnya seharusnya SOP pengajuan lelang atau menentukan pemenang lelang, harus jelas, mekanisme kontrol kurang kuat, azas independen tidak terlihat dan masih banyak lagi prinsip-prinsip pengendalian internal yang tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Penelitian berikutnya dilakukan Irawan (2016) yang meneliti tentang pengaruh penerapan Sistem Pengendalian Intern (SPIP) terhadap pencegahan Fraud pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (Dana BOS) pada Sekolah Dasar di Kecamatan Andir Kota Bandung, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Peran SPIP berpengaruh terhadap Fraud pengelolaan Dana BOS. Hasil uji Determinasi menunjukkan bahwa 49,6% pencegahan Fraud dipengaruhi oleh SPIP dan 50,4% dipengaruhi oleh Faktor lainnya. J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains), 4(1), 163-169 ISSN 2541-6243 (Online), ISSN 2541-688X DOI 10.33087/jmas.v4i1.84 Fathiyah 163 “Optimalisasi Peran Sistem Pengendalian Intern dalam Mencegah Terjadinya Penyelewengan Kas dan Aset pada Lembaga Pendidikan Non Pemerintah (Swasta)”

Penjaminan mutu sangat penting bagi semua organisasi termasuk perguruan tinggi. Karena penjaminan mutu merupakan komponen sebagai

penilaian kinerja perguruan tinggi yaitu mutu pelayanan pendidikan kepada mahasiswa. Penjaminan mutu adalah kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi oleh setiap perguruan tinggi secara otonom atau mandiri untuk mengendalikan dan meningkatkan penyelenggaraan pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan (belmawa.ristekdikti.go.id)

Setiap orang yang bekerja di suatu Institusi Pendidikan Tinggi atau organisasi apapun, harus mempunyai komitmen dalam bekerja karena apabila suatu Institusi Pendidikan Tinggi karyawan atau dosennya tidak mempunyai suatu komitmen dalam bekerja, maka tujuan dari Institusi Pendidikan Tinggi atau organisasi tersebut tidak akan tercapai. Namun terkadang suatu Institusi Pendidikan Tinggi atau organisasi kurang memperhatikan komitmen yang ada terhadap karyawannya, sehingga berdampak pada penurunan kinerja terhadap karyawan ataupun loyalitas karyawan menjadi berkurang.

Komitmen pada setiap karyawan sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan karyawan yang tidak mempunyai komitmen. Biasanya karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya, sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh Institusi Pendidikan Tinggi.

Dalam mempertahankan kinerja yang baik, diperlukan juga komitmen dari para pengelola, Hornby (2000:242) menyatakan bahwa komitmen adalah kerelaan karyawan untuk bekerja keras dan memberikan energi serta waktu untuk sebuah

pekerjaan atau aktivitas. Lee and Olshfki(2002:109) mengemukakan bahwa komitmen adalah konstruk multidimensional yang berhubungan dengan berbagai cara individu untuk mencapai sesuatu yang superior. Selanjutnya Bashaw and Grant (1994:41) dalam studi eksplorasinya telah menemukan tiga tipe komitmen kerja yang merupakan bagian dari karakteristik pribadi yaitu: (a) komitmen pada pekerjaan (*job commitment*), (b) komitmen pada organisasi (*organizational commitment*) dan (c) komitmen pada karir (*career commitment*). Komitmen pada pekerjaan merupakan loyalitas karyawan pada jenis pekerjaan pilihannya. Komitmen pada organisasi adalah loyalitas karyawan pada organisasi tempatnya bekerja. Komitmen pada karir adalah tingkat pentingnya pekerjaan dan karir pada kehidupan seseorang.

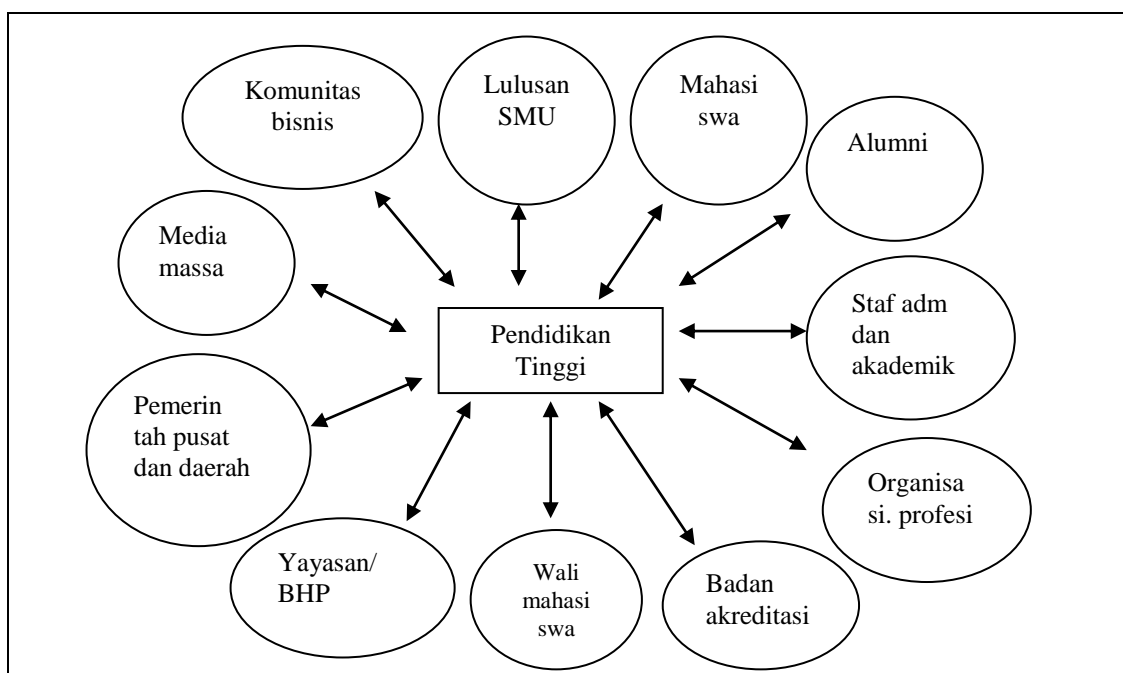
Demikian juga dengan komitmen organisasi bagi suatu program studi, komitmen pada organisasi adalah sikap kerja atau keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk berbuat terbaik untuk organisasi, dan adanya keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Sampai saat ini masyarakat masih menganggap bahwa dunia pendidikan tinggi atau dunia kampus, lebih memiliki independensi, karena terlepas dari berbagai kepentingan politik, yang tentu hal ini sangat berbeda dengan pengelolaan sector korporasi. Institusi pendidikan tinggi dioperasionalkan untuk mencetak komunitas intelektual, yang diharapkan dapat memberi sumbangsih pemikiran serta memberikan solusi yang berkaitan dengan permasalahan kampus sendiri secara khusus, dan permasalahan Negara secara umum.

Masyarakat yang bekerja pada sektor pendidikan juga mendapat tempat yang terhormat di masyarakat, karena dianggap sebagai pekerja berbudi luhur untuk mentransfer pengetahuan kepada anak bangsa. Idealisme pengelolaan Perguruan Tinggi tersebut diharapkan dapat di pegang terus sampai kapanpun.

Namun pada kenyataannya sering kita menyaksikan bagaimana kampus justru menjadi lokasi konflik yang sangat meresahkan masyarakat. Masyarakat tidak lagi percaya dengan pengelola kampus, sehingga harus menyekolahkan putra putri mereka ke luar negeri. Perguruan Tinggi memiliki keunikan dari komponen stakeholdernya atau yang biasa diistilahkan dengan Publik Jasa Pendidikan Tinggi (2000:20), sehingga pengelolaan yang baik dan dukungan komitmen stakeholders merupakan kunci keberhasilan Perguruan Tinggi.

Publik jasa pendidikan tinggi disajikan pada Gambar berikut:

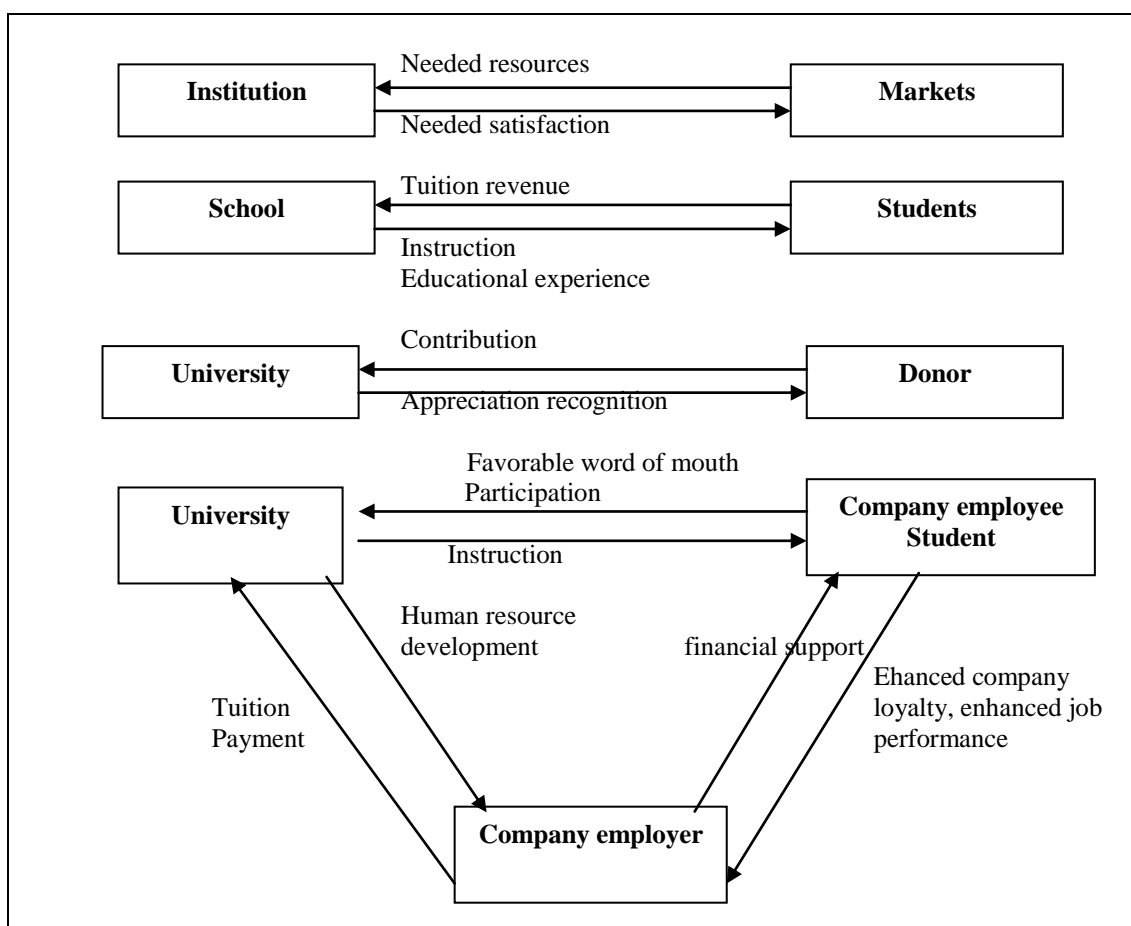


Gambar 1.1.

Publik Yang terkait Dengan Pendidikan Tinggi

Sumber: Kotler and Fox(2000:20)

Dari Gambar di atas dapat dilihat bahwa publik yang berhubungan dengan jasa pendidikan tinggi meliputi: mahasiswa saat ini, calon mahasiswa, alumni, staf administrasi dan akademik, manajemen pendidikan tinggi, yayasan atau badan hukum pendidikan tinggi, pemerintah pusat dan daerah, user, keluarga dan organisasi profesi. Sedangkan Gambaran hubungan timbal balik institusi pendidikan tinggi dengan pasar disajikan pada Gambar berikut:



Gambar 1.2
Hubungan Pendidikan Tinggi Dengan Pasar
Sumber: Kotler and Fox(2000:6)

Pelanggan menentukan mutu suatu pendidikan tinggi melalui penilaian terhadap: (1) Kesesuaian pelayanan yang diterima dengan standar yang telah ditentukan, (2) Konsistensi dalam memberikan pelayanan terutama penjadualan, (3)

Hasil yang yang diperoleh pelanggan terkait dengan karir dan pekerjaan. (4) Proses penghantaran jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. (Kotler and Fox, 2000:46).

Untuk dapat memberikan kepuasan dan loyalitas kepada pelanggan mahasiswa, maka pendidikan tinggi saat ini harus mengadopsi paradigma baru manajemen pendidikan tinggi yang disajikan pada Tabel 1.1 berikut:

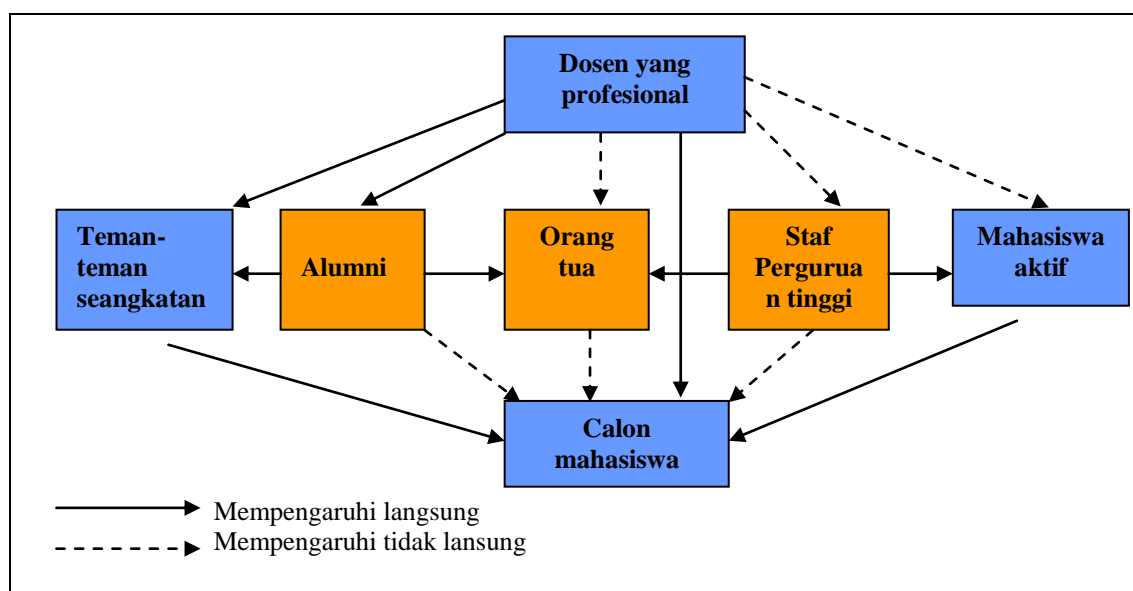
Tabel 1.1
Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi

NO	PARADIGMA LAMA	PARADIGMA BARU
1	Hasil ujian tidak digunakan sebagai informasi untuk memberikan bimbingan dan nasehat kepada mahasiswa.	Mahasiswa menerima hasil ujian, pembimbingan, dan nasehat agar membuat pilihan-pilihan yang sesuai.
2	Mahasiswa tidak diperlakukan sebagai pelanggan	Mahasiswa diperlakukan sebagai pelanggan
3	Keluhan mahasiswa ditangani dalam bentuk defensif dan dengan cara negatif.	Keluhan mahasiswa ditangani secara cepat dan efisien.
4	Mahasiswa tidak didorong untuk memberikan saran atau keluhan.	Terdapat sistem saran aktif dari mahasiswa.
5	Staf departemen pelayanan tidak memperlakukan karyawan lain atau mahasiswa sebagai pelanggan	Setiap departemen pelayanan menetapkan kepuasan pelanggan sesuai kebutuhan.
6	Tidak ada sistem tindak lanjut yang cukup atau tepat untuk mahasiswa atau alumni.	Terdapat rencana tindak lanjut untuk menempatkan lulusan dan peningkatan pekerjaan.
7	Fokus manajemen pada pengawasan karyawan, sistem, dan oprasional.	Fokus manajemen pada ketrampilan kepemimpinan kualitas seperti: pemberdayaan dan partisipasi aktif karyawan.
8	Banyak keputusan manajemen dibuat tanpa masukan informasi dari karyawan dan mahasiswa	Manajemen secara aktif mempromosikan kerjasama dan solusi masalah dalam unit kerja.
9	Sistem informasi usang dan tidak membantu manajemen sistem kualitas.	Sistem informasi memberikan laporan yang berguna untuk membantu manajemen dan dosen.
10	Staf administrasi kurang memiliki tanggung jawab dan kesiapan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan mahasiswa.	Staf administrasi bertanggung jawab dan siap memberikan pelayanan dengan cara yang mudah dan cepat guna memenuhi kebutuhan mahasiswa.

Sumber: Vincent Gaspersz, 2004:3

Untuk jasa pendidikan tinggi, kelompok referensi yang mempengaruhi kuat calon mahasiswa dalam menanamkan kepercayaan tentang kualitas dan keunggulan

suatu perguruan tinggi adalah: a) teman seangkatan, b) tenaga pengajar atau dosen yang profesional dan b) mahasiswa yang sedang aktif kuliah. (Kotler and Fox, 2000:251). Secara lebih lengkap kelompok-kelompok yang dapat menanamkan kepercayaan atau mempengaruhi terhadap calon mahasiswa tentang kualitas dan keunggulan suatu perguruan tinggi disajikan pada Gambar berikut:



Gambar 1.3
Kelompok yang mempengaruhi calon mahasiswa
Sumber: Kotler and Fox(2000:251)

Mengapa Universitas? Karena Universitas dan sejenisnya tentu dianggap masyarakat sebagai institusi tertinggi di bidang pendidikan, sehingga dianggap sebagai *vocal point* penerapan GUG.

Pendidikan adalah satu bentuk investasi jangka panjang yang relative banyak akan menentukan masa depan seseorang. Pemilihan Program Studi diharapkan sesuai dengan bakat dan minat serta kebutuhan proyeksi tenaga lulusan pendidikan tinggi di masa yang akan datang.

Menurut majalah swa tahun 2011 perihal data pengangguran, disebutkan juga reputasi perguruan tinggi akan turut ditentukan juga oleh terserapnya lulusan perguruan tinggi tersebut di dunia kerja. Merujuk hal ini tentunya saat ini pemerintah pun telah membuat Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) berupa program penyesuaian dunia pendidikan dengan dunia kerja, agar semua lulusan pada level yang sama memiliki kompetensi yang sejajar pada level nasional dan internasional.

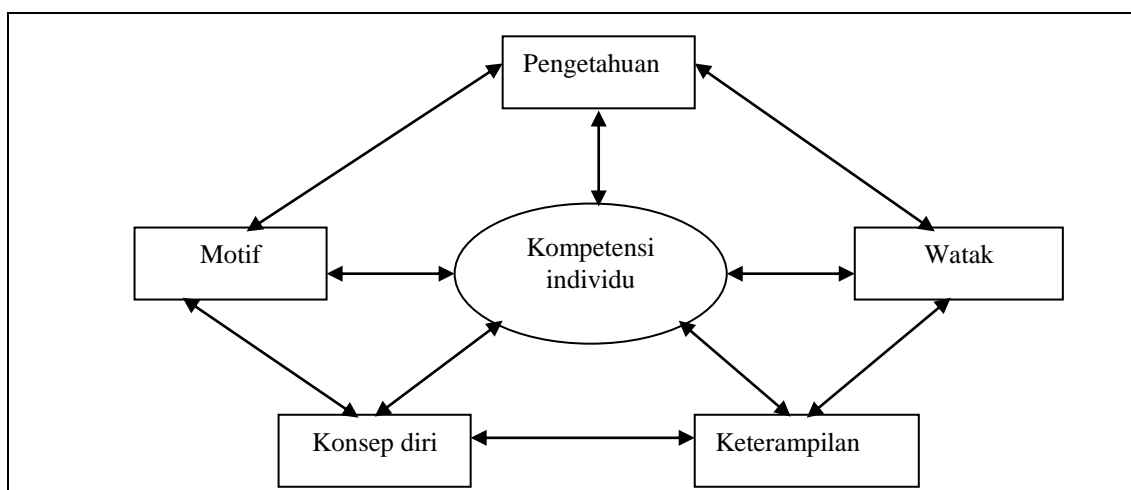
Sebuah riset yang dilakukan oleh *Engineering Career Centre* (ECC UGM), 40 dari 59 Institusi Pendidikan Tinggi (68%) responden menginginkan lulusan Perguruan Tinggi memiliki kompetensi *Communication and Sales Skills*, kemampuan lulusan perguruan tinggi yang paling didambakan Institusi Pendidikan Tinggi pencari kerja. Kemudian peringkat ke dua dan ke tiga, sama-sama 59% adalah *self management dan presentation skill* menjadi tuntutan berikutnya.

Sejalan dengan pentingnya pengelolaan Universitas untuk memenuhi tuntutan pasar, Rully Indrawan (Guru Besar Kopertis DPK UNPAS & Rektor IKOPIN) dalam penyampaian makalahnya di Kopertis Wilayah IV, 22-23 Juli 2008 mengatakan, “Mengatasi problema kekinian Pendidikan Tinggi, membutuhkan paradigma baru dalam cara pandang serta sistem tata kelola. Paradigma baru PT seyogyanya diarahkan pada tiga sasaran penting, yakni 1) terciptanya kemandirian yang harus berjalan seiring dengan tumbuhnya kesadaran dan keberdayaan dan partisipasi masyarakat, internal dan eksternal PT, untuk turut serta dalam setiap implementasi tri dharma, 2) meningkatnya akseptabilitas dan

akuntabilitas public, sehingga tetap mempercayai PT sebagai sumber kreativitas, 30 terjalannya networking secara vertical dan horizontal.

Untuk pemantauan pencapaian penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan tinggi, secara nasional saat ini dilakukan oleh badan independen yang disebut dengan BAN (Badan Akreditasi Nasional). Adapaun standar nasional pendidikan di Indonesia sesuai dengan UU Sisdiknas no: 20 tahun 2003 terdiri dari: standar isi/kurikulum, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan, yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala. Standar nasional pendidikan digunakan sebagai acuan pengembangan kurikulum, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan dan pembiayaan.

Spencer and spencer mengemukakan bahwa lima sumber atau karakteristik kompetensi yang saling berinteraksi dan bersinergi untuk membentuk kompetensi individu. Interaksi kelima elemen kompetensi individu disajikan pada Gambar berikut:



Gambar 1.4
Elemen Pembentuk Kompetensi Individual
Sumber: Spencer and Spencer (1993:9)

Saat ini Presiden Jokowi telah menggabungkan Ristek dan pendidikan tinggi, berkaitan dengan pengembang PTS, Sudaryanto, Dosen dari Pendidikan Bahasa dan Sastra Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta, dalam tulisannya di Koran Republika, Kamis 11 Desember 2014, “sesuai undang-undang, PTS harus berwatak Nirlaba, Pemerintah adalah hal ini bias ikut menjaga watak tersebut dengan berkontribusi pada PTS. Misalnya melalui skema bantuan operasional perguruan tinggi swasta (BOPTS) yang dianggarkan dalam APBN.” Selain hal tersebut saat ini PTS dengan dikeluarkannya UU no. 12 tahun 2012, terhitung sejak 10 Agustus 2014, Perguruan Tinggi harus melakukan selain akreditasi program studi juga harus akreditasi institusi, menyebabkan PTS sedang gencar-gencarnya memperbaiki kinerjanya dari berbagai sudut, guna memperoleh predikat akreditasi A.

Dari fenomena-fenomena tersebut penulis mencoba merangkum research gap yang mendorong terjadinya penelitian ini adalah :

- Temuan *Indonesian Corruption Watch* (ICW), di sektor pendidikan, kasus korupsi di Perguruan Tinggi menempati posisi kedua. Dengan jumlah 10 kasus dan kerugian negara mencapai 2 triliun Rupiah dalam rentang tahun 2003 hingga 2013, hal ini sangat kontradiksi dengan pernyataan Kemendikbud M. Nuh, saat membuka pertemuan Rektor se- Indonesia dengan BPK RI di Hotel Century, Senayan, Jakarta, Senin 9 Januari 2012, menyatakan upaya mewujudkan GUG pada tiap universitas di Indonesia

menjadi tugas banyak pihak, mulai dari universitas terkait hingga Kemendikbud.

- Pengendalian intern menurut hasil penelitian Njanike et al (2011), Wiratno et al, (2013) dan Pratolo (2007) berkontribusi besar pada pelaksanaan good governance. Sedangkan *Good Governance*, menurut Argawal dan Medury (2013), berperan penting dalam mencegah dan mendeteksi fraud dalam organisasi.
- Indrajit dan Agrina (2013:1) menyatakan pejabat structural suatu perguruan tinggi sebagai manajer, efektivitas jajaran manajemen dalam mengelola resiko, pengendalian, dan governance akan mendorong kesuksesan dalam pengelolaan perguruan tinggi. Hasil penelitian tersebut berbeda pada kenyataan beberapa kasus fraud pada Perguruan Tinggi, misalnya kasus yang melibatkan mantan Rektor Unair, Fasichul Lisan yang menyalahgunakan kewenangannya saat menjadi Rektor dan selaku kuasa pengguna anggaran, terkait kasus korupsi pembangunan alat kesehatan rumah sakit pendidikan UNAIR tahun anggaran 2009.
- Hasil penelitian Yunita Christy dan Nunik Lestari Dewi (2013) komitmen dan budaya organisasi hanya 35,1% mempengaruhi good corporate governance, sisanya 64,9% dipengaruhi variabel lain, hal ini bertentangan dengan hasil penelitian Budi Septiawan (Unpas) yang meneliti pengaruh komitmen organisasi terhadap penerapan GCG sebesar 76,1 %
- Anik Fathun Najahningrum (2013) yang meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kecendrungan fraud), komitmen organisasi berpengaruh

negatif terhadap kecenderungan kecurangan (fraud) Artinya komitmen organisasi yang tinggi dapat meminimalisir terjadinya kecenderungan kecurangan (fraud), bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Meyland Chandra (2017) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif signifikan terhadap fraud detection,

Hal lain yang dapat dilakukan untuk menjawab fenomena fenomena masalah tersebut diatas adalah dengan dilakukannya penelitian melihat Pengaruh Sistem Pengendalian Intern dan Komitmen Organisasi terhadap *Fraud* melalui *Good University Governance* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, penulis mencoba mengidentifikasi beberapa permasalahan yang dapat diangkat, antara lain:

1. Belum sepenuhnya Dunia kampus atau dunia pendidikan memiliki independensi terhadap kehidupan politik;
2. Peringkat Indonesia dalam bidang pendidikan yang masih jauh berada di bawah Negara-negara ASEAN, apalagi Negara-negara di dunia;
3. Masih belum terpenuhinya harapan masyarakat tentang idealisme yang dimiliki dunia pendidikan;
4. Pengendalian intern menentukan kinerja manajerial, sehingga apabila pengendalian intern kurang diterapkan dengan baik melalui komitmen organisasional yang baik, maka diduga kinerja manajerial kurang optimal,

5. Pengendalin intern yang efektif yang didukung dengan komitmen organisasional belum sepenuhnya mendukung penerapan prinsip-prinsip *good university governance* yang optimal
6. Sistem pengendalian intern, komitmen organisasional dan prinsip-prinsip *good university governance* belum optimal berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi
7. Sistem pengendalian internal belum berjalan dengan optimal, sehingga frau masih terjadi
8. Komponen stakeholders perguruan tinggi sangat spesifik, yang biasa dikenal dengan istilah Publik Jasa Pendidikan Tinggi , sehingga memerlukan keunikan penanganannya;
9. Belum adanya komitmen dari pengelola perguruan tinggi untuk mewujudkan tata kelola yang baik;
10. komitmen adalah konstruk multidimensional yang berhubungan dengan berbagai cara individu untuk mencapai sesuatu yang superior
11. Belum optimalnya pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* dalam dunia pendidikan;
12. Konsep *good university governance* masih belum selaras dengan penyelenggaraan kampus yang ideal;
13. Fraud yang dilakukan oleh Pimpinan Perguruan Tinggi karena penyalahgunaan wewenang dan tidak berfungsinya tatakelola yang baik;
14. Perguruan Tinggi sebagai ujung tombak penerapan good governance, belum sepenuhnya dapat berfungsi;

15. *Fraud* yang terjadi pada perguruan tinggi selain bidang keuangan juga terjadi pada bidang akademik;
16. Indikasi *fraud* tidak hanya terjadi pada lembaga yang berorientasi kepada laba, institusi Pendidikan juga kerap terjadi *fraud*
17. Operasi untuk memberantas kejahatan itu tidak pernah konsisten, praktik kotor-kotor tersebut tidak pernah hilang;
18. Belum transparannya Pengelolaan anggaran pada dunia pendidikan ;
19. Dunia pendidikan bukan dunia yang tidak mungkin terjadi korupsi, karena pengelolaan anggarannya cukup besar di sana oleh karena itu rentan ada penyimpangan
20. Terdapat hubungan yang erat terciptanya *Good University Governance* (GUG) yang baik akan mencegah *fraud*
21. Terciptanya GUG dan pengendalian intern, memerlukan komitmen yang tinggi dari para pemangku kepentingan

1.3. Batasan Masalah

Pada penelitian ini batasan masalah terkait dengan judul penelitian adalah sebagai berikut:

- a) Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi terjadinya *fraud*, antara lain, pengendalian intern, penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, peran internal audit, peran eksternal auditor , kualitas pengelola PTS, dukungan *stakeholder*, Latar belakang dari pemilik Perguruan Tinggi, komitmen dari pengelola, gender pengelola program studi dan masih banyak

faktor lainnya, dalam penelitian ini, peneliti membatasi Fraud yang dipengaruhi oleh Sistem Pengendalian Internal dan Komitmen Organisasi melalui penyelenggaraan *Good University Governance*;

- b) Variabel dalam penelitian ini terdiri dari Variabel Bebas (Independen) yang meliputi variabel Sistem Pengendalian Intern (SPI) dan Komitmen Organisasi (KO). Variabel terikat (dependen) yang meliputi *Fraud* dan *Good University Governance* (GUG)
- c) Rencana Penelitian dilakukan pada Januari - Desember 2019, pada PTS di Lembaga Layanan Perguruan Tinggi Wilayah III, khususnya yang berbentuk Universitas (lebih dari atau sama dengan 50% prodinya telah terakreditasi);
- d) Unit analisis dalam penelitian ini adalah pejabat struktural di lingkungan Universitas, di LL DIKTI Wilayah III, khususnya Rektor, Wakil Rektor Bidang Akademik dan Wakil Rektor Bidang administrasi/keuangan;

1.4. Rumusan masalah

Dari beberapa identifikasi masalah yang dapat digali dari fenomena latar belakang yang ada, penulis mencoba menjawab beberapa pokok masalah dalam penelitian ini:

1. Apakah Terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap *Good University Governance* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;
2. Apakah Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Good University Governance* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;

3. Apakah Terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Intern dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama terhadap *Good University Governance* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;
4. Apakah Terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap *Fraud* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;
5. Apakah Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Fraud* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;
6. Apakah Terdapat pengaruh *Good University Governanc* terhadap *Fraud* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;
7. Apakah Terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Intern, Komitmen Organisasi dan *Good University Governance* secara bersama-sama terhadap *Fraud* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;
8. Apakah Terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap *Fraud* melalui *Good University Governance* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;
9. Apakah Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap *Fraud* melalui *Good University Governance* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;

1.5. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan pokok masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian adalah:

1. Untuk memperoleh kajian tentang pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap *Good University Governance* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;
2. Untuk memperoleh kajian tentang pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Good University Governance* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;
3. Untuk memperoleh kajian tentang pengaruh Sistem Pengendalian Intern dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama terhadap *Good University Governance* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;
4. Untuk memperoleh kajian tentang pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap *Fraud* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;
5. Untuk memperoleh kajian tentang pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Fraud* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;
6. Untuk memperoleh kajian tentang pengaruh *Good University Governanc* terhadap *Fraud* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;
7. Untuk memperoleh kajian tentang pengaruh Sistem Pengendalian Intern, Komitmen Organisasi dan *Good University Governance* secara bersama-sama terhadap *Fraud* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;

8. Untuk memperoleh kajian tentang pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap *Fraud* melalui *Good University Governance* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;
9. Untuk memperoleh kajian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap *Fraud* melalui *Good University Governance* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;

1.6. Kontribusi Penelitian

Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, peningkatan kinerja pengelola Pendidikan Tinggi, pemahaman masyarakat terhadap Pendidikan tinggi, Komunitas Profesi keilmuan, dan peneliti berikutnya. Secara lebih spesifik kegunaan penelitian ini dapat dikategorikan kepada aspek:

(1) Kontribusi Teori

- Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada ilmu pengetahuan, khususnya bidang akuntansi, auditing dan manajemen pada Perguruan Tinggi Swasta di Lingkungan LL Dikti Wilayah III di Indonesia, lebih spesifik yang berbentuk Universitas;
- Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi kepada peneliti berikutnya sebagai dasar replikasi penelitian yang akan dilakukan. Replika ditujukan untuk pengembangan dan generalisasi hasil penelitian, dengan tetap memperhatikan etika ilmiah untuk penelitian lanjutan;

(2) Kontribusi Praktek

- Hasil penelitian ini dapat memberikan pertimbangan untuk pencegahan fraud bagi institusi yang telah menerapkan praktek *good university governance*, Pengendalian Intern dan memiliki komitmen organisasi
- Hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran kepada masyarakat bahwa Perguruan Tinggi Swasta pada dasarnya telah dikelola dengan baik, mempertimbangkan aspek kepentingan masyarakat dan komitmen;
- Hasil penelitian ini diharapkan memotivasi PTS untuk mengelola Perguruan Tinggi, khususnya Program Studinya dengan memperhatikan factor-faktor *Good University Governance*, komitmen organisasi dan pencagahan terjadinya *fraud*

(3) Kontribusi Kebijakan

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh Pemerintah atau instansi swasta dalam pertimbangan pemberian penghargaan, dana hibah, bantuan atau sejenisnya kepada PTS dengan tata kelola dan kinerja yang baik, dan memperhatikan tidak terjadinya *fraud* dalam PTS.

BAB II

TINJAUAN TEORI DAN PENELITIAN TERDAHULU

2.1. Tinjauan Teori

Penelitian ini menggunakan beberapa teori yang menjadi dasar teori, pada bagian awal menggunakan *agency theory*, *stewardship theory*, *Transaction Cost Economics Theory (TCE)*, *Resource Dependence Theory (RD)* sebagai *grand theory*, dan *Diamond Fraud*. selanjutnya akan dijelaskan teori yang berkaitan dengan variabel penelitian dan teori pendukung yang bersumber dari penelitian terdahulu. Hubungan antar variabel, kerangka konseptual dan hipotesis merupakan bagian terakhir pengungkapan teori yang berkaitan dengan pokok masalah.

2.1.1 Grand Theory

Grand theory adalah setiap teori yang dicoba dari penjelasan keseluruhan kehidupan sosial, sejarah, atau pengalaman manusia. Secara prinsip berlawanan dengan empirisme, positivisme, atau pandangan bahwa pengertian hanya mungkin dilakukan dengan mempelajari fakta-fakta, masyarakat, dan fenomena yang terjadi.

Grand Theory is a term invented by the American sociologist C. Wright Mills in The Sociological Imagination to refer to the form of highly abstract theorizing in which the formal organization and arrangement of concepts takes priority over understanding the social world. In his view, Grand Theory was more or less separated from the concrete concerns of everyday life and its variety in time and space.

<https://www.kompasiana.com/seifuu/5528995a6ea8346b298b461c/apa-itu-grand-teori>

Grand Teori adalah sebuah istilah yang ditemukan oleh seorang ahli sosiologis bernama Charles Wright Mills dalam bukunya yang berjudul "*The Sociological Imagination*" untuk menunjukkan bentuk teori abstraksi tinggi dengan pengaturan formal dan disusun dari konsep-konsep lebih penting dibandingkan pengertian terhadap dunia sosial. Dalam pandangannya, Grand Teori kurang lebih dipisahkan dari perhatian nyata kehidupan sehari-hari dan berbagai variasinya dalam ruang dan waktu.

Grand theory yang menjadi bingkai dasar penelitian ini adalah : *stewardship theory*, *agency theory*, *Resources Dependent Theory* dan *Transaction Economics Theory*. Peneliti memilih empat theory tersebut karena sesuai dengan thema penelitian ini yang secara umum permasalahan terjadi karena ketidak-harmonisan hubungan para stakeholders sesuai kepentingan masing-masing, dan kebebasan untuk tidak bergantung kepada keterbatasan sumberdaya.

2.1.1.1 Stewardship Theory

Podrug (2011:406), *stewardship theory has emerged in the field of corporate governance as an alternative to agency theory, so it is understandable that the basic assumptions are define as opposite to the agency thory assumptions. In the agency relation the emphasis is on building institutional and contractual mechanismsso that managers cannot achieve their own goals at the expenseof the owner's goal, while*

the stewardship relations. If it is successfully achieved, there are no such problems: the goal are shared, so the managers activities are also in the organizations interest.

Stewardship theory memandang manajemen sebagai pihak yang dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan public atau stakeholders. Referensi bagi penelitian ini adalah *steward*, dalam hal ini adalah manajemen perguruan tinggi akan bekerja sebaik-baiknya untuk kepentingan prinsipal, masyarakat dan pemerintah. Beberapa pertimbangan penggunaan *stewardship theory* sehubungan dengan masalah penelitian.

Donaldson dan Davis (1991) dalam Hamilah (2018:79) teori *stewardship* merupakan suatu teori yang mendeskripsikan situasi dimana para manajer bukan termotivasi oleh tujuan-tujuan individu melainkan bertujuan pada hasil utama demi kepentingan organisasi. Dasar teori *stewardship* adalah psikologi dan sosiologi dimana para eksekutif sebagai *steward* termotivasi untuk bertindak sesuai dengan keinginan principal, yang berupaya menjaga dan menghasilkan keuntungan untuk principal, dengan perilaku *steward* yang tidak akan meninggalkan organisasinya. *Donaldson and Davis (1991)*, letak perbedaan dengan teori keagenan adalah bahwa *stewardship theory* menekankan bukan pada perspektif individualisme, melainkan mengintegrasikan tujuan mereka sebagai bagian dari organisasi, yang mana para *steward* akan merasa puas dan termotivasi ketika organisasi yang dijalankannya berhasil memperoleh kesuksesan. Ini sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Chin (2000)

bahwa *stewardship theory* dibangun atas dasar asumsi filosofis bahwa pada dasarnya manusia itu dapat dipercaya, bertanggung jawab, berintegritas dan memiliki kejujuran terhadap pihak lain. Menurut teori ini struktur organisasi merupakan hal yang sangat penting guna memberdayakan peran steward dan memberi mereka otonomi penuh berdasarkan kepercayaan Donaldson dan Davis (1991).

Principal dan steward saling bekerja sama untuk meningkatkan kesejahteraan guna mencapai keinginan keduanya. Principal menerima karyawan berdasarkan kompetensi dalam mengelola sumberdaya yang dimiliki organisasi guna memaksimalkan stake holder benefit. Saat manajer mampu mengelola organisasi dengan baik, akan terlihat upaya penciptaan nilai bagi organisasi, maka manajer telah memenuhi aspek psikologis. Tidak demikian halnya dengan, ketika bekerja, pegawai memenuhi kebutuhan psikologis dan sosiologis diri mereka sendiri. Davis et al (1997), sehingga dapat dikatakan bahwa kedua pihak tidak berusaha meningkatkan nilai bagi stakeholder yang lain. Pembayaran bunga kepada kreditur atau pembayaran pajak untuk pemerintah merupakan yang di luar keinginan keduanya, bahkan dianggap sebagai efek samping dalam upaya meningkatkan kedejahteraan principal dan keuntungan manajer.

<https://ryobinhood.blogspot.com/2013/02/agency-vs-stewardship.html>

STEWARDSHIP THEORY

Teori *stewardship* adalah teori yang menjelaskan keadaan dimana para manajer tidaklah terinspirasi oleh tujuan-tujuan individu

tetapi lebih ditujukan pada hasil bersama, kepentingan organisasi, sehingga teori ini mempunyai dasar psikologi dan sosiologi yang telah dirancang dimana para eksekutif sebagai steward terinspirasi untuk bertindak sesuai keinginan prinsipal, selain itu perilaku steward tidak akan lari meninggalkan organisasinya sebab steward berusaha mencapai sasaran organisasinya. Teori ini didesain bagi para peneliti untuk menguji situasi dimana para pimpinan dalam perusahaan sebagai pelayan dapat terinspirasi untuk bertindak dengan cara terbaik pada principalnya (Donaldson dan Davis, 1989, 1991).

Model *Stewardship Theory*, didasarkan pada pelayan yang berperilaku dimana dia dapat dibentuk agar selalu dapat bekerjasama dalam organisasi, memiliki perilaku kolektif atau berkelompok dengan utilitas tinggi disbanding individunya dan selalu bersedia untuk melayani. Pada teori stewardship dihadapkan pada suatu pilihan antara perilaku self serving dan pro-organisational, perilaku pelayan *inherent* dengan kepentingan organisasi sedangkan perilaku eksekutif disejajarkan dengan kepentingan principal dimana para steward berada. Steward akan menggantikan atau mengalihkan self serving untuk berperilaku kooperatif.

Sehingga meskipun kepentingan antara steward dan principal berbeda, steward tetap akan menjunjung tinggi nilai kebersamaan, karena berpedoman bahwa terdapat utilitas yang lebih besar pada perilaku kooperatif, dan perilaku tersebut dianggap rasional sebagai perilaku yang dapat diterima.

Perilaku *steward* adalah kolektif, karena *steward* berpedoman dengan perilaku tersebut tujuan organisasi dapat dicapai. Misalnya peningkatan penjualan atau profitabilitas. Perilaku ini akan menguntungkan principal termasuk outside owner (melalui efek positif yang ditimbulkan oleh laba dalam bentuk deviden dan shareprices), hal ini juga memberikan manfaat pada status manajerial, sebab tujuan mereka ditindak lanjuti dengan baik oleh *steward*. Para ahli teori *stewardship* mengasumsikan bahwa ada hubungan yang sangat kuat antara kesuksesan organisasi dengan kepuasan principal. *Steward* melindungi dan memaksimalkan shareholder melalui kinerja perusahaan, oleh karena itu fungsi utilitas *steward* dimaksimalkan.

Steward yang dengan sukses dapat meningkatkan kinerja perusahaan akan mampu memuaskan sebagian besar organisasi yang lain, sebab sebagian besar shareholder memiliki kepentingan yang telah dilayani dengan baik lewat peningkatan kemakmuran yang diraih organisasi. Oleh karena itu, *steward* yang pro organisasi termotivasi untuk memaksimalkan kinerja perusahaan, disamping dapat memberikan kepuasan kepada kepentingan *shareholder*.

Dalam riset *stewardship* sebelumnya dengan menguji suatu model yang mendasarkan pada pilihan manajer —principal yang lebih baik daripada suatu paham determinasi. Berdasarkan model yang ada tersebut, manajer memilih berperilaku sebagai *steward*/ pelayan atau agent. Pilihan mereka beragam sesuai motivasi psikologisnya dan persepsi mereka tentang situasi yang ada. Principal

juga memilih menciptakan suatu hubungan *agency* atau *stewardship*, tergantung pada persepsi tentang situasi dan manajernya. Apabila baik manajer atau principal merasa bahwa pihak yang lain akan berperilaku secara aktivitas (bertahan), maka keuntungan terbaik darinya berperilaku sebagai *agency*, dan organisasi menerima kembalian yang Fokus Ekonomi Vol. 2 No. 1 Juni 2007 : 37 46 46 cukup optimal atas investasinya. Namun jika kedua pihak memilih mengembangkan hubungan *stewardship*, organisasi merealisasikan imbalan maksimum.

Teori *Stewardship* mempunyai akar psikologi dan sosiologi yang didesain untuk menjelaskan situasi dimana manajer sebagai *steward* dan bertindak sesuai kepentingan pemilik (Donaldson & Davis, 1989, 1991), dalam eko Raharjo (2007), Dalam teori *stewardship* manajer akan berperilaku sesuai kepentingan bersama. Ketika kepentingan *steward* dan pemilik tidak sama, *steward* akan berusaha bekerja sama daripada Fokus Ekonomi Vol. 2 No. 1 Juni 2007 : 37 46 40 menentangnya, karena *steward* merasa kepentingan bersama dan berperilaku sesuai dengan perilaku pemilik merupakan pertimbangan yang rasional karena *steward* lebih melihat pada usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Teori *stewardship* mengasumsikan hubungan yang kiat antara kesuksesan organisasi dengan kepuasan pemilik. *Steward* akan melindungi dan memaksimalkan kekayaan organisasi dengan kinerja perusahaan, sehingga dengan demikian fungsi utilitas akan maksimal.

Asumsi penting dari *stewardship* adalah manajer meluruskan tujuan sesuai dengan tujuan pemilik. Namun demikian tidak berarti steward tidak mempunyai kebutuhan hidup.

2.1.1.2 Agency Theory

Agency Theory secara formal berasal pada awal tahun 1970, namun konsep di balik itu memiliki sejarah panjang dan beragam. Di antaranya adalah pengaruh teori properti-hak, ekonomi organisasi, hukum kontrak, dan filsafat politik, termasuk karya Locke dan Hobbes. Sebagian ilmuwan penting terlibat dalam periode formatif teori agensi di tahun 1970-an termasuk Armen Alchian, Harold Demsetz, Michael Jensen, William Meckling, dan S.A. Ross.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005), teori agensi adalah hubungan atau kontrak antara *principal* dan *agent*. Teori agensi memiliki asumsi bahwa tiap-tiap individu semata-mata termotivasi oleh kepentingan dirinya sendiri sehingga menimbulkan konflik kepentingan antara *principal* dan *agent*.

Agency Theory menunjukkan bahwa perusahaan dapat dilihat sebagai suatu hubungan kontrak (*loosely defined*) antara pemegang sumber daya. Suatu hubungan *agency* muncul ketika satu atau lebih individu, yang disebut pelaku (*principals*), mempekerjakan satu atau lebih individu lain, yang disebut agen, untuk melakukan layanan tertentu dan kemudian mendelegasikan otoritas pengambilan keputusan kepada agen. Hubungan utama *agency* dalam bisnis adalah mereka (antara pemegang saham dan manajer dan) 1 (2) antara *debtholders* dan

pemegang saham. Hubungan ini tidak selalu harmonis, memang, teori keagenan berkaitan dengan konflik *agency*, atau konflik kepentingan antara agen dan pelaku. Hal ini memiliki implikasi untuk, antara lain, tata kelola perusahaan dan etika bisnis. Ketika *agency* terjadi cenderung menimbulkan biaya *agency*, yaitu biaya yang dikeluarkan dalam rangka untuk mempertahankan hubungan *agency* yang efektif (misalnya, menawarkan bonus kinerja manajemen untuk mendorong manajer bertindak untuk kepentingan pemegang saham). Oleh karena itu, teori keagenan telah muncul sebagai model yang dominan dalam literatur ekonomi keuangan, dan secara luas dibahas dalam konteks etika bisnis.

- **Konflik Antara Manajer dan Pemegang Saham**

Agency Theory menimbulkan masalah mendasar dalam organisasi "perilaku mementingkan diri sendiri". Manajer Sebuah perusahaan mungkin memiliki tujuan-tujuan pribadi yang bersaing dengan tujuan untuk memaksimalkan kekayaan pemilik pemegang saham. Karena manajer pemegang saham memiliki hak untuk mengelola aset perusahaan, sebuah potensi konflik kepentingan muncul antara dua kelompok.

Agency Theory menunjukkan bahwa, tenaga kerja tidak sempurna dan pasar modal, manajer akan berusaha untuk memaksimalkan utilitas mereka sendiri dengan mengorbankan para pemegang saham perusahaan. Agen memiliki kemampuan untuk beroperasi sendiri dan mementingkan kepentingan pribadi daripada kepentingan terbaik dari perusahaan hal ini disebabkan oleh informasi

yang bersifat asimetris (misalnya, manajer tahu lebih baik dari pemegang saham apakah mereka mampu memenuhi tujuan pemegang saham) dan ketidakpastian (misalnya, berbagai faktor memberikan kontribusi pada hasil-hasil akhir, dan mungkin tidak jelas apakah agen langsung menyebabkan hasil yang diberikan, positif atau negatif). Bukti perilaku manajerial mementingkan diri sendiri termasuk konsumsi beberapa sumber daya perusahaan dalam bentuk *perquisites* dan menghindari risiko posisi yang optimal, dimana manajer menghindari risiko *by pass* peluang yang menguntungkan di mana pemegang saham perusahaan akan lebih memilih untuk berinvestasi. Di luar investor menyadari bahwa perusahaan akan membuat keputusan yang bertentangan dengan kepentingan terbaik mereka. Oleh karena itu, investor memberikan potongan harga dan mereka bersedia membayar perusahaan sekuritas.

Potensi konflik keagenan muncul setiap kali manajer perusahaan memiliki kurang dari 100 persen dari saham biasa perusahaan. Jika suatu perusahaan adalah kepemilikan tunggal yang dikelola oleh pemilik, manajer pemilik akan melakukan tindakan untuk memaksimalkan kesejahteraan sendiri. Manajer-pemilik mungkin akan mengukur utilitas oleh kekayaan pribadi, tetapi mungkin memikirkan pertimbangan lainnya, seperti hiburan dan *perquisites*, terhadap kekayaan pribadi. Jika pemilik-manajer meninggalkan sebagian kepemilikan-nya dengan menjual sebagian saham perusahaan kepada investor luar, maka akan muncul potensi konflik kepentingan, yang disebut konflik keagenan. Sebagai contoh, pemilik-manajer lebih memilih gaya hidup yang lebih

santai dan tidak bekerja keras untuk memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham, karena kurangnya kekayaan yang akan ditambahkan ke manajer-pemilik. Selain itu, manajer-pemilik lebih memutuskan untuk mengkonsumsi perquisites, karena beberapa manfaat dari biaya konsumsi akan ditanggung oleh para pemegang saham external.

Pada sebagian besar perusahaan publik berskala besar, konflik kantor berpotensi cukup signifikan karena para manajer perusahaan sendiri umumnya hanya sebagian kecil dari saham biasa. Oleh karena itu, maksimalisasi kekayaan pemegang saham dapat disubordinasi untuk berbagai macam tujuan manajerial lainnya. Misalnya, manajer mungkin memiliki tujuan yang mendasar untuk memaksimalkan ukuran perusahaan. Dengan membuat sebuah perusahaan besar cepat berkembang, eksekutif meningkatkan status mereka sendiri, menciptakan lebih banyak kesempatan untuk manajer tingkat rendah sampai menengah dan meningkatkan keamanan kerja mereka karena suatu pengambilalihan cenderung tidak ramah. Akibatnya, manajemen incumber dapat melakukan diversifikasi dengan mengorbankan para pemegang saham yang dapat dengan mudah mendiversifikasi masing-masing portofolio hanya dengan membeli saham di perusahaan lain.

Manajer dapat didorong untuk melakukan tindakan terbaik demi kepentingan pemegang saham melalui insentif, hambatan, dan hukuman. Bagaimanapun juga metode ini efektif hanya jika pemegang saham dapat mengamati semua tindakan yang diambil oleh manajer. Masalah moral mengambil untung semata, dimana agen mengambil tindakan tidak

teramati dalam diri mereka untuk kepentingan-pribadi, yang berasal dari kelayakan bagi pemegang saham untuk memantau semua tindakan manajerial. Untuk mengurangi masalah moral mengambil untung semata, pemegang saham harus menanggung biaya agen.

Guna memperjelas perbedaan *agency theory* dan *stewardship theory*, berikut adalah Perbedaan antara *Agency Theory* dan *Stewardship Theory*

1. Faktor Psikologi

kaitannya dengan faktor psikologi, perbedaan mendasar antara *Agency Theory* dan *Stewardship Theory* terletak pada perbedaan model of man. Menurut *Agency Theory*, manusia adalah dasar atau akar dalam rasionalitas ekonomi. Pandangan atas economic man sebagai sesuatu penyederhanaan mengenai tingkah laku manusia atas suatu argumentasi *more complex and humanistic model of man*, akan memperjelas terdapatnya hubungan dengan teori organisasi (Argyris, 1973, Simon 1957).

Argyris mendukung the model of man yang dikarakteristikan sebagai *self-actualizing man*. Model ini didasari atas suatu anggapan bahwa manusia mempunyai kebutuhan untuk berkembang sesuai kebutuhan melebihi dari keadaan sekarang dan akan mencapai level yang paling tinggi dengan sukses dan diasumsikan secara ekonomi bahwa manusia dipandang sebagai orang yang dibatasi oleh kemampuan untuk mencapai full potensial. Perbedaan khusus yang relevan antara *Agency*

Theory dan *Stewardship Theory* difokuskan pada motivasi, identifikasi dan penggunaan power dalam konteks hubungan hirarki.

2. Motivasi

Perbedaan utama antara *Agency Theory* dan *Stewardship Theory* difokuskan pada motivasi ekstrinsik dan intrinsik. *Agency Theory* difokuskan pada ekstrinsik reward: nyata, komoditi yang dapat dipertukarkan dan mempunyai ukuran nilai pasar. *Ekstrinsik reward* didasarkan pada sistem penghargaan yang menggambarkan mekanisme pengendalian pada teori agency.

Stewardship Theory difokuskan pada *intrinsic reward* (penghargaan yang hakiki) yang tidak dapat diubah dengan mudah. Penghargaan ini merupakan kesempatan untuk meningkatkan pertumbuhan, prestasi, asosiasi, dan aktualisasi diri. Pada titik terendah dalam hubungan stewardship pada hakikatnya memotivasi untuk bekerja keras untuk kepentingan organisasi dengan penghargaan yang tidak nyata. *Stewardship* lebih difokuskan pada tingginya kebutuhan pada hierarki Maslow (1970), kebutuhan untuk berkembang (Alderfer, 1972) atas prestasi dan kebutuhan untuk berkumpul oleh Mc Clelland (1975) dan Mc Gregor (1906).

Dalam hubungannya dengan motivasi pekerja, model karakteristik jabatan Hackman dan Oldhan (1980) mengemukakan bahwa ada tiga keadaan yang bersifat psikologi yaitu pengalaman memahami pekerjaan, pengalaman bertanggungjawab atas hasil, dan pemahaman

atas hubungan yang nyata. Berdasarkan teori tersebut, dapat dikembangkan dua proposisi yaitu :

Proposisi 1 : Orang yang dimotivasi oleh order kebutuhan yang lebih tinggi akan lebih suka menjadi steward dalam hubungan steward-principal, daripada orang yang tidak termotivasi oleh order kebutuhan yang lebih tinggi.

Proposisi 2 : Orang yang dimotivasi oleh faktor intrinsik akan lebih suka menjadi steward dalam hubungan *steward-principal*, daripada orang yang dimotivasi oleh faktor ekstrinsik.

3. Identifikasi

Seorang manajer dapat diidentikan dengan orang yang bekerja untuk mencapai tujuan organisasi, memecahkan masalah dan mengatasi rintangan, mencegah dan menyelesaikan tugas dan beban yang diberikan kepadanya dengan sukses (Bass,1960). Individu-individu diidentikkan dengan organisasi, mereka lebih siap diajak bekerja sama, altruistik dan spontan berperilaku sebagai bagian dari organisasi yang tidak terlalu mengharapkan imbalan (Mowday, Potter dan Steer, 1982). Oleh karena itu manajer dapat memotivasi dan memberikan wewenang untuk pelaksanaan pekerjaan, dengan menggunakan inisiatif untuk memajukan organisasi dan prinsipalnya.

Konsepnya diatas diidentikan sebagai komitmen organisasi, yaitu adanya individu-individu tangguh dan termasuk dalam unsur utama organisasi (Porter, dkk, 1974). Mayer dan Schoorman (1992), menyatakan bahwa karakteristik komitmen organisasi sebagai suatu

bangunan multidimensi yang berisi pengulangan komitmen yang disebut “*belief individu and acceptance of goal of the organization*”. Dalam teori agency nilai komitmen tidak memiliki nilai ekonomis dan tidak relevan untuk dijadikan sebagai *exchange agreement*.

Berdasarkan teori tersebut diajukan dua proposisi :

Proposisi 3 : Orang yang mempunyai identifikasi tinggi dengan organisasi akan lebih suka menjadi steward hubungan steward-principal, daripada orang yang mempunyai identifikasi rendah dengan organisasi.

Proposisi 4 : Orang yang tinggi dalam komitmen nilai akan lebih suka menjadi steward dalam hubungan *steward-principal*, daripada orang yang rendah dalam komitmen nilai.

- Penggunaan Kekuasaan

Kekuasaan aspek penting yang menghubungkan antara prinsipal dan manajer. Manajer menerima kepuasan dari dan oleh motivasi dengan menggunakan kekuasaan (Mc Clelland, 1987). Menurut Mc Celland dan Burham (1987), motif kekuasaan adalah daya gerak psikologi yang diperlukan untuk prestasi dan dapat mendukung tujuan organisasi.

Sistem pemberian intensif dan pengakuan atas wewenang yang diberikan merupakan gabungan prinsip yang diperlukan dalam pengawasan. Kekuatan personal melekat pada individu dalam konteks hubungan antara individu, yang tidak dipengaruhi oleh posisinya. Keahlian dan kelebihan kekuasaan merupakan karakteristik personal power, dimana kelebihan suatu individu dalam bekerja dibandingkan

dengan individu lainnya. Kekuatan personal merupakan dasar yang mempengaruhi dasar pertanggungjawaban hubungannya dengan prinsipal.

Berdasarkan teori tersebut diajkan proposisi :

Proposisi 5 : Orang yang lebih suka menggunakan personal power sebagai dasar untuk mempengaruhi lainnya akan lebih suka menjadi steward dalam hubungan *steward-principal*, daripada orang yang menggunakan *power institutional*.

- Faktor Situasional

- a. Filosofi Manajemen

Filosofi manajemen yang digunakan dalam hubungannya dengan Stewardship Theory adalah filosofi manajemen yang berorientasi pada keterlihatan. Filosofi ini konsisten dengan Argyris (1973) yang menyatakan bahwa desain organisasi yang didasarkan pada asumsi ekonomi menciptakan pemenuhan sendiri yang diperkirakan menghasilkan perilaku yang konsisten dengan asumsi. Jika mengikuti alasan ini, evolusi manajemen yang berorientasi keterlibatan adalah lebih dominan dalam model yang mengarah pada timbulnya perilaku yang lebih konsisten dengan *Stewardship Theory*.

Proposisi 6 : Orang yang ada dalam situasi yang berorientasi keterlibatan lebih mungkin menjadi *steward* dalam hubungan *steward* prinsipal dari pada orang ada dalam situasi yang berorientasi pengendalian (control).

- b. Budaya

Paham individual - kolektif merupakan aspek budaya yang berpengaruh dalam memilih hubungan agen dan *stewardship*. Paham individual karakteristiknya ditekankan pada tujuan-tujuan personal diluar tujuan kelompok. Paham kolektif ditekankan pada tujuan-tujuan personal subordinat pada tujuan-tujuan kolektif. Dalam budaya kolektif, seorang merupakan bagian anggota dari suatu group misalnya keluarga, universitas, organisasi. Sikap individual melihat pertentangan sebagai kesempatan untuk melakukan pekerjaan dan komunikasi diadakan secara langsung, dan berorientasi jangka pendek, tingkah laku bisnis tidak tergantung pada hubungan personal, memakai analisis *cost benefit* (model ekonomi) untuk mengevaluasi bisnis dan mengurangi resiko pada kontrak bisnis.

Proposisi 7 : Seseorang dalam budaya kolektif lebih suka untuk mengembangkan relationship steward prinsipal dari pada orang yang berada dalam budaya individualistic.

c. Rentang Kekuasaan

Secara umum didefinisikan sebagai perluasan powerfull anggota-anggota institusi dan organisasi dimana suatu negara mengharapkan dan menerima distribusi kekuasaan yang tidak seimbang. Dalam budaya yang pasti, terdapat perbedaan kekuasaan antara anggota yang lebih besar tetapi mereka menerima dan toleran terhadap perbedaan budaya tersebut. Budaya rentang kekuasaan yang tinggi cocok digunakan untuk mengembangkan hubungan keagenan karena budaya seperti ini mendukung dan melegitimasi ketidaksamaan inherent antara prinsipal

dan agen. Sedangkan budaya rentang kekuasaan rendah cocok digunakan untuk mengembangkan hubungan leadership karena anggotanya menempatkan nilai yang lebih besar pada kesetaraan dari sesuatu yang esensial pada prinsipal dan manager.

Proposisi 8 : Seseorang dalam budaya rentang kekuasaan rendah lebih memungkinkan untuk mengembangkan relationship steward principal daripada orang yang berada pada budaya rentang kekuasaan tinggi.

Perbandingan *Teory Agency* dan Teori *Stewardship*

	Teori <i>Agency</i>	Teori <i>Stewardship</i>
Model manusia Perilaku	Berorientasi ekonomi Melayani diri sendiri	Aktualisasi diri Melayani orang lain.
Mekanisme psikologi : · Motivasi · Perbandingan Sosial · Identifikasi · Kekuasaan	Kebutuhan yang lebih rendah (psikologi, keamanan, ekonomi) Ekstrinsik Manajer Menilai Komitmen Rendah (legitimasi, memaksa, reward) Institusional	Kebutuhan yang lebih tinggi (pertumbuhan, prestasi, aktualisasi diri) Intrinsik Prinsipal Menilai Komitmen Tinggi (pakar, referen) Perseorangan
Mekanisme situasional: · Filosofi manajemen · Orientasi resiko · Kerangka waktu · Tujuan · Perbedaan Budaya	Berorientasi pengawasan Mekanisme kontrol Jangka pendek Pengawasan biaya Individualis Rentang kekuasaan tinggi	Berorientasi partisipasi Kepercayaan Jangka panjang Perbaikan kinerja Kebersamaan Rentang kekuasaan rendah

- Pilihan antara Hubungan *Agency* dan *Stewardship*

Telah disajikan suatu model yang menduga bahwa ada faktor psikologis dan situasional yang mempengaruhi individu dalam pendekatan hubungan agency dan stewardship. Pilihan antara hubungan kegiatan dan stewardship sama dengan keputusan yang merupakan dilema. Pertama, keputusan dibuat oleh pihak-pihak yang ada dalam hubungan tersebut. Kedua, karakteristik situasional berpengaruh terhadap

pilihan. Dan ketiga, harapan bahwa masing-masing pihak mempunyai yang lain akan mempengaruhi pilihan.

Proposisi : Jika suatu hubungan stewardship yang timbal balik ada, maka kinerja potensial dapat dimaksimalkan, sebaliknya jika hubungan agency yang ada, biaya potensial dapat diminimalkan dan jika pilihan motivasinya campuran, pihak yang memilih stewardship akan dikhianati dan pihak yang memilih aktivitas adalah pihak-pihak yang mencari kesempatan.

Keterangan :

1. Ketika prinsipal ataupun manajer memilih hubungan agency, hasilnya adalah hubungan prinsipal-agency yang nyata yaitu mencapai harapan masing-masing. Hubungan *agency* didesain untuk meminimalkan kerugian yang potensial timbul dari masing-masing pihak. Dengan demikian kedua pihak mempunyai kesamaan harapan dari hubungan tersebut dan biaya terkontrol.
2. Jika principal memilih hubungan steward dan manajer memilih hubungan agency maka manajer akan bertindak mencari keuntungan sendiri dan mengambil manfaat dari principal. Seorang manajer yang berprofil psikologis demikian akan berperilaku layaknya “serigala dalam kandang ayam” dan akan mencari kepuasan sendiri dari organisasi atau principal. Situasi tersebut tercipta karena principal memberi kekuasaan agen bekerja hanya untuk melayaninya. Dengan demikian, profit secara psikologis dari manajer keluar dari keharmonisan yang diciptakan principal. Principal akan merasa dikhianati dan marah, dan

pada akhirnya memperketat pengawasan, menarik dari situasi tersebut, atau berusaha memberhentikan manajer. Saat dua pihak individual terlibat, pilihan yang tepat adalah hubungan *agency*. Namun jika beorientasi pada kebersamaan, saat masing-masing pihak menyatukan tujuan pribadinya, maka hubungan *stewardship* yang dipilih.

3. Dilema terjadi karena adanya kemungkinan perbedaan pilihan dari masing-masing pihak. Jika prinsipal memilih hubungan *agency* dan manajer memilih hubungan *stewardship*, hasilnya akan menimbulkan rasa frustrasi bagi manajer yang merasa dikhianati principal. Steward diawasi seolah-olah mereka agent, mereka tidak dapat menikmati tipe imbalan internal yang diinginkan (contohnya pertumbuhan, pencapaian, atau aktualisasi diri) dan pada akhirnya mereka berperilaku anti terhadap organisasi (Argrys, 1973).

4. Principal dan manajer memilih hubungan *stewardship*, hasilnya adalah hubungan *principal-steward* yang nyata didesain untuk memaksimalkan kinerja potensial dari kelompok.

- **Biaya Dari Konflik Pemegang Saham - Manajemen**

Biaya *Agency* didefinisikan sebagai biaya yang ditanggung oleh pemegang saham untuk mendorong manajer dalam memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham daripada berperilaku mementingkan diri sendiri. Gagasan biaya agen mungkin dihubungkan dengan Jurnal pada makalah yang berjudul *Journal of Finance* pada tahun 1976 oleh Michael Jensen dan William Meckling, yang menyarankan bahwa tingkat utang perusahaan dan tingkat manajemen ekuitas baik dipengaruhi oleh

keinginan untuk mengendalikan biaya kantor. Ada tiga jenis utama dari biaya agen: (1) pengeluaran untuk memantau kegiatan manajerial, seperti biaya audit; (2) pengeluaran untuk struktur organisasi dengan cara yang membatasi perilaku manajerial yang tidak diinginkan, seperti menunjuk anggota luar dewan direksi atau restrukturisasi bisnis perusahaan unit dan hirarki manajemen, dan (3) biaya kesempatan yang dapat terjadi ketika pemegang saham-dikenakan pembatasan, seperti persyaratan untuk suara pemegang saham pada permasalahan tertentu, membatasi kemampuan manajer untuk mengambil tindakan yang meningkatkan kekayaan pemegang saham.

Dengan tidak adanya upaya pemegang saham untuk mengubah perilaku manajerial, biasanya akan ada kehilangan sebagian kekayaan pemegang saham karena tindakan manajerial tidak pantas. Di sisi lain, biaya agen akan berlebihan jika pemegang saham berusaha untuk memastikan bahwa setiap tindakan manajerial sesuai dengan kepentingan pemegang saham. Oleh karena itu, jumlah optimal biaya agen yang harus ditanggung oleh pemegang saham ditentukan dalam "konteks biaya biaya-manfaat agen" harus ditingkatkan selama setiap dolar yang dihabiskan meningkatkan hasil setidaknya kenaikan dolar dalam kekayaan pemegang saham.

- **Mekanisme Menghadapi Konflik antara Manajer dan Pemegang Saham**

Ada dua posisi kunci untuk menghadapi konflik-konflik agency pemegang saham dan manager. Pada keadaan ekstrim, manajer

perusahaan bertindak sepenuhnya berdasarkan perubahan harga saham. Dalam hal ini, biaya agen akan rendah karena manajer memiliki insentif besar untuk memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham hal tersebut tentu akan sangat sulit, oleh karena itu, dalam keadaan tersebut menyewa manajer berbakat di bawah ikatan kontrak karena pendapatan perusahaan akan dipengaruhi oleh peristiwa ekonomi yang tidak berada di bawah kendali manajerial. Pada keadaan ekstrim lainnya, pemegang saham dapat memonitor setiap tindakan manajerial, tapi ini akan sangat mahal dan tidak efisien. Solusi optimal terletak di antara ekstrim, di mana kompensasi eksekutif terkait dengan kinerja, tetapi beberapa pemantauan juga dilakukan. Selain pemantauan, mekanisme berikut ini mendorong para manajer untuk bertindak dalam kepentingan pemegang saham : (1) insentif berbasis kinerja rencana, (2) intervensi langsung oleh pemegang saham, (3) ancaman penembakan, dan (4), ancaman pengambilan alihan.

Sebagian besar perusahaan publik kini memberlakukan kinerja saham, dimana saham yang diberikan kepada eksekutif berdasarkan kinerja seperti yang didefinisikan oleh tindakan keuangan seperti laba per saham, imbal hasil aset, imbal hasil ekuitas, dan perubahan harga saham. Jika kinerja perusahaan berada di atas target kinerja, manajer perusahaan mendapatkan lebih banyak saham. Jika kinerja di bawah target, mereka menerima lebih sedikit dari 100 persen saham. Rencana kompensasi insentif berbasis kinerja seperti saham, dirancang untuk memenuhi dua tujuan. Pertama, mereka menawarkan insentif eksekutif untuk mengambil tindakan yang akan meningkatkan kesejahteraan pemegang saham.

Kedua, rencana ini membantu perusahaan menarik dan mempertahankan manajer yang memiliki kepercayaan diri untuk risiko masa depan keuangan mereka pada kemampuan mereka sendiri yang harus mengarah pada kinerja yang lebih baik.

Peningkatan persentase saham biasa di perusahaan Amerika dimiliki oleh investor institusional seperti perusahaan asuransi, dana pensiun, dan reksadana. Manajer keuangan institusional memiliki pengaruh, jika mereka memilih, untuk menggunakan pengaruh yang cukup besar atas operasi perusahaan. Kelembagaan investor dapat mempengaruhi manajer sebuah perusahaan dalam dua cara utama. Pertama, mereka dapat bertemu dengan manajemen perusahaan dan menawarkan saran-saran mengenai operasi perusahaan. Kedua, pemegang saham institusional dapat mensponsori proposal untuk dipilih di dalam rapat umum pemegang saham tahunan, bahkan jika proposal ini ditentang oleh manajemen. Meskipun proposal pemegang saham yang disponsori tersebut nonbinding dan melibatkan isu-isu di luar operasi sehari-hari, hasil suara ini jelas mempengaruhi pendapat manajemen.

Di masa lalu, kemungkinan manajemen sebuah perusahaan besar digulingkan oleh pemegang saham yang begitu jauh merupakan ancaman kecil. Ini benar karena kepemilikan sebagian besar perusahaan sangat luas, dan kontrol manajemen mengenai mekanisme suara begitu kuat, sehingga hampir tidak mungkin bagi pemegang saham pembangkang untuk mendapatkan suara yang diperlukan untuk menghapus manajer. Dalam beberapa tahun terakhir, bagaimanapun,

kepala petugas eksekutif di *American Express Co*, *General Motors Corp*, IBM, dan *Kmart* semua mengundurkan diri di tengah-tengah oposisi institusional dan spekulasi bahwa keberangkatan mereka terkait dengan kinerja operasi perusahaan mereka yang rendah.

Pengambil-alihan secara tidak baik, yang terjadi ketika manajemen tidak ingin menjual perusahaan, yang paling mungkin untuk mengembangkan saat saham suatu perusahaan adalah dibawah nilai relatif terhadap potensi karena pengelolaan yang tidak memadai. Dalam pengambil-alihan secara tidak baik, para manajer senior dari perusahaan yang diakuisisi biasanya diberhentikan, dan mereka yang ditahan kehilangan kemerdekaan mereka sebelum terjadi akuisisi. Ancaman dari disiplin pengambilalihan secara tidak baik mengubah perilaku manajerial dan mendorong manajer berusaha untuk memaksimalkan nilai pemegang saham.

Pengawasan atau monitoring yang dilakukan oleh pihak independen memerlukan biaya atau *monitoring cost* dalam bentuk biaya audit, yang merupakan salah satu dari *agency cost* (Jensen dan Meckling, 1976). Biaya pengawasan (*monitoring cost*) merupakan biaya untuk mengawasi perilaku *agent* apakah *agent* telah bertindak sesuai kepentingan *principal* dengan melaporkan secara akurat semua aktivitas yang telah ditugaskan kepada manajer. Uraian tersebut diatas memberi makna bahwa auditor merupakan pihak yang dianggap dapat menjembatani kepentingan pihak pemegang saham (*principal*) dengan pihak manajer (*agent*) dalam mengelola keuangan perusahaan (Setiawan,

2006) termasuk menilai kelayakan strategi manajemen dalam upaya untuk mengatasi kesulitan keuangan perusahaan. Auditor independen melakukan fungsi pengawasan atau monitoring atas pekerjaan manajer melalui sebuah sarana yaitu laporan keuangan, sehingga auditor akan melakukan proses audit terhadap kewajaran laporan keuangan yang terdiri dari neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan modal dan laporan arus kas termasuk catatan atas laporan keuangan yang kemudian akan memberikan pendapat atas pekerjaan auditnya dalam bentuk opini audit. Auditor independen melakukan pengawasan atau *monitoring* karena manajer berkeinginan untuk menyajikan laporan keuangan agar tampak lebih baik dari kondisi senyatanya (Cossierat, 1999). Sejalan dengan pendekatan audit *top downholistic*, auditor berkewajiban untuk mengevaluasi resiko bisnis klien (Boynton, 2002). Perusahaan yang mengalami *financial distress* memiliki resiko bisnis yang lebih besar. Oleh karena itu, auditor akan mempertimbangkan rencana dan tindakan strategik yang dilakukan manajemen, khususnya rencana manajemen yang terlalu optimistik (Hackenbrack dan Nelson, 1996).

Pengguna laporan keuangan akan mengambil keputusan ekonomi atas dasar laporan keuangan auditan. Oleh karena itu, opini tentang kemampuan perusahaan untuk melanjutkan usahanya merupakan informasi penting bagi pengguna laporan keuangan. Opini *going concern*, yang secara jelas menyebutkan adanya keraguan auditor akan kemampuan perusahaan untuk melanjutkan usahanya merupakan signal

bahwa perusahaan sedang menghadapi masalah *going concern*, seperti masalah kesulitan keuangan.

Teori keagenan mendeskripsikan hubungan antara pemegang saham (*shareholders*) sebagai prinsipal dan manajemen sebagai agen. Manajemen merupakan pihak yang dikontrak oleh pemegang saham untuk bekerja demi kepentingan pemegang saham. Karena mereka dipilih, maka pihak manajemen harus mempertanggungjawabkan semua pekerjaannya kepada pemegang saham. Jensen dan Meckling (1976) menjelaskan hubungan keagenan sebagai “*agency relationship as a contract under which one or more person (the principals) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent*”. Hubungan keagenan merupakan suatu kontrak dimana satu atau lebih orang (prinsipal) memerintah orang lain (agen) untuk melakukan suatu jasa atas nama prinsipal serta memberi wewenang kepada agen membuat keputusan yang terbaik bagi prinsipal. Jika kedua belah pihak tersebut mempunyai tujuan yang sama untuk memaksimalkan nilai perusahaan, maka diyakini agen akan bertindak dengan cara yang sesuai dengan kepentingan prinsipal.

Masalah keagenan potensial terjadi apabila bagian kepemilikan manajer atas saham perusahaan kurang dari seratus persen (Masdupi, 2005). Dengan proporsi kepemilikan yang hanya sebagian dari perusahaan membuat manajer cenderung bertindak untuk kepentingan pribadi dan bukan untuk memaksimalkan perusahaan. Inilah yang

nantinya akan menyebabkan biaya keagenan (*agency cost*). Jensen dan Meckling (1976) mendefinisikan *agency cost* sebagai jumlah dari biaya yang dikeluarkan prinsipal untuk melakukan pengawasan terhadap agen. Hampir mustahil bagi perusahaan untuk memiliki *zero agency cost* dalam rangka menjamin manajer akan mengambil keputusan yang optimal dari pandangan *shareholders* karena adanya perbedaan kepentingan yang besar diantara mereka. Menurut teori keagenan, konflik antara prinsipal dan agen dapat dikurangi dengan mensejajarkan kepentingan antara prinsipal dan agen. Kehadiran kepemilikan saham oleh manajerial (*insider ownership*) dapat digunakan untuk mengurangi *agency cost* yang berpotensi timbul, karena dengan memiliki saham perusahaan diharapkan manajer merasakan langsung manfaat dari setiap keputusan yang diambilnya. Proses ini dinamakan dengan *bonding mechanism*, yaitu proses untuk menyamakan kepentingan manajemen melalui program mengikat manajemen dalam modal perusahaan. Dalam suatu perusahaan, konflik kepentingan antara prinsipal dengan agen salah satunya dapat timbul karena adanya kelebihan aliran kas (*excess cash flow*). Kelebihan arus kas cenderung diinvestasikan dalam hal-hal yang tidak ada kaitannya dengan kegiatan utama perusahaan. Ini menyebabkan perbedaan kepentingan karena pemegang saham lebih menyukai investasi yang berisiko tinggi yang juga menghasilkan *return* tinggi, sementara manajemen lebih memilih investasi dengan risiko yang lebih rendah.

Menurut Bathala *et al*, (1994) terdapat beberapa cara yang digunakan untuk mengurangi konflik kepentingan, yaitu :

- a) meningkatkan kepemilikan saham oleh manajemen (*insider ownership*),
- b) meningkatkan rasio dividen terhadap laba bersih (*earning after tax*),
- c) meningkatkan sumber pendanaan melalui utang,
- d) kepemilikan saham oleh institusi (*institutional holdings*).

Sedangkan dalam penelitian Masdupi (2005) dikemukakan beberapa cara yang dapat dilakukan dalam mengurangi masalah keagenan. Pertama, dengan meningkatkan *insider ownership*. Perusahaan meningkatkan bagian kepemilikan manajemen untuk mensejajarkan kedudukan manajer dengan pemegang saham sehingga bertindak sesuai dengan keinginan pemegang saham. Dengan meningkatkan persentase kepemilikan, manajer menjadi termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan bertanggung jawab meningkatkan kemakmuran pemegang saham. Kedua, dengan pendekatan pengawasan eksternal yang dilakukan melalui penggunaan hutang. Penambahan hutang dalam struktur modal dapat mengurangi penggunaan saham sehingga meminimalisasi biaya keagenan ekuitas. Akan tetapi, perusahaan memiliki kewajiban untuk mengembalikan pinjaman dan membayarkan beban bunga secara periodik. Selain itu penggunaan hutang yang terlalu besar juga akan menimbulkan konflik keagenan antara shareholders dengan debtholders sehingga memunculkan biaya keagenan hutang. Ketiga, *institutional investor* sebagai *monitoring agent*. Moh'd et al, (1998) menyatakan bahwa bentuk distribusi saham dari luar (*outside shareholders*) yaitu *institutional investor* dan *shareholders dispersion* dapat

mengurangi biaya keagenan ekuitas (*agency cost*). Hal ini disebabkan karena kepemilikan merupakan sumber kekuasaan yang dapat digunakan untuk mendukung atau menantang keberadaan manajemen, maka konsentrasi atau penyebaran *power* menjadi suatu hal yang relevan dalam perusahaan.

Agency theory pertama kali dikenalkan oleh Jensen dan Meckling pada tahun 1976. Teori ini merupakan sinergi dari teori ekonomi, teori keputusan, teori sosiologi dan teori organisasi. Selama ini *agency theory* telah dijadikan dasar dalam praktik yang ada, dengan prinsip utamanya adalah hubungan antara pemberi wewenang (*principal*) dan pihak yang diberi wewenang (*agent*), yang kemudian dirancang sebuah system yang melibatkan keduanya.

Terdapat banyak literatur mengenai *corporate governance* bermula dari hubungan antara *principal* dan *agent*, yang kemudian memunculkan *agency problem* yang umumnya dipengaruhi oleh “struktur kepemilikan”. Di Amerika Serikat dan Inggris struktur kepemilikan tersebar, sehingga muncul *agency problem* dari konflik kepentingan antara manajer dan pemegang saham (Jensen dan Meckling, 1976). memisahkan masalah kepentingan dan pengendalian yang dilakukan oleh para manajer dapat menyebabkan tindakan mementingkan diri sendiri oleh para manajer. Ketika ada konflik antara manajemen dan pemegang saham, nilai perusahaan tidak maksima, dimana ada perbedaan antara nilai maksimum teoritis

dengan nilai sebenarnya dari perusahaan tersebut karena adanya biaya keagenan (Palliam dan Shalhoub, 2003).

Jensen dan Meckling berargumen bahwa konsentrasi kepemilikan mempunyai dampak positif pada nilai perusahaan, karena kepemilikan yang terkonsentrasi akan meminimalkan *agency cost*. Jensen dan Meckling juga mendefinisikan biaya keagenan biaya keagenan sebagai biaya yang dikeluarkan berkaitan dengan strukturing, administering, dan enforcing contract (baik formal maupun informal) ditambah *residual loss*.

Enforcement costs termasuk di dalamnya biaya monitoring dan bonding (pembentukan pengikatan hubungan yang ada), yaitu jumlah sumber daya yang dihabiskan oleh principal (pemegang saham/pemilik perusahaan) dan agent (manajer) untuk menjamin berjalannya contract enforcement.

Residual costs meliputi *opportunity loss* (kesempatan yang hilang) pada saat kontrak yang telah optimal tetapi tidak dilaksanakan secara sempurna.

Dengan kata lain, dapat dikatakan biaya keagenan mencakup seluruh biaya yang mengacu pada *contracting cost*, *transaction cost*, *moral hazard cost*, dan *information costs*.

Fama dan Jensen (1983) menganalisis cara pengendalian biaya keagenan dengan menerapkan pembatasan pada residual claims, misalnya dengan pembatasan kepemilikan kepada satu agen pengambil keputusan utama atau lebih. Pembatasan ini ditujukan

untuk menjamin bahwa keputusan yang dibuat agen memberikan efek kesejahteraan sehingga bisa mengurangi biaya keagenan akibat *outside ownership* dari *residual claims*.

Fama & Jensen (1983) menyatakan bahwa *agency problem* dikendalikan oleh sistem pengambilan keputusan yang terpisah antara manajemen (initiation dan implementation) dan pihak pengawas (ratification dan monitoring) dari keputusan- keputusan penting pada seluruh tingkat organisasi.

Pemisahan dikatakan efektif jika tidak ada manajer yang memiliki hak kontrol atas keputusan- keputusan penting pada tingkatan organisasi.

Pemisahan dikatakan efektif jika tidak ada manajer yang memiliki hak kontrol atas keputusan di mana manajemen memiliki hak untuk mengelola.

Ketika konsentrasi kepemilikan meningkat ke tingkat dimana pemilik mendapat kontrol yang efektif dari perusahaan, sifat *agency problem* bergeser dari konflik antara manajer dan pemegang saham ke konflik antara pemegang saham yang memiliki kontrol dan pemegang saham minoritas (shleifer dan vishny, 1970. Sejalan dengan Jensen dan Meckling (2000) mengemukakan cara pemisahan manajemen dan pengawas, yang meliputi:

- Pembuatan struktur hierarki dengan kondisi keputusan yang dibuat oleh agent tingkat bawah harus melalui agent di atasnya terlebih dahulu sebelum diratifikasi dan kemudian dimonitor.

- Board of director bertugas untuk meratifikasi dan memonitor keputusan-keputusan penting yang dibuat agent dan bertugas untuk mempekerjakan, memecat, dan memberikan kompensasi kepada manajer tingkat atas.
- Pembentukan struktur insentif yang dapat menciptakan situasi sedemikian rupa sehingga agen-agen pengambil keputusan saling memonitor

Eisenhardt (1989) mengembangkan pertentangan tidak hanya *Principal vs Agent*, tetapi juga pertentangan antara pemegang saham yang satu dengan lainnya, atau pertentangan manajer yang satu dengan lainnya.

Teori keagenan dilandasi dengan tiga asumsi , yaitu: asumsi sifat manusia, asumsi keorganisasian, dan asumsi informasi. Eisenhardt menjelaskan bahwa agency theory menggunakan asumsi sifat manusia yang dikelompokkan menjadi 3 (tiga):

- *Self interest* : sifat manusia untuk mengutamakan kepentingan diri sendiri
- *Bounded-rationality*, yaitu sifat manusia yang memiliki keterbatasan rasionalitas
- Asimetri informasi antara pemilik dan agen, asumsi informasi merupakan asumsi yang menyatakan bahwa informasi merupakan suatu komoditas yang dapat dibeli (Setyapurnama dan Norpratiwi, 2006)

Agency theory menganalisis susunan kontraktual antara pihak principal dan pihak agency dengan harapan *agency* akan bertindak seperti yang diinginkan oleh principal melalui delegasi wewenang. Lupia dan Mc Cubbins (2000) menjelaskan bahwa pendelegasian terjadi ketika seseorang atau satu kelompok orang (principal) memilih orang atau kelompok lain (agent) untuk bertindak sesuai dengan kepentingan principal. Ross (1973) menegaskan bahwa hubungan principal-agent tersebut bersifat universal. Hubungan ini mengakibatkan kondisi dimana tindakan agent memiliki dampak pada principal dan principal menjadi sangat tergantung pada agent (Stiglitz, 1987; Pratt dan Zeckhauser, 1991; Gilardi, 2001). Dampak dan ketergantungan tersebut diwujudkan dalam kesepakatan-kesepakatan struktur institusional pada berbagai tingkatan, seperti norma perilaku dan konsep kontrak.

Teori *agency* dapat diterapkan dalam organisasi public (Lane, 2003), contohnya Negara demokrasi modern selalu didasarkan pada serangkaian hubungan principal-agent (Lane 2000). Hubungan principal-agent ini dapat dipergunakan sebagai pendekatan penting dalam menganalisis komitmen terhadap kebijakan public berkaitan dengan masalah kontraktual antara lain informasi yang tidak simetris (*asymetris information*) yang menyebabkan *moral hazard* dan *adverse selection*.

Petrie (2002) menjelaskan bahwa moral hazard adalah kecenderungan agent untuk menyimpangi kontrak demi kepentingan

pribadi agent, dan adverse selection adalah ketidakmampuan principal untuk menetapkan agent mana yang paling mampu menjalankan kepentingan principal. Keduanya karena adanya informasi yang tidak simetris. *Adverse selection* biasa disebut dengan *ex-ante opportunism* atau *hidden information* karena principal tidak dapat meyakinkan dirinya untuk memilih agent dengan kualifikasi yang sesuai, sedangkan moral hazard biasa dengan *ex-post opportunism* atau *hidden action* karena tindakan agent tidak dapat dipantau oleh principal (Gilardi, 2001). *Moral Hazard* terjadi setelah kontrak dibuat dan *adverse selection* terjadi sebelum kontrak dibuat (Lane, 2003).

Dumitrescu (2014) memaparkan bahwa yang dimaksud dengan “*shareholders*” adalah pejabat public yang berada pada hirarki atas di dalam institusi public dan “*stakeholders*” adalah organisasi atau perorangan sebagai kepentingan public yang meliputi masyarakat social, bisnis dan lainnya. Peran “*stakeholders*” adalah sebagai pihak yang memberikan pembayaran pajak sehingga berkontribusi secara tidak langsung pada anggaran institusi sector public sekaligus sebagai pihak yang memanfaatkan *public good or service*. Selanjutnya “*shareholders*” menggunakan public fund yang bersumber dari “*stakeholders*” untuk memberikan layanan public bagi “*stakeholders*”.

Hubungan antara “*stakeholders*” dan “*shareholders*” tidak selalu harmonis karena terjadi konflik *principal agency*. Dalam institusi pendidikan hubungan principal – agent tidak selalu mencerminkan hirarki, namun dapat juga hubungan pendelegasian

(chains of delegation) (Andvig et al, 2001; Gilardi, 2001; Strom 2000) pendelegasian ini dapat menimbulkan masalah agency (Lupia dan McCubbins, 2000). Oleh karena itu principal harus mengeluarkan biaya (*cost*) untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam rangka memantau kinerja agent (Petrie, 2002). Pengendalian intern yang efektif dan penyelenggaraan *Good University Governance* merupakan cost untuk menurunkan resiko *fraud* dan begitu pula upaya pencegahan terjadinya *fraud*. *Fraud* merupakan konsekuensi *agency problem* yang berpotensi terjadi di setiap organisasi

2.1.1.3 Transaction Cost Economics Theory (TCE)

Transaction Cost Economics Theory (TCE) berhubungan sangat dekat dan mirip dengan *the agency theory (AT)*, namun berbeda dengan AT yang memberikan penekanan kepada bagaimana struktur organisasi dapat berperan di dalam meng-govern principal-agents relationship, TCE memberikan penekanan bahwa organisasi adalah bersifat rasional dan merupakan solusi yang efisien di dalam mengelola hubungan antara organisasi tersebut dengan lingkungan di sekitarnya. Pendekatan ini pertama kali dikemukakan oleh Cyert dan March (1963) yang kemudian dikembangkan oleh Williamson pada pertengahan tahun 1970-an dengan memberikan argumentasi bahwa berbagai transaksi yang berskala kecil tidak memerlukan organisasi. Namun demikian, ketika transaksi tersebut menjadi semakin kompleks dan semakin tidak pasti, maka keberadaan organisasi diperlukan untuk memonitor dan membatasi kewajiban serta berbagai resiko yang

ditimbulkannya. Lebih lanjut TCE juga memiliki karakteristik bahwa batasan organisasi dilakukan berdasarkan biaya transaksi. Melalui batasan ini, TCE beranggapan bahwa berbagai fungsi menyebabkan biaya transaksi yang terlalu besar, jika dibawa keluar maupun ke dalam organisasi, sementara jika transaksi yang dibutuhkan tersedia secara lebih murah di luar organisasi akan dilaksanakan secara eksternal.

2.1.1.4 Resource Dependence Theory (RDT)

Suatu organisasi dari perspektif Resource Dependence Theory (RDT), sebagaimana halnya pada TCE memberikan penekanan kepada hubungan antara organisasi dengan organisasi lainnya. Namun demikian pendekatan RDT memiliki fokus kepada : bagaimana struktur organisasi tergantung (*contingent*) terhadap sifat alami (*the nature*) dan keterbatasan (*scarcity*) dari setiap sumber daya yang dibutuhkan organisasi tersebut untuk melaksanakan aktivitas operasionalnya, dibandingkan dengan fokus kepada kompleksitas dan ketidakpastian dari setiap transaksi (yang menjadi fokus dalam pendekatan TCE). Kelebihan dari pendekatan RDT memberikan penekanan kepada peranan (*the role*) dari manajemen dalam menegosiasikan ketergantungan (*the dependencies*) yang diakibatkan oleh kebutuhan sumber daya organisasi. Lebih lanjut pendekatan RDT juga memberikan spesifikasi terhadap berbagai alternatif strategi yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk melaksanakan aktivitasnya sesuai dengan bentuk kondisi ketergantungan yang berbeda-beda

(different dependency condition)). Teori ini berkonsentrasi pada peran board of directors dalam menyediakan atau mengamankan jalan bagi sumberdaya-sumberdaya penting yang dibutuhkan perusahaan melalui hubungan mereka dengan lingkungan luar perusahaan (Hilman, Canella dan Patczold, 2000).

Seiring pendapat tersebut, Johnson et al (1996) mengatakan bahwa fokus pada penunjukkan wakil dari organisasi independen sebagai sarana memperoleh akses atas sumber data kritis, sehingga perusahaan dapat mencapai sukses., misalnya para direktur yang berasal dari luar perusahaan yang merupakan partner perusahaan ukum menyediakan nasihat hukum, baik dalam pertemuan dewan maupun dalam komunikasi pribadi dengan eksekutif perusahaan akan lebih menghemat biaya bagi keamanan perusahaan dibandingkan tanpa adanya direktur luar tersebut.

Resources Dependency Theory (RDT) dipelopori oleh Penrose (1959) mengemukakan bahwa sumber daya perusahaan bersifat heterogen, tidak homogen, dan jasa produktif yang tersedia berasal dari sumber daya perusahaan yang memberikan karakter khusus (unik) bagi tiap-tiap perusahaan. Perkembangan teori organisasi pada periode berikutnya Lawrence dan Lorsch (1967) dapat membuktikan bahwa faktor kontingensi dari lingkungan organisasi sangat menentukan kesuksesan pencapaian tujuan organisasi. Sebagaimana ditegaskan oleh Darity (2008) hal ini terbukti dengan

munculnya berbagai teori organisasi baru pada dekade 1970 an yang mendasarkan argumennya kepada contingency theory.

Resources Dependency Theory (RDT) memberikan penekanan kepada hubungan antara organisasi dengan organisasi lainnya, dan memiliki fokus kepada bagaimana struktur organisasi tergantung (contingent terhadap sifat alami (*the nature*) dan keterbatasan (*scarcity*) dari setiap sumber daya yang dibutuhkan organisasi tersebut untuk melaksanakan aktivitas operasionalnya, dibandingkan dengan fokus kepada kompleksitas dan ketidakpastian dari setiap transaksi (yang menjadi fokus dalam pendekatan TCE). Kelebihan dari pendekatan RDT memberikan penekanan kepada peranan (*the role*) dalam menegosiasikan ketergantungan (*the dependencies*) yang diakibatkan oleh kebutuhan sumber daya organisasi . lebih lanjut pendekatan RDT juga memberikan spesifikasi terhadap berbagai alternatif strategi yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk melaksanakan aktivitasnya sesuai dengan bentuk kondisi ketergantungan yang berbeda-beda (*different dependency condition*).

Menurut Johnsons et. al (1996) mengatakan bahwa fokus RDT adalah pada penunjukkan wakil dari organisasi independen sebagai sarana memperoleh akses atas sumberdaya kritis, sehingga perusahaan dibandingkan tanpa adanya direktur luar tersebut. Teori ini berkonsentrasi pada peran board of directors dalam menyediakan atau mengamankan jalan bagi sumberdaya-sumberdaya penting yang

dibutuhkan perusahaan melalui hubungan mereka dengan lingkungan luar perusahaan (Hilman, canella dan Paetzold, 2000), menurut Hilman, et al (2000) para direktur membawa sumberdaya bagi perusahaan, seperti informasi, ketrampilan, akses atas pihak-pihak kunci seperti: pemasok, pembeli, pembuat kebijakan publik, kelompok-kelompok sosial ataupun legitimasi.

RDT adalah suatu teori yang dikembangkan untuk menganalisis keunggulan bersaing suatu perusahaan berdasarkan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Teori RDT memandang sebuah perusahaan berdasarkan sebagai kumpulan aset atau sumber daya dan kemampuan berujud maupun tak berujud (Firer dan Williams, 2003). Dimana sumberdaya tak berwujud erat kaitannya dengan *intellectual capital*. RDT mengemukakan bahwa sumber daya perusahaan bersifat heterogen dan jasa produktif yang berasal dari sumber daya perusahaan memberikan karakter unik yang cukup bagi tiap-tiap perusahaan, promosi yang menarik, serta karyawan dan manajer yang dapat bekerja secara profesional merupakan beberapa bentuk sumber daya yang dimiliki perusahaan (Astuti dan Sabeni, 2005)

Asumsi RDT yaitu bagaimana sumberdaya dapat secara umum didefinisikan untuk memasukkan aset, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi atau pengetahuan yang dikendalikan oleh perusahaan yang dapat digunakan untuk memahami dan

menerapkan strategi mereka (Fahmi 2010). Sumber daya diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) jenis yaitu:

1. Modal sumber daya fisik (teknologi, pabrik, dan peralatan)
2. Modal sumber daya manusia (pelatihan, pengalaman, wawasan)
3. Modal sumber daya organisasi (struktur formal)

Selain itu sumber daya harus memenuhi kriteria-kriteria tersebut di bawah ini agar dapat memberikan keunggulan kompetitif dan kinerja yang berkelanjutan . kritria nya sebagai berikut :

- Sumber daya yang unik secara fisik
- Sumber daya yang memerlukan waktu lama dan biaya yang besar untuk memperolehnya
- Sumber daya unik yang sulit dimiliki dan dimanfaatkan oleh pesaing
- Sumber daya yang memerlukan investasi modal yang besar untuk mendapatkan serta membangun kapasitas produksi dalam skala ekonomis.

Melalui penjelasan tersebut menurut RDT, *intellectual Capital* memenuhi kriteria-kriteria sebagai sumber daya khusus (unik) yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan sehingga dapat menciptakan *value added* bagi perusahaan.

Perusahaan menyadari bahwa penting untuk mengelola *intellectual capital* yang dimiliki, maka perusahaan tersebut akan memiliki suatu *value added* yang dapat memberikan suatu karakteristik tersendiri. Oleh karena itu, dengan adanya karakteristik

yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri, dan perusahaan akan mendapatkan nilai tambah yang berupa peningkatan peningkatan kinerja perusahaan.

Intellectual Capital merupakan salah satu sumber data yang dimiliki perusahaan. Stewart (1997) membagi *intellectual capital* dalam tiga sumber daya yaitu *human capital* (sumber daya manusia) *structural capital* (sumber daya struktural) dan *relational capital* (sumber daya relasi). *Human capital* meliputi pengetahuan, keahlian, kompetensi dan pengetahuan yang dimiliki karyawan. *Structural capital* meliputi budaya organisasi perusahaan, sistem informasi dan adaptasi teknologi. Sedangkan *relational capital* terdiri dari loyalitas konsumen, kualitas jasa dan hubungan baik dengan pemasok.

Intellectual capital merupakan salah satu sumber daya yang sangat penting, apabila perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja *intellectual capital* secara maksimal, maka perusahaan akan memiliki suatu nilai tambah yang dapat memberikan nilai karakteristik keunggulan suatu perusahaan. Sehingga dengan adanya nilai tambah yang dapat memberikan nilai karakteristik keunggulan suatu perusahaan. Sehingga dengan adanya nilai tambah yang didapat dari optimalnya kinerja *intellectual capital*, maka perusahaan akan mampu memiliki daya saing terhadap para pesaing karena memiliki suatu karakteristik keunggulan kompetitif yang hanya dimiliki oleh perusahaan.

Berdasarkan konsep RDT jika perusahaan mampu mengelola sumber daya manusia yang memiliki keterampilan dan kompetensi tinggi merupakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan apabila dapat dimanfaatkan dan dikelola dengan baik, hal ini dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan pemakaian sumber daya atau pengeluaran akan lebih efektif dan efisien.

Intellectual capital menurut Puspitasari (2011:14) mengatakan bahwa secara umum modal intelektual adalah ilmu pengetahuan atau daya pikir, dan dengan adanya 6 modal intelektual tersebut, perusahaan akan mendapatkan tambahan keuntungan atau kemampuan proses usaha serta memberikan perusahaan suatu nilai lebih dibanding dengan kompetitor atau perusahaan lain. Steward (1998) berpendapat bahwa umumnya para peneliti membagi *intellectual capital* menjadi tiga komponen, yaitu: *Human Capital (HC)*, *Structural Capital (SC)* dan *Customer Capital (CC)*. Selanjutnya menurut Bontis, et al (2000) SC adalah sarana dan prasarana yang mendukung karyawan untuk menciptakan kinerja yang optimum, meliputi kemampuan organisasi menjangkau pasar, *hardware*, *software*, *database*, struktur organisasi, struktur organisasi, patent, trademark, dan segala kemampuan organisasi untuk mendukung produktivitas karyawan. Sedangkan CC adalah komponen modal intelektual yang memberikan nilai nyata bagi perusahaan dengan cara menciptakan hubungan harmonis dengan para mitranya atau di luar lingkungan perusahaan. Dari ketiga komponen *intellectual capital* di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan

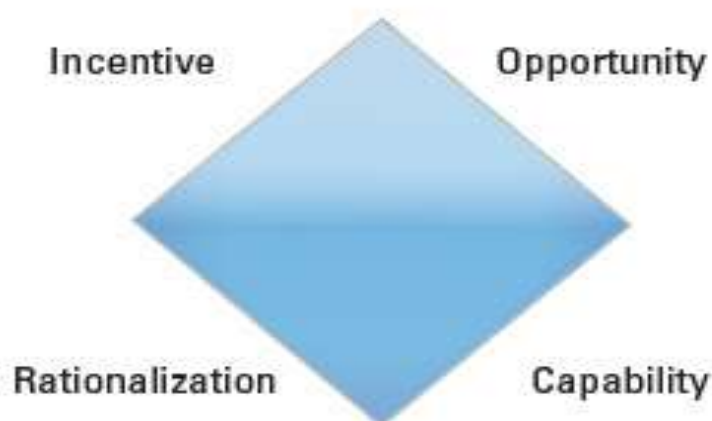
erat antar ketiga pelaku bisnis utama tersebut, yaitu karyawan, perusahaan (manajer), dan pelanggan. Modal intelektual akan maksimal apabila terdapat hubungan yang positif diantara ketiga pihak tersebut.

2.1.1.5 Fraud Diamond

Pada awalnya Cressey melakukan penelitian kepada 113 orang yang melakukan pelanggaran hukum dibidang penggelapan uang di perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut bahwa alasan yang mendorong seseorang melakukan *fraud* ada 3 (tiga) yang tergabung dalam Fraud Triangle yang sudah dijelaskan diatas.

Namun seiring dengan perkembangan zaman, ditemukan 1 faktor lagi yang merupakan alasan seseorang melakukan kecurangan.

Berikut penjelasannya :



- Tekanan (*Pressure*)

Pressure adalah sesuatu yang mendorong orang melakukan kecurangan dapat disebabkan oleh tuntutan gaya hidup, ketidak-

berdayaan dalam soal keuangan, perilaku *gambling*, mencoba-coba untuk mengalahkan sistem dan ketidakpuasan kerja.

Tekanan/motif ini sesungguhnya mempunyai dua bentuk yaitu :

- a. Bentuk nyata (*direct*) ini adalah kondisi kehidupan nyata yang dihadapi oleh pelaku seperti kebiasaan sering berjudi, *party/clubbing*, atau persoalan keuangan.
- b. Berikutnya adalah bentuk Persepsi (*indirect*) yang merupakan opini yang dibangun oleh pelaku yang mendorong untuk melakukan kecurangan seperti *executive need*.

Dalam SAS No. 99, terdapat empat jenis kondisi yang umum terjadi pada tekanan/motif yang dapat mengakibatkan keempat kondisi tersebut adalah :

- a. *financial stability*,
 - b. *external pressure*,
 - c. *personal financial need*, dan
 - d. *financial targets*.
- Kesempatan (*Opportunity*)

Kesempatan yaitu peluang yang menyebabkan pelaku secara leluasa dapat menjalankan aksinya yang disebabkan oleh pengendalian internal yang lemah, ketidakdisiplinan, kelemahan dalam mengakses informasi, tidak ada mekanisme audit & sikap apatis. Hal yang paling menonjol di sini adalah pengendalian internal. Pengendalian internal yang tidak baik akan memberi peluang orang untuk melakukan kecurangan.

Menurut SAS No. 99 menyebutkan bahwa peluang/kesempatan pada *financial statement fraud* dapat terjadi pada tiga kategori kondisi tersebut adalah:

- a. *nature of industry*,
- b. *ineffective monitoring*, dan
- c. *organizational structure*

- Rasionalisasi (*Rationalization*)

Rasionalisasi menjadi elemen penting dalam terjadinya *fraud*, dimana pelaku selalu mencari pembenaran atas perbuatannya. Sikap atau karakter yang dimiliki pelaku, akan menentukan rasionalisasi atas pembenaran kecurangan yg dilakukan, contohnya bagi mereka yang umumnya tidak jujur, mungkin lebih mudah untuk merasionalisasi penipuan.

- Kemampuan (*Capability*)

Dalam kenyataannya ternyata ada satu faktor lain yang perlu dipertimbangkan, yaitu *Individual capability*. *Individual capability* adalah sifat dan kemampuan pribadi seseorang yang mempunyai peranan besar yang memungkinkan melakukan suatu tindakan (*lying*), dan

- Kekebalan terhadap stres (*immunity to stress*)

Dalam *fraud diamond*, sifat-sifat dan kemampuan individu memainkan peran utama dalam terjadinya *fraud*. Banyak kecurangan-kecurangan besar tidak akan terjadi tanpa orang-orang yang memiliki kemampuan individu/*capability*. Walaupun

peluang/*opportunity* membuka jalan untuk melakukan *fraud* dan insentif dan rasionalisasi dapat menarik orang ke arah itu tapi seseorang harus memiliki kemampuan untuk melihat celah melakukan *fraud* sebagai kesempatan dan untuk mengambil keuntungan dari itu, tidak hanya sekali, tetapi terus menerus. Dengan demikian, *fraud* itu terjadi karena adanya kesempatan untuk melakukannya, tekanan dan rasionalisasi yang membuat orang mau melakukannya dan kemampuan individu.

Pada intinya *fraud diamond* adalah alasan seseorang yang melakukan *fraud* karena adanya kesempatan, tekanan dan rasionalitas yang ketiga alasan tersebut dapat terjadi jika seseorang memiliki kemampuan (*capability*). *Fraud Diamond* ini yang dapat menjadi alasan seseorang yang melakukan kecurangan terhadap laporan keuangan (*financial statement*).

2.1.2 Konsep *Fraud*

a. Definisi *Fraud*

Secara harafiah *fraud* didefinisikan sebagai kecurangan, namun pengertian ini telah dikembangkan lebih lanjut sehingga mempunyai cakupan yang luas. *Black's Law Dictionary* *Fraud* menguraikan pengertian *fraud* mencakup segala macam yang dapat dipikirkan manusia, dan yang diupayakan oleh seseorang, untuk mendapatkan keuntungan dari orang lain dengan saran yang salah atau pemaksaan kebenaran, dan mencakup semua cara yang

tidak terduga, penuh siasat. Licik, tersembunyi, dan setiap cara yang tidak jujur yang menyebabkan orang lain tertipu. Secara singkat dapat dikatakan bahwa *fraud* adalah perbuatan curang (*cheating*) yang berkaitan dengan sejumlah uang atau properti.

Berdasarkan definisi dari *The Institute of Internal Auditor* (“IIA”), yang dimaksud dengan *fraud* adalah “*An array of irregularities and illegal acts characterized by intentional deception*”: sekumpulan tindakan yang tidak diizinkan dan melanggar hukum yang ditandai dengan adanya unsur kecurangan yang disengaja.

Webster’s New World Dictionary mendefinisikan *fraud* sebagai suatu pembohongan atau penipuan (*deception*) yang dilakukan demi kepentingan pribadi, sementara *International Standards of Auditing* seksi 240 – *The Auditor’s Responsibility to Consider Fraud in an Audit of Financial Statement paragraph 6* mendefinisikan *fraud* sebagai “tindakan yang disengaja oleh anggota manajemen perusahaan, pihak yang berperan dalam *governance* perusahaan, karyawan, atau pihak ketiga yang melakukan pembohongan atau penipuan untuk memperoleh keuntungan yang tidak adil atau ilegal”. Motifnya sama, yaitu sama-sama memperkacaya diri sendiri/golongan dan modus operandinya sama, yaitu dengan melakukan cara-cara yang ilegal.

Fraud adalah sebuah istilah di bidang IT yang artinya sebuah perbuatan kecurangan yang melanggar hukum (*illegal-acts*)

yang dilakukan secara sengaja dan sifatnya dapat merugikan pihak lain. Istilah keseharian adalah kecurangan diberi nama yang berlainan seperti pencurian, penyerobotan, pemerasaan, penjiplakan, penggelapan, dan lain-lain. Orang awam sering kali mengartikan bahwa fraud secara sempit adalah tindak pidana atau perbuatan korupsi. Fraud atau kecurangan itu sendiri adalah tindakan yang melawan Hukum oleh orang-orang dari dalam dan atau luar organisasi, dengan maksud untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan atau kelompoknya yang secara langsung merugikan pihak lain. Orang awam sering kali mengartikan bahwa fraud secara sempit adalah tindak pidana atau perbuatan korupsi.

Dari beberapa definisi atau pengertian *Fraud* (kecurangan) diatas, maka tergambar bahwa yang dimaksud dengan kecurangan (*fraud*) adalah sangat luas dan dapat dilihat pada beberapa kategori kecurangan. Namun secara umum, unsur-unsur dari kecurangan (Keseluruhan unsur harus ada, jika ada yang tidak ada maka dianggap kecurangan tidak terjadi) adalah :

1. Harus terdapat salah pernyataan (*misrepresentation*).
2. Dari suatu masalah masa lampau (*past*) dan sekarang (*present*).
3. Fakta bersifat material.
4. Dilakukan secara sengaja atau tanpa perhitungan (*make – knowingly or recklessly*).

Karyono (2013) menyatakan bahwa definisi *fraud* lebih ditekankan pada konsekuensi hukum seperti penggelapan, pencurian

dengan tipu muslihat, penyalahgunaan wewenang, kecurangan laporan keuangan dan bentuk kecurangan lainnya yang dapat merugikan orang lain dan menguntungkan pelakunya.

Senada dengan pernyataan di atas, *The Institute of Internal Auditors (IIA)* (2009) mendefinisikan fraud sebagai tindakan illegal yang ditandai dengan penipuan, menyembunyian atau pelanggaran kepercayaan. Tindakan ini tidak tergantung pada aplikasi ancaman kekerasan atau kekuatan fisik. Penipuan yang dilakukan oleh individu dan organisasi untuk memperoleh uang, kekayaan atau jasa untuk menghindari pembayaran atau kehilangan jasa, atau untuk mengamankan keuntungan pribadi atau organisasi.

The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) mengklasifikasikan fraud ke dalam 3 (tiga) kelompok besar yaitu 1) penyalah-gunaan asset (*assets misappropriation*), contohnya pencurian inventaris, persediaan, uang kas, pemalsuan faktur/bukti pengeluaran, pengeluaran ganda, kecurangan dalam piutang dan gaji; 2) pelaporan yang menyesatkan (*fraudulent financial statements*) dengan tujuan agar mendapatkan laba tidak wajar, melalui pendapatan fiktif/dicatat lebih tinggi, menyembunyian hutang dan biaya, penilaian assets tidak wajar, dan biaya kurang dicatat; dan 3) korupsi seperti konflik kepentingan, penyuapan, gratifikasi illegal dan pemerasan.

Adanya indikasi *fraud* dan banyak kasus fraud dapat menjadi alasan bagi organisasi untuk menerapkan *Fraud Risk*

management (FRA). Paling tidak dimulai dengan melakukan *FRA* atau penilaian pemetaan resiko kecurangan. Pemetaan dilakukan melalui beberapa tahap , yaitu identifikasi resiko kecurangan baik di tingkat pimpinan maupun operasional; 2) analisis resiko kecurangan, mengukur kemungkinan terjadinya dan tingkat signifikasi (bobot) kecurangan; 3) evaluasi kecurangan, berupa mengidentifikasi orang/bagian yang terkait dan penyusunan pengendalian intern atas resiko kecurangan dan penanganan sisa resiko kecurangan, timbul karena pengendalian yang dirancang tidak dijalankan dengan baik atau berjalan tidak efektif. Beberapa ahli lain juga mendefinisikan fraud sebagai berikut:

- 1) *Fraud* adalah suatu pengertian umum dan mencakup beragam cara yang dapat digunakan dengan cara kekerasan oleh seseorang untuk mendapatkan keuntungan dari orang lain melalui perbuatan yang tidak benar (Albrecht et al, 2012)
- 2) *Fraud* berkenaan dengan adanya keuntungan yang diperoleh seseorang dengan menghadirkan sesuatu yang tidak sesuai dengan keadaan sebenarnya (*Association of Certified Fraud Examiners /ACFE, 2014*)
- 3) *Fraud* merupakan kecurangan yang mencakup segala macam yang dipikirkan oleh manusia dan yang diupayakan oleh seseorang untuk mendapatkan keuntungan dari orang lain dengan saran yang salah dan memaksakan kebenaran dan mencakup semua cara yang tidak terduga, penuh siasat, licik,

tersembunyi dan setiap cara yang tidak jujur yang menyebabkan orang lain tertipu (Garner 2014).

- 4) *Fraud* adalah penipuan yang disengaja dan diterangkan melalui kebohongan, penjiplakan serta pencurian (Bologna dan Lindquist 1995)

Berdasarkan definisi di atas, maka Karyono (2013) memberikan kesimpulan bahwa fraud dapat juga diistilahkan sebagai kecurangan yang mengandung makna suatu penyimpangan dan perbuatan melanggar hukum yang dilakukan dengan sengaja untuk tujuan tertentu.

Terjadinya kecurangan (suatu tindakan yang disengaja) yang tidak dapat terdeteksi oleh suatu pengauditan dapat memberikan efek yang merugikan dan cacat bagi proses pelaporan keuangan. Fraud meliputi serangkaian penyimpangan dan tindakan melawan hukum yang memiliki karakteristik adanya niat untuk melakukan penipuan dan biasanya termasuk di dalamnya kesengajaan untuk menyembunyikan fakta. Fraud dapat dijelaskan dengan berbagai cara (Ikatan Akuntan Publik Indonesia/IAPI, 2001);

1. Sengaja memalsukan atau menyembunyikan fakta yang menimbulkan kerugian keuangan atau kerugian lainnya pada pihak lain
2. Melakukan penipuan, memberikan keterangan palsu, menyembunyikan kebenaran atau cara tidak jujur lainnya, yang kemudian dipercayai oleh pihak lain sebagai sesuatu hal yang

benar, dengan tujuan untuk merampas uang atau harta kekayaan orang lain, sehingga menimbulkan kerugian pada pihak yang mempercayai hal-hal yang tidak jujur tersebut.

3. Tindakan melawan hukum yang bercirikan ketidak-jujuran, kebohongan atau merusak kepercayaan yang dilakukan oleh perorangan atau suatu organisasi dengan tujuan untuk memperoleh uang, harta kekayaan atau jasa-jasa menghindari kewajiban pembayaran atau imbalan atau untuk memperoleh keuntungan pribadi atau organisasi;
4. Sengaja melakukan penipuan, yang dilakukan oleh perorangan atau suatu organisasi, baik di dalam maupun diluar organisasi yang bersangkutan, untuk keuntungan mereka sendiri atau orang lain dan yang menimbulkan kerugian bagi orang lain atau organisasi itu sendiri, termasuk pemalsuan catatan-catatan keuangan atau catatan-catatan lainnya untuk menutupi tindakan tersebut.

b. Karakteristik dan Faktor Pendorong Terjadinya *Fraud*

Karakteristik berikut umumnya melekat pada setiap fraud (Albrecht et al., 2012):

- (a) Pemalsuan Fakta
- (b) Dilakukan secara sadar dengan tujuan untuk melakukan penipuan
- (c) Fakta yang dipalsukan agar dipecayai oleh korban
- (d) Berakibat kerugian karena mempercayainya

Banyak factor yang mendorong seseorang untuk melakukan fraud. Dengan mengetahui, mengenal, dan memahami factor-faktor tersebut dalam suatu lingkungan yang diaudit, dapat membantu seorang auditor untuk melaksanakan lebih baik tugasnya mengungkap fraud. Faktor-faktor tersebut adalah:

- Lingkungan Kerja (Kesempatan)
 - a. Pengendalian yang lemah
 - b. Tempat yang terpencil
 - c. Kurangnya monitoring dan review
 - d. Pengaruh politis
 - e. Pengaruh motivasi
- Tekanan dan stress
 - a. Tekanan secara organisatoris
 - b. Stress karena persoalan pribadi
 - c. Kemungkinan memperoleh keuntungan
 - d. Kemungkinan ketahuan
 - e. Sifat hukuman yang mungkin diterima
 - f. Dikelola secara politis, penghargaan hanya berlandaskan uang semata
 - g. System perencanaan jangka pendek dan tersentralisasi
 - h. System pelaporan yang rutin
 - i. Penilaian kinerja yang didasarkan pada jangka pendek dan ukuran kuantitatif
 - j. Aturan yang diberlakukan secara kaku

- k. Pengelolaan hanya pada saat-saat kritis
- l. System akuntansi yang tidak memadai
- m. Pengendalian intern yang lemah

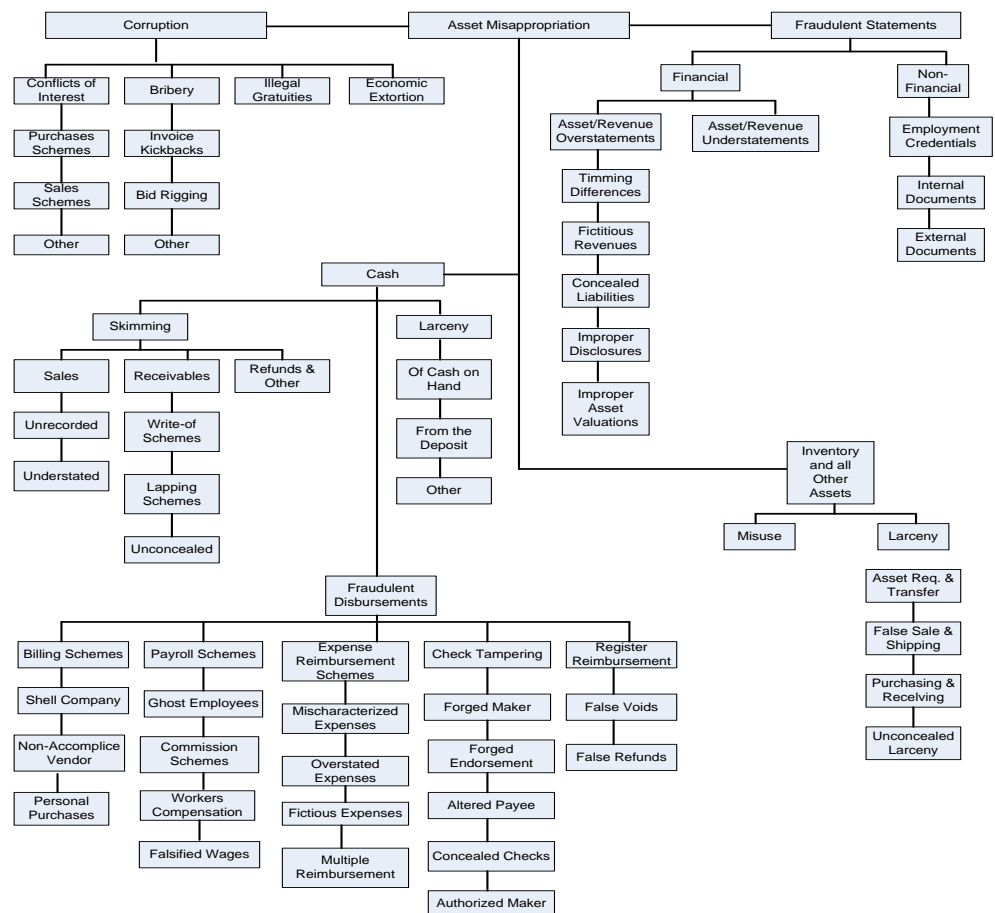
Setiap factor yang diuraikan di atas, secara sendiri-sendiri atau secara kolektif atau dalam kombinasi, menimbulkan adanya potensi untuk kondisi yang dapat mendorong terjadinya fraud. Pada umumnya ada empat unsure yang menjadi dasar terjadinya fraud.

- 1) Orang yang melakukannya, dia bias berasal dari dalam organisasi itu sendiri, atau dari luar atau bias dalam bentuk sekelompok orang bekerja di dalam dan di luar organisasi yang bersangkutan.
- 2) Harta kekayaan atau barang berharga yang dapat diperoleh secara melawan hukum. *Fraud* biasanya terjadi karena dorongan untuk memperoleh sesuatu yang berharga seperti misalnya uang, harta atau keuntungan yang secara hak tidak dimiliki oleh seseorang
- 3) Niat untuk melakukannya. Untuk terjadinya fraud harus ada niat untuk melakukannya. Fraud tidak dilakukan secara kebetulan atau secara tidak sadar. Fraud merupakan perbuatan yang disengaja.
- 4) Harus ada kesempatan untuk melakukannya. Untuk melakukan fraud seseorang harus dalam posisi yang

memungkinkannya untuk merealisasikan rencana fraud, dan harus memiliki akses terhadap cara untuk melakukannya

c. Tipologi Fraud

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE 2016) di Amerika Serikat menyusun peta mengenai fraud. Peta ini berbentuk pohon dengan cabang dan ranting. Tiga cabang utama dari *fraud tree* ini adalah: 1) *corruption*, 2) *assetsmisappropriation* dan 3) *fraudulent Statement*. Turunannya lebih jauh dapat dilihat dalam gambar *Fraud Classification System* :

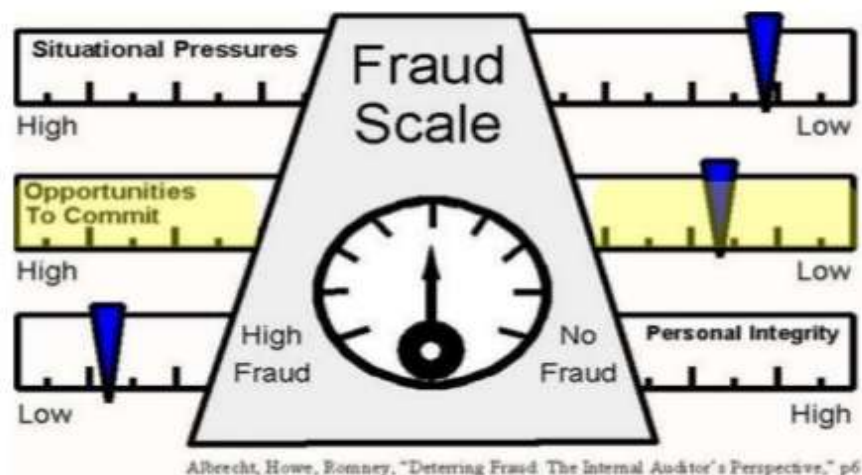


Gambar 2.1
Uniform Occupational Fraud Classification System
 Sumber : ACFE (2016)

Ada enam ranting yang muncul dari cabang *corruption*. Dilihat dari gambar tersebut, 30 (tiga puluh) jenis pidana korupsi dalam perundang-undangan Indonesia. Cabang kedua adalah assets missappropriation yang dapat secara bebas diartikan sebagai penjarahan kekayaan lembaga. Berdasarkan penelitian para ahli banyak jenis fraud dalam cabang ini, mulai dari pencurian uang secara terbuka (*larceny*), pencurian dan penyalahgunaan (misuse) harta lembaga, sampai pada larceny secara tidak langsung (rekening bank atas nama pejabat). Cabang ketiga (*fraudulent statement*) merupakan fraud yang dilakukan dengan menggunakan cara-cara akuntansi seperti *earning management* dan *windows dressing*. Kasus Enron merupakan contoh nyata dari tipe fraud ini.

d. *Fraud Scale*

FRAUD SCALE



Menurut teori *Fraud Scale* ini, penyebab terjadinya fraud sama dengan teori *fraud triangle*, dan teori scale ini merupakan teori

lanjutan dari teori Fraud Triangle yang merupakan pengukuran dari teori tersebut. Dalam *scale* dijelaskan bahwa kemungkinan tindakan penipuan dapat dinilai dengan mengevaluasi kekuatan tekanan, kesempatan dan integritas pribadi. Tekanan yang tinggi, kesempatan besar dan integritas pribadi rendah memungkinkan resiko terjadinya fraud tinggi. Sebaliknya tekanan yang rendah, kesempatan kecil, dan integritas pribadi tinggi menyebabkan resiko terjadinya fraud rendah. Tujuan teori ini adalah untuk mengukur kemungkinan pelanggaran etika, kepercayaan dan tanggung jawab. Teori ini berlaku untuk beberapa pelanggaran salah satunya pelanggaran yang mengarah ke penipuan laporan keuangan. Sumber Tekanan menurut teori ini adalah perkiraan penjualan, laba manajemen.

e. Fraud Crowe Pentagon

Sesuai dengan perkembangan zaman teori fraud juga mengikuti perubahan. Dari awal Cressey mencetuskan teori *Fraud Triangle* dengan 3 hal yang mendukung terjadinya fraud, kemudian menjadi *Fraud Diamond* dengan ditambah satu faktor lagi yaitu capability dan yang terbaru dewasa ini adalah "*Fraud Crown Pentagon*". Kondisi perusahaan yang kini semakin berkembang dan kompleks dibanding dulu, serta para pelaku *fraud* yang kini lebih cerdas dan mampu mengakses berbagai informasi perusahaan. Hal ini menyebabkan teori fraud perlu dikembangkan dari fraud triangle menjadi *fraud pentagon*. 5 elemen dalam *fraud pentagon* adalah

pressure, opportunity, rationalization, competence/capability, and arrogance.

Berikut penjelasannya :



- *Pressure*

Pressure adalah sebuah dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan tindakan *fraud*, contohnya hutang atau tagihan yang menumpuk, gaya hidup mewah, ketergantungan narkoba, dll. Pada umumnya yang mendorong terjadinya *fraud* adalah kebutuhan atau masalah finansial. Tapi banyak juga yang hanya terdorong oleh keserakahan.

- *Opportunity*

Opportunity adalah peluang / kesempatan yang dapat kita pahami sebagai situasi dan kondisi yang ada pada setiap orang atau individu. Situasi dan kondisi tersebut memungkinkan seseorang bisa berbuat atau melakukan kegiatan yang memungkinkan fraud terjadi. Biasanya

disebabkan karena *internal control* suatu organisasi yang lemah, kurangnya pengawasan, dan/atau penyalahgunaan wewenang

- *Rasionalisasi*

Rasionalisasi dapat diartikan sebagai tindakan yang mencari alasan pembenaran oleh orang-orang yang merasa dirinya terjebak dalam suatu keadaan yang buruk. Pelaku akan mencari alasan untuk membenarkan kejahatan untuk dirinya agar tindakan yang sudah dilakukannya dapat diterima oleh masyarakat. Menurut Spillane (2003), rasionalisasi adalah sebuah gaya hidup dalam masyarakat yang tidak sesuai dengan prinsip yang menyatukan, secara tidak langsung rasionalisasi menyediakan cara untuk membenarkan tindakan-tindakan yang tidak sesuai dengan keadaan yang ada.

- *Arrogance*

Arrogance adalah sikap superioritas dan keserakahan dalam sebagian dirinya yang menganggap bahwa kebijakan dan prosedur perusahaan sederhananya tidak berlaku secara pribadi. Dengan sifat seperti ini, seseorang dapat melakukan kecurangan dengan mudah karena merasa/menganggap dirinya paling unggul diantara yang lain dan menganggap kebijakan tidak berlaku untuknya.

- *Capability/Competency*

Dalam kenyataannya ternyata ada satu faktor lain yang perlu dipertimbangkan, yaitu *Individual capability*. *Individual capability* adalah sifat dan kemampuan pribadi seseorang yang mempunyai peranan besar yang memungkinkan melakukan suatu tindak

kecurangan. Competence merupakan perkembangan dari elemen opportunity yaitu kemampuan individu untuk mengesampingkan internal control dan mengontrolnya sesuai dengan kedudukan sosialnya untuk kepentingan pribadinya.

f. Faktor Penyebab/Pendorong *Fraud*

Banyak factor yang mendorong pelaksanaan *Fraud* diantaranya dirangkum oleh Karyono (2013):

1) Teori $C = N + K$

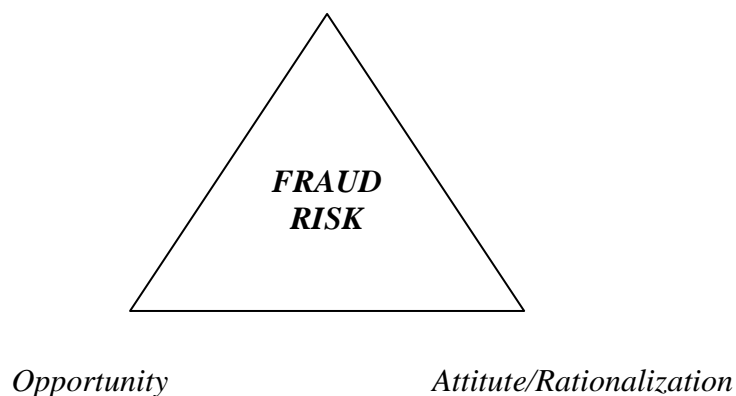
Menurut Karyono (2013) teori ini dikenal di jajaran Profesi Kepolisian yang menyatakan bahwa Kriminal (C) sama dengan Niat (N) dan Kesempatan (K). menurut teori ini meskipun ada niat melakukan fraud, namun jika tidak ada kesempatan, maka C tidak akan terjadi, demikian juga sebaliknya.

2) Teori Segitiga Fraud

motivasi perilaku fraud menurut Karyono (2013), fraud terjadi karena tiga hal yang mendasarinya secara bersama, yaitu:

- a) Insentif atau tekanan untuk melakukan fraud
- b) Peluang untuk melakukan fraud
- c) Sikap atau rasionalisasi untuk membenarkan tindakan fraud

Fraud Triangle (Faktor – Faktor Melakukan Kecurangan)
Motivation / Pressure



Gambar 2.2
Fraud Triangle
 Sumber : Albrecht *et al.* (2012)

Gambar Fraud Triangle (Faktor-Faktor Melakukan Kecurangan)

Ketiga factor tersebut digambarkan dalam segitiga fraud (fraud triangle) berikut:

- a) Opportunity biasanya muncul sebagai akibat lemahnya system pengendalian intern untuk mencegah dan mendeteksi kecurangan;
- b) *Pressure* atau motivasi pada seseorang atau individu akan membuat mereka mencari kesempatan melakukan fraud. Beberapa contoh pressure dapat timbul karena adanya tekanan keuangan, kebiasaan buruk seperti berjudi, narkoba, tekanan lingkungan kerja atau tekanan lain.
- c) *Rationalization* terjadi karena seseorang menganggap bahwa yang dilakukannya merupakan hal yang biasa/wajar dilakukan oleh orang lain pula

3) Teori GONE

Teori ini dikemukakan oleh Bologna (1993) yang mengungkapkan bahwa terdapat empat factor pendorong seseorang untuk melakukan kecurangan, yang disebut juga dengan teori GONE, yaitu *Greed* (keserakahan), *Opportunity* (kesempatan), *Need* (kebutuhan), *Exposure* (pengungkapan).

Factor *opportunity* dan *exposure* merupakan factor yang berhubungan dengan organisasi sebagai korban perbuatan kecurangan (disebut juga factor generic/umum). *Greed* berkaitan dengan perilaku serakah sedangkan *need* berkaitan factor yang diutuhkan oleh individu. *Greed* dan *need* merupakan factor yang berhubungan dengan individu pelaku kecurangan (disebut juga factor individual)

a) Factor Umum

Kesempatan (*opportunity*) untuk melakukan kecurangan tergantung pada kedudukan pelaku terhadap objek kecurangan. Kesempatan untuk melakukan kecurangan selalu ada pada setiap kedudukan. Namun ada yang mempunyai kesempatan besar dan ada yang kecil. Secara umum pengelola suatu organisasi mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan kecurangan daripada anggotanya.

Pengungkapan (*exposure*) suatu kecurangan belum menjamin tidak terulangnya kecurangan tersebut baik oleh pelaku yang sama maupun oleh pelaku yang lain. Oleh karena itu, setiap

pelaku kecurangan sebarusnya dikenakan sanksi apabila perbuatannya terungkap.

b) Factor Individual

Faktor ini berhubungan dengan moral dan keserakahan (greed). Factor ini berhubungan dengan kebutuhan (*need*), yang lebih cenderung berhubungan dengan pandangan/pikiran dan keperluan pegawai/pejabat yang terkait dengan *assets* yang dimiliki instansi/organisasi tempat ia bekerja. Selain itu tekanan (pressure) yang dihadapi dalam bekerja dapat menyebabkan orang yang jujur mempunyai motif untuk melakukan kecurangan

4) Teori Monopoli (*Klitgaard Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Klitgaard (1988). Factor-faktor yang dapat mempengaruhi fraud yaitu: $C = M + D - A$

Menurut teori ini korupsi (*corrupt* = C) diartikan (sama dengan) monopoli (M) ditambah dengan kebijakan (*Decretism* = D) dikurangi dengan pertanggung-jawababn (*Accountability* = A). *Fraud* sangat bergantung pada monopoli kekuasaan yang dipegang oleh yang bersangkutan ditambah kebijakan yang dibuatnya, namun kedua factor ini dipengaruhi pula oleh kondisi akuntabilitas.

g. Fraud Ditinjau dari Sisi Pelaku Kecurangan

Fraud (kecurangan) dapat juga diklasifikasikan menurut pelaku kecurangan yaitu internal dalam organisasi dan eksternal (luar organisasi). Kecurangan secara internal menurut Karyono

(2013) terdiri atas kecurangan pada pengelola dan kecurangan anggota organisasi seperti berikut:

(1) Kecurangan pada Pengelola

Kecurangan pada pengelola antara lain berupa kesalahan penyajian mengenai tingkat kinerja institusi atau unit organisasi yang sengaja dilakukan oleh pengelola dalam peran manajerialnya dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan dari kecurangan tersebut.

(2) Kecurangan pada Anggota

Kecurangan pada anggota merupakan tindakan tidak jujur didalam suatu organisasi yang dilakukan oleh anggota walaupun pengelola telah menciptakan langkah-langkah atau usaha untuk mencegahnya

(3) Kecurangan dari pihak luar organisasi

Kecurangan dari pihak luar organisasi antara lain dilakukan oleh pemasok, leveransir dan kontraktor dengan cara :

- Pengiriman barang lebih sedikit dengan kualitas rendah;
- Penyerahan pekerjaan dengan kualitas rendah;
- Penagihan ganda atau penagihan lebih besar dari prestasi yang diberikan

(4) Kecurangan yang melibatkan orang dalam dan orang luar organisasi Kecurangan ini dilakukan melalui kerjasama yang tidak sehat atau persekongkolan antara orang luar dan dalam organisasi.

h. Bentuk-bentuk *Fraud*

Praktek kecurangan akuntansi bias timbul dalam berbagai bentuk. Simanjuntak (2008) mengklasifikasikan fraud menjadi 4 (empat) golongan berdasarkan pencatatan, frekuensi (kecurangan) menjadi 4 (empat) golongan berdasarkan pencatatan, frekuensi, konspirasi dan keunikan.

1) Berdasarkan pencatatan

Kecurangan berupa pencurian asset dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori yaitu:

- (a) Pencurian Assets yang tampak secara terbuka pada buku, seperti duplikasi pembayaran yang tercantum pada catatan akuntansi (*fraud open on the books*). Kecurangan jenis ini lebih mudah untuk ditemukan
- (b) Pencurian asset yang tampak pada buku, namun tersembunyi di antara catatan akuntansi yang valid, seperti kickback (*fraud hidden on the books*)
- (c) Pencurian asset yang tidak tampak pada buku dan tidak akan dapat dideteksi melalui pengujian transaksi akuntansi “yang dibukukan “seperti: pencurian uang pembayaran piutang dagang yang telah dihapusbukukan/diwriteoff (*fraud off the books*). Kecurangan jenis ini paling sulit untuk ditemukan.

2) Berdasarkan frekuensi

Pengklasifikasian kecurangan berdasarkan frekuensi terjadinya, yaitu:

a) Tidak berulang (*non repeating fraud*)

Kecurangan yang tidak berulang, walaupun terjadi beberapa kali, pada dasarnya tunggal. Misalnya kecurangan dalam pembayaran cek mingguan pegawai, maka pelaku memerlukan kartu kerja mingguan untuk melakukan pembayaran cek yang tidak benar

b) Berulang (*repeating fraud*)

Kecurangan berulang, tindakan yang menyimpang terjadi beberapa kali dan hanya diinisiasi/diawali sekali saja, selanjutnya kecurangan terjadi terus-menerus sampai dihentikan. Misalnya cek pembayaran gaji bulanan yang dihasilkan secara otomatis tanpa harus melakukan penginputan setiap saat. Penerbitan cek terus berlangsung sampai diberikan perintah untuk menghentikannya.

3) Berdasarkan Konspirasi

Kecurangan yang terjadi karena adanya konspirasi bonafide maupun pseudo. *Bonafide conspiracy*, yaitu semua pihak sadar akan adanya kecurangan, sedangkan *pseudo conspiracy*, ada pihak pihak yang tidak mengetahui terjadinya kecurangan.

4) Berdasarkan Keunikan

Kecurangan berdasarkan keunikannya dapat dikelompokkan sebagai berikut:

a) Kecurangan Khusus (*specialized fraud*)

Kecurangan khusus terjadi secara unik pada orang-orang yang bekerja pada operasi bisnis tertentu, contoh:

- i) Pengambilan asset yang disimpan deposan pada lembaga-lembaga keuangan, seperti bank, dana pension, dan reksa dana. Kecurangan jenis ini disebut juga dengan custodial fraud
 - ii) Klaim asuransi yang tidak benar
- b) Kecurangan umum (*garden varieties of fraud*)

Kecurangan umum mungkin dihadapi oleh semua orang dalam operasi bisnis secara umum. Misalnya, kickback yaitu penetapan harga yang tidak benar, pesanan pembelian/kontrak yang lebih tinggi dari kebutuhan yang sebenarnya, pembuatan kontrak ulang atas pekerjaan yang telah selesai, pembayaran ganda, dan pengiriman barang yang tidak benar

i. Pengelolaan Resiko Terjadinya Fraud

Pengelolaan resiko terjadinya fraud dan pencegahannya adalah tanggung jawab dari pimpinan di bidang operasional. Teknik-teknik pengelolaan resiko dan system pengendalian intern, apabila ditaati dengan sebaik-baiknya, akan dapat mencegah terjadinya fraud. Audit intern mendukung pimpinan bidang operasional dengan memberikan saran dengan memberikan saran dan melakukan penilaian atas memadai tidaknya teknik-teknik pengelolaan resiko serta mengenai memadai tidaknya system pengendalian inten yang ada.

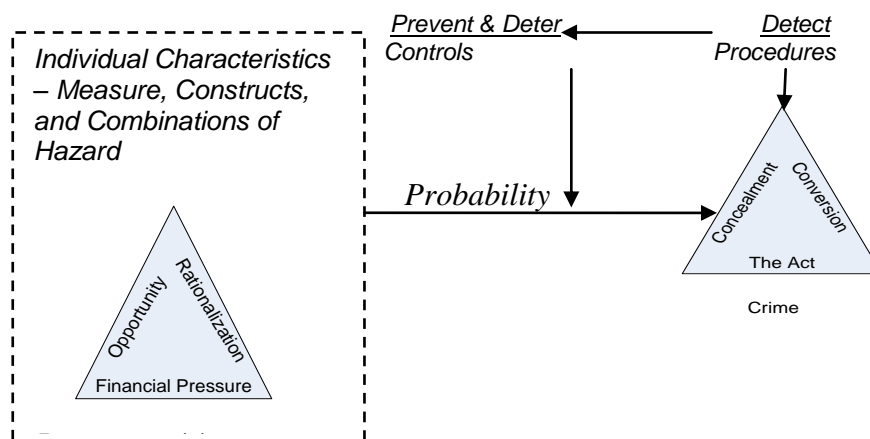
Pengelola operasional dapat membuat suatu unit fungsional yang independen untuk pencegahan dan pengungkapan fraud tersebut. Apabila telah dibentuk unit semacam itu maka hubungannya dengan audit intern harus secara formal ditetapkan, demikian juga dengan komunikasi dan kerja sama di antara keduanya harus diatur dengan jelas.

Auditor intern harus membuat kesepakatan dengan pengelola agar mereka diberi tahu jika timbul dugaan adanya fraud. Dengan begitu auditor dapat melakukan penilaian atas implikasi fraud yang diduga tersebut terhadap system pengelolaan resiko, pengendalian intern dan cara-cara pengelolaan yang baik pada umumnya. Tanggung jawab auditor intern adalah memberikan pendapat mengenai perlu tidaknya dilakukan perbaikan pada system yang ada atau perlu tidaknya dilakukan investigasi lebih lanjut.

Dengan prosedur audit saja, walaupun telah dilakukan dengan memperhatikan pertimbangan-pertimbangan secara professional sekalipun, tidak akan dapat menjamin terungkapnya suatu kecurangan. Namun demikian, auditor intern diharapkan agar proaktif dalam setiap pemeriksaannya untuk mengenali adanya tanda-tanda resiko dan hal-hal yang rawan memungkinkan terjadinya fraud atau adanya indikasi telah terjadi suatu fraud.

Pengelola bertanggung jawab untuk menciptakan dan memelihara system pengendalian intern yang akan membantu pencegahan terjadinya fraud. Auditor intern harus selalu waspada akan

kemungkinan adanya fraud pada saat merencanakan dan melaksanakan pemeriksaan dan harus melakukan tindakan yang tepat apabila terjadi dugaan adanya suatu *fraud*. Peran pengendalian intern yang mencegah fraud dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3
Peran Pengendalian Intern dalam Mencegah *Fraud*

Sumber : Dorminey *et al.* (2012)

Auditor intern terutama bertanggung jawab untuk membuat perencanaan pemeriksaan yang dapat memberikan jaminan secara wajar bahwa fraud akan terungkap apabila itu terjadi, melaksanakan langkah yang tepat selama melakukan pemeriksaan agar tidak mengacaukan upaya investigasi di kemudian hari, dan melaporkan segera adanya potensi fraud apabila hal tersebut terungkap.

j. Mendeteksi Fraud

Karyono (2013) menjelaskan bahwa deteksi fraud adalah suatu tindakan untuk mengetahui bahwa fraud terjadi, siapa korbannya dan apa penyebabnya. Kunci pada pendeteksian ini adalah untuk dapat melihat adanya kesalahan dan ketidakberesan. Gejala fraud dapat

ditunjukkan dari perilaku individu di dalam maupun di luar organisasi. Hal tersebut tampak dari perubahan gaya hidup dan tindak tanduknya atau perilaku yang mencurigakan. Amrizal (2004) menguraikan garis besar cara mendeteksi kecurangan menurut ACFE adalah sebagai berikut:

1) Kecurangan Laporan Keuangan (*financial Statement Fraud*)

Kecurangan dalam penyajian laporan keuangan umumnya dapat dideteksi melalui analisis laporan keuangan sebagai berikut:

- a) Analisis vertical, yaitu teknik yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara item-item dalam laporan laba Rugi, Neraca, atau Laporan Arus Kas dengan menggambarkannya dalam persentase.
- b) Analisis horizontal, yaitu teknik untuk menganalisis persentase-persentase perubahan item laporan keuangan selama beberapa periode laporan.
- c) Analisis ratio, yaitu alat untuk mengukur hubungan antara nilai-nilai item dalam laporan keuangan, sebagai contoh adalah adanya penggelapan uang atau pencurian kas dapat menyebabkan turunnya perhitungan current ratio.

2) Penyalah-gunaan Aset (*Aset Misappropriation*)

Variasi pendeteksian kecurangan jenis ini sangat beragam. Pemahaman terhadap pengendalian intern atas pos-pos terkait akan sangat membantu dalam mendeteksi kecurangan. Metode-metode yang biasa digunakan antara lain:

a) Analytical Review

Review atas berbagai akun yang mungkin menunjukkan ketidakbiasaan atau kegiatan-kegiatan yang tidak diharapkan

b) Statistical Sampling

Melakukan sampling atas pos-pos tertentu yang dicurigai, misalnya persediaan. Dokumen dasar pembelian dapat diuji secara sampling untuk menentukan ketidakbiasaan (irregularities). Metode deteksi ini akan efektif jika ada kecurigaan terhadap satu atributnya. Misalnya pemasok fiktif, suatu daftar alamat PO BOX akan mengungkapkan adanya pemasok fiktif.

c) Vendor or Outsider Complaint

Complain/keluhan dari konsumen, pemasok, atau pihak lain merupakan alat deteksi yang baik yang dapat mengarahkan auditor untuk melakukan pemeriksaan lebih lanjut.

d) Site Visite-Observation

Observasi ke lokasi biasanya dapat mengungkapkan ada tidaknya pengendalian intern di lokasi-lokasi tersebut

3) Korupsi (*Corruption*)

Kecurangan ini dapat dideteksi melalui keluhan dari rekan kerja yang jujur, laporan dari rekanan atau pemasok yang tidak puas dan menyampaikan complain ke institusi. Atas sangkaan terjadinya kecurangan ini kemudian dilakukan analisis terhadap

tersangka atau transaksinya. Pendeteksian fraud menurut Karyono (2013) dapat dilakukan melalui:

(1) Identifikasi gejala dan dengan identifikasi bendera merah (*red flags*). *Red Flags* merupakan tanda-tanda kecurangan yang tercermin melalui karakteristik tertentu yang bersifat kondisi atau situasi yang merupakan peringatan dini terjadinya fraud. ALbrect et al (2012) menyebutkan terdapat enam jenis tanda-tanda *fraud* yaitu:

- a) Keganjilan akuntansi
- b) Kelemahan pengendalin intern
- c) Penyimpangan analisis
- d) Gaya hidup berlebihan
- e) Kelakuan tidak biasa
- f) Pengaduan

(2) Pendeteksian fraud dengan *critical point of auditing* dan analisis kepekaan (*job sensitivity analysis*):

- a) *Critical point of auditing* adalah teknik pendeteksian fraud melalui audit atas catatan akuntansi yang mengarah kepada gejala atau kemungkinan terjadinya. Karyono (2013) menambahkan pada teknik *critical point of auditing*, deteksi fraud dilakukan dengan analisis trend dan pengujian khusus
- b) Analisis kepekaan adalah teknik pendeteksian fraud didasarkan pada analisis dengan memandang pelaku

potensial. Analisisnya ditujukan pada posisi tertentu apakah ada peluang tindakan fraud dan apa saja yang dapat dilakukannya pada teknik job sensitivity analysis.

Menurut Singleton, et al (2010) indikasi terjadinya fraud dapat dilihat melalui beberapa indikator, seperti:

- 1) Identifikasi *sympton* dan *redflags*
- 2) Identifikasi peluang
- 3) *Assessment symptom, red flags* dan peluang
- 4) Peluang
- 5) Monitoring

Dalam penelitian ini penulis menggunakan indikasi fraud tersebut sebagai dimensi-dimensi dari fraud, sesuai hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Edy Sarwono Tahun 2017, menggunakan indikator fraud menurut singleton tersebut sebagai dimensi dari pencegahan fraud,

2.1.3 Konsep Sistem Pengendalian Intern

a. Definisi Sistem Pengendalian Intern

Sistem Pengendalian Intern yang memadai akan menghasilkan informasi yang andal untuk pengambilan keputusan. Sistem pengendalian intern juga dapat digunakan untuk mengecek kesalahan-kesalahan yang terjadi sehingga dapat dikoreksi. Pengendalian intern menurut Karyono (2013) merupakan salah satu fungsi pengelola yaitu fungsi control.

Menurut Davis et al (1990), sesuai dengan SAS No. 55 Pengendalian Intern adalah seluruh kebijakan dan prosedur yang diciptakan untuk memberikan jaminan yang masuk akal agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Pengendalian intern yang dilakukan oleh para pucuk pimpinan organisasi secara berkala, akan menjadi tidak bermakna apabila *fraud* dalam skala besar terlanbaht diketahui terjadinya. Organisasi akan dihadapkan pada potensi kerugian yang besar, baik dari jumlah nilai uang, resiko reputasi, karier bahkan ancaman hukuman yang sangat berat.

Untuk mengembangkan suatu struktur pengendalian intern yang semakin baik, maka berbagai organisasi profesi akuntansi dan audit telah membentuk suatu organisasi yang dikenal dengan nama : *The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commision (COSO)*.

COSO (1992) dalam laporannya menyebutkan rumusan pengendalian intern sebagai proses yang dipengaruhi oleh pimpinan, pengelola dan personnel lainnya, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan yang diharapkan dengan kategori efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku (COSO, 2013; Suratman 2013).

Pada tahun 2013, COSO membaharui framework pengendalian intern agar lebih relevan pada lingkungan bisnis saat ini

dengan menggunakan *principle based approach* (17 prinsip) sebagai panduan tambahan dalam mengimplementasikan system pengendalian inten yang efektif (Arens et al,2016).

System pengendalian intern yang efektif sangat ditentukan oleh berfungsinya audit intern. Menurut Tugiman (2009) fungsi audit intern adalah memberikan berbagai jenis layanan kepada organisasi yaitu membantu mengevaluasi aktivitas dalam bidang:

- 1) Pengendalian akuntansi intern;
- 2) Pencegahan dan pendeteksian fraud;
- 3) Pemeriksaan keuangan;
- 4) Pemeriksaan Ketaatam
- 5) Pemeriksaan operasional
- 6) Pemeriksaan pengelola
- 7) Pemeriksaan kontrak
- 8) Pemeriksaan system informasi
- 9) Pengembangan kualitas internal
- 10) Hubungan dengan entitas di luar organisasi

Berdasarkan hal tersebut, dapat terlihat jelas betapa eratnya hubungan audit intern dalam menunjang efektivitas pengendalian intern, karena audit intern dapat menunjang keandalan atas data transaksi, efektivitas dan efisiensi aktivitas terkait. Serta ketepatan hukum dan peraturan relevan (Suratman 2013). Fungsi audit intern merupakan bentuk pengendalian untuk mengukur dan menilai efektivitas unsur- unsure pengendalian. Audit intern sangat perlu

dalam memastikan dan mendukung tercapainya pengendalian intern (Suratman 2013)

Menurut Hermanson *et al* (2008) fungsi pengendalian intern berjalan efektif apabila:

- ada hal baru yang bisa dipelajari dari laporan audit intern
- Audit intern sebagai pelaku utama dalam memberi saran untuk organisasi
- Temuan dan rekomendasi audit intern telah dikomunikasikan kepada pengelola secara tepat waktu dan dapat dipahami dan memberikan nilai tambah perubahan dalam organisasi
- Kepala audit intern berkomunikasi dengan baik dengan komite audit, disegani oleh pengelola dan auditor eksternal
- Audit intern bekerja meningkatkan pemahaman tentang organisasi pengendalian intern dan resiko
- Audit intern responsive terhadap permintaan komite audit untuk bekerja di area tertentu yang beresiko
- Manfaat dari fungsi audit intern lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan oleh organisasi untuk departemen ini

Sedangkan menurut Suratman (2013) audit intern berfungsi memastikan dan mendukung tercapainya pengendalian intern. Dalam penelitian ini penulis menggunakan referensi menurut Mihret dan Yismau (2007) dalam mengembangkan indikator pelaksanaan pengendalian intern yang didukung oleh fungsi audit intern:

- Pengaturan organisasi (profil organisasi, internal organisasi, prosedur dan politik organisasi)
- Kualitas internal audit (keahlian staf, ruang lingkup jasa, efektifitas perencanaan audit, control pekerjaan lapangan, komunikasi yang efektif)
- Atribut auditee (kesiapan auditee, perilaku auditee terhadap auditor, tingkat kepedulian auditor)
- Dukungan manajemen (response terhadap temuan audit)
- Komitmen terhadap temuan internal audit

b. Jenis Pengendalian Intern

Karyono (2013) menyebutkan bahwa berdasarkan jenisnya pengendalian intern dikelompokkan ke dalam lima bagian yaitu:

1) Pengendalian Preventif

Adalah pengendalian yang dilakukan sebagai upaya untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan merupakan antisipasi pengelola sebelum terjadinya masalah

2) Pengendalian Detektif

Adalah pengendalian yang menekankan pada upaya penemuan masalah yang mungkin terjadi

3) Pengendalian Korektif

Adalah upaya untuk mengoreksi penyebab yang diidentifikasi sebagai pengendalian detektif, upaya antisipasi agar kesalahan yang sama tidak berulang di masa yang akan datang

4) Pengendalian langsung

Pengendalian langsung adalah pengendalian yang dilakukan pada saat kegiatan sedang berlangsung dengan tujuan agar kegiatan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan

5) Pengendalian komprehensif

Adalah upaya penguatan pengendalian karena diabaikannya suatu aktivitas pengendalian

c. Tujuan Sistem Pengendalian Intern

Alasan institusi menerapkan system pengendalian intern adalah untuk membantu pemimpin agar institusi dapat mencapai tujuan dengan efisien dan efektif. Tujuan pengendalian intern adalah untuk memberikan keyakinan memadai dalam pencapaian tiga tujuan: keandalan informasi keuangan, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, serta efektifitas dan efisiensi operasi.

Menurut Mulyadi (2016), tujuan pengendalian intern adalah sebagai berikut:

- 1) Menjaga kekayaan institusi
- 2) Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi
 - a) Pelaksanaan transaksi melalui system otorisasi yang telah ditetapkan
 - b) Pencatatan transaksi yang telah terjadi dalam catatan akuntansi

Tujuan tersebut dirinci lebih lanjut sebagai berikut:

- 1) Penggunaan kekayaan institusi hanya melalui system otorisasi yang telah ditetapkan:
 - a) Pembatasan akses langsung
 - b) Pembatasan akses tidak langsung
- 2) Pertanggung-jawaban kekayaan institusi yang dicatat dibandingkan dengan kekayaan yang sesungguhnya ada:
 - a) Perbandingan secara periodic antara catatan akuntansi dengan kekayaan yang sesungguhnya ada
 - b) Rekonsiliasi antara catatan akuntansi yang diselenggarakan
- 3) Pelaksanaan transaksi melalui system otorisasi yang telah ditetapkan
 - a) Pemberian otorisasi oleh pejabat yang berwenang
 - b) Pelaksanaan transaksi sesuai dengan otorisasi yang diberikan oleh pejabat yang berwenang
- 4) Pencatatan transaksi yang terjadi dalam catatan akuntansi
 - a) Pencatatan semua transaksi yang terjadi
 - b) Transaksi yang dicatat adalah benar-benar terjadi
 - c) Transaksi dicatat dalam jumlah yang benar
 - d) Transaksi dicatat dalam periode akuntansi yang seharusnya
 - e) Transaksi dicatat dengan penggolongan yang seharusnya
 - f) Transaksi dicatat dan diringkas dengan teliti

d. Unsur-Unsur Sistem Pengendalian Intern

Menurut Mulyadi (2016) dan Suratman (2013) untuk menciptakan system pengendalian intern yang baik dalam institusi maka ada empat unsure pokok yang harus dipenuhi, antara lain:

- 1) Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas;
- 2) System wewenang dan prosedur pencatatn yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya;
- 3) Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi
- 4) Sumber daya manusia yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya

System pengendalian intern yang memadai bagi institusi mempunyai persyaratan yang berbeda-beda, tergantung dari sifat serta keadaan masing-masing institusi. Dalam artian tidak ada system pengendalian intern yang bersifat universal yang dapat dipakai oleh seluruh institusi. Kelemahan yang serius pada salah satu diantara empat unsure poko tersebut pada umumnya akan merintang system pengendalian intern berjalan dengan lancar dan sukses (Suratman, 2013). Dalam internal Perguruan Tinggi ke empat unsure pokok diatas belum terlaksana dengan secara baik mendorong penulis untuk mengedepankan penelitian ini.

Committee of Sponsoring Organization of the tradeway Commission (COSO) memperkenalkan adanya lima komponen pengendalian intern yang meliputi: a) lingkungan pengendalian (*control environment*), b) penilaian Resiko (*Risk assessment*) c) Aktivitas Pengendalian (*Control Activity*), d) informasi dan Komunikasi (*information & Communication*), serta e) pemantauan (*monitoring*). Inti dari COSO's report terdiri dari lima komponen (Bill, et al, 1997, sawyer's et al, 2003 Beasley, Glover dan Prawitt, 2005, Bruynseels, Knechel dan Willekens, 2005) yaitu 1) *The Control Environment*; 2) *Risk Assesment*; 3) *Conrol Activities*; 4) *Information and Communication*; and 5) *Monitoring*.

(1) The Control Environtment

Inti dari pengendalian organisasi yang efektif adalah cara pandang manajemen terhadap pengendalian. *Control environment* terdiri dari tindakan, kebijakan dan prosedur yang mencerminkan cara pandang manajemen mengenai pentingnya pengendalian. Sub bagian *control environment* adalah: 1) *Integrity & ethical value*; 2) *commitment to competence*; 3) *management's philosophy and operating style*; 4) *organizational structure*; 5) *board of directors of audit committee*; 6) *assignment of authority and responsibility*; 7) *human resources policies and practices*

(2) Risk Assesment

Setiap organisasi mempunyai tingkat resiko yang berbeda yang harus dikendalikan untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Manajemen harus mengidentifikasi berbagai resiko agar mencapai tingkat resiko yang minimal

(3) *Control activities*

Untuk dapat berhasil dalam mengendalikan resiko dan mencapai tujuan organisasi, maka manajemen harus menerapkan kegiatan pengendalian (*control activities*) yang diantaranya adalah: 1) memadai tidaknya pemisahan fungsi; 2) adanya otorisasi pada setiap transaksi; 3) memadai tidaknya dokumen dan catatan; 4) adanya pengendalian fisik terhadap catatan dan asset perusahaan; 5) pengendalian independen pada setiap aktivitas.

(4) *Information and communication*

Komponen kunci dalam pengendalian resiko adalah arus komunikasi internal yang ada dalam organisasi. Pada organisasi yang sehat, arus informasi berjalan ke seluruh arah dan tidak hanya searah dari atas ke bawah.

(5) *Monitoring*

Pemantauan terhadap struktur pengendalian intern harus terus menerus dilakukan, agar dapat menyesuaikan dengan perubahan lingkungan dan tujuan organisasi dapat dicapai.

Perumpamaan lingkungan pengendalian sebagai pondasi dari pengendalian intern oleh Konrath, serta perumpamaan sebagai payung oleh Arens, tentunya bukan tanpa makna. Kelima komponen pengendalian intern di atas, saling berhubungan dan timbul dari proses manajemen. Apabila salah satu komponen tidak

dilaksanakan dengan memadai, maka seluruh struktur pengendalian tidak akan berjalan dengan efektif walaupun ke empat komponen lainnya terlaksana secara efektif.

e. Keterbatasan Pengendalian Intern

Walaupun pengendalian intern telah disusun dan diselenggarakan secara memadai tetapi dapat saja dianggap tidak sepenuhnya efektif, karena pada dasarnya struktur pengendalian intern tidak dapat menjamin sepenuhnya tercapainya tujuan organisasi.

Kelemahan manusia merupakan factor yang sangat terpengaruh sehingga dapat mengakibatkan pengendalian intern tidak efektif. Adanya keterbatasan pengendalian intern yang disebabkan oleh factor manusia diperkuat oleh hasil penelitian dari *National Association of Certified Fraud Examiners* mengemukakan bahwa: 1) 40% karyawan tidak pernah melakukan kecurangan; 2) 30% akan melakukan kecurangan apabila ada kesempatan; 3) 30% akan melakukan kecurangan setiap saat (Namee, 1995; Prentice, 2000 dalam Hermiyetti, 2009:88)

Laporan penelitian dari *the UK's Auditing Practise Boards* (APB) mengemukakan bahwa dari 23 kasus yang diteliti, 14 diantaranya mengakibatkan kerugian financial, dan dari Tahun 1973 *American institute Certified of Public Accountant (AICPA)* mengeluarkan "*Statement of Auditing Standards (SAS)*" Nomor 1 yang membagi Pengendalian Internal menjadi dua bagian utama

(Lawrence & Mortimer, 1998; Sawyer's , et al 2003 dalam hermiyetti, 2009;83) yaitu *administrative control dan accounting control* :

(1) *Administrative Control* (pengendalian administrative) meliputi, tetapi tidak dibatasi pada rencana organisasi, prosedur-prosedur dan catatan-catatan yang berhubungan dengan proses otorisasi manajemen edalam proses pengambilan keputusan;

(2) *Accounting Control* (pengendalian akuntansi) yang meliputi rencana organisasi dan prosedur-prosedur serta catatan-catatan yang berhubungan dengan pengamanan harta kekayaan perusahaan, sehingga dapat diandalkannya catatan-catatan keuangan maka rancangan (*design*) harus dapat memberikan keyakinan yang memadai sehingga perlu memenuhi persyaratan di bawah ini:

- a. Transaksi-transaksi yang dilaksanakan harus memperoleh otorisasi dari manajemen baik yang bersifat umum maupun khusus;
- b. Transaksi dicatat untuk keperluan:
 - Menyiapkan laporan keuangan yang disusun sesuai dengan prinsip akuntansi yang diterima umum ataupun criteria lain yang dapat diterapkan pada laporan tersebut;
 - Untuk menekankan pertanggung-jawaban atas harta perusahaan.

- c. Penguasaan atas harta perusahaan diperkenankan hanya melalui otorisasi manajemen
- d. Catatan-catatan mengenai harta perusahaan dibandingkan dengan jumlah fisik harta tersebut pada waktu tertentu harus sesuai dan tindakan harus diambil jika ada perbedaan antara keduanya.

Pengendalian intern yang memadai diperlukan untuk menyediakan informasi yang akurat dan dapat dipercaya, serta untuk mendorong efisiensi usaha selain sebagai alat pengendalian manajemen terhadap ketaatan pada kebijakan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu manajemen perlu mengawasi pengendalian intern secara terus menerus agar dapat mengetahui apakah pengendalian intern tersebut telah berjalan dengan wajar serta melakukan perbaikan untuk menyesuaikan dengan perubahan keadaan (Craig-Cooper & Backer, 1993, Sawyer's et al, 2003 dalam Hermiyetti, 2009:84)

Definisi pengendalian intern yang dirumuskan oleh COSO, diadopsi oleh Pemerintah Republik Indonesia dalam bentuk Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang SPIP (Sistem Pengendalian Intern Pemerintah) yang memberi pengertian sebagai berikut:

SPIP adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas

tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan assets Negara dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Alasan organisasi menyusun Struktur Pengendalian Intern adalah untuk membantu manajemen mencapai tujuan yang meliputi keandalan pelaporan kinerja, mendorong efisiensi dan efektifitas operasional, ketaatan kepada hukum dan peraturan, Arens & Loebecke (2010:15)

Menurut American Institute Certified Public Accountant (AICPA) dalam statement Auditing Standards (SAS : 55), pengertian pengendalian intern meliputi : *organizational structure and all the measured the tool used are coordinated within the organization with the aim to the maintain the security of property belonging to the organizations, to audit accuracy and correction of accounting data, promote efficiency inthe operaitons and helps mantain compliance with the policy that has been in charge of management have first.*

Menurut Ikatan Akuntan Indonesia (2011:319) , pengertian pengendalian intern adalah proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, management dan personal entity (entitas personal lain yang didesain untuk memberi keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan organisasi:

- Keandalan pelaporan keuangan
- Efektifitas dan efisiensi operasi

- Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku

Menurut Committee of Sponsoring (COSO), yang dikutip: *Internal control is a process effected by the rules of the board of directors, management, other personnel , which is structured to provide, assurance that associate with achievingthe following goals*, pengertian tersebut mengandung arti sebagai berikut:

- Pengendalian intern adalah suatu proses , artinya menjadi alat pencapaian tujuan yang terdiri dari rangkaian tindakan dan menyatu dalam infrastruktur lembaga/perusahaan
- Pengendalian intern dipengaruhi oleh orang, termasuk berhubungan dengan pedoman kebijakan dan formulir, tetapi orang-orang pada level organisasi, termasuk dewan direksi, manajemen dan lainnya
- Pengendalian intern dapat diharapkan memberi jaminan yang beralasan (*rationable*) bukan jaminan mutlak (*absolute*), karena adanya batasan-batasan yang melekat pada sistem pengendalian intern dan perlunya cost and benefit adanya sistem pengendalian
- Pengendalian menjadi penggerak pencapaian tujuan dalam laporan keuangan (*overlapping*) laporan keuangan, kesesuaian dengan operasi.

2.1.4 Komitmen Organisasi

b) Definisi

Hornby (2000:242) menyatakan bahwa komitmen adalah kerelaan karyawan untuk bekerja keras dan memberikan energi serta waktu untuk sebuah pekerjaan atau aktivitas. Lee and Olshfki (2002:109) mengemukakan bahwa komitmen adalah konstruk multidimensional yang berhubungan dengan berbagai cara individu untuk mencapai sesuatu yang superior. Selanjutnya Bashaw and Grant (1994:41) dalam studi eksplorasinya telah menemukan tiga tipe komitmen kerja yang merupakan bagian dari karakteristik pribadi yaitu: (a) komitmen pada pekerjaan (*job commitment*), (b) komitmen pada organisasi (*organizational commitment*) dan (c) komitmen pada karir (*career*)

Komitmen dalam penelitian ini adalah komitmen pada organisasi yaitu keberpihakan karyawan untuk tetap bekerja pada organisasinya. Komitmen ini diperlukan agar dosen dapat tetap mencurahkan perhatiannya untuk kemajuan organisasi sehingga dapat lebih unggul bersaing dengan organisasi lain. (Thornhill,1996:14) dan Ulrich (1998).

Beberapa pendapat para ahli mengenai konsep komitmen pada organisasi di antaranya dikemukakan oleh:

Chow (1994:3) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah kekuatan relatif individu dan keterlibatannya dalam organisasi, percaya pada tujuan organisasi, selalu berupaya sekuat tenaga bagi

kepentingan organisasi, serta memiliki hasrat untuk bekerja keras bagi kepentingan organisasi. Nijhof (1998:243) mengemukakan bahwa komitmen organisasi kekuatan relatif dari seseorang untuk berpihak dan terlibat dalam organisasi. Selanjutnya Jacobsen (2000:190) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah sesuatu yang menyebabkan seseorang mampu untuk tetap bertahan bekerja dalam organisasi dan dilakukan dengan sikap tulus dan senang hati. Sedangkan Robbins (2001:69) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat keberpihakan karyawan pada tujuan-tujuan organisasi dan berniat untuk mempertahankan keanggotaan karyawan pada organisasi. Burr and Girardi (2002:80) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap kerja atau keyakinan yang mencerminkan kekuatan relatif dari keberpihakan keterlibatan individu pada organisasi secara khusus.

Melalui uraian pendapat para ahli tentang komitmen organisasi, maka pada hakekatnya mempunyai makna yang sama namun disajikan dengan ungkapan bahasa yang berbeda. Berdasarkan beberapa pendapat ahli maka dapat didefinisikan komitmen pada organisasi merupakan tingkat keberpihakan dosen dalam mendukung nilai-nilai serta tujuan organisasi dan untuk tetap bertahan pada organisasi jasa pendidikan tinggi.

Menurut Meyer et al. (1993:540) dan juga Cohen (1999: 287) komitmen organisasi mempunyai tiga dimensi yaitu komitmen: afektif, kontinyu dan normatif. Dimensi komitmen ini digunakan

dalam penelitian :Ali Nina Liche Seniati(2001) dan Burr and Girardi (2002). Ketiga dimensi tersebut secara rinci adalah sebagai berikut:

- a) Komitmen afektif, yaitu bagian komitmen organisasi yang lebih menekankan pada sejauh mana karyawan mengenal dan melibatkan diri dalam pencapaian tujuan organisasi. Chang (1999:260) menyatakan komitmen afektif adalah tingkat dimana individu terkait secara psikologis terhadap organisasi melalui perasaan: loyalitas, kasih sayang, dan memiliki. Sejalan dengan Chang (1999), Somers and Birnbaum (2000:354) mendefinisikan komitmen afektif sebagai perasaan cinta terhadap organisasi.
- b) Komitmen kontinyu / rasional, yaitu bagian komitmen organisasi di mana karyawan akan bertahan atau meninggalkan organisasi karena melihat adanya pertimbangan rasional yaitu adanya keuntungan untuk tetap bertahan pada organisasi. Burr and Girardi (2002:80) mengemukakan komitmen kontinyu merupakan perasaan cinta pada organisasi karena karyawan menghargai besarnya biaya yang dikorbankan seandainya ia meninggalkan organisasi. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Somers and Birnbaum (2000:354) bahwa komitmen kontinyu adalah perasaan cinta terhadap organisasi karena investasi yang dirasakan pekerja baik secara psikologi maupun ekonomi lebih menguntungkan dibandingkan jika keluar dari organisasi.

- c) Komitmen normatif adalah satu bagian dari komitmen organisasi dimana karyawan bertahan dalam organisasi karena adanya ikatan emosional terhadap organisasi. Burr and Girardi (2002:80) mengemukakan bahwa komitmen normatif merupakan refleksi dari perasaan wajib pekerja untuk tinggal dalam organisasi. Pendapat yang sama dipertegas oleh Chang (1999:260) yang mengemukakan bahwa komitmen normatif adalah termasuk komponen moral karena berhubungan dengan rasa kewajiban dan tanggung jawab karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Konsep komitmen yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep yang dikemukakan oleh Cohen (1999) dengan dimensi: komitmen afektif, kontinyu dan normatif. Komitmen ini diperlukan oleh seorang dosen agar dapat melaksanakan tugas tridarma secara bertanggung jawab.

b. Faktor - faktor Yang Mempengaruhi Komitmen.

(Greenberg and Baron, 1995: 216). lima faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan yaitu: (a) karakteristik kerja, (b) sifat imbalan yang diterima, (c) keberadaan kesempatan kerja alternatif, (d) perlakuan pada pendatang baru dalam organisasi, dan (e) karakteristik pribadi. Secara rinci kelima faktor ini dijelaskan sebagai berikut:

- (a). Karakteristik kerja (*job characteristics*). Karyawan yang memperoleh tanggung jawab yang lebih luas terhadap tugas-tugas yang dikerjakan serta memiliki kesempatan yang luas untuk promosi akan dapat meningkatkan komitmen mereka pada organisasi.
- (b). Sifat dari imbalan yang diterima
- (c). Keberadaan kesempatan kerja alternatif. Komitmen karyawan pada organisasi dapat menurun jika tersedia kesempatan kerja yang lebih baik di luar organisasi tempat karyawan bekerja.
- (d). Perlakuan pada pendatang baru dalam organisasi. Perlakuan yang berlebihan dari organisasi terhadap pekerja baru akan dapat menimbulkan kecemburuan dan rasa tidak adil bagi pekerja lama sehingga dapat menurunkan komitmen pada organisasi.
- (e). Karakteristik pribadi. Karyawan yang memperoleh jabatan dalam satu organisasi akan mempunyai komitmen organisasi lebih baik dibandingkan karyawan yang dipekerjakan dalam jangka waktu lebih pendek. Gender wanita mempunyai komitmen organisasi lebih tinggi dibandingkan laki-laki.

c. Strategi Menumbuhkan Komitmen.

Menurut Ulrich (1998: 20) untuk menumbuhkan komitmen di antara karyawan dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu: (a) mengurangi tuntutan, (b) memberdayakan sumber daya, dan termotivasi untuk menggunakan keahliannya ini dengan usaha yang

sukarela, dan (c) mengubah tuntutan menjadi sumber daya. Secara rinci ketiga strategi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1) Mengurangi Tuntutan.

Pimpinan harus melakukan eliminasi tuntutan-tuntutan yang berlebihan dan tidak perlu pada karyawan agar keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan organisasi dapat seimbang. Ada tiga cara untuk melaksanakan strategi ini yaitu: 1, menentukan prioritas aktivitas agar karyawan dapat mengerjakan tugas-tugas yang memberikan nilai tambah pada organisasi, 2, menentukan fokus inisiatif dan arah aktivitas, dan 3, melakukan rekayasa ulang agar pekerjaan lebih sederhana.

2) Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Ada sepuluh bentuk cara untuk meningkatkan komitmen karyawan melalui pengembangan Sumber Daya Manusia, yaitu:

- (a). Pengendalian (*control*), yaitu memberikan keleluasaan dan otonomi pada karyawan guna memutuskan cara mereka masing-masing dalam menangani pekerjaannya.
- (b). Strategi atau visi (*strategy or vision*). Pemahaman dan keterlibatan karyawan terhadap strategi atau visi organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi.
- (c). Pekerjaan yang menantang (*challenging work*). Pekerjaan yang menantang akan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dibandingkan pekerjaan yang bersifat rutin, sama dan terus menerus. Teknik untuk merubah pekerjaan yang

bersifat rutin dapat dilakukan melalui rotasi kerja, perluasan kerja dan pengayaan kerja.

(d). Kolaborasi dan kerjasama tim (*collaboration and teamwork*).

Pekerjaan yang dilaksanakan secara tim akan lebih efektif dan memberikan hasil yang berkualitas dibandingkan bila dikerjakan secara individu.

(e). Budaya kerja (*work culture*). Salah satu bentuk budaya kerja

yang menyenangkan adalah peluang bagi karyawan dalam merayakan kesuksesan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

(f). Berbagi keuntungan (*shared gains*). Pembagian keuntungan

kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi pada organisasi dapat memotivasi karyawan agar tetap mencapai sasaran yang tinggi.

(g). Komunikasi (*communication*). Informasi yang tepat waktu,

akurat, dan relevan sangat dibutuhkan dalam penagambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Komunikasi dan informasi dapat menjadi sumber daya bagi organisasi.

(h). Perhatian pada karyawan. Kesibukan karyawan dalam

bekerja menyebabkan keterbatasan waktu. Organisasi perlu memberikan perhatian khusus dan bantuan terhadap kebutuhan pribadi karyawan yang banyak menyita waktu seperti jasa transportasi, bank, kesehatan dan jasa lainnya.

- (i). Teknologi. Perhatian organisasi pada penyesuaian sistem kerja dengan perkembangan teknologi akan membantu karyawan bekerja menjadi lebih efisien.
- (j). Pelatihan dan pengembangan. Ada empat jenis kegiatan yang dapat dilakukan organisasi dalam meningkatkan kemampuan karyawan, yaitu: (1) menyiapkan kurikulum manajemen yang sistematis untuk membantu karyawan berkembang pada setiap jejang karirnya, (2) penilaian kinerja, magang atau rotasi pekerjaan, (3) mendapatkan kompetensi melalui pembelajaran saat mengikuti pelatihan dalam menangani masalah yang nyata dan (4) meningkatkan kompetensi melalui diskusi proyek bisnis dalam satu tim kerja karyawan.

3) Mengubah Tuntutan Menjadi Sumber Daya.

Untuk mengubah tuntutan menjadi sumber daya dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu: (a) melakukan exit interviews, (b) mengasimilasi para manajer baru, (c) mempertimbangkan tuntutan keluarga, dan (d) melibatkan karyawan dalam keputusan-keputusan penting.

Pendapat lain kaitannya dalam meningkatkan komitmen dikemukakan oleh Armstrong (2003:34) yaitu ada enam langkah dalam meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi yaitu: (a) melibatkan karyawan dalam mendiskusikan tujuan dan nilai-nilai organisasi, (b) membahas secara bersama dengan anggota tim baik secara formal maupun non formal mengenai hal-hal yang

terjadi pada departemen atau divisi, (c) melibatkan para anggota tim dalam menetapkan tujuan bersama pada masing-masing departemen, (d) menetapkan langkah untuk meningkatkan kualitas kerja, (e) membantu karyawan dalam meningkatkan kompetensinya, (f) memberikan kesempatan seluas-luasnya agar karyawan dapat berkembang dan (g) menanamkan kepercayaan pada karyawan.

2.1.5 Tata Kelola perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*)

a. Definisi *Good Corporate Governance* (GCG)

Tata kelola perusahaan yang baik menjelaskan bagaimana perusahaan seharusnya diarahkan dan diawasi, misalnya bagaimana penetapan tujuan perusahaan dan monitoring terhadap kinerja sehubungan dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Tata kelola perusahaan yang baik akan memberikan dorongan kepada dewan dan manajemen untuk mencapai tujuan tersebut, yang merupakan kepentingan perusahaan dan pemegang sahamnya (Meier, 2005).

Tata kelola perusahaan merupakan proses di mana komisaris dan auditor mengatur tanggung jawab mereka terhadap pemegang saham dan *stakeholders*-nya. Bagi pemegang saham, tata kelola perusahaan yang baik dapat meningkatkan keyakinan mereka pada *return* yang adil dari investasi mereka, sedangkan bagi *stakeholders* perusahaan,

adanya tata kelola perusahaan yang baik memberikan jaminan bahwa perusahaan akan mengelola dampaknya terhadap lingkungan dan masyarakat dalam cara-cara yang bertanggungjawab (Meier, 2005).

Tata kelola perusahaan yang baik menggabungkan kombinasi antara hukum, aturan-aturan dan praktik-praktik sukarela sektor swasta yang menyebabkan perusahaan dapat menarik modal, berkinerja efisien, menghasilkan laba, memenuhi kewajiban legal dan memenuhi ekspektasi sosial umum.

Penerapan tata kelola perusahaan yang baik oleh perusahaan akan meningkatkan keyakinan calon investor akan keadilan, transparansi, akuntabilitas dan tanggung jawab pengelolaan perusahaan sehingga akan meningkatkan nilai pasar perusahaan (Meier, 2005).

Menurut *Cadbury Committee* mendefinisikan *corporate governance* sebagai (Tjager et al., 2003 dalam Iqbal, 2007) : “Suatu sistem yang berfungsi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi.”

World Bank mendefinisikan berbeda mengenai *corporate governance* yang dikutip dalam Harahap (2001) : Kumpulan hukum, peraturan, dan kaedah yang wajib dipenuhi yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan bekerja secara efisien, menghasilkan nilai ekonomi jangka

panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan.

Turnball dalam Syakhroza (2001) menguraikan *corporate governance* merupakan sistem tata kelola perusahaan yang diselenggarakan dengan mempertimbangkan semua faktor yang mempengaruhi proses institusional, termasuk faktor-faktor yang berkaitan dengan regulator *corporate governance*.

The Indonesian Institute For Corporate Governance (IICG,2000) mendefinisikan *corporate governance* :Proses dan struktur yang diterapkan dalam menjalankan perusahaan,dengan tujuan utama meningkatkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholders yang lain.

OECD (2004) menyatakan bahwa : “*Corporate governance* merupakan cara-cara manajemen perusahaan (para direktur) bertanggung jawab kepada pemilik perusahaan atau pemegang saham.”

Definisi *corporate governance* yang berdasar pada *shareholding theory* diberikan oleh Monksdan Minow (1995) yaitu hubungan berbagai partisipan (pemilik atau investor dan manajemen) dalam menentukan arah dan kinerja korporasi.

Shleifer dan Vishny (1997) menyebutkan bahwa *corporate governance* sebagai cara atau mekanisme untuk

meyakinkan para pemilik modal dalam memperoleh hasil yang sesuai dengan investasi yang ditanamkan.

Menurut surat keputusan Menteri Negara/Kepala Badan Penanaman Modal dan pembinaan BUMN No. 23/Mpm/BUMN/2000 tentang Pengembangan Praktik GCG dalam perusahaan perseroan (PERSERO), good corporate governance adalah prinsip korporasi yang sehat yang perlu diterapkan dalam pengelolaan perusahaan yang dilaksanakan semata-mata demi menjaga kepentingan perusahaan dalam rangka mencapai maksud dan tujuan perusahaan.

b. Tujuan *Corporate Governance*

Tujuan dari *corporate governance* seperti dinyatakan dalam OECD adalah untuk :

- 1) Mengurangi kesenjangan (*gap*) antara pihak-pihak yang memiliki kepentingan dalam suatu perusahaan (pemegang saham mayoritas dan pemegang saham lainnya).
- 2) Meningkatkan kepercayaan bagi para investor dalam melakukan investasi.
- 3) Mengurangi biaya modal (*cost of capital*).
- 4) Meyakinkan kepada semua pihak atas komitmen legal dalam pengelolaan perusahaan.
- 5) Penciptaan nilai bagi perusahaan termasuk hubungan antara para *stakeholders* (kreditur, investor, karyawan perusahaan, *bondholders*, pemerintah dan *stakeholders*).

c. **Keuntungan Penerapan *Good Corporate Governance***

Beberapa keuntungan yang akan diperoleh jika perusahaan mampu menerapkan *good corporate governance* adalah (Cooper, 2000 dan Fujinuma, 2000 dalam Harahap, 2001) :

- 1) Mudah mendapatkan tambahan modal dari investor dan kreditor.
- 2) Biaya modal yang lebih rendah.
- 3) Akan dapat memperbaiki kinerja perusahaan.
- 4) Akan dapat mempengaruhi harga saham sehingga menjadi lebih baik.
- 5) Memperbaiki kinerja ekonomi perusahaan.
- 6) Meminimalisasi *agency cost*.
- 7) Meningkatkan citra (*image*) perusahaan di masyarakat.

d. **Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance***

Sejak diperkenalkan oleh *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), prinsip-prinsip *corporate governance* berikut ini telah dijadikan acuan oleh negara-negara di dunia termasuk Indonesia. Prinsip-prinsip tersebut disusun seuniversal mungkin sehingga dapat berlaku bagi semua negara atau perusahaan dan diselaraskan dengan sistem hukum, aturan atau tata nilai yang berlaku di negara masing-masing.

Prinsip-prinsip tatakelola perusahaan yang baik ini antara lain :

1) Akuntabilitas (*accountability*)

Prinsip ini memuat kewenangan-kewenangan yang harus dimiliki oleh dewan komisaris dan direksi beserta kewajiban-kewajibannya kepada pemegang saham dan *stakeholders* lainnya.

2) Pertanggung-jawaban (*responsibility*)

Prinsip ini menuntut perusahaan maupun pimpinan dan manajer perusahaan melakukan kegiatannya secara bertanggung jawab.

3) Keterbukaan (*transparancy*)

Dalam prinsip ini, informasi harus diungkapkan secara tepat waktu dan akurat. Informasi yang diungkapkan antara lain keadaan keuangan, kinerja keuangan, kepemilikan dan pengelolaan perusahaan.

4) Kewajaran (*fairness*)

Seluruh pemangku kepentingan harus memiliki kesempatan untuk mendapatkan perlakuan yang adil dari perusahaan. Pemberlakuan prinsip ini di perusahaan akan melarang praktek-praktek tercela yang dilakukan oleh orang dalam yang merugikan pihak lain.

5) Kemandirian (*independency*)

Prinsip ini menuntut para pengelola perusahaan agar dapat bertindak secara mandiri sesuai peran dan

fungsi yang dimilikinya tanpa ada tekanan-tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan sistem operasional perusahaan yang berlaku.

e. Implementasi Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG)

Menurut Aprilia (2009), implementasi prinsip-prinsip GCG adalah sebagai berikut:

1) Accountability

- a. Pimpinan, manajer dan karyawan perusahaan telah mengetahui visi, misi, tujuan dan target-target operasional di perusahaan.
- b. Pimpinan, manajer, karyawan perusahaan telah mengetahui dan memahami peran, tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.
- c. Uraian tugas di setiap unit usaha atau unit organisasi telah ditetapkan dengan benar dan sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan.
- d. Proses dalam pengambilan keputusan telah mengacu dan mentaati sistem dan prosedur yang telah dibangun.
- e. Proses cek dan balance telah dilakukan secara menyeluruh di setiap unit organisasi.
- f. Sistem penilaian kinerja operasional, organisasi dan kinerja perseorangan telah sepakat ditetapkan, diterapkan dan dievaluasi dengan baik.

- g. Pertanggungjawaban kinerja pimpinan (BOC, BOD) perusahaan secara rutin seyogyanya dapat dibangun dan dilaporkan.
- h. Hasil pekerjaan telah didokumentasikan, dipelihara dan dijaga dengan baik

2) *Responsibility*

- a. Pimpinan, manajer dan karyawan perusahaan telah mengetahui dan memahami seluruh peraturan perusahaan yang berlaku.
- b. Pimpinan, manajer dan karyawan perusahaan telah menerapkan sistem tata nilai dan budaya perusahaan yang dianut perusahaan.
- c. Proses dalam pengambilan keputusan di perusahaan senantiasa mengacu dan mentaati sistem dan prosedur yang telah dibangun.
- d. Manajer dan karyawan perusahaan telah bekerja sesuai dengan standar operasional, prosedur maupun ketentuan yang berlaku di perusahaan.
- e. Unit kerja organisasi perusahaan telah berupaya menghindari pengelolaan perusahaan yang berpotensi merugikan perusahaan dan *stakeholder*.
- f. Manajer dan unit organisasi telah melakukan pertanggungjawaban hasil kerja secara teratur.

3) *Transparancy*

- a. Bahwa berbagai pemegang kepentingan (manajemen, karyawan, pelanggan) dapat melihat dan memahami proses dalam pengambilan keputusan manajerial di perusahaan.
- b. Pemegang saham berhak memperoleh informasi keuangan perusahaan yang relevan secara berkala dan teratur.
- c. Proses pengumpulan dan pelaporan informasi operasional perusahaan telah dilakukan oleh unit organisasi dan karyawan secara terbuka dan obyektif, dengan tetap menjaga kerahasiaan nasabah/pelanggan.
- d. Pimpinan, manajer dan karyawan perusahaan telah melakukan keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan, sistem pengawasan dan standarisasi yang dilakukan.
- e. Informasi tentang prosedur dan kebijakan di unit kerja maupun unit organisasi telah dipublikasikan secara tertulis dan dapat diakses oleh semua pihak di dalam dan oleh unit-unit terkait di luar perusahaan.
- f. Eksternal auditor, komite audit, internal auditor memiliki akses atas informasi dengan syarat kerahasiaan tetap dijaga.

g. Menyampaikan laporan keuangan yang telah diaudit dan kinerja usaha ke publik secara rutin, maupun laporan *corporate governance* pada instansi yang berwenang.

4) *Fairness*

a. Pengelola dan karyawan perusahaan akan memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholder* secara wajar menurut ketentuan yang berlaku umum.

b. Perlakuan adil kepada seluruh pihak pemegang kepentingan (nasabah, pelanggan, pemilik) dalam memberikan pelayanan dan informasi.

c. Manajer, pimpinan unit organisasi dan karyawan dapat membedakan kepentingan perusahaan dengan kepentingan organisasi.

d. Perlakuan, pengembangan *timwork*, hubungan kerja dan pembinaan pada karyawan akan dilakukan dengan memperhatikan hak dan kewajibannya secara adil dan wajar.

5) *Independency*

a. Keputusan pimpinan perusahaan hendaknya lepas dari kepentingan berbagai pihak yang merugikan perusahaan.

- b. Proses pengambilan keputusan di perusahaan telah dilakukan secara obyektif untuk kepentingan perusahaan berdasarkan

f. Manfaat Penerapan Good Corporate Governance:

Listyorini (2011) menyebutkan manfaat penerapan corporate governance adalah:

1) Meningkatkan efisiensi produktivitas

Hal ini dikarenakan seluruh individu dalam perusahaan memiliki komitmen untuk memajukan perusahaan. Semua individu di perusahaan pada setiap level dan departemen akan berusaha menyumbang segenap kemampuannya untuk kepentingan perusahaan dan bukan atas dasar mencari keuntungan secara pribadi atau kelompok. Dengan demikian tidak terjadi pemborosan yang diakibatkan penggunaan sumber daya perusahaan yang dipergunakan untuk kepentingan pihak-pihak tertentu yang tidak sejalan dengan kepentingan perusahaan.

2) Meningkatkan kepercayaan publik.

Publik dalam hal ini dapat berupa mitra baik sebagai investor, pemasok, pelanggan, kreditor, pemerintah maupun konsumen akhir. Bagi investor dan kreditor penerapan good corporate governance adalah suatu hal yang dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelepasan dana investasi maupun kreditnya. Jadi

kreditor dan investor akan merasa lebih aman karena perusahaan dijalankan dengan prinsip yang mengutamakan kepentingan semua pihak dan bukan hanya pihak tertentu saja.

- 3) Menjaga kelangsungan hidup perusahaan.
- 4) Dapat mengukur target kinerja perusahaan.

Dalam hal ini manajemen lebih terarah dalam mencapai sasaran-sasaran manajemen dan tidak disibukkan untuk hal-hal yang bukan menjadi sasaran pencapaian kinerja manajemen.

g. Struktur Corporate Governance

Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (BapepamLK) dan Bursa Efek Indonesia memiliki peraturan mengenai *code for good corporate governance* dan peraturan yang berkaitan dengan *corporate governance*. Hal ini tertuang dalam Kep-339/BEJ/07-2001 Nomor 1 A butir C mengenai *board governance* yang terdiri dari Komisaris Independen, Komite Audit, dan Sekretaris Perusahaan.

Menurut Prof Adji Suratman (2010) dalam bukunya “*Good Corporate Governance*”- konsep dan permasalahannya, organ utama dalam perapan GCG terdiri dari :

1. RUPS
2. Komisaris
3. Direksi

h. Jenis Corporate Governance System

Pada dasarnya struktur *governance* diatur oleh undang-undang sebagai dasar legalitas berdirinya sebuah entitas. Misalnya dalam model Anglo_Saxon, struktur *governance* akan terdiri dari RUPS, *Board of Directors* (representasi dari para pemegang saham atau pemilik), serta *Executive managers* (manajemen yang akan menjalankan aktivitas). Model Anglo-Saxon ini disebut sebagai *single-board system* yaitu struktur *corporate governance* yang tidak memisahkan keanggotaan dewan komisaris dan dewan direksi. Dalam sistem ini anggota dewan komisaris juga merangkap anggota dewan direksi dan kedua dewan ini disebut sebagai *board of directors*. Perusahaan di Indonesia umumnya berbasis *Two board system* dimana keanggotaan dewan direksi (*board of directors*) dan dewan komisaris (*board of commissioner / non executive directors*) secara tegas dipisahkan. Dewan direksi sebagai pelaksana atau *executive* korporasi, sedangkan dewan komisaris berperan sebagai pengawas korporasi.

Pada awalnya penerapan *two board system* telah diusulkan untuk diterapkan disemua perusahaan diseluruh dunia, namun usulan tersebut ditolak terutama di Inggris dan Amerika. Keputusan akhirnya menetapkan bahwa penerapan dapat menggunakan baik *single board system* maupun *two board system*, dengan catatan harus lebih banyak melibatkan

outside director. Dalam sistem ini direksi biasanya merupakan kepanjangan tangan pemegang saham selaku pemilik perusahaan, tidak ada istilah *managing director*. Dalam menjalankan tugasnya direksi diawasi oleh dewan komisaris, jadi konflik yang terjadi adalah konflik antara pemegang saham pengendali dengan pemegang saham minoritas.

i. Indikator penerapan GCG

Menurut Prof Adji Suratman (2010) dalam bukunya “*Good Corporate Governance*”- konsep dan permasalahannya, indikator penerapan GCG dalam suatu korporasi, ditentukan oleh pola hubungan antara korporasi, sejauh mana korporasi telah memperhatikan kepentingan stakeholder, antara lain:

1. Korporasi mempunyai pedoman atau panduan yang jelas mengenai pengelolaan hubungan dengan stakeholders;
2. Korporasi mempunyai pedoman atau kebijaksanaan yang baik mengenai pengelolaan SDM;
3. Korporasi memperhatikan kepuasan konsumen;
4. Korporasi telah berupaya mewujudkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat;
5. Korporasi mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku baik di tingkat pusat maupun daerah

2.1.6 Good University Governance

Good University Governance (GUG) merupakan turunan dari konsep *Good Corporate Governance (GCG)*. *Good Corporate Governance (GCG)* merupakan salah satu kunci sukses perusahaan untuk tumbuh dan menguntungkan dalam jangka panjang, sekaligus memenangkan persaingan bisnis global. Krisis ekonomi di kawasan Asia dan Amerika latin diyakini muncul karena kegagalan penerapan *GCG* (Daniri, 2005). Universitas merupakan organisasi nirlaba yang tidak bertujuan untuk mencari keuntungan (*profit oriented*), namun harus tetap mendapatkan keuntungan dari pemasukan (*surplus*) karena universitas juga harus bisa menghidupi dirinya sendiri dan dapat mengembangkan kelembagaannya dengan baik, sehingga dapat tetap bertahan untuk kelangsungan hidupnya (prinsip *going concern*). *GUG* sangat berguna sebagai sistem untuk mengatur tata kelola universitas dengan baik termasuk bagaimana keuntungan tersebut dapat dikelola dengan baik atau secara profesional, dan menghindari terjadinya kecurangan (*fraud* dari berbagai konflik kepentingan yang ada di dalamnya, sehingga Perguruan Tinggi dapat dikelola dengan baik.

Peran *GUG* struktur kerja dan menciptakan sistem *check* dan *balances*, karena efektivitas suatu perguruan Tinggi berhubungan dengan perbandingan biaya rutin dan biaya sewaktu-waktu yang dikeluarkan oleh suatu universitas, yang hasilnya dapat dirasakan dikemudian hari. Menurut Serian (Wijatno, 2009)

penerapan prinsip *GCG* di Universitas dapat dilihat dari berbagai aspek berikut :

- a. *Transparency* (keterbukaan informasi), universitas harus dan dapat menerapkan prinsip keterbukaan di bidang keuangan, sistem dan prosedur penerimaan mahasiswa baru, sistem dan prosedur akuntansi, pelaporan keuangan, rekrutmen dosen dan karyawan, pemilihan pejabat struktural, pemilihan anggota senat fakultas/akademis, pemilihan pengurus yayasan/BPH, dan informasi-informasi penting lainnya kepada pemangku kepentingan secara memadai, akurat, dan tepat waktu.
- b. *Accountability* (akuntabilitas), universitas harus mempunyai uraian tugas dan tanggung jawab yang jelas (secara tertulis) dari setiap pejabat struktural, anggota senat fakultas/akademis, pengurus yayasan, dosen dan karyawan. Termasuk juga kriteria dan proses pengukuran kinerja, pengawasan, dan pelaporan. Harus ada audit internal yang tugasnya antara lain: melakukan penilaian, analisis, dan interpretasi dari aktivitas suatu organisasi secara independen. Pada dasarnya ruang lingkup audit internal mencakup segala aspek kegiatan dalam organisasi dalam rangka penilaian kinerja untuk tujuan mengevaluasi dan mengendalikan aktivitas organisasi, sehingga proses, tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai dengan efisien dan efektif. Selain itu, ada baiknya juga dilakukan manajemen audit atau financial audit plus oleh KAP independen.

- c. *Responsibility* (pertanggungjawaban), setiap individu yang terlibat dalam pengelolaan universitas harus bertanggung jawab atas segala tindakannya sesuai dengan *job description* yang telah ditetapkan. Termasuk para dosen harus menaati etika dan norma kedosenan. Harus dihindari “pemerasan” atau “penjualan nilai” pada mahasiswa baik oleh dosen maupun oleh karyawan non akademis.
- d. *Independency* (kemandirian), pihak yayasan dan pengelola universitas dalam melaksanakan peran dan tanggung jawabnya harus bebas dari segala bentuk benturan kepentingan yang berpotensi untuk muncul. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara independen, bebas dari segala bentuk tekanan dari pihak lain, sehingga dapat dipastikan bahwa keputusan itu dibuat semata-mata demi kepentingan universitas. Pengurus yayasan/BPH harus memberi wewenang penuh kepada rektorat untuk menyelenggarakan “Tri Dharma Perguruan Tinggi”.
- e. *Fairness* (kesetaraan dan kewajaran), perlakuan yang adil dan berimbang kepada para pemangku kepentingan yang terkait (*equitable treatment*). Dalam hal ini, para pemangku kepentingan terdiri atas mahasiswa, masyarakat, para dosen dan karyawan non akademis, serta pengurus yayasan.
- f. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 17 tahun 2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan.

- g. Menurut (Undang Undang Republik Indonesia No 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi) Perguruan Tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi. Penyelenggara pendidikan tinggi di Indonesia terdiri dari perguruan tinggi negeri dan Perguruan Tinggi Swasta. Perguruan Tinggi Negeri yang selanjutnya disingkat PTN adalah Perguruan Tinggi yang didirikan dan/atau diselenggarakan oleh Pemerintah, sedangkan Perguruan Tinggi Swasta yang selanjutnya disingkat PTS adalah Perguruan Tinggi yang didirikan dan/atau diselenggarakan oleh masyarakat.
- h. Perguruan Tinggi Swasta menyelenggarakan pendidikan tinggi berdasarkan mandat akademik yang diberikan pemerintah dan pendelegasian wewenang pengelolaan sumber daya dari yayasan . Untuk melaksanakan pendidikan yang bermutu dan manajemen yang akuntabel Perguruan Tinggi Swasta memerlukan pengaturan tata kelola yang baik dan benar (Kemendikbud, 2014) . Merupakan tantangan bagi pendidikan tinggi untuk secara sistematis turut serta dalam mengembangkan sistem pendidikan sekaligus menyiapkan perangkatnya secara memadai. Perangkat yang diperlukan termasuk didalamnya tata kelola yang baik atau disebut juga dengan *good university governance*. (Ristekdikti, 2017).
- i. *Good University Governance* (GUG) merujuk pada *issue Good Corporate Governance* (GCG), yaitu system manajemen yang berprinsip pada kejelasan tugas dan tanggung jawab, keadilan,

transparansi tanggung-jawab dan akuntabilitas. Tuntutan ini adalah tuntutan masyarakat di alam demokrasi, baik untuk organisasi swasta maupun Pemerintah. Penerapan GCG diharapkan dapat memenuhi keadilan bagi Stakeholders. Stakeholders pada Institusi Perguruan Tinggi adalah seluruh warga kampus yang biasa dikenal dengan sebutan sivitas akademik, masyarakat umum dan calon mahasiswa baru. Menurut Wijatno (Wijanto, 2009), *Good University Governance* (GUG) merupakan langkah yang dapat menunjang pencapaian kualitas suatu Perguruan Tinggi, dengan menggunakan beberapa indikator seperti : transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan keadilan. Dalam hal Transparansi Perguruan Tinggi harus dan dapat menerapkan prinsip keterbukaan di bidang keuangan, sistem dan prosedur penerimaan mahasiswa baru, sistem dan prosedur akuntansi, pelaporan keuangan, rekrutmen dosen dan karyawan, pemilihan pejabat struktural, pemilihan anggota senat fakultas/akademis, pemilihan pengurus yayasan/BPH, dan informasi-informasi penting lainnya kepada pemangku kepentingan secara memadai, akurat, dan tepat waktu. Dari segi akuntabilitas ,Perguruan tinggi harus mempunyai uraian tugas dan tanggung jawab yang jelas (secara tertulis) dari setiap pejabat struktural, anggota senat fakultas/akademis, pengurus yayasan, dosen dan karyawan. Termasuk juga kriteria dan proses pengukuran kinerja,

pengawasan, dan pelaporan. Harus ada audit internal yang tugasnya antara lain: melakukan penilaian, analisis, dan interpretasi dari aktivitas suatu organisasi secara independen. Pada dasarnya ruang lingkup audit internal mencakup segala aspek kegiatan dalam organisasi dalam rangka penilaian kinerja untuk tujuan mengevaluasi dan mengendalikan aktivitas organisasi, sehingga proses, tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai dengan efisien dan efektif. Selain itu, ada baiknya juga dilakukan manajemen audit atau financial audit plus oleh KAP independen.

- j. Dalam aspek Responsibility, setiap individu yang terlibat dalam pengelolaan universitas harus bertanggung jawab atas segala tindakannya sesuai dengan *job description* yang telah ditetapkan. Termasuk para dosen harus menaati etika dan norma kedosenan. Harus dihindari “pemerasan” atau “penjualan nilai” pada mahasiswa baik oleh dosen maupun oleh karyawan non akademis.
- k. Untuk Independency , pihak yayasan dan pengelola perguruan tinggi dalam melaksanakan peran dan tanggung jawabnya harus bebas dari segala bentuk benturan kepentingan yang berpotensi untuk muncul. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara independen, bebas dari segala bentuk tekanan dari pihak lain, sehingga dapat dipastikan bahwa keputusan itu dibuat semata-mata demi

kepentingan universitas. Pengurus yayasan/BPH harus memberi wewenang penuh kepada rektorat untuk menyelenggarakan “Tri Dharma Perguruan Tinggi”.

- l. Dalam aspek Fairness, perlakuan yang adil dan berimbang kepada para pemangku kepentingan yang terkait (*equitable treatment*). Dalam hal ini, para pemangku kepentingan terdiri atas mahasiswa, masyarakat, para dosen dan karyawan non akademis, serta pengurus yayasan.
- m. Peraturan Pemerintahan Republik Indonesia nomor 17 tahun 2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan (Kemenhumhan, 2010)
- n. Manfaat penerapan Good University Governance bagi perguruan tinggi juga sama dengan manfaat Good Corporate Governance ,antara lain adalah meningkatkan kinerja perusahaan (dalam hal ini adalah perguruan tinggi); mempermudah dalam memperoleh pembiayaan ; meningkatkan kepercayaan stakeholder; Meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Beberapa penelitian yang mencoba untuk membuktikan manfaat ini antara lain dilakukan oleh (Machmudah, 2019) yang menyimpulkan Good University Governance berpengaruh pada kinerja perguruan Tinggi. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wahyudin, Nurkhin, & Kiswanto, 2017) yang menyatakan bahwa GUG berpengaruh langsung terhadap kinerja manajemen keuangan , perguruan tinggi harus mempertimbangkan penerapan GUG untuk meningkatkan

kinerja pengelolaan keuangan . (Muktiyanto, 2016) menyajikan fakta empiris bahwa University Governance berpengaruh positif terhadap kinerja Perguruan Tinggi. (Rahmadianitami, Fitriah, & Nurleli)mencoba untuk memahami penerapan Good University Governance dalam meningkatkan kinerja perguruan tinggi pada Universitas Islam Bandung dan menghasilkan kesimpulan bahwa Universitas Islam Bandung telah menerapkan prinsip prinsip Good University Governance sehingga dapat meningkatkan kinerja perguruan tinggi. Beberapa penelitian yang membuktikan manfaat GUG bagi kepuasan mahasiswa dilakukan oleh (Aprilia, 2017) yang menyimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variable Good University Governance terhadap kepuasan mahasiswa di FEBI UIN Walisongo Semarang, Sedangkan (Eviati, 2015)menyimpulkan bahwa pelaksanaan tatakelola universitas yang baik (GUG) tidak dapat langsung memberikan kepercayaan terhadap mahasiswa tanpa adanya bukti nyata yang dapat dirasakan yaitu pelayanan yang prima.

- o. Penelitian penerapan GUG di perguruan tinggi di Indonesia antara lain dilakukan di kota Jayapura dan kota Medan . Penelitian yang dilakukan oleh (Larasati, Asnawi, & Hafizrianda, 20`18) menyimpulkan bahwa penerapan GUG pada perguruan tinggi di kota Jayapura sudah dilaksanakan dengan baik. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Sari, Januri, & Saragih, 2019) menunjukkan bahwa penerapan tatakelola

universitas yang baik dalam pendidikan tinggi di kota Medan berada dalam katagori baik, terutama pada prinsip akuntabilitas, terutama dalam peran SPI atau audit internal. Penerapan GUG pada satu perguruan tinggi juga sudah dilakukan antara lain oleh Universitas Bina Nusantara yang mendapatkan hasil bahwa terdapat 18 faktor yang mempengaruhi optimalisasi penerapan prinsip good governance dan faktor yang paling berpengaruh terhadap optimalisasi penerapan prinsip good governance adalah faktor sentralisasi operasi dan desentralisasi akademik yang merupakan kebaruan dari penelitian (Muljo, Wicaksono, & Riantono).

2.2 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Persamaan	Perbedaan
1	Frediawan (2008), meneliti tentang pengaruh penerapan prinsip GCG terhadap kinerja keuangan perusahaan PT Jamsostek Kantor Cabang II Bandung. Prinsip GCG yang diteliti adalah transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, kewajaran, dan kemandirian. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan menggunakan uji t dengan tingkat signifikansi sebesar 5%, menunjukkan penolakan H_0 dan penerimaan H_a , karena $t_{test} > t_{tabel}$, artinya bahwa penerapan prinsip GCG berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan.	Kajian tentang Good Corporate Governance	- Variable kinerja keuangan - bukan pada institusi pendidikan
2	Aprilia (2009), meneliti tentang pengaruh tingkat transparansi GCG terhadap kinerja perusahaan PT. Indosat, Tbk. Tingkat transparansi GCG merupakan salah satu prinsip <i>Good Corporate Governance</i> . Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan taraf signifikansi 5% terdapat hubungan positif, kuat, dan signifikan antara tingkat transparansi GCG dengan kinerja perusahaan. Sedangkan pengaruh tingkat transparansi GCG terhadap kinerja perusahaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.		-Variable kinerja keuangan - bukan pada institusi pendidikan
3	Arani (2010), meneliti tentang hubungan penerapan prinsip GCG terhadap kinerja keuangan PT. Bank Syariah Mandiri. Prinsip-prinsip	Kajian tentang	-Variable kinerja

	GCG yang diteliti adalah <i>transparancey, accountability, independency, responsibility, dan fairness</i> . Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 65 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip GCG memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja keuangan. Hal ini berarti setiap ada peningkatan dalam penerapan prinsip GCG maka akan diikuti dengan peningkatan pada kinerja keuangan.	Good Corporate Governance	keuangan - pada institusi perbankan
4	Tristinawati (2010), meneliti tentang pengaruh penerapan prinsip <i>disclosure</i> dan <i>responsibility</i> dalam <i>good corporate governance</i> terhadap kinerja perusahaan. Populasi dari penelitian ini adalah perusahaan non lembaga keuangan yang masuk daftar <i>Corporate Governance Perception Index (CGPI)</i> dan kriteria Program Penilaian Peringkat Kerja Perusahaan (PROPER) 2007-2009. uji t menunjukkan bahwa <i>disclosure</i> dan <i>responsibility</i> berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Nilai koefisien Adjusted R Square adalah 0,610 menunjukkan bahwa 61,0% tingkat kinerja perusahaan dipengaruhi oleh <i>disclosure</i> dan <i>responsibility</i> , selebihnya sekitar 39,0% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian. Secara parsial <i>disclosure</i> dan <i>responsibility</i> berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.	Kajian tentang Good Corporate Governance	
5	Andira (2012), meneliti tentang analisis implementasi prinsip-prinsip GCG dan hubungannya terhadap kinerja PT. United Tractors Tbk. di Makassar. Prinsip-prinsip GCG yang diteliti adalah <i>transparancey, accountability, independency, responsibility, dan fairness</i> . Dengan menggunakan analisis regresi linier, hasil penelitian regresi menunjukkan $Y = 0,409 + 0,916X$. Sedangkan uji t menunjukkan $6,505 > 2,042$. Hal ini menunjukkan Implementasi <i>good corporate governance (GCG)</i> pada PT. United Tractors Tbk. di Makassar Cabang Makassar mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Nilai koefisien regresi prinsip-prinsip GCG sebesar 0,916 berarti bahwa prinsip-prinsip GCG memberikan pengaruh yang searah terhadap kinerja perusahaan, sehingga jika terjadi peningkatan implementasi prinsip-prinsip GCG, maka akan menaikkan pengaruh terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,916 dengan asumsi variabel lain tetap. Nilai koefisien korelasi (r) prinsip-prinsip GCG sebesar 0,776, menunjukkan bahwa implementasi prinsip-prinsip GCG memiliki keeratan hubungan yang kuat dan positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa secara simultan implementasi prinsip-prinsip GCG berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dilihat dari nilai F hitung pada tabel ANOVA (uji F), $F_{hitung} > F_{tabel} = 42,318 > 4,2$ atau dapat dilihat dengan nilai signifikan 0,000. Hal tersebut berarti jika prinsip-prinsip GCG (X) secara bersama-sama mengalami kenaikan, maka akan berdampak pada kenaikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan (Y). Sebaliknya, jika prinsip-prinsip GCG (X) secara bersama-sama mengalami penurunan, maka akan berdampak pada	Kajian tentang Good Corporate Governance	Variable kinerja keuangan

	penurunan terhadap kinerja perusahaan (Y).		
6	Isnaeni Nurhayati (2013), terdapat pengaruh signifikan secara simultan dari <i>Good University Governance</i> , efektifitas audit internal, komitmen organisasional terhadap partisipasi anggaran & terhadap kinerja manajerial secara simultan maupun parsial <i>Good University Governance</i> in Australia (James A Swanssons, Karen E Mow & Stephen Bartos, National Institute for Governance, The University of Canberra (224-2005), Pemerintah Australia akan membentuk UGPD Program untuk mengkoordinasi penerapan GUG	Kajian tentang - Good University Governance -variabel komitmen organisasi	-variabel partisipasi anggaran dan audit internal
7	Good Governance in Universities, and Prospects of Employment for the Students: Evidence from Pakistan (DR. Aurangzeb, Khola Asif : HOD Business Administration) (2009) : Universal Journal of Management and Social Sciences, vol 2, No. 11, November 2012 : Hubungan GUG sangat signifikan terhadap Kesempatan Kerja.	Kajian tentang Good University Governance	Variable kesempatan kerja
8	Hasket (1997) tentang hubungan kompetensi dan komitmen dengan kinerja organisasi yang disebutnya " <i>Service Profit Chain</i> ". Hasil penelitian Hasket (1997) memperoleh bahwa kompetensi dan komitmen yang baik akan meningkatkan produktivitas dan kualitas jasa, produktivitas dan kualitas jasa akan meningkatkan nilai jasa (<i>value service</i>), selanjutnya nilai jasa yang dihasilkan akan dapat memberikan kepuasan dan loyalitas mahasiswa, terakhir kepuasan dan loyalitas mahasiswa akan meningkatkan kinerja organisasi jasa pendidikan tinggi.	-Kajian tentang komitmen organisasi -pada institusi pendidikan	Responden mahasiswa
9	Hasil penelitian Worsfold (1999:345) pada organisasi jasa menyimpulkan bahwa terdapat hubungan kausalitas antara kompetensi dengan komitmen dalam kegiatan memberikan pelayanan kepada pelanggan. Kesamaan pada penelitian yang akan dilakukan pada variabel: kompetensi dan komitmen pada organisasi.	Kajian variable komitmen organisasi	Variable kompetensi
10	Hasil penelitian Burr dan Giradi (2002:77) memperoleh bahwa: a) kompetensi, komitmen dan otonomi kerja saling berkorelasi dan mempengaruhi kinerja, b) kompetensi, komitmen dan otonomi kerja berinteraksi dalam membentuk modal intelektual. Untuk meningkatkan kinerja organisasi maka kompetensi dan komitmen harus didukung oleh otonomi kerja yang diberikan organisasi kepada karyawan..	Kajian Variable komitmen organisasi	Variable otonomi kerja, kompetensi
11	Hasil penelitian Ponzanski dan Blinc (1997:166) pada organisasi jasa memperoleh bahwa komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja.	Kajian variable komitmen	
12	Hasil penelitian Budi Djatmiko (2004) tentang pengaruh komitmen, kepuasan kerja dan kompetensi dosen terhadap kepuasan dan loyalitas mahasiswa serta dampaknya pada kinerja pada jurusan manajemen Kopertis Wilayah IV. Hasil yang diperoleh: kompetensi dan komitmen dosen dan kepuasan kerja dosen mempengaruhi kepuasan dan loyalitas mahasiswa dan kinerja organisasi. Kesamaan pada penelitian yang akan	Kajian variable komitmen organisasi -populasi yang sama	Responden : Dosen -variabel kepuaan kerja dan kinerja

	dilakukan pada variabel: kompetensi, komitmen dan kinerja organisasi	(institusi Pendidikan)	
13	<i>Changing University Governance and Management in the UK and Elsewhere under Market Conditions : Issues of Quality Assurance and Accountability</i> (Terri KM, <i>Intellectual Economics</i> , 2008) : Mekanisme aturan Pemerintah dan Penataan Pendidikan Tinggi melalui <i>Audit Performance</i> .	Kajian tentang Good University Governance	Variable audit performance -lokasi penelitian di UK
14	<i>Evaluation of Corporate Governance Measures: An Application to the Australian Higher Education Sector</i> (Chitra De Silva, <i>school of Accounting, Victoria University</i> (2008), <i>Journal of Business System, Governance and Ethics</i> hasilnya : seluruh universitas di Australia patuh kepada <i>National Governance Protocol</i> , Reformasi tata kelola Pendidikan Tinggi dipicu oleh tekanan internal dan eksternal.	Kajian tentang Good University Governance	Variable etika -lokasi penelitian d Australia
15	Wahyudin, A., Nurkhin, A., & Kiswanto, K. (2017). Hubungan Good University Governance Terhadap Kinerja Manajemen Keuangan Perguruan Tinggi. <i>Journal of Finance and Banking</i> , 21 No 1. Retrieved from http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jkdp/article/view/1227 Budaya organisasi dan struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap Good University Governance, hal ini akan meningkatkan kinerja pengelolaan keuangan universitas	Kajian tentang good university governance	Tidak terdapat Variable budaya organisasi & struktur organisasi, variable kinerja keuangan, tersirat dalam GUG
16	<i>Issues of Universities'Governance</i> in Pakistan : (Mahr Muhammad Saeed Akhtar & Tahira Kalsoom, Professor at IER University of the Punjab) 2010, <i>Journal of Elementary Education</i> Vol 22, No. 2) hasilnya : Universitas harus <i>independence</i> dan bebas mengelola sendiri, bebas dari pengaruh external, swasta.	Kajian tentang Good University Governance	
17	Penelitian Ozigbo dan Orife (2011) menemukan bahwa pengendalian intern adalah pencegahan efektif atas <i>fraud</i> yang terjadi di dalam organisasi. <i>Fraud</i> tidak dapat terjadi dan akan terdetekdi dengan pengendalian intern yang efektif	Kajian tentang Sistem Pegendalian intern Kajian tentang Fraud	Lokasi penelitian Di Australia
18	Hasil penelitian Peltier-Rivest dan Lanonue (2015) menjelaskan bahwa Pengendalian intern Pengendalian inten yang ada diharapkan dapat mendeteksi dan menghalangi terjadinya fraud agar kerugian fraud dapat dihindari.	Kajian tentang Sistem Pegendalian intern	Tidak terdapat variable komitmen organisasi

		Kajian tentang Fraud	
19	Hasil penelitian Barra (2010) menunjukkan bahwa system pengendalian intern dengan pemisahan fungsi merupakan pengendalian yang bersifat preventif yang terbukti mampu mencegah fraud di organisasinya.	Kajian tentang Sistem Pegendalian intern Kajian tentang Fraud	Tidak terdapat variable komitmen organisasi
20	Njanike et al. (2011) meneliti pengaruh system pengendalian intern terhadap penyelenggaraan good governance dan memperoleh hasil yang mendukung pernyataan bahwa efektivitas system pengendalian intern berkontribusi besar pada pelaksanaan <i>good governance</i> .	Kajian tentang Sistem Pegendalian intern Kajian tentang Good Corporate Governance	Tidak terdapat variable komitmen organisasi
21	Mihaela da Lulian (2012) menemukan bahwa pengendalian intern dan <i>Good Governance</i> tidak dapat dianggap sebagai hal yang berdiri sendiri secara independen, memerlukan konvergensi dalam konteks keduanya, karena temuan yang erat antara keduanya;	Kajian tentang Sistem Pegendalian intern Kajian tentang Good Corporate Governance	Tidak terdapat variable komitmen organisasi
22	Wiratno et al (2013) dan Pratolo (2007) juga menemukan bahwa pengendalian intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan <i>good governance</i> ;	Kajian tentang Sistem Pegendalian intern Kajian tentang Good Corporate Governance	Tidak terdapat variable komitmen organisasi
23	Al-Zwyalif melakukan pengujian mengenai peranan pengendalian intern dalam meningkatkan good governance. Hasil analisis statistiknya mengindikasikan bahwa komitmen pada seluruh elemen pengendalian intern akan berkontribusi dalam memperkuat setiap pilar <i>good</i>	Kajian tentang Sistem Pegendalian	Tidak terdapat variable Fraud

	<i>governance</i> pada tingkat yang tinggi.	intern Kajian tentang Good Corporate Governance - kajian tentang Komitmen	
24	Steinthorsdottir (2004), Ping dan Li (2007), viriyanti (2008) serta Bosetti (2008) meneliti hubungan pengendalian intern dan <i>good governance</i> , yang hasilnya disimpulkan bahwa penguatan pengendalian intern akan mendukung <i>good governance</i> ;	Kajian tentang Sistem Pengendalian intern Kajian tentang Good Corporate Governance	Tidak terdapat variable fraud
25	Adeyemi dan Adenugba (2011) meneliti pengaruh pengendalian intern terhadap <i>good governance</i> dan menentukan bahwa keberhasilan pengendalian intern berdampak pada praktik <i>good governance</i>	Kajian tentang Sistem Pengendalian intern Kajian tentang Good Corporate Governance	Tidak terdapat variable fraud
26	Vlad (2012) menemukan bahwa elemen kunci dari <i>good governance</i> yang solid adalah system pengendalian intern yang memadai.	Kajian tentang Sistem Pengendalian intern Kajian tentang Good Corporate Governance	Tidak terdapat variable fraud
27	Rozmita Dewi & R. Nell Nur (2012) dari UPBandung dalam penelitian <i>gejala Fraud</i> dan peran auditor internal dalam pendeteksian fraud di lingkungan Perguruan Tinggi menyimpulkan gejala fraud yang berpotensi timbul di Lingkungan Perguruan Tinggi adalah karena kurangnya internal control yang disebabkan belum adanya pemisahan fungsi pada level terkecil.	Kajian tentang Fraud Kajian tentang Pengendalian	Tidak terdapat variable komitmen

		intern Populasi institusi Perguruan Tinggi	
28	Ety Meiknati dan Istiyawati Rahayu (2015) meneliti tentang peran auditor internal dan pencegahan fraud dalam menunjang efektivitas Pengendalian internal, studi pada Yayasan Internusa Surakarta, memnyimpulkan bahwa peranan auditor internal dan pencegahan fraud secara sumultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas Pengendalian Internal. Penelitian selanjutnya disarankan menambah variabel lain seperti peran manajemen dan top manajemen dalam pendeteksian fraud.	Kajian tentang fraud dan pengendalian intern	
29	Faiz Zamzami, BNabela Dta Nusa dan Rudy Prasetya Timur dalam International Journal of Economics and Financial Issues (2015)University Technology Malaysia Kuala Lumpur “ <i>The effectiveness of fraud prevention and detection methods at universities in Indonesia</i> ”. Hasil penelitian menyimpulkan terdapat lima prosedur yang paling efektif untuk mencegah dan mendeteksi fraud adalah : audit operasional, cash reviews, penerapan sanksi, penerapan etika dan meningkatkan fungsi Pengendalian Internal.	Kajian tentang fraud, Kjian tentang Pengendalian intern	Penelitian dilakukan d Malaysia
30	Ni Nyoman Alit triani, Lintang Venusita, Ibnu Qizam, dan Misnen Ardiansyah dalam “3 rd Economics & Business Research Festival, 13 Nov 2014” Fakultas Ekonomikal & Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana : Model GUG dalam mendeteksi Fraud di Universitas yang Bersistem BLU : Model awal GG yang dihasilkan meliputi peran Satuan Pengawas Intern & Prinsip GUG yang dapat mendeteksi fraud/penyimpangan yang terjadi di Universitas bersistem BLU’	Kajian tentang Fraud dan Good University Governance	Tidak ada varibel Pengendalian Intern
31	Crawford dan Weirich (2011) Fraud Guidance for Corporate Caounsel and Reviewing Financial Atatement and Report : SEC dan pasar modal pada umumnya , komite audit memiliki peran penting dalam mencegah serta mendeteksi kecurangan dalam institusi dengan waspada terhadap jenis kecurangan dan gejala yang menunjukkan potensi untuk kecurangan laporan keuangan. <i>Corporate Governance and no fraud Occurance in organizations</i>	Kajian tentang fraud dan corporate governance	Deteksi kecurangan oleh komite audit,
32	Betty, Ridwan dan Sudirman Jurnal Katalogies, vol 4 no. 12, Desember 2016, hal 8-19, Di sadari bahwa keberadaan organ Satuan Pengawasan Intern tidak cukup bila tidak ditopang oleh komitmen organisasi, khususnya dari pimpinan dalam memberi ruang dan waktu bagi jajaran SPI dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan peraturan perundang undangan yang berlaku sehingga berdampak pada tata kelola yang baik dari semua aspek administrasi dan keuangan secara berjenjang.	Kajian tentang Pengendalian intern, komitmen organisasi dan GUG	Dampak hanya pada tatakelola, tiudak ada unsur fraud
33	Ristanti, Ni Made Asih, dkk 2014, pengaruh sistem pengendalian intern, pengelolaan keuangan daerah dan komitmen organisasi terhadap penerapan Good Governance pada SKPD kabupaten Tabanan, Jurnal	Kajian tentang SPI. Komitmen.	Tidak ada kajian unsur fraud

	Akuntansi, vol 2 No. 1 , Universitas Udayana	GCG	
34	Ismuadi & mulia saputra Jurnal telaah riset & akuntansi, VOL. 9 NO. 2, Juli 2016, PP 75-82, ISSN 1693-3397 pengendalian internal dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap fraud pada Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Perdesaan (PNPM MPd) di Provinsi Aceh.	Kajian tentang SPI, Komitmen organisasi, fraud	Tidak terdapat kajian GCG/GUG
35	Asian Journal of Environment, History and Heritage September 2017, Vol.1, Issue. 1, p. 109-121 ISSN 2590-4213 (Print) 2590-4310 (Online) Published by Malay Arts, Culture and Civilization Research Centre, Institute of the Malay World and Civilization (the effect of the internal control unit effectiveness and organizational commitment on good university governance achievement at tadulako university palu) Betty, Ridwan & Sudirman	Kajian tentang SPI, komitmen organisasi dan GUG	Tidak terdapat kajian tentang fraud
36	PENGARUH PENERAPAN PENGENDALIAN INTERNAL TERHADAP PENCEGAHAN FRAUD PENGADAAN Hermiyetti STEKPI Jakarta e-mail: hermi_yetti@yahoo.com	Kajian tentang SPI dan Fraud	Tidak terdapat kajian tentang komitmen organisasi dan GUG
37	Strong Corporate Governance Needed for Managing Fraud Risk <u>Michael Crain, CPA,ABV,CFA,CFE</u> January 17, 2019 To effectively manage fraud risk, it's important to maintain a proper corporate governance structure along with effective policies and procedures for fraud risk assessment, fraud prevention, fraud detection, and fraud investigation.	Kajian tentang GCG, fraud	Tidak terdapat kajian tentang SPI dan komitmen Organisasi
38	Corporate Governance and Fraud: Evolution and Considerations Ana Paula Paulino da Costa apcosta@fipe.org.br FIPE—Economic Research Institute Foundation, Sao Paulo, Brazil Some important scandals that revealed the weaknesses of corporate governance frameworks are described to complement the comprehension of the object of it. It is detached the aspects simulated or ignored and the subsequent enforcement and monitoring response.	Kajian tentang GCG dan Fraud	Tidak ada kajian tentang Komitmen organisasi dan SPI
39	Summat singhal ,mei2017, new delhi, Internal Control = Internal Control over financial reporting + Operational control Reporting + Fraud prevention Reporting Read more at: https://www.caclubindia.com/articles/all-about-internal-financial-control-ifc--26940.asp	Kajian tentang SPI dan Fraud	Tidak ada kajian tentang Komitmen Organisasi dan GCG

40	<p>Mike Rost is a key contributor to product strategy at Workiva and works with business leaders in the areas of financial reporting and compliance. Using internal controls to detect and prevent fraud in your organization</p> <p>The effective use of technology allows organizations to document, remind, and confirm their training and education about fraud. It's also crucial to identify exceptions, and collect and maintain concurrent evidence.</p> <p>Hasil dari penelitian ini memperoleh bukti empiris bahwa perilaku kecurangan akademik mahasiswa dipengaruhi oleh dimensi fraud diamond.</p>	Kajian tentang SPI dan Fraud	Tidak ada kajian tentang Komitmen Organisasi dan GCG/GUG
41	<p>Prawira, IDewaMadeSatya (2015) <i>Analisis Pengaruh Dimensi Fraud Diamond Terhadap Perilaku Kecurangan Akademik Mahasiswa (Studi Kasus Pada Mahasiswa SI Jurusan Akuntansi Perguruan Tinggi Negeri Kota Malang)</i>. Sarjana thesis, Universitas Brawijaya.</p>	Kajian tentang Fraud	Tidak ada unsur SPI, Komitmen Organisasi dan GUG

BAB III

KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Pemikiran

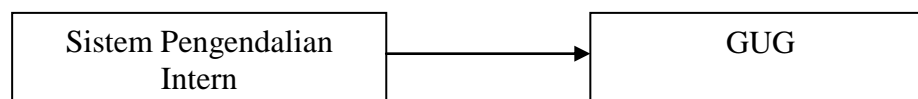
3.1.1 Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Terhadap Good University Governance (GUG)

Membangun pengendalian intern yang kuat merupakan kewajiban bagi setiap organisasi yang ingin menerapkan tata kelola yang baik (good governance). Mardiasmo (2009) menguatkan bahwa good governance dapat diwujudkan melalui salah satunya pengendalian. Pengendalian (control) dijelaskan Mardiasmo (2009) sebagai mekanisme yang dilakukan oleh eksekutif (pemerintah) untuk menjamin dilaksanakannya system dan kebijakan manajemen sehingga tujuan organisasi tercapai.

Peran Perguruan Tinggi sebagai pusat pendidikan dalam mengembangkan, dan mentransformasi pengetahuan, ilmu, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat membutuhkan tata kelola yang baik untuk peningkatan dan kemajuan PT. Tata kelola organisasi yang baik (good corporate governance) dalam pengelolaan organisasi menjadi sebuah tuntutan, GCG yang dikeluarkan oleh KNKG (2006) terdiri 1) transparansi, 2) akuntabilitas, 3) responsibilitas, 4) independensi, serta 5) kewajaran dan kesetaraan. Salah satu bagian dalam praktik GCG adalah adanya system pengendalian intern yang didalamnya mencakup pengawasan yang

memadai, etika bisnis, independensi, laporan yang akurat dan tepat waktu, akuntabilitas dari seluruh pihak yang terlibat dalam proses pengelolaan, serta mekanisme untuk memastikan adanya tindak lanjut yang seksama jika terjadi pelanggaran dalam organisasi. Untuk itulah pentingnya pengendalian intern yang diharapkan dapat mendorong terciptanya GCG pada organisasi. Peraturan yang mengatur tentang pengawasan intern pada intern pada organisasi sector public yaitu peraturan pemerintah Nomor 60 tahun 2008, tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Hasil penelitian dimana pengendalian intern memiliki hubungan positif yang signifikan dengan tata kelola yang baik, sesuai dengan Cheung dan Qiang (2002); Mensah et al (2003), Stewart dan Kent (2006); Pratolo (2007); serta Nila dan Vitriyanri (2008). Suyono dan Hariyanto (2012:1243) juga menghasilkan *“the rationalization of this funding is that the internal control can give assurance in the reliability of financial reporting, efficient and effective operation, and compliance with rules and regulations. Therefore, if the internal control within the organization runs well, the good governance practices can be automatically improved”* pelaksanaan GUG akan dievaluasi untuk mengetahui sampai sejauhmana proses governance dapat memenuhi harapan stakeholder, dari uraian diatas ditemukan model penelitian dalam kaitan dengan judul dalam disertasi ini seperti pada gambar berikut:



Sumber: Hipotesis 2020

Gambar 3.1.

Model Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Terhadap GUG

3.1.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Good University*

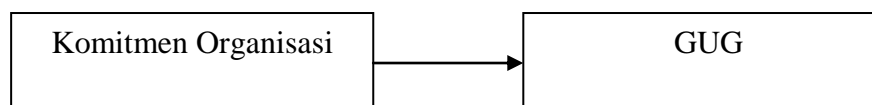
Governance

Menurut Rita Martini (2015) Kebutuhan tata kelola tidak hanya terjadi dalam Negara, tetapi terjadi di swasta, semi swasta dan lingkungan public, termasuk di perguruan tinggi. Young dalam Kreber dan Mhina, 2007 (dalam Khor, et al, 2010:25) menyatakan bahwa perguruan tinggi mempunyai nilai-nilai inti “*which identified nine core academic values of which service, spirituality, truth, human dignity, equality justice and freedom (emphasis added) are explicit ethical values*”

Pelaksanaan *good governance* memerlukan pemahaman dan keterlibatan dari semua pihak yang terkait. Komitmen organisasi merefleksikan kekuatan relative dari sebuah identitas individual seseorang dalam keterlibatannya di dalam organisasi (Steers, 1977 dalam Randal, 1987:461 dalam Nurhayati, 2013:57)

Fawcett, et al (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan mendorong *governance* yang lebih baik. Pendapat Fawcett didukung hasil penelitian Prasetyono dan kompyurini (2007) dan Pratolo (2008). Berdasarkan temuan penelitian di atas yang menguji hubungan antara komitmen organisasi dengan *good university*

governance ditemukan model penelitian dalam kaitan dengan judul dalam disertasi ini seperti pada gambar berikut:



Sumber: Hipotesis 2020

Gambar 3.2
Model Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap GUG

3.1.3 Pengaruh Sistem Pengendalian Intern dan Komitmen Organisasi secara Bersama-sama Terhadap Good University Governance

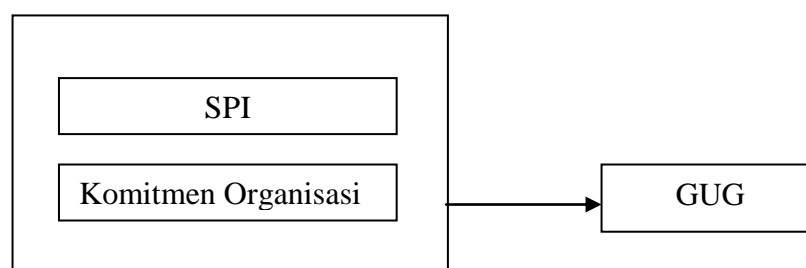
Berdasarkan hasil penelitian Good University Governance sangat baik terutama unsur Strategic Vision pada Universitas Tadulako akan meningkat apabila dipengaruhi oleh sistem pengendalian intern yang sangat baik terutama pada unsur lingkungan pengendalian dan pemantauan disertai komitmen organisasi yang baik terutama pada aspek normative commitment. integrasi antara pengendalian dan komitmen telah menjadi stimulus yang dapat mewujudkan Good University Governace. Akumulasi dari integrasi pengendalian intern dan komitmen organisasi sebagai refleksi yang diperankan oleh pimpinan unit bersama-sama dengan seluruh jajarannya telah mendorong penataan dan perbaikan dalam memberi layanan. Di sadari bahwa keberadaan organ Satuan Pengawasan Intern tidak cukup bila tidak ditopang oleh komitmen organisasi, khususnya dari pimpinan dalam memberi ruang dan waktu bagi jajaran SPI dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan peraturan dan perundang

undangan yang berlaku sehingga berdampak pada tata kelola yang baik dari semua aspek administrasi dan keuangan secara berjenjang. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Asih Ristanti, dkk (2014) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap penerapan *good governance*

Temuan Prasetyono dan Kompyurini (2007) yang menguji pengaruh komitmen organisasional, pengendalian intern dan good corporate governance terhadap kinerja rumah sakit daerah, salah satu kesimpulannya terdapat korelasi yang signifikan antara komitmen organisasi dan pengendalian intern terhadap *good corporate governance*. Penerapan good university governance terutama unsur transparansi akan meningkat apabila instansi memiliki efektivitas pengendalian intern yang tinggi terutama pada unsur pemantauan/monitoring, serta didukung oleh komitmen organisasional yang tinggi terutama pada aspek komitmen afektif. Unsur transparansi yang dominan adalah kemudahan publik mengakses informasi dimana instansi perlu menjamin ketersediaan informasi yang berkualitas tinggi bagi pengguna kunci. Aspek komitmen afektif yang dominan dipertahankan adalah loyalitas pimpinan struktural terhadap instansi yang tinggi dalam rangka mendorong produktivitas kerja, Rita Martani dkk, dari Poltek Negeri Sriwijaya tahun.....(SNA XVIII) Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa efektivitas pengendalian intern dengan komitmen organisasional secara simultan berpengaruh

positif dan signifikan terhadap penerapan good university governance pada PTN di Sumatera bagian Selatan .

Berdasarkan temuan penelitian di atas yang menguji hubungan antara Sistem Pengendalian Intern, komitmen organisasi terhadap *good university governance* ditemukan model penelitian dalam kaitan seperti pada gambar berikut:



Sumber: Hipotesis 2020

Gambar 3.3

Model Pengaruh SPI & Komitmen Organisasi terhadap GUG

3.1.4 Pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap Fraud

Peltier-Rivest dan Lanoue (2015) menjelaskan bahwa pengendalian intern yang ada diharapkan dapat mendeteksi dan menghalangi terjadinya fraud, agar kerugian karena fraud dapat dihindari.

ACFE (2008) menyatakan bahwa pengendalian intern adalah salah satu metode pendeteksi awal terjadinya *fraud*. Gejala pengendalian intern yang janggal merupakan indikasi adanya *fraud*. Pengendalian intern yang kuat menjadi sarana mencegah *fraud*. Hasil penelitian ACFE (2008) menegaskan bahwa tiga perempat perusahaan yang mengalami *fraud* segera menyesuaikan system pengendalian internnya sebagai respon terhadap temuan fraud. Hal ini menunjukkan

pada umumnya organisasi menganggap bahwa sebagian fraud berhasil terjadi karena lemahnya pengendalian intern (cezair, 2009)

Dimitrijevic et al (2015) menjelaskan bahwa pengendalian intern merupakan langkah pertama dalam proses mencegah *fraud*. Pengembangan system pengendalian intern mempresentasikan hambatan protektif terhadap berbagai bentuk manipulasi data dan fraud dalam organisasi.

Dorminey et al (2012) pada umumnya seorang pelaku *fraud* memiliki pengetahuan yang memadai untuk memahami dan menggunakan kelemahan pengendalian intern dan memanfaatkan posisi, fungsi dan kewenangan akses demi kepentingan dirinya

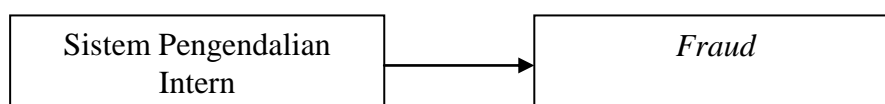
ACFE (2014) melaporkan tiga kelemahan terkait pengendalian intern utama yang berdampak pada terjadinya fraud, yaitu 1) penerapan pengendalian yang tidak sebagaimana mestinya, 2) ketiadaan review berkala terhadap pengendalian intern dan 3) pengabaian atas pengendalian intern yang ada.

Johnsosc et al (2014) menemukan tiga kekurangan pengendalian intern yang menyebabkan fraud, yaitu :1) ketiadaan pihak independen yang bertugas mereview pengendalian intern, 2) penyimpangan pada kewenangan akses kas, asset lainnya dan system informasi, serta catatan dan dokumen transaksi yang tidak memadai.

Ozigbo dan Orife (2011) menemukan bahwa pengendalian intern adalah pencegahan efektif atas fraud yang terjadi di dalam organisasi.

Adetiloye et al, (2016) fraud tidak dapat terjadi dan akan terdeteksi dengan pengendalian intern yang efektif. Pengendalian intern itu sendiri benar-benar efektif dalam mencegah terjadinya fraud.

Berdasarkan temuan penelitian di atas yang menguji hubungan antara efektivitas pengendalian intern dengan pencegahan fraud, sehingga dapat disusun sebuah model persamaan:



Sumber: Hipotesis 2020

Gambar 3.4

Model Pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap *Fraud*

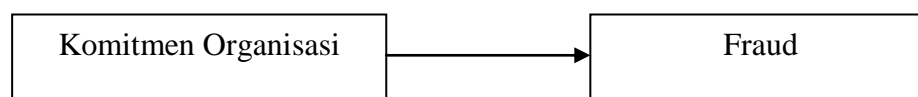
3.1.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Fraud

Anggita Purwitasari (2014) Universitas Widyatama, menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa “Komitmen organisasi di rumah sakit telah dijalankan dengan baik, dengan menanamkan rasa iklim kejujuran, keterbukaan, memiliki mental pendirian yang kuat dan saling membantu satu sama lain dapat mencegah terjadinya fraud. Dengan membuat karyawan terlibat dalam setiap aktivitas perusahaan, membuat karyawan menjadi loyal dan memiliki *affective commitment*, *continue commitment* dan *normative commitment*, sehingga memperkecil tindakan penyimpangan termasuk fraud.

M. Salim, Syarifuddin dan Syamsuddin (2016), dalam jurnal analisis, Desember 2016, Vol. 5, No. 2: 178-185, “Efek moderasi pada pengaruh implementasi, *e-procurement* terhadap pencegahan *fraud* pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah”, menyimpulkan : efek moderasi

komitmen organisasi pada implementasi *e-procurement* berpengaruh secara signifikan dan memiliki arah positif terhadap pencegahan fraud

Dari hasil penelitian tersebut, model penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:



Sumber: Hipotesis 2020

Gambar 3.5
Model Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Fraud

3.1.6 Pengaruh *Good University Governance (GUG)* terhadap *Fraud*

Penelitian Agarwal dan Medury (2013) mengungkapkan bahwa good Governance berperan penting dalam mencegah dan mendeteksi fraud dalam organisasi. Implementasi GUG dapat memperkuat pencegahan fraud. Proses GUG sendiri memerlukan restrukturisasi secara politis, birokratis dan pada level organisasi karena fraud berupa korupsi dan malpraktek biasanya telah berakar kuat dalam proses public governance sehingga memerlukan pembenahan yang mendalam.

Berbagai literature (Caplan 1999, Beasley et al 2000, young 2001) telah membahas dan memfokuskan diri pada hubungan antara mekanisme *good governance* dan terjadinya fraud. Hasil yang disimpulkan adalah bahwa mekanisme *Good Governance* dapat menyelesaikan masalah keagenan dengan melaksanakan fungsi pengendalian di organisasi (Dey 2008). Masalah keagenan yang terjadi karena bad governance dapat

mengakibatkan konflik antara berbagai pihak berkepentingan dan berakhir dengan perilaku fraud oleh pihak yang memperoleh keuntungan pribadi dan informasi yang tidak simetris.

Magnaneli (2010) melakukan penelitian terkait dengan pengaruh *good governance* terhadap fraud dan menemukan hasil empiris bahwa *good governance* menyeluruh berperan penting dalam mengurangi *fraud* dan kerugiannya. Penelitian Magnaneli (2010) mengungkapkan bahwa organisasi harus memberikan perhatian khusus pada beberapa aspek khusus *good governance* untuk meminimalkan resiko fraud dan juga mengurangi besarnya kerugian karena *fraud* tersebut.

Penelitian Tiscini dan donate (2006) menemukan bahwa *good governance* memiliki hubungan yang relevan dengan *fraud*, dimana *good governance* mempengaruhi cara bagaimana fraud dilaksanakan. Sebanyak 70% dari total observasi membuktikan adanya hubungan antara *good governance dan fraud*.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut diatas, dapat dibuat model hubungan GUG dengan *fraud*



Sumber : Hipotesis 2020

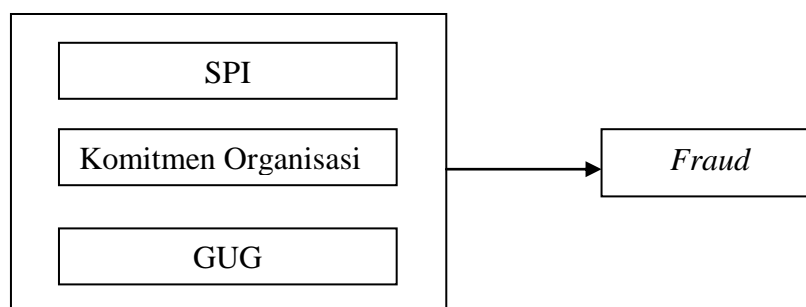
Gambar 3.6.
Model Pengaruh GUG terhadap Fraud

3.1.7 Pengaruh Sistem Pengendalian Intern, Komitmen Organisasi dan *Good University Governance* (GUG) secara Bersama-sama Terhadap *Fraud*

Efektivitas sistem pengendalian internal diharapkan dapat mengurangi kecurangan dan kesalahan yang terjadi pada penyaluran dana jaminan kesehatan di setiap fasilitas kesehatan. Komitmen organisasi dan sistem pengendalian internal harus berjalan bersama-sama dan saling berhubungan dalam suatu perusahaan atau organisasi..Perlunya penciptaan komitmen dan sistem pengendalian internal dalam BPJS, tuntutan masyarakat (publik) dewasa ini adalah penyelenggaraan dan penciptaan lembaga-lembaga atau organisasi yang *good public and corporate governance* (Mardiasmo, 2004).

Tercapainya kinerja yang baik dalam suatu organisasi merupakan adanya suatu komitmen dari setiap individu yang berada di dalam organisasi. Komitmen organisasi dapat tercipta dengan baik apabila setiap individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan, hal ini disebabkan pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Kredibilitas yang tinggi akan mampu menghasilkan suatu komitmen dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu perusahaan mampu menghasilkan bisnis yang baik (Setyo Riyanto, 2002).

Menurut Griffin (2002) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Sebaliknya, seorang individu yang memiliki komitmen rendah lebih cenderung untuk melihat dirinya sebagai orang luar untuk mengekspresikan ketidakpuasan yang lebih besar menyangkut kondisi kerja, dan tidak ingin melihat dirinya sendiri menjadi anggota jangka panjang dari organisasi. Komitmen organisasi dapat timbul manakala harapan kerja dapat terpenuhi oleh organisasi dengan baik. Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut diatas, dapat dibuat model hubungan SPI, komitmen Organisasi dan GUG terhadap fraud.



Sumber: Hipotesis 2020

Gambar 3.7

Pengaruh SPI, Komitmen Organisasi dan GUG secara bersama terhadap Fraud

3.1.8 Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Terhadap Fraud Melalui

Good University Governance

Hasil penelitian dimana system pengendalian intern memiliki hubungan positif yang signifikan dengan tata kelola yang baik, sesuai dengan Cheung dan Qiang (2002

Peltier-Rivest dan Lanoue (2015) menjelaskan bahwa system pengendalian intern yang ada diharapkan dapat mendeteksi dan menghalangi terjadinya fraud, agar kerugian karena fraud dapat dihindari.

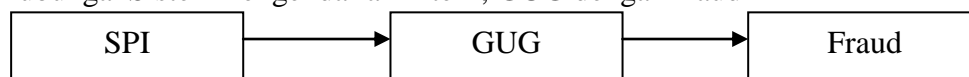
ACFE (2008) menyatakan bahwa system pengendalian intern adalah salah satu metode pendeteksi awal terjadinya fraud. Gejala pengendalian intern yang janggal merupakan indikasi adanya fraud

Magnaneli (2010) melakukan penelitian terkait dengan pengaruh good governance terhadap fraud dan menemukan hasil empiris bahwa good governance menyeluruh berperan penting dalam mengurangi fraud dan kerugiannya. Penelitian Magnaneli (2010) mengungkapkan bahwa organisasi harus memberikan perhatian khusus pada beberapa aspek khusus good governance untuk meminimalkan resiko fraud dan juga mengurangi besarnya kerugian karena fraud tersebut.

Dimitrijevic et al (2015) menjelaskan bahwa system pengendalian intern merupakan langkah pertama dalam proses mencegah fraud. Pengembangan system pengendalian intern mempresentasikan hambatan protektif terhadap berbagai bentuk manipulasi data dan fraud dalam organisasi.

Dorminey et al (2012) pada umumnya seorang pelaku fraud memiliki pengetahuan yang memadai untuk memahami dan menggunakan kelemahan system pengendalian intern dan memanfaatkan posisi, fungsi dan kewenangan akses demi kepentingan dirinya

Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut diatas, dapat dibuat model hubungan Sistem Pengendalian Intern, GUG dengan fraud



Sumber : Hipotesis 2020

Gambar 3.8
Model Pengaruh SPI, terhadap Fraud melalui pelaksanaan GUG

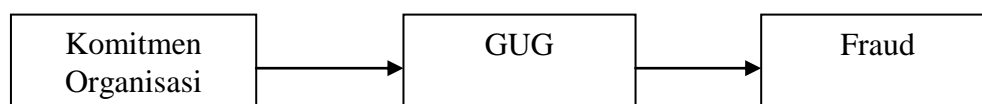
3.1.9 Pengaruh komitmen organisasi terhadap Fraud melalui *Good University Governance* pada PTS LL Dikti Wilayah III;

Anggita Purwitasari (2014) Universitas Widyatama, menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa “Komitmen organisasi di rumah sakit telah dijalankan dengan baik, dengan menanamkan rasa iklim kejujuran, keterbukaan, memiliki mental pendirian yang kuat dan saling membantu satu sama lain dapat mencegah terjadinya fraud. Dengan membuat karyawan terlibat dalam setiap aktivitas perusahaan, membuat karyawan menjadi loyal dan memiliki *affective commitment*, *continue commitment* dan *normative commitment*, sehingga memperkecil tindakan penyimpangan termasuk fraud.

System Pengendalian Intern yang efektif adalah bagian dari penerapan tatakelola institusi yang baik. Untuk mewujudkan tatakelola yang baik diperlukan komitmen dari setiap unsur organisasi. Pengelolaan yang baik disertai penerapan pengendalian yang efektif dengan komitmen yang tinggi merupakan keadaan dimana dapat dilakukan pencegahan fraud.

Komitmen organisasi sangat diperlukan karena strategi yang telah ditetapkan Institusi akan berjalan sesuai rencana jika semua unsure dalam program studi tersebut memiliki komitmen yang tinggi. Komitmen yang tinggi bukan saja berdampak pada penerapan tata kelola yang baik, namun juga akan berpengaruh terhadap kinerja program studi, karena dalam komitmen dibangun kesadaran individu dan kelompok dengan segala konsekuensinya untuk menuju satu cita-cita, hal tersebut sesuai dengan penelitian Supriyono (2004), Fawcett (2006) dan Pratolo (2008).

Fawcett, et al (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan mendorong *governance* yang lebih baik. Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut diatas, dapat dibuat model hubungan Komitmen Organisasi terhadap fraud melalui pelaksanaan GUG.



Sumber : Hipotesis 2020

Gambar 3.9

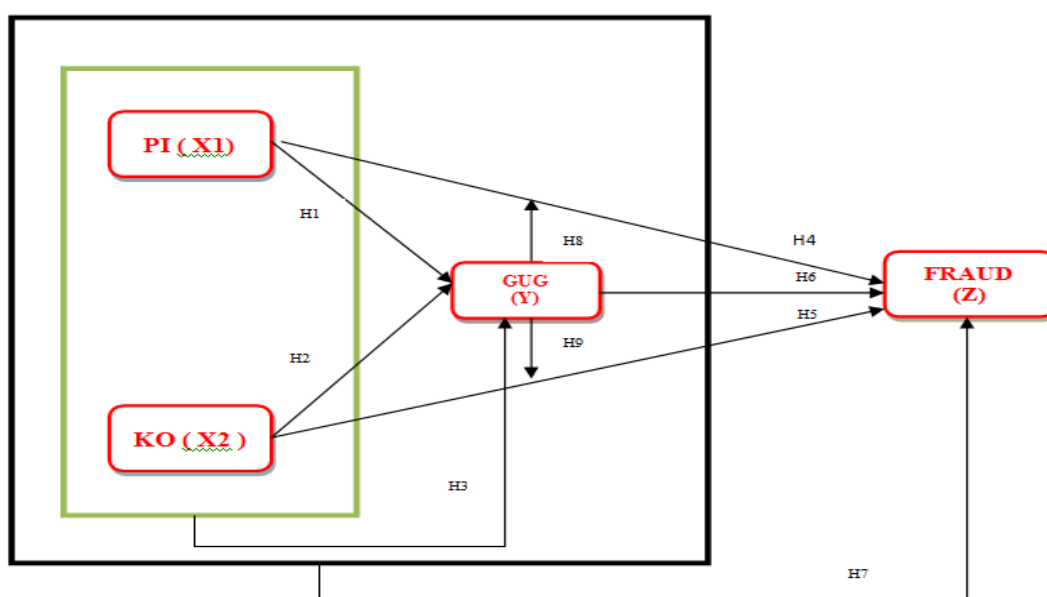
Model Pengaruh SPI, terhadap Fraud melalui pelaksanaan GUG

3.2. Skematik Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti. Jadi, perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen.

Menurut Sugiyono (2012), kerangka berpikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan tersebut,

selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti.



Gambar 3.10 : Skematik kerangka Pemikiran

Dari hasil analisis dalam hubungan antar variabel, penulis mencoba membuat kerangka pemikiran seperti gambar di atas, dengan menganalogikan bahwa Sistem Pengendalian intern yang efektif merupakan hal penting dalam mewujudkan tata kelola institusi yang baik dalam hal ini *Good University Governance*. Untuk mewujudkan tata kelola institusi yang diperlukan komitmen dari seluruh unsur organisasi. Pencegahan fraud dapat dilaksanakan jika ketiga variabel tersebut berjalan sebagaimana mestinya.

3.3. Hipotesis Penelitian:

- H1: Terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap *Good University Governance* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;
- H2: Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Good University Governance* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;

- H3: Terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Intern dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama terhadap *Good University Governance* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;
- H4: Terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap *Fraud* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;
- H5: Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Fraud* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;
- H6: Terdapat pengaruh *Good University Governanc* terhadap *Fraud* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;
- H7: Terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Intern, Komitmen Organisasi dan *Good University Governance* secara bersama-sama terhadap *Fraud* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;
- H8: Terdapat pengaruh Sistem pengendalian intern terhadap *Fraud* melalui *Good University Governance* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;
- H9: Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap *Fraud* melalui *Good University Governance* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III;

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Metode yang Digunakan

Mac Millan dan Schumacher (2001) memberikan pemahaman tentang jenis penelitian menurut jenis data dan analisisnya, penelitian kali ini adalah penelitian kuantitatif, yaitu penelitian yang menggunakan data kuantitatif atau data yang berbentuk angka atau data yang diangkakan, sehingga analisis datanya menggunakan analisis kuantitatif (inferensi). Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya dan memiliki sifat *up to date*, dengan menggunakan teknik pengumpulan data berupa penyebaran kuesioner.

Sedangkan menurut tingkat eksplanasinya, bentuk pendekatan penelitian yang digunakan adalah *deskriptif* dan *verifikatif*. Penelitian deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran secara cermat mengenai fakta-fakta yang berkaitan dengan objek penelitian seperti deskripsi tentang ciri-ciri variabel, hubungan antara Sistem Pengendalian Intern, Komitmen Organisasi, *Good University Governance* dan Fraud pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III. Sedangkan penelitian verifikatif dilakukan untuk menghasilkan informasi ilmiah melalui pengujian hipotesis dengan statistik atau uji SEM (*structural Equation Modelling*) berdasarkan data-data yang diperoleh di lapangan yaitu menguji pengaruh Sistem Pengendalian Intern dan Komitmen Organisasi terhadap *Fraud* melalui *Good University Governance* pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI Wilayah III. *Structural equation modeling* (SEM) merupakan

teknik statistik yang digunakan untuk membangun dan menguji model statistik yang biasanya dalam bentuk model-model sebab akibat. SEM sebenarnya merupakan teknik hibrida yang meliputi aspek-aspek penegasan (*confirmatory*) dari analisis faktor, analisis jalur dan regresi yang dapat dianggap sebagai kasus khusus dalam SEM. SEM menjadi suatu teknik analisis yang lebih kuat karena mempertimbangkan permodelan interaksi, nonlinearitas, variabel – variabel bebas yang berkorelasi (*correlated independents*), kesalahan pengukuran, gangguan kesalahan-kesalahan yang berkorelasi (*correlated error terms*), beberapa variabel bebas laten (*multiple latent independents*) dimana masing-masing diukur dengan menggunakan banyak indikator, dan satu atau dua variabel tergantung laten yang juga masing-masing diukur dengan beberapa indikator. Analisa dilakukan dengan menggunakan *software LISREL v 8.80*.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, yaitu para Pimpinan Universitas (Rektor, Wakil Rektor Bidang Akademik, Bidang Keuangan) di Lembaga Layanan DIKTI wilayah III sesuai dengan kriteria sampel yang telah ditetapkan. Penelitian ini juga merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel Sistem Pengendalian Intern, Komitmen Organisasi ; variabel antara (*intervening variable*) yaitu variabel *Good University Governance*; dan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu *Fraud*. Selain penelitian penjelasan, penelitian ini juga termasuk penelitian korelasional yaitu penelitian yang berusaha untuk melihat apakah antara dua variabel atau lebih memiliki hubungan atau tidak.

4.2 Desain Penelitian

Untuk memberikan gambaran penyusunan konsep rancangan penelitian disusun desain penelitian, yaitu memuat rencana dan struktur penyelidikan yang disusun sedemikian rupa untuk memperoleh jawaban atas pertanyaan penelitian. Seperti yang diungkapkan Cooper dan Schindler (2011:110) bahwa:

"Research desain is plan and structure of investigation so conceived as to obtain answer to research questions. The plan is the overall scheme or program of the research. It include an outline of what the isvetigator will do from writing hypotheses and their operational implication to the final analysis of data."

Dijelaskan bahwa desain penelitian merupakan rancangan dan struktur penyelidikan yang menjelaskan konsep untuk memberikan jawaban dari pertanyaan penelitian. Mengingat desain penelitian ini dikelompokkan ke dalam penelitian untuk menganalisis melalui *deskriptif* dan *verifikatif*. Oleh karenanya metode penelitian ini diarahkan melalui *explanatory survey*, menggambarkan hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti.

4.3. Definisi Operasional Variabel

Variabel operasional adalah suatu konsep untuk membuat variabel menjadi terukur. Definisi variabel operasional ini dapat memberikan informasi yang diperlukan untuk mengukur variabel-variabel yang menjadi obyek penelitian ini, adalah sebagai berikut:

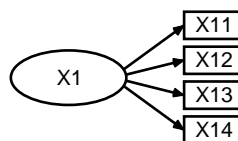
1) Variabel Bebas (*Independent Variabel/variable eksogen*)

Variabel Bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variable ini tidak dipengaruhi oleh variable antesedan (sebelumnya). Ghozali, (2004). Variabel bebas dalam penelitian ini ada dua, yaitu:

a) Sistem Pengendalian Intern (X_1)

Sistem pengendalian intern meliputi rencana organisasi dan semua metode dan ukuran serta kebijakan yang terkoordinasikan dalam suatu perusahaan untuk mengamankan harta kekayaan, menguji ketepatan dan sampai berapa jauh data akuntansi dapat dipercaya, mendorong efisiensi operasional & mendorong ditaatinya kebijaksanaan pimpinan yang telah digariskan. Pengendalian intern yang memadai diperlukan untuk menyediakan informasi yang akurat dan dapat dipercaya, serta untuk mendorong efisiensi usaha selain sebagai alat pengendalian manajemen terhadap ketaatan pada kebijakan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu manajemen perlu mengawasi Sistem pengendalian intern secara terus menerus agar dapat mengetahui apakah pengendalian intern tersebut telah berjalan dengan wajar serta melakukan perbaikan untuk menyesuaikan dengan perubahan keadaan (Craig-Cooper & Backer, 1993; Sawyer's et al, 2003 dalam Hermiyetti, 2009:84)

Penelitian ini mengembangkan penelitian Mihret dan Yismaw dalam Eddy Sarwono (2017), menggunakan 4 (empat) dimensi untuk pengendalian intern, yaitu: (a) pengaturan organisasi, (b) dukungan manajemen, (c) atribut auditee, dan (d) kualitas audit intern.



Gambar 4.1

Dimensi Sistem Pengendalian Intern

Dimana:

X1 = Sistem Pengendalian intern

X11 = Pengaturan Organisasi

X12 = Dukungan Manajemen

X13 = Atribut Auditee

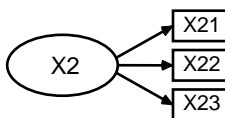
X14 = Kualitas Audit Intern

b) Komitmen Organisasi (X_2)

Komitmen pada Organisasi adalah sikap kerja atau keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk berbuat terbaik untuk organisasi dan adanya keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dimensi dan indicator dari variable komitmen organisasi diambil berdasarkan teori menurut Cohen (1999), sedangkan Kuesioner disadur dari penelitian Rita Martini tahun 2016, komitmen organisasi Terdiri dari 3 (tiga) dimensi:

- a) Komitmen Afektif, yaitu tingkat pengenalan dan keterlibatan dosen dalam pencapaian tujuan organisasi.
- b) Komitmen Kontinyu, yaitu komitmen dosen akan bertahan pada organisasi karena pertimbangan rasional.

- c) Komitmen Normatif, yaitu komitmen dosen untuk bertahan pada organisasi karena adanya ikatan psikologis.



Gambar 4.2
Dimensi Komitmen Organisasi

Dimana:

X2 = Komitmen Organisasi

X21= Komitmen Afektif

X22= Komitmen Kontinyu

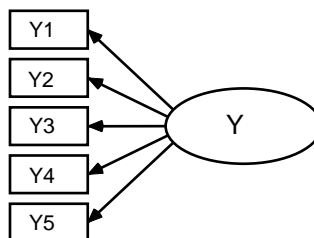
X23= Komitmen Normatif

3). Variabel Terikat (*Dependent Variabel/variable endogen*)

Variabel Terikat adalah variable yang dipengaruhi oleh variable sebelumnya, variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah:

a) *Good University Governance* (Y)

Penerapan prinsip-prinsip tatakelola yang baik (*good governance*) kedalam institusi Perguruan Tinggi untuk mewujudkan perguruan tinggi yang akuntabel Prinsip ini berkaitan dengan kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggung-jawaban Perguruan Tinggi, sehingga pengelolaannya terlaksana secara efektif. Dalam penelitian ini variable *Good University Governance* meliputi 5 (lima) dimensi: (a) tranparansi, (b) akuntanbilitas, (c) responsibilitas, (d) independen dan (e) fairness.



Gambar 4.3
Dimensi *Good University Governance*

Dimana:

Y = *Good University Governance*

Y1 = transparansi

Y2 = akuntabilitas

Y3 = tanggung jawab

Y4 = independen

Y5 = fairness

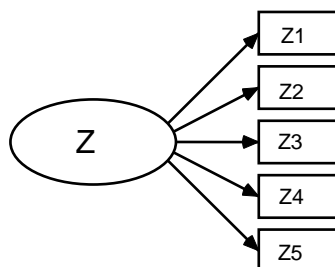
Tiap dimensi memiliki beberapa indikator yang direfleksikan dalam butir-butir pertanyaan. Butir pertanyaan dijawab dengan menggunakan skala likert dengan tingkat preferensi rentang 1 sampai dengan 5.

b) *Fraud* (Z)

Fraud diistilahkan sebagai kecurangan yang mengandung makna suatu penyimpangan dan perbuatan melanggar hukum yang dilakukan dengan sengaja untuk tujuan tertentu.

Terjadinya kecurangan (suatu tindakan yang disengaja) yang tidak dapat terdeteksi oleh suatu pengauditan dapat memberikan efek yang merugikan dan cacat bagi proses pelaporan keuangan. *Fraud* meliputi serangkaian penyimpangan dan tindakan melawan hukum yang memiliki karakteristik adanya niat untuk melakukan penipuan dan biasanya termasuk di dalamnya kesengajaan untuk menyembunyikan

fakta. Singletaon et al (2010), memberikan dimensi tentang *fraud*: (a) identifikasi *sympton* (gejala) dan *red flags* (petunjuk/indikasi), (b) identifikasi peluang, (c) *assessment sympton*, (d) *red flags* dan peluang, (e) pelaporan dan monitoring.



Gambar 4.4
Dimensi *Fraud*

Dimana:

- Z = Pencegahan Fraud
 Z1 = identifikasi *sympton* dan *red flags*
 Z2 = identifikasi peluang
 Z3 = *assessment sympton*
 Z4 = *red flags* dan peluang
 Z5 = pelaporan dan monitoring

Secara keseluruhan, matriks operasionalisasi variabel penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1:
Variabel dan Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Skala	Nomor Butir Kuesioner
X ₁ Pengendalian Intern (PI)	Sawyer et al (2003), Arens et al 2011, meliputi rencana organisasi dan semua metode dan ukuran serta kebijakan yang terkoordinasikan dalam suatu perusahaan untuk mengamankan harta kekayaan, menguji ketepatan dan sampai	Pengaturan Organisasi	1. Profil Organisasi 2. Organisasi Internal 3. Kebijakan & Prosedur Organisasi	interval	1 - 10

	berapa jauh data akuntansi dapat dipercaya, mendorong efisiensi operasional & mendorong ditaatinya kebijaksanaan pimpinan yang telah digariskan.		4. Status anggaran kantor internal auditor		
		Dukungan Manajemen	1. Respon untuk temuan audit 2. Komitmen untuk memperkuat audit internal	interval	11 - 18
		Atribut Auditee	1. Kemahiran dari auditee 2. Sikap auditee terhadap audit intern 3. Tingkat kerjasama terhadap auditor	interval	19 - 24
		Kualitas audit intern	1. Keahlian staf 2. Cakupan layanan 3. Perencanaan audit yang efektif 4. Pengendalian tempat kerja 5. Komunikasi yang efektif	interval	25 - 32
Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Skala	Butir
X ₂ Komitmen Organisasi	Adalah Sikap Kerja Atau Keyakinan Yang Kuat dan Penerimaan Terhadap Nilai Dan Tujuan Organisasi, Kesediaan Untuk Berbuat Terbaik Untuk Organisasi, Dan Adanya Keinginan Untuk Tetap Bertahan Dalam Organisasi.	Komitmen Afektif	1. Pemahaman Tentang Tugas Pekerjaan 2. Kepercayaan n Karyawan Pada Organisasi. 3. Keterlibatan Karyawan Dalam	INTERVAL	33 - 36

			Kegiatan Organisasi. 4. Kesungguhan Karyawan Dalam Bekerja Untuk Pencapaian Tujuan Organisasi.		
		Komitmen Kontinyu	1. Kesiediaan bertahan karena fasilitas dan jaminan dari perusahaan. 2. Ketertarikan pada pekerjaan. 3. Ketahanan bekerja pada organisasi jika ada tawaran dari luar lebih baik. 4. Gangguan karir jika meninggalkan pekerjaan	interval	37 - 41
		Komitmen Normatif	1. Kesetiaan pada organisasi. 2. Kebahagiaan bekerja pada organisasi 3. Kebanggaan bekerja pada organisasi. 4. Rasa memiliki organisasi.	interval	42 - 47

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Skala	Butir
Y <i>Good University Governance</i>	Penerapan prinsip-prinsip tatakelola yang baik (good governance) kedalam institusi Perguruan Tinggi untuk mewujudkan perguruan tinggi yang akuntabel	Transparansi	1. ketepatan tanggal laporan Prodi (laporan keuangan, lap akademik) 2. tingkat kejelasan & kualitas informasi 3. tingkat	interval	48 - 54

			keakuratan informasi yang disampaikan 4. tingkat pemahaman terhadap peraturan yang berlaku 5. Tingkat keobyektifan pengambilan keputusan di Prodi 6. tingkat perlakuan keadilan terhadap seluruh civitas akademik		
		Akuntabilitas	1. Prodi memiliki SOP lengkap 2. Prodi mekanisme monitoring jelas 3. prodi memiliki mekanisme monitoring yang jelas	interval	55 - 65
		Responsibilitas	1. Mekanisme perubahan kurikulum 2. prodi memiliki kerjasama dengan asosiasi profesi 3. prodi responsive terhadap perubahan aturan pemerintah 4. kegiatan abdimas & CSR Prodi	interval	66 - 70
		Independent	1. tingkat ketergantungan prodi terhadap pemilik 2. tingkat intervensi pemilik terhadap prodi	interval	71 - 73
		Fairness	1. prodi memiliki indicator kinerja yang tinggi 2. prodi memiliki	interval	74 - 82

			angaran 3. prodi memiliki aturan yang jelas tentang reward & punishment 4. prodi memberikan kesempatan yg sama semua dosen ikuti studi lanjut 5. prodi memiliki perwakilan active di senat institusi		
--	--	--	---	--	--

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Skala	Butir
Z <i>Fraud</i>	Terjadinya kecurangan (suatu tindakan yang disengaja) yang tidak dapat terdeteksi oleh suatu pengauditan dapat memberikan efek yang merugikan dan cacat bagi proses pelaporan keuangan. Fraud meliputi serangkaian penyimpangan dan tindakan melawan hukum yang memiliki karakteristik adanya niat untuk melakukan penipuan dan biasanya termasuk di dalamnya kesengajaan untuk menyembunyikan fakta.	Identifikasi symptom (gejala) dan Red Flags (petunjuk/Indikasi)	1. Struktur organisasi 2. Kondisi Keuangan 3. Lingkungan tempat kerja	interval	83 - 93
		Identifikasi peluang	1. Memadainya pengendalian intern	interval	94 - 97
		<i>Assessment symptom,</i>	1. Penilaian symptom	interval	98 - 103
		<i>red flags</i> dan peluang	1. Investigasi peluang 2. Penentuan tindakan	interval	
		Pelaporan dan Monitoring	1. Pihak Internal 2. Pihak Eksternal 3. Kesesuaian dengan criteria 4. Ruang lingkup 5. frekuensi	interval	104 - 119

4.4 Sumber dan Cara Penentuan Data

4.4.1. Populasi Penelitian

Populasi menurut Sekaran (2009:120) disebutkan sebagai “*the entire group of people, events, or things of interest that researcher wishes to investigate*” . Sedangkan *sample* adalah bagian yang kecil yang diambil dari populasi dan diupayakan mewakili seluruh elemen penting dari populasi. Populasi dalam penelitian ini menurut jenisnya merupakan populasi yang terbatas dan menurut sifatnya merupakan populasi yang homogen.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012).

Populasi dalam penelitian ini adalah Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Lingkungan LL DIKTI III , adapun gambaran total PTS di lingkungan LL DIKTI III data Januari 2020 sebagai berikut :

Tabel 4.2
PTS di Lembaga Layanan DIKTI III
Sumber: LL DIKTI III Januari tahun 2020

PTS	Jumlah
Sekolah Tinggi	118
Akademi	104
Universitas	60
Institut	21
Politeknik	13
Total	316

Dari gambaran populasi tersebut, peneliti dengan menggunakan teknik purposif sampling dengan penetapan kriteria sebagai berikut:

- Berbentuk Universitas
- Aktif beroperasi menurut versi LL DIKTI III per-Januari 2020

4.4.2 Sampel Penelitian

Tehnik purposive sampling menurut Arikunto adalah: suatu teknik pengambilan sampel non-random karena objek dan subjek yang dipilih didasarkan pada pertimbangan tertentu. Tehnik purposive sampling digunakan jika penelitian membutuhkan kriteria khusus agar sampel yang diambil sesuai dengan tujuan penelitian itu sendiri dan dapat memecahkan masalah serta memberikan nilai yang lebih representatif, sehingga tehnik yang digunakan dapat memenuhi tujuan dilakukannya. Sampel dalam penelitian ini seluruh Universitas di wilayah Lembaga Layanan DIKTI III, dengan mempertimbangkan:

- 1) Universitas memiliki struktur yang relatif kompleks, kasus-kasus *fraud*, pelanggaran tata kelola banyak terjadi di universitas;
- 2) Umumnya Universitas telah menerapkan tata kelola sesuai aturan pada level terbesar, belum pada level unit yang terkecil, sehingga hasil dari penelitian ini terasa akan lebih bermanfaat bagi pengelolaan universitas
- 3) Beberapa kasus *fraud* yang terjadi saat ini justru di universitas, yang sebenarnya memiliki struktur lebih kuat dan lengkap;
- 4) Universitas yang berada di LL DIKTI III dianggap berada di Ibukota negara yang mewakili potret Institusi Pendidikan di Seluruh Indonesia.

Dari beberapa kriteria sample yang telah dipaparkan tersebut di atas, maka dapat dirangkum sample penelitian dalam Lampiran 3

4.5 Waktu dan Tempat Penelitian

Lokasi penelitian sesuai dengan cakupan PTS di lingkungan LL DIKTI III, yaitu Perguruan Tinggi Swasta yang berada di Jakarta dan berbentuk universitas dengan waktu penelitian dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember 2019.

4.6 Data dan Teknik Pengumpulan Data

4.6.1 Data Penelitian

Sebagaimana diketahui, bahwa dalam pendekatan penelitian yang bersifat kuantitatif, sumber data yang akan digunakan dalam penelitian dapat dibedakan menjadi dua kategori (Sekaran & Bougie, 2011). Data yang diperlukan dalam penelitian yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dilapangan dari obyek atau responden melalui survey dengan menggunakan instrumen yang dibuat khusus dalam bentuk kuesioner. Sedangkan data sekunder adalah data tertentu yang dibuat dan dikumpulkan oleh pihak lain atau lembaga tertentu baik yang dipublikasikan maupun tidak dipublikasikan.

- a) Berdasarkan sumbernya, data penelitian ini berasal dari responden yang merupakan Pimpinan Universitas di Lembaga Layanan DIKTI III sesuai dengan kriteria sampel yang telah ditetapkan, dalam hal ini Rektor, Wakil Rektor Bidang Akademik dan Wakil Rektor bidang Keuangan;

- b) Berdasarkan cara perolehannya, data dalam penelitian ini adalah data Primer. Data primer adalah sumber data yang langsung diberikan kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012). Teknik pengumpulan data dalam penelitian yang akan dilakukan menggunakan kuesioner yang akan dibagikan kepada pimpinan Universitas seperti: Rektor, Wakil Rektor Bidang Akademik dan Wakil Rektor bidang Keuangan dan melakukan wawancara secara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian.
- c) Berdasarkan waktu pengumpulannya, penelitian ini termasuk ke dalam jenis data *cross section*, menggunakan banyak sample pada suatu saat tertentu
- d) Berdasarkan jenis data dan analisisnya, maka penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan data yang berbentuk angka (*numeric*) sehingga dapat dihitung dengan menggunakan uji statistik.

4.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer dengan tehnik pengumpulan data menggunakan teknik survey kuesioner yaitu studi lapangan dengan alatnya kuesioner. Selain menyebar kuesioner, pengumpulan data dilakukan juga dengan tehnik wawancara, dengan mengajukan pertanyaan yang akan dijawab secara lisan yang berkaitan dengan masalah penelitian. Wawancara dilakukan terhadap narasumber yang mengetahui perkembangan terkini dari masalah yang sedang diteliti, wawancara tetap menggunakan *interview guide*

dalam bentuk pertanyaan terbuka dengan harapan memperoleh informasi yang jelas tentang pandangan terhadap permasalahan dalam penelitian ini.

Instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data, agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya, Arikunto (2002).

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan dan/atau pernyataan tertulis tentang indikator dimensi dari variable penelitian yang diajukan kepada responden untuk dijawabnya. Peneliti membuat suatu daftar pernyataan yang berhubungan dengan masalah Sistem Pengendalian Intern, Komitmen Organisasi, *Good University Governance*, dan *Fraud*. Kuesioner ini menggunakan model *rating scale* di mana responden tidak akan menjawab salah satu dari jawaban kualitatif yang telah disediakan, tetapi responden hanya menjawab salah satu dari jawaban kuantitatif yang telah disediakan.

Variabel terikat dan bebas dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan dimensi-dimensi dan indikator setiap variabel yang dijabarkan dalam bentuk pernyataan dan/atau pertanyaan yang disajikan dalam kuesioner penelitian. Menurut Ghazali (2011), skala yang sering dipakai dalam penyusunan kuesioner adalah skala ordinal atau sering disebut skala Likert, yaitu skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS);
- 2 = Tidak Setuju (TS);
- 3 = Normal atau Netral (N);

- 4 = Setuju (S);
- 5 = Sangat Setuju (SS).

4.6.3 Jumlah Data observasi

Menurut Ferdinand dalam Kusnendi (2005;42) ukuran sampel (responden) observasi minimal untuk *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah 100. Sedangkan menurut Hair *et. al.* (2006) serta Ghozali (2005;52) menyarankan ukuran sampel (responden) observasi minimal untuk analisis SEM adalah 100 sampai 200 dengan syarat asumsi normalitas data terpenuhi.

Responden penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Rektor, Wakil Rektor Bidang Akademik dan Wakil Rektor bidang Keuangan pada Universitas di lingkungan LL Wilayah III, jumlah universitas 54, sehingga jumlah responden 162 orang.

4.7 Pengujian Kualitas Data

4.7.1. Pengujian Instrument

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan langsung menggunakan kuesioner, sehingga keseriusan responden dan konsistensi responden dalam menjawab pertanyaan sangat dibutuhkan, sehingga akan diperoleh data yang memiliki nilai keabsahan dan ketepatan, yang biasa dikenal dengan istilah valid dan sah. Untuk memenuhi tujuan tersebut, sebelum secara keseluruhan kuesioner disebarluaskan kepada responden, terlebih dahulu akan dilakukan uji pendahuluan.

Peranan alat ukur yang digunakan Hasil penelitian sosial dikatakan memiliki keabsahan atau kesahihan dalam arti menghasilkan tingkat kebenaran

ilmiah yang baik secara empiris (sesuai keadaan sebenarnya) apabila alat ukur yang digunakan valid dan dapat dipercaya, menggunakan uji validitas (*test of validity*) dan uji reliabilitas (*test of reliability*)

a. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pernyataan atau pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang hendak diketahui. Uji validitas yang digunakan dengan mengukur korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Suatu indikator pernyataan dikatakan valid apabila korelasi antara masing-masing indikator menunjukkan hasil yang signifikan. Ringkasan hasil uji validitas akan dipaparkan dalam bentuk tabel. Rumus yang digunakan adalah korelasi product moment pearson sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum nXY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2)(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

(Sugiyono, 2004:213)

Dimana:

- r_{xy} = koefisien korelasi pearson antara item instrumen yang akan digunakan dengan variabel yang bersangkutan
- X = skor item instrumen yang akan digunakan.
- Y = skor semua item instrumen dalam variabel tersebut.
- n = jumlah responden dalam uji coba instrume.

Untuk menguji keberartian koefisien korelasi r_{xy} valid atau tidak akan diuji dengan uji t. Jika t_{hitung} lebih besar atau sama dengan dari t_{tabel} maka butir instrumen dikatakan valid sebaliknya tidak valid.

Nilai t_{hitung} ditentukan dengan rumus berikut: (Sugiyono, 2004:215).

$$t_{hitung} = \frac{r_{xy} \sqrt{(n-2)}}{\sqrt{1-r_{xy}^2}}; \text{derajat kebebasan} = n-2$$

Angka korelasi signifikan menunjukkan bahwa alat ukur tersebut valid dan layak digunakan, namun sebaliknya jika tidak valid, tidak akan diikutsertakan dalam pengujian hipotesis penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Uji reabilitas dimaksudkan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel dapat memiliki jawaban yang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji Reliabilitas sebagai alat pengukur konsistensi biasanya dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama juga. Formula statistik yang digunakan untuk mengukur reliabilitas adalah uji statistic *Cronbach Alpha* (α). Suatu variable dikatakan reliable jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0.60 (Nunnally, 1967) yang dikutip Ghozali (2006).

Reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur di dalam mengukur gejala yang sama. (Singarimbun dan Effendi, 1989:140). Pengujian reliabilitas instrumen kuesioner dalam penelitian ini

dilakukan secara internal, yaitu dengan menggunakan rumus Alpha sebagai berikut (Suharsimi Arkunto, 2007).

$$\alpha_{it} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Dimana:

α_{it} = koefisien keterandalan *Alpha-Cronbach*

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum S_i^2$ = jumlah variansi skor butir yang valid

S_t^2 = variansi total skor butir

Menurut Kaplan dan Saccuza (1993:126) keputusan uji reliabilitas ditentukan batasan koefisien reliabilitas (α_{it}) antara 0,70-0,80 cukup baik dan menggunakan program SPSS versi 19. Dengan tingkat kepercayaan 95%. Keputusan pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

Jika $r_{hitung} > r$ tabel maka item instrumen dinyatakan reliabel.

Jika $r_{hitung} < r$ tabel maka item instrumen dinyatakan tidak reliabel

c. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Penelitian

Tahap penelitian yang dilakukan sebelum melakukan pengumpulan data hasil jawaban kuesioner, terlebih dahulu peneliti melakukan uji coba kuesioner kepada 30 (tiga puluh) orang responden yang dipilih secara acak dari desain sample yang telah ditentukan. Uji awal ini bertujuan mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran variabel penelitian yang tidak dapat secara

langsung diukur, tetapi berupa data persepsi sehingga menggunakan dimensi dan dijabarkan dengan indikator-indikator dimensi tersebut yang berasal dari hasil skor jawaban responden.

d. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Sistem Pengendalian Intern

Variabel Pengendalian intern dalam penelitian ini memiliki 4 (empat) dimensi dan direferensikan dalam 32 (tiga puluh dua) butir pertanyaan, yaitu:

10 (sepuluh) butir pertanyaan untuk mengukur dimensi Pengaturan

Organisasi;

8 (delapan) butir pertanyaan untuk mengukur dimensi Dukungan

manajemen;

6 (enam) butir pertanyaan untuk mengukur dimensi Atribut Auditee;

8 (delapan) butir pertanyaan untuk mengukur dimensi Kualitas Audit

Perhitungan koefisien korelasi (r) menunjukkan 32 butir pertanyaan yang mengukur variabel Pengendalian Intern dinyatakan valid, karena

$r_{hitung} \geq r_{tabel}=0.361$ (untuk $n=30$ dan $\alpha=0.05$) merujuk pada pendapat

Sugiyono (2010:267), artinya secara keseluruhan butir pertanyaan tentang Pengendalian Intern valid. Secara lengkap hasil perhitungan

pengujian koefisien korelasi untuk menentukan validitas dan reliabilitas variabel Pengendalian Intern tercantum pada tabel 4.3

Tabel 4.3
Hasil Perhitungan Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Pengendalian Intern

Dimensi	Butir Pertanyaan	Korelasi		Kesimpulan	Koefisien Reliabilitas
		<i>r- hitung</i>	<i>r-tabel</i>		
X1.1	1	0,547	0,361	Valid	0,889
	2	0,648			
	3	0,703			
	4	0,675			
	5	0,669			
	6	0,697			
	7	0,665			
	8	0,440			
	9	0,616			
	10	0,625			
X1.2	11	0,693	0,361	Valid	0,934
	12	0,835			
	13	0,753			
	14	0,805			
	15	0,761			
	16	0,796			
	17	0,764			
	18	0,754			
X1.3	19	0,546	0,361	Valid	0,820
	20	0,455			
	21	0,685			
	22	0,532			
	23	0,788			
	24	0,594			
X1.4	25	0,636	0,361	Valid	0,851
	26	0,667			
	27	0,649			
	28	0,550			
	29	0,535			
	30	0,671			
	31	0,618			
	32	0,441			

Sumber: Data diolah

Nilai koefisien reliabilitas $\alpha_{it} = 0.60$ sebagai batas minimal suatu instrumen dapat dikatakan handal atau tidak (Sugiyono, 2010:354).

Dari hasil perhitungan yang tertera pada tabel diatas menunjukkan nilai koefisien reliabilitas : $\alpha_{it} > 0.60$; yang berarti butir-butir pertanyaan yang digunakan dalam mengukur variabel Pengendalian Intern adalah reliable (handal).

Sugiyono., (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

e. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi

Variabel Komitmen Organisasi dalam penelitian ini memiliki 3 (tiga) dimensi dan direferensikan dalam 16 (enam belas) butir pertanyaan, yaitu:

5 (lima) butir pertanyaan untuk mengukur dimensi Komitmen Afektif

5 (lima) butir pertanyaan untuk mengukur dimensi Komitmen

Kontinyu

6 (enam) butir pertanyaan untuk mengukur dimensi Komitmen

Normatif

Perhitungan koefisien korelasi (r) menunjukkan 16 butir pertanyaan yang mengukur variabel Komitmen Organisasi dinyatakan valid, karena $r\text{-hitung} \geq 0.361$ (untuk $n=30$ dan $\alpha=0.05$) merujuk pada pendapat Sugiyono (2010:267), artinya secara keseluruhan butir pertanyaan tentang Komitmen Organisasi adalah valid. Secara lengkap hasil perhitungan pengujian koefisien korelasi untuk menentukan

validitas dan reliabilitas variabel Komitmen Organisasi tercantum pada tabel 4.4

Tabel 4.4
Hasil Perhitungan Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Komitmen Organisasi

Dimensi	Butir Pertanyaan	Korelasi		Kesimpulan	Koefisien Reliabilitas
		<i>r- hitung</i>	<i>r-tabel</i>		
X2.1	33	0,648	0,361	Valid	0,731
	34	0,442			
	35	0,459			
	36	0,382			
	36a	0,589			
X2.2	37	0,711	0,361	Valid	0,814
	38	0,584			
	39	0,571			
	40	0,605			
	41	0,560			
X2.3	42	0,485	0,361	Valid	0,804
	43	0,788			
	44	0,703			
	45	0,447			
	46	0,543			
	47	0,449			

Sumber: Data diolah

Nilai koefisien reliabilitas $\alpha_{it} = 0.60$ sebagai batas minimal suatu instrumen dapat dikatakan handal atau tidak (Sugiyono, 2010:354). Dari hasil perhitungan yang tertera pada tabel diatas menunjukkan nilai koefisien reliabilitas : $\alpha_{it} > 0.60$; yang berarti butir-butir pertanyaan yang digunakan dalam mengukur variabel Komitmen Organisasi adalah reliable (handal).

f. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Good University*

Governance

Variabel *Good University Governance* dalam penelitian ini memiliki 5 (lima) dimensi dan direferensikan dalam 35 (tiga puluh lima) butir pertanyaan, yaitu:

7 (tujuh) butir pertanyaan untuk mengukur dimensi Transparansi

11 (sebelas) butir pertanyaan untuk mengukur dimensi Akuntabilitas

5 (lima) butir pertanyaan untuk mengukur dimensi
responsibilitas

3 (tiga) butir pertanyaan untuk mengukur dimensi Independen

9 (sembilan) pertanyaan untuk mengukur dimensi Fairness

Perhitungan koefisien korelasi (r) menunjukkan 35 butir pertanyaan yang mengukur variabel *Good University Governance* dinyatakan valid, karena $r_{hitung} \geq 0.361$ (untuk $n=30$ dan $\alpha=0.05$) merujuk pada pendapat Sugiyono (2010:267), artinya secara keseluruhan butir pertanyaan tentang *Good University Governance* adalah valid. Secara lengkap hasil pengujian koefisien korelasi untuk menentukan validitas dan reliabilitas variabel *Good University Governance* tercantum pada tabel 4.5

Tabel 4.5
Hasil Perhitungan Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Good University Governance*

Dimensi	Butir Pertanyaan	Korelasi		Kesimpulan	Koefisien Reliabilitas
		<i>r- hitung</i>	<i>r-tabel</i>		
Y1	48	0,501	0,361	Valid	0,825
	49	0,783			

	50	0,674			
	51	0,688			
	52	0,692			
	53	0,546			
	54	0,364			
Y2	55	0,604	0,361	Valid	0,871
	56	0,469			
	57	0,716			
	58	0,781			
	59	0,778			
	60	0,748			
	61	0,459			
	62	0,388			
	63	0,790			
	64	0,532			
	65	0,575			
Y3	66	0,760	0,361	Valid	0,844
	67	0,837			
	68	0,731			
	69	0,428			
	70	0,609			
Y4	71	0,652	0,361	Valid	0,845
	72	0,683			
	73	0,833			
Y5	74	0,690	0,361	Valid	0,935
	75	0,849			
	76	0,737			
	77	0,926			
	78	0,807			
	79	0,833			
	80	0,714			
	81	0,698			
	82	0,610			

Sumber: data diolah

Nilai koefisien reliabilitas $\alpha_{it} = 0.60$ sebagai batas minimal suatu instrumen dapat dikatakan handal atau tidak (Sugiyono, 2010:354). Dari hasil perhitungan yang tertera pada tabel diatas menunjukkan

nilai koefisien reliabilitas : $\alpha_{it} > 0.60$; artinya butir-butir pertanyaan yang digunakan dalam mengukur variabel *Good University Governance* adalah reliable (handal).

g. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Fraud

Variabel Fraud dalam penelitian ini memiliki 5 (lima) dimensi dan direferensikan dalam 37 (tiga puluh tujuh) butir pertanyaan, yaitu:

11 (sebelas) butir pertanyaan untuk mengukur dimensi Identifikasi

Symton (gejala dan *Red Flags* (petunjuk/indikasi)

4 (enam) butir pertanyaan untuk mengukur dimensi

peluang

6 (enam) pertanyaan untuk mengukur dimensi *assesment Symton, Red*

Flags dan Peluang

6 (enam) pertanyaan untuk mengukur dimensi pelaporan

10 (sepuluh) pertanyaan untuk mengukur dimensi monitoring

Perhitungan koefisien korelasi (r) menunjukkan 37 butir pertanyaan yang mengukur variabel Fraud dinyatakan valid, karena $r_{hitung} \geq 0.361$

(untuk $n=30$ dan $\alpha=0.05$) merujuk pada pendapat Sugiyono,

(2010:267), artinya secara keseluruhan butir pertanyaan tentang *Fraud*

adalah valid. Secara lengkap hasil perhitungan pengujian koefisien

korelasi untuk menentukan validitas dan reliabilitas variabel *Fraud*

tercantum pada tabel 4.6

Tabel 4.6
Hasil Perhitungan Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Fraud

Dimensi	Butir Pertanyaan	Korelasi		Kesimpulan	Koefisien Reliabilitas
		r- <i>hitung</i>	r- <i>tabel</i>		
Z1	83	0,832	0,361	Valid	0,94
	84	0,702			
	85	0,559			
	86	0,747			
	87	0,784			
	88	0,695			
	89	0,788			
	90	0,768			
	91	0,806			
	92	0,757			
	93	0,766			
Z2	94	0,774	0,361	Valid	0,901
	95	0,727			
	96	0,863			
	97	0,793			
Z3	98	0,840	0,361	Valid	0,890
	99	0,636			
	100	0,505			
	101	0,769			
	102	0,726			
Z4	103	0,840	0,361	Valid	0,829
	104	0,675			
	105	0,601			
	106	0,686			
	107	0,691			
	108	0,526			
Z5	109	0,430	0,361	Valid	0,873
	110	0,617			
	111	0,413			
	112	0,630			
	113	0,389			
	114	0,635			
	115	0,603			
	116	0,678			
	117	0,800			
	118	0,712			

	119	0,494		
--	-----	-------	--	--

Sumber: data diolah

Nilai koefisien reliabilitas $\alpha_{it} = 0.60$ sebagai batas minimal suatu instrumen dapat dikatakan handal atau tidak (Sugiyono, 2010:354). Dari hasil perhitungan yang tertera pada tabel diatas menunjukkan nilai koefisien reliabilitas : $\alpha_{it} > 0.60$; artinya butir-butir pertanyaan yang digunakan dalam mengukur variabel Fraud adalah reliable (handal).

4.7.2 Analisis Hubungan Indikator dengan Konstruk

Proses lanjutan dari model fit adalah melihat apakah indikator-indikator yang ada pada sebuah konstruk memang merupakan bagian atau dapat menjelaskan konstruk tersebut, yang biasa dikenal dengan uji validitas konstruk, dapat dilakukan dengan cara uji *Convergent Validity*; Apabila sebuah indikator menjelaskan sebuah konstruk, maka indikator tersebut akan memilih loading factor yang tinggi dengan konstruk tersebut dan total indikator akan mempunyai *variance extracted* yang cukup tinggi (Singgih 2007, dalam Rita Martini 2014).

Jika ada dua atau lebih konstruk dalam satu model, maka seharusnya setiap konstruk mempunyai keunikan tersendiri dan tidak berhubungan dengan konstruk yang lain. Uji diskriminan berlawanan dengan uji konvergen ; jika uji konvergen menguji keeratn hubungan , uji diskriminasi justru mencari seberapa besar dua variabel berbeda.

Construct Validity (validitas konstruk) berkaitan dengan pemahaman

argumentasi teoritik yang melandasi pengukuran yang diperoleh dan menunjukkan seberapa baik hasil-hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran sesuai dengan teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk. *Construct Validity* dapat dinilai melalui validitas konvergen (*convergent validity*). Validitas Konvergen ialah pengujian indikator-indikator suatu bentuk konstruk laten yang harus konvergen (*converge*) atau berbagi (*share*) dengan proporsi yang tinggi dari varian secara umum. Penilaian *convergent validity* dilihat dari nilai *factor loading* untuk masing-masing indikator (Brown, 2015;49). *Convergent validity* terjadi jika skor-skor yang diperoleh dari dua instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi yang tinggi (Sekaran & Bougie, 2010;68). Pengujian *construct validity* dilakukan dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis/ CFA* (Brown, 2015;46). Sebuah indikator suatu dimensi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali *standar error-nya* (Ferdinand, 2006:87). Model yang *fit* suatu konstruk dipersyaratkan memenuhi nilai *convergent validity*, namun nilai *factor loading* sangat sensitif dengan besarnya sampel. Di bawah ini nilai *significant factor loading* berdasarkan besarnya sampel.

Tabel 4.7
***Factor Loading* yang Signifikan Berdasarkan Ukuran Sampel**

<i>Factor Loading</i>	Jumlah Sampel yang dibutuhkan
≥ 0,30	350
≥ 0,35	250
≥ 0,40	200
≥ 0,45	150
≥ 0,50	120
≥ 0,55	100

≥ 0,60	85
≥ 0,65	70
≥ 0,70	60
≥ 0,75	50

Sumber : Hair, *et al.*, (2010)

Uji reliabilitas konstruk dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair *et al.*, 2010):

- a). Reliabilitas komposit (*composite reliability measure=CR*) dihitung dengan rumus:

$$\text{Construc reliability} = \frac{(\Sigma \text{std. loading})^2}{(\Sigma \text{std. loading})^2 + (\Sigma e_j^2)} = \frac{(\Sigma \lambda_i)^2}{(\Sigma \lambda_i)^2 + \Sigma(1 - \lambda_i^2)}$$

- b). Ukuran ekstrak varian (*variance extracted measure=VE*) :

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\Sigma(\text{std. loading})^2}{\Sigma(\text{std. loading})^2 + (\Sigma e_j^2)} = \frac{\Sigma \lambda_i^2}{\Sigma \lambda_i^2 + \Sigma(1 - \lambda_i^2)}$$

Keterangan:

Standard loading diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan LISREL v 8.80, yaitu mencari nilai *lamda* yang dihasilkan oleh masing-masing indikator. *e_j* adalah *measurement error* dari tiap indikator.

4.7.3. Uji Normalitas Data

Menurut Ghazali (2011:29-30) sebelum melakukan uji statistik langkah awal yang harus dilakukan adalah *screening* terhadap data yang akan diolah. Salah satu asumsi yang digunakan statistik parametrik adalah asumsi *multivariate normality*. *Multivariate normality* merupakan asumsi bahwa setiap variabel dan semua kombinasi linear dari variabel berdistribusi normal. Jika

asumsi ini dipenuhi, maka nilai residual dari analisis juga berdistribusi normal dan independen.

Walaupun normalitas suatu variabel tidak selalu diperlukan dalam analisis akan tetapi hasil uji statistik akan lebih baik jika semua variabel berdistribusi normal. Jika tidak berdistribusi secara normal (melenceng ke kiri atau ke kanan) maka hasil uji statistik akan terdegradasi. Uji statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas data adalah uji *Kolmogorov-Smirnov* (Ghozali, 2011:32).

H_0 : data terdistribusi normal

H_a : data tidak terdistribusi normal

Pedoman pengambilan keputusan tentang data tersebut mendekati atau merupakan distribusi normal dapat dilihat dari (Ghozali, 2011:34) :

- a) Nilai probabilitas $< 0,05$ maka distribusi data adalah tidak normal.
- b) Nilai probabilitas $> 0,05$ maka distribusi data adalah normal.

4.8 Rancangan Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Penelitian ini didasarkan dengan teknik survey dengan menggunakan Analisis penelitian:

- (1) Analisis deskriptif, untuk variabel penelitian dalam mengukur tingkat responsive dan persepsi responden dan perilaku penyebab,
- (2) Analisis Kuantitatif (verifikatif), yaitu berupa pengujian hipotesis melalui bantuan uji statistik. Analisis kuantitatif (verifikatif) yang menekankan pada pengungkapan atas perilaku dari variable penelitian. Dengan

menggunakan kombinasi analisis tersebut diharapkan dapat diperoleh generalisasi yang bersifat komprehensif.

4.8.1 Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2009) statistik deskriptif adalah statistik yang dipergunakan untuk menggambarkan hasil data penelitian tapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas.

- a. Mean: Nilai rata-rata hitung

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

- b. Simpangan Baku (*Standard Deviasi*): Selisih nilai data dengan meannya.

$$S = \sqrt{\frac{\sum X_i^2}{n} - \left(\frac{\sum X_i}{n}\right)^2}$$

- c. Khusus untuk nilai Mean disajikan dengan kategori sebagai berikut:

Nilai Mean	Interpretasi
> 4,5	sangat tinggi
3,5 - 4,49	tinggi
2,5 - 3,49	cukup
1,5 - 2,49	rendah
< 1,5	sangat rendah

4.8.2 Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural atau *Struktural Equation Modeling* (SEM) yang merupakan perpaduan antara Analisis jalur dan analisis faktorial. *Path Analysis* untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung, sedangkan SEM salah satu teknik multivariate digunakan menguji secara simultan antara

uji model pengukuran berfungsi menguji validitas dan reliabilitas dan uji model structural (*structural model*). Pada penelitian ini dengan menggunakan alat bantu software LISREL v 8.80 (*Linier Structural Relationship*), mengapa digunakan SEM karena mempunyai kemampuan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi atau indikator sebuah konsep dari variable laten, sekaligus dapat mengukur hubungan antar variable yang telah didukung teori dan penelitian empirik (Hasnawati 2005).

Pengujian terhadap hipotesis H1, H2, H4, H5 dan H6 yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis nilai (Construct Reliability) CR dan nilai P (probabilitas signifikansi) dari pengolahan data yang diperoleh untuk kemudian dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu di atas 1,96 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Pengujian hipotesis H3 dan H7 dilakukan dengan menganalisis nilai statistik F_{hitung} dan nilai P, dari pengolahan data yang diperoleh jika F_{hitung} di atas F_{tabel} untuk nilai statistik F dan dibawah taraf nyata $\alpha = 0,05$ untuk nilai P. Sedangkan untuk menguji hipotesis H8 dan H9 karena terkait dengan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*).

Mengingat dalam penelitian ini jumlah indikator /butir pertanyaan cukup banyak:

- a) Sistem Pengendalian Intern memiliki 4 indikator
- b) Komitmen organisasi memiliki 3 (tiga) indikator, komitmen afektif, komitmen konstituans, komitmen normatif

- c) Fraud memiliki 5 indikator
- d) Good University Governance memiliki 5 indikator

Model persamaan structural yang menggunakan variable laten dengan jumlah indikator yang banyak dari segi teoritis lebih baik, karena mampu menjelaskan kesalahan pengukuran dalam model. (Ghozali, 2008).

Ferdinand (2006) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis, karena:

- a) Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/konstruk/konsep/factor.
- b) Menguji kesesuaian/ketetapan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti;
- c) Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar factor yang dibangun/diamati dalam model penelitian.

Dengan kata lain kelebihan SEM dapat menganalisa multivariate secara bersamaan. Sedangkan tujuan digunakan multivariate adalah untuk memperluas kemampuan menjelaskan peneliti dan mencapai efisiensi statistic. Teknik analisa dalam SEM menggunakan dua macam teknik analisa secara bertahap:

- a) Model pengukuran:

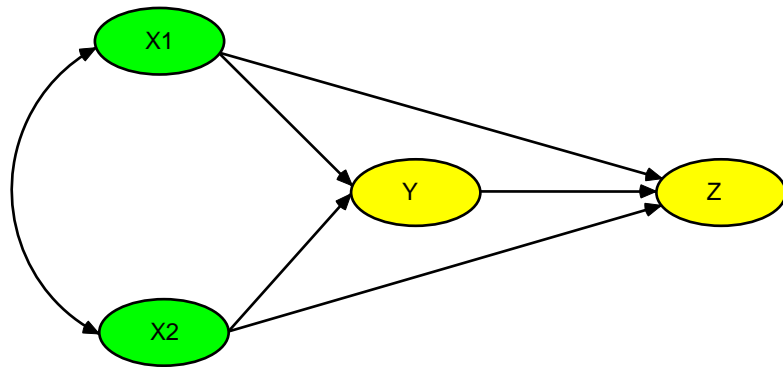
Model ini menggunakan analisis Faktor Konfirmatori, dengan mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah variable/factor yang diteliti. Variable-variabel penelitian akan diuji unit dimensionalitasnya dalam membentuk variable laten.

b) Model Struktural:

Model yang menjelaskan struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar variable/factor yang diteliti. Dengan model ini akan diukur hubungan sebab akibat antar berbagai konsep variable yang diukur.

Tahapan permodelan dan analisis Persamaan Struktural (Ghozali, 2008) dilakukan melalui 7 tahap:

- 1) Membuat permodelan structural, adalah langkah awal dalam permodelan SEM, dengan mencari dan mengembangkan asumsi teoritis yang kuat, kemudian model divalidasi secara *empiric*, dengan demikian harus dilakukan telaah pustaka yang mendalam dan relevan untuk dapat memberikan justifikasi terhadap model yang dikembangkannya. Hipotesis yang dibangun bukanlah hasil dari pengujian secara statistic, tetapi dibangun atas dasar justifikasi terhadap teori yang kuat.
- 2) Menyusun diagram alur, adalah penggambaran hubungan antar konstruk dan model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Dalam penyusunan diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya, konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk: endogen dan eksogen (Ferdinand 2006)



Gambar 4.5
Diagram hubungan kausal

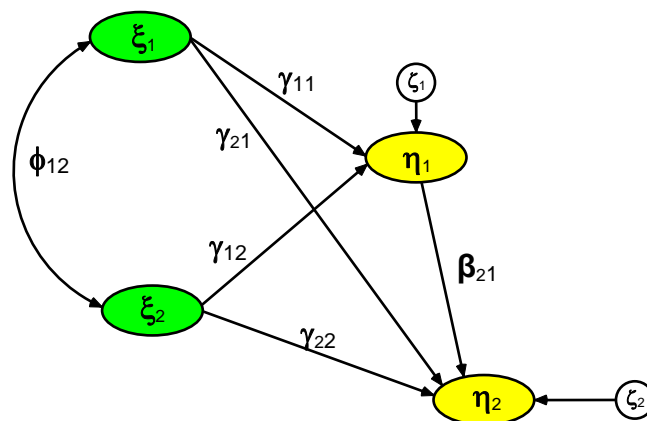
Dimana:

- X1 = Sistem Pengendalian Intern
 X2 = Komitmen Organisasi
 Y = *Good University Governance*
 Z = Fraud

3) Mengubah diagram jalur menjadi persamaan structural,

- Persamaan structural (*struktural equation*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan biasanya disusun dengan pedoman:

Variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + Error



Gambar 4.6
Diagram Jalur Struktural

Dengan demikian persamaan strukturalnya terdiri dari dua Sub-Struktur sebagai berikut:

$$\text{Sub-Struktur I: } \eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2 + \zeta_1.$$

$$\text{Sub-Struktur II: } \eta_2 = \gamma_{2.1} \xi_1 + \gamma_{2.2} \xi_2 + \beta_{2.1} \eta_1 + \zeta_2.$$

Keterangan:

η_1 = *Good University Governance*

η_2 = *Fraud*

ξ_1 = *Sistem Pengendalian Intern*

ξ_2 = *Komitmen Organisasi*

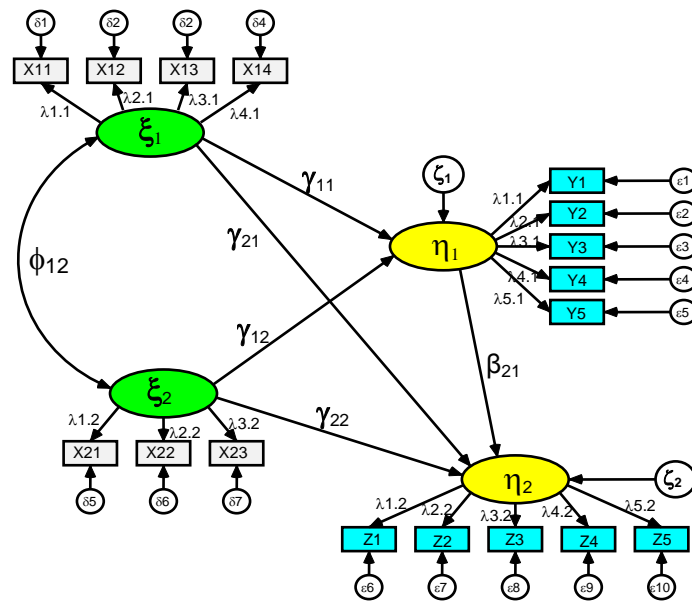
γ = koefisien jalur

β = koefisien jalur

ζ = *error term*

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*), dimana peneliti menentukan variabel mana yang mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variable

Berdasarkan rumusan masalah, kerangka pemikiran dan uraian di atas, maka dalam penelitian ini disusun diagram jalur yang ditunjukkan pada gambar berikut :



Gambar 4.7
Diagram Jalur *Basic (Hybrid) Model*

a). Persamaan untuk *measurement model* konstruk eksogen ξ_1 :

Efektifitas Pengendalian Intern

$$X_{11} = \lambda_{1.1}\xi_1 + \delta_1$$

$$X_{12} = \lambda_{2.1}\xi_1 + \delta_2$$

$$X_{13} = \lambda_{3.1}\xi_1 + \delta_3$$

$$X_{14} = \lambda_{4.1}\xi_1 + \delta_4$$

b). Persamaan untuk *measurement model* konstruk eksogen ξ_2 :

Komitmen Organisasi

$$X_{21} = \lambda_{1.2}\xi_2 + \delta_5$$

$$X_{22} = \lambda_{2.2}\xi_2 + \delta_6$$

$$X_{23} = \lambda_{3.2}\xi_2 + \delta_7$$

c). Persamaan untuk *measurement model* konstruk endogen η_1 : *Good*

University Governance

$$Y_1 = \lambda_{1.1} \eta_1 + \varepsilon_1$$

$$Y_2 = \lambda_{2.1} \eta_1 + \varepsilon_2$$

$$Y_3 = \lambda_{3.1} \eta_1 + \varepsilon_3$$

$$Y_4 = \lambda_{4.1} \eta_1 + \varepsilon_4$$

$$Y_5 = \lambda_{5.1} \eta_1 + \varepsilon_5$$

d). Persamaan untuk *measurement model* konstruk endogen η_2 :

Fraud

$$Z_1 = \lambda_{1.2} \eta_2 + \varepsilon_6$$

$$Z_2 = \lambda_{2.2} \eta_2 + \varepsilon_7$$

$$Z_3 = \lambda_{3.2} \eta_2 + \varepsilon_8$$

$$Z_4 = \lambda_{4.2} \eta_2 + \varepsilon_9$$

$$Z_5 = \lambda_{5.2} \eta_2 + \varepsilon_{10}$$

Asumsi permodelan Persamaan Struktural :

- a). ε tidak berkorelasi dengan η
- b). δ tidak berkorelasi dengan ξ
- c). ζ tidak berkorelasi dengan ξ
- d). ε , δ , ζ saling bebas

4) Memilih matrik input untuk analisis data,

Matriks varians/kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya, dengan menggunakan SEM . Hair et.al (2006) dalam Ferdinand (2006) menyarankan agar para peneliti menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori, sebab standar error yang dilaporkan dari berbagai penelitian umumnya menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input. Matriks varians/kovarians

merupakan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan kausalitas.

5) Menilai identifikasi model, masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik, pada langkah ini dapat dilakukan dengan melihat:

1. *Standard error* yang besar untuk satu atau lebih koefisien
2. Korelasi yang tinggi ($\geq 0,90$) diantara koefisien estimasi
3. Munculnya angka-angka aneh seperti adanya varians eror yang negative
4. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang harus disajikan

Salah satu cara untuk mengatasi masalah identifikasi adalah dengan memperbanyak konstrain pada model yang dianalisis yang berarti sejumlah estimated coefficient dieliminasi.

6) Mengevaluasi estimasi model, criteria evaluasi yang biasa digunakan "*Goodness of Fit*", mula-mula dengan mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, seperti :

- Ukuran sample, digunakan sebagai dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Menurut Hair. Et. Al (2006) yang menyatakan bahwa angka chi square rentan terhadap jumlah sample, maka sample yang disarankan adalah berkisar 100 – 200
- Normalitas, dilakukan untuk menganalisis sebaran data, untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi dan menduga ada

tidaknya linearitas sehingga data dapat diolah lebih lanjut dengan permodelan SEM. Sebuah distribusi dikatakan normal jika data tidak miring ke kiri atau ke kanan (disebut simetris dengan nilai skewness adalah 0) serta keruncingan yang ideal (angka kurtosis adalah 3). Namun angka-angka tersebut sulit di dapat dalam praktek; sebaran data akan bervariasi pada skewness serta kurtosis yang negative atau positif. Karena itu yang akan diuji adalah seberapa miring atau seberapa runcing sebuah distribusi sehingga masih dapat dianggap normal. Walaupun tidak benar-benar berdistribusi normal. Angka pembanding adalah angka Z. Angka tersebut didapat dengan melihat table Z, pada umumnya digunakan tingkat kepercayaan 99%. Pada tingkat kepercayaan tersebut, tingkat signifikansi adalah 100% - 99% = 1% dan angka z adalah +/- 2,58, dengan demikian, sebuah distribusi dikatakan normal jika angka cr skweness atau angka cr kurtosis adalah antara -2,58 sampai +2,58, namun jika angka-angka tersebut di bawah -2,58 (misal -4, -5 dsn sebagainya) atau di atas +2,58 distribusi dapat dikatakan tidak normal.

- *Outliers*, adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariate, yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat jauh berbeda dari observasi lainnya. Perlu diperlakukan khusus

pada outliers ini dengan melihat pada penyebab dari munculnya outliers tersebut.

- *Multicolinearity*, bila problem *multicollinearity* ditemukan, salah satu treatment yang dapat diambil adalah dengan menciptakan *composite variable* untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

Umumnya terdapat beberapa jenis *fit index* yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dan data yang disajikan.

Beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* yang dapat digunakan untuk menguji apakah suatu model dapat diterima atau ditolak (ferdinad, 2006) sebagai berikut:

- χ^2 – Chi Square
Merupakan alat uji paling fundamental untuk mengukur *overall fit*, *Chi Square* bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sample yang digunakan, dimana penggunaan *chi-square* hanya sesuai bila ukuran sample antara 100 sampai 200. Uji memberikan hasil yang baik bila nilai chi squarenya rendah karena dalam uji beda chi square, $\chi^2 = 0$ berarti benar tidak ada perbedaan, H_0 diterima, berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$.
- Probability : Nilai probability yang dapat diterima adalah $p > 0,05$
- *RMSEA – The Root Mean Square Error of Approximation*

Nilai RMSEA menunjukkan goodness of fit dari model dengan menggunakan estimasi. RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model tersebut berdasarkan degree of freedom.

- *GFI – Goodness of Fit Indeks*

GFI adalah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang antara 0 (poor fit) sampai dengan 1 (perfect fit) . GFI untuk menghitung kesesuaian proporsi tertimbang dari varians dalam kovarians sample yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang diestimasi.

- *AGFI – Adjusted Goodness of Fit Indeks*

Fit indeks dapat diadjust terhadap degree degree of freedom yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.

- *CMIN/DF*

Adalah statistic chi-square, X^2 dibagi *degree of freedom (DF)* sehingga disebut X^2 relatif. Nilai X^2 relatif kurang dari 2,0 atau bahkan kadang kurang dari 3,0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data.

- *TLI – Tucker Lewis Indeks*

TLI adalah sebuah alternative incremental fit indeks yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $> 0,95$ dan nilai yang sangat mendekati 1, menunjukkan a *very good fit*

- *CFI – Comparative Fit Indeks*

Nilai indeks ini antara 0-1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi, sementara nilai yang disarankan adalah $CFI > 0,95$. Keunggulan indeks ini adalah tidak dipengaruhi ukuran sample, sehingga baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model.

Ringkasan beberapa *fit index* yang telah diuraikan di atas disajikan dalam Tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.8
Pedoman *Goodness of Fit (GoF) Indices*

No	<i>Goodness of fit Indices</i>	<i>Cut off Value (Nilai Batas)</i>
1	χ^2 chi square	$\chi^2 < \alpha; df$ ($< \chi^2_{table}$)
2	<i>Significance probability</i>	$> 0,05$
3	GFI	$\geq 0,90$
4	AGFI	$\geq 0,90$
5	CFI	$\geq 0,95$
6	TLI	$\geq 0,95$
7	CMIN/DF	$< 2,0$
8	RMSEA	$< 0,08$

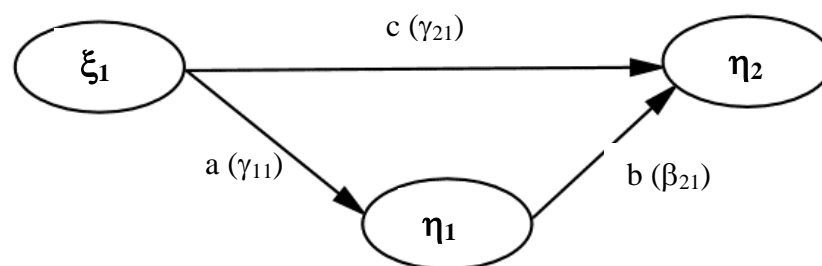
Sumber :Widarjono (2010) dan Ferdinand (2006)

7) Interpretasi model dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair, et al. dalam Ferdinad (2006) memberi pedoman perlu tidaknya modifikasi sebuah model yaitu melihat jumlah residualnya, dengan batas aman jumlah residual adalah 5%. Jika residual > 5%, maka modifikasi perlu dipertimbangkan. *Cut off value dari standardized residual* sebesar 2,58 (Hair, et al : Joreskog dalam Ferdinand, 2006) dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan model.

4.9 Analisis Variabel Mediator (*Intervening*)

Baron & Kenny (1986) mengemukakan untuk menguji ada atau tidaknya sebuah variabel memiliki fungsi mediasi, memerlukan sejumlah langkah pengujian.



Misalkan kita merujuk pada Gambar 4.7, efek langsung koefesien jalur a, b dan c. diperlukan persamaan (1) dan (2) untuk estimasi dan uji signifikansinya.

$$\text{Substruktur-I : } \eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + \gamma_{13}\xi_3 + \zeta_1 \quad (1)$$

$$\text{Substruktur-II : } \eta_2 = \gamma_{21}\xi_1 + \gamma_{22}\xi_2 + \beta_{21}\eta_1 + \zeta_2 \quad (2)$$

Pengaruh tidak langsung variabel independent melalui mediasi sebagai berikut:

$$\gamma'_{21} = \gamma_{21} + (\gamma_{11} \times \beta_{21}) \quad (3)$$

$$\gamma'_{22} = \gamma_{22} + (\gamma_{12} \times \beta_{21}) \quad (4)$$

Jadi langkah pertama adalah menguji terlebih dulu apakah variabel mediasi (η_1) memiliki efek langsung terhadap variabel dependen (η_2). Langkah kedua menguji apakah variabel independen (ξ_1) memiliki efek langsung terhadap variabel dependen (η_2). Langkah ketiga, melakukan pengujian apakah variabel independen (ξ_1) memiliki efek langsung terhadap variabel mediasi (η_1).

Apabila hasil pengolahan data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Pembahasan pada pengujian hipotesis dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang diajukan.

Tabel 4.9
Decision Rule (Kriteria Pengujian Hipotesis)

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Terima Hipotesis
H1	Ho: Tidak terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap <i>Good University Governance</i> pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI III Ha: Terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap <i>Good University Governance</i> pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI III	Jika CR > 1,96 atau probabilitas (P) < 0,05
H2	Ho: Tidak terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap <i>Good University Governance</i> pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI III Ha: Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap <i>Good University Governance</i> pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI III	Jika CR > 1,96 atau probabilitas (P) < 0,05
H3	Ho: Tidak terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Intern dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama terhadap <i>Good University Governance</i> pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI III Ha: Terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Intern dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama terhadap <i>Good University Governance</i> pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI III	Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau probabilitas (P) < 0,05
H4	Ho: Tidak terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap Fraud pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI III Ha: Terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap Fraud pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI III	Jika CR > 1,96 atau probabilitas (P) < 0,05
H5	Ho: Tidak Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap	Jika CR > 1,96 atau

	<p>Fraud pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI III</p> <p>Ha: Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Fraud pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI III</p>	probabilitas (P) < 0,05
H6	<p>Ho: Tidak terdapat pengaruh <i>Good University Governance</i> terhadap Fraud pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI III.</p> <p>Ha: Terdapat pengaruh <i>Good University Governance</i> terhadap <i>Fraud</i> pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI III</p>	Jika CR > 1,96 atau probabilitas (P) < 0,05
H7	<p>Ho: Tidak terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Intern, Komitmen Organisasi dan <i>Good University Governance</i> secara bersama-sama terhadap Fraud pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI III</p> <p>Ha: Terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Intern, Komitmen Organisasi dan <i>Good University Governance</i> secara bersama-sama terhadap Fraud pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI III</p>	Jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ atau probabilitas (P) < 0,05

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Terima Hipotesis
H8	<p>Ho: Tidak terdapat pengaruh Sistem pengendalian intern terhadap <i>Fraud</i> melalui <i>Good University Governance</i> pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI III</p> <p>Ha: Terdapat pengaruh Sistem pengendalian intern terhadap <i>Fraud</i> melalui <i>Good University Governance</i> pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI III</p>	Jika H1 dan H6 diterima
H9	<p>Ho: Tidak terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap <i>Fraud</i> melalui <i>Good University Governance</i> pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI III</p> <p>Ha: Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap <i>Fraud</i> melalui <i>Good University Governance</i> pada Universitas di Lembaga Layanan DIKTI III</p>	Jika H2 dan H6 diterima