

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Teori Motivasi**

Teori motivasi ini merupakan salah satu dasar teori yang dapat digunakan untuk lebih memahami mengenai penerapan kebijakan perusahaan terhadap karyawan. Ada keyakinan bahwa perilaku manusia ditimbulkan oleh adanya motivasi yang mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu. Menurut Martoyo (2000) motivasi pada dasarnya adalah proses untuk mencoba memengaruhi seseorang agar melakukan yang kita inginkan. Motivasi ini dimaksudkan untuk memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upaya (Manulang, 2002). Usaha ini akan memengaruhi seseorang sehingga bertindak melakukan sesuatu agar mencapai hasil.

Motivasi menurut Hasibuan (2003) memiliki beberapa tujuan diantaranya mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan,

mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya serta meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku. Motivasi atau dorongan yang diberikan kepada karyawan agar bersedia bekerja bersama demi tercapainya tujuan bersama ini terdapat dua macam, yaitu motivasi finansial yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan atau yang sering disebut insentif serta motivasi nonfinansial yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial, tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusia dan lain sebagainya (Gitosudarmo dan Mulyono, 1999).

Secara umum motivasi dibagi ke dalam 2 kategori, yaitu *contents motivation theory* dan *process motivation theory*. *Hierarchy theory* pemenuhan Maslow adalah bagian dari *contents motivation theory* yang terkenal serta digunakan para manajemen sumber daya manusia. Maslow dalam Gibson, *et al.* (2003) membagi dalam 5 jenis kebutuhan dasar manusia sebagai berikut:

- a. *Physiology*, yaitu pemenuhan dasar seseorang agar bisa mempertahankan hidupnya dengan makanan, minuman serta lain sebagainya.
- b. *Sense of security*, yaitu pemenuhan agar dapat perlindungan serta terhalang dari sesuatu yang berbahaya.
- c. *Socialization*, yaitu pemenuhan agar mendapatkan *partner* serta dapat berhubungan dengan sesama individu.
- d. *Self-esteem*, yaitu pemenuhan agar harga diri dapat meningkat maupun memperoleh penghormatan atau respon.

e. *Self-actualization*, yaitu pemenuhan agar dapat saling bantu maupun memberikan manfaat bagi banyak orang serta lingkungan.

Maslow dalam Gibson, *et al.* (2003) menyatakan bahwa 5 pemenuhan mendasar itu terdiri atas *hierarchy* sehingga diawali dari tingkatan yang paling rendah yaitu pemenuhan *physiology*. Untuk itu, saat suatu pemenuhan dapat dipenuhi maka seseorang akan terdorong untuk melakukan pemenuhan ditingkat selanjutnya. Tekanan dalam diri seseorang baik berupa masalah keuangan, sifat buruk atau lingkungan kerja yang kurang kondusif, seperti diperlakukan tidak adil dalam pekerjaan dan kondisi kerja yang buruk dapat menciptakan suatu dorongan negatif untuk melakukan tindakan-tindakan yang merugikan. Secara lebih jelas, munculnya motivasi ini karena adanya kesenjangan kebutuhan antara yang diinginkan dengan yang ingin dimiliki oleh seseorang.

## **2. *Fraud***

Pada dasarnya kecurangan adalah bagian dari tindakan melawan hukum oleh seseorang yang dilakukan dengan sengaja atau tidak sengaja dan dapat merugikan pihak lain maupun organisasi. Pengertian *fraud* sesuai dengan Standar Profesional Akuntan Publik (PSAK No. 70 seksi 316.2 paragraf 4) merupakan penyalahgunaan atau salah saji dengan sengaja hasil maupun pengungkapan pada laporan keuangan agar dapat menipu para pengguna laporan keuangan. Kecurangan dapat dikatakan sebagai penipuan yang disengaja, termasuk di dalamnya adalah mencuri, penggelapan *asset*, berbohong, dan lain sebagainya.

*Association of Certified Fraud Examiners* (2012) menyebutkan bahwa *fraud* merupakan tindakan yang melanggar aturan dan dengan sengaja melakukannya guna memenuhi maksud lain yaitu melakukan kecurangan, membuat laporan yang salah maupun dalam bentuk lainnya oleh pihak tertentu bisa dari dalam ataupun dari luar perusahaan guna memperoleh keuntungan secara individu maupun berkelompok yang dengan langsung maupun tidak langsung dapat merugikan pihak lain. *Fraud* dilakukan disebabkan karena 3 hal, yaitu tekanan (*pressure*), kesempatan (*opportunity*) dan pembenaran atas tindakan (*rationalization*), ketiga hal tersebut dikenal dengan *The Fraud Triangle* (Albrecht, *et al.*, 2009). Seorang pekerja melakukan *fraud* yaitu karena adanya keinginan. Keinginan ini terjadi akibat adanya dorongan baik dari dalam diri ataupun dari luar. Terkadang semakin mereka merasa bahwa upah yang mereka peroleh kurang sesuai dibanding tugas yang mereka selesaikan maka kemungkinan terjadi *fraud* akan meningkat (Wells, 2001).

*Fraud* merupakan sebuah tindakan dari sebagian dalam menyembunyikan fakta secara materil guna mempengaruhi individu supaya dapat berpartisipasi dalam tindakan penting (Wibowo dan Wijaya, 2009). Proses *fraud* biasanya terdiri dari 3 macam, yaitu pencurian (*theft*) dari sesuatu yang berharga (*cash, inventory, tools, supplies, equipment* atau data), konversi (*conversion*) asset yang dicuri ke dalam *cash* dan pengelabuan atau penutupan (*concealment*) tindakan kriminal agar tidak

dapat terdeteksi. Ada unsur-unsur yang diwajibkan agar tindakan tersebut dianggap *fraud* itu terjadi, yaitu:

- a. Terdapat salah saji mengenai unsur materil maupun anggapan terhadap kasus-kasus tertentu (*misrepresentation*).
- b. Sudah terjadi (*past*) maupun baru terjadi (*present*).
- c. Fakta bersifat material (*material fact*).
- d. Melakukan dengan sengaja maupun tanpa perhitungan (*make-knowingly or recklessly*).
- e. Bermaksud mengakibatkan seseorang bertindak (*intent*).
- f. Pihak yang dirugikan harus bertindak (*acted*) terhadap salah pernyataan tersebut (*misrepresentation*).
- g. Yang merugikannya (*detriment*).

Kecurangan atau *fraud* ini pada mulanya terlihat dari munculnya karakter tertentu, misal berupa kondisi maupun keadaan perilaku atau lingkungan seseorang. Karakteristik dari suatu keadaan atau kondisi tertentu, sifat maupun perilaku seorang individu disebut dengan istilah *redflag*. Kecurangan biasanya terjadi karena tuntutan maupun dorongan dalam melakukan tindakan yang tidak benar atau tidak sesuai sebagai upaya pemanfaatan kesempatan serta karna adanya sikap pembenaran yang akan diterima (Wibowo dan Wijaya, 2009). Pengendalian internal yang lemah atau tidak efektif dapat pula memicu tindakan *fraud* sehingga berdampak buruk bagi perusahaan. Selain itu pengendalian internal adalah sebuah proses dalam menilai kinerja pegawai dengan memperhatikan

kepuasan pegawai dalam bekerja dengan tekun serta dapat mengurangi ketidakpuasan pegawai untuk pekerjaan yang dapat menciptakan kesalahan yang diperbuat pegawai misal penggelapan, kesalahan dalam laporan keuangan serta manipulasi keuangan sebagai bentuk tindakan curang. Petunjuk adanya *fraud* biasanya ditunjukkan oleh munculnya gejala-gejala (*symptoms*) seperti:

- a. Adanya perubahan gaya hidup atau perilaku seseorang.
- b. Dokumentasi yang mencurigakan.
- c. Keluhan dari pelanggan atau kecurigaan dari rekan kerja.

Pada penelitian Tunggal (2010) pelaku tindakan curang dikelompokkan dalam 2 pihak, antara lain pihak manajemen serta pegawai. Pihak manajemen melakukan curang biasanya guna kepentingan organisasi, misal kesalahan yang muncul karna kecurangan pelaporan keuangan (*misstatements arising from fraudulent financial reporting*). Sebaliknya pegawai atau pekerja yang melakukan *fraud* guna kepentingan sendiri, misal kesalahan yang berupa penyalahgunaan aktiva (*misstatements arising from misappropriation of assets*). *Fraud* yang dilakukan oleh karyawan tersusun dari semua bentuk tindakan curang yang dilakukan oleh karyawan guna keuntungan pribadi serta merugikan pihak lain maupun perusahaan (Wibowo dan Wijaya, 2009). Berikut ada beberapa gejala-gejala tindakan curang karyawan:

- a. Pembuatan ayat jurnal penyesuaian tanpa otorisasi manajemen dan tanpa perincian atau penjelasan pendukung.

- b. Pengeluaran tanpa dokumen pendukung.
- c. Pencatatan yang salah atau tidak akurat pada buku jurnal atau buku besar.
- d. Penghancuran, penghilangan serta pengrusakan dokumen pendukung pembayaran.
- e. Kekurangan barang yang diterima.
- f. Kemahalan harga barang yang dibeli.
- g. Faktur ganda.
- h. Penggantian mutu barang.

Karyawan tidak akan melakukan *fraud* jika tidak ada kesempatan. Kesempatan ini biasanya muncul karena integritas lingkungan kerja dan pengendaliannya lemah. Manajer organisasi mempunyai pilihan, apakah mereka akan membentuk lingkungan pekerjaan dimana kemungkinan terjadinya *fraud* sangat kecil atau membentuk lingkungan pekerjaan yang berpeluang terjadinya *fraud* lebih besar. Menurut Amrizal (2004) ada beberapa faktor yang dapat mendukung manajemen dalam menumbuhkan etika berperilaku serta budaya perusahaan yang anti *fraud*, yaitu komitmen dari top manajemen dalam organisasi, membangun lingkup organisasi yang kondusif, perekrutan dan promosi pegawai, pelatihan yang berkesinambungan, menciptakan saluran komunikasi yang efektif serta penegakkan kedisiplinan.

Dengan demikian, pencegahan *fraud* merupakan suatu upaya untuk menolak segala bentuk tindakan curang yang dilakukan oleh para

karyawan yang dapat memberikan dampak kerugian bagi perusahaan. Pencegahan dilakukan agar *fraud* dalam perusahaan tidak terjadi lagi, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Amrizal (2004) tindakan curang bisa dihindari dengan cara antara lain:

- a. Membangun sistem pengendalian intern yang baik.
- b. Mengefektifkan aktivitas pengendalian seperti;
  - 1) *Review* kinerja
  - 2) Pengolahan informasi
  - 3) Pengendalian fisik
  - 4) Pemisahan tugas
- c. Meningkatkan budaya perusahaan dengan menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), antara lain:
  - 1) Mengefektifkan fungsi audit internal.
  - 2) Menciptakan struktur penggajian yang pantas dan wajar.
  - 3) Mengadakan rotasi dan kewajiban bagi para karyawan untuk mengambil hak cuti.
  - 4) Membuat sanksi yang berat bagi karyawan yang berbuat curang serta memberi penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.
  - 5) Membuat program bantuan bagi karyawan yang mendapat kesusahan dalam hal keuangan maupun non keuangan.
  - 6) Menerapkan sistem organisasi terhadap pemberian supaya jelas mana yang berupa hadiah, mana yang resmi serta mana yang berupa sogokkan.

- 7) Menyediakan sumber-sumber tertentu dalam rangka mendeteksi kecurangan karena kecurangan sulit ditemukan dalam pemeriksaan yang biasa-biasa saja.
- 8) Menyediakan saluran-saluran untuk melaporkan kecurangan, hendaknya diketahui oleh para pegawai agar diproses pada jalur yang benar.

### **3. *Reward and Punishment***

#### **a. *Reward***

*Reward* merupakan bentuk apresiasi yang diberikan untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Menurut Simamora (2004) *reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif. Kebijakan perusahaan atau organisasi untuk memberikan *reward* kepada karyawan adalah sebagai wujud dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan serta meningkatkan produktivitas perusahaan.

Menurut Davis, *et al.* dalam Mangkunegara (2000) *reward* pada perusahaan kerap dalam bentuk pemberian berupa piagam dan sejumlah uang dari perusahaan untuk pegawai yang mempunyai prestasi. Ada juga perusahaan yang memberikan *reward* kepada pegawai karena masa kerja dan pengabdianya dapat dijadikan teladan bagi pegawai yang lain. Pemberian *reward* ini bertujuan untuk memotivasi gairah dan

loyalitas perusahaan. Pemberian *reward* tersebut merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong pegawai bekerja lebih giat dan berpotensi.

Gibson, *et al.* (2003) membagi *reward* dalam dua kategori yaitu *reward intrinsic* dan *reward extrinsic*. *Reward intrinsic* merupakan *reward* yang melekat pada bagian dari sebuah pekerjaan, seperti:

1) *Completion*

Keberhasilan individu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan sebuah *reward* tersendiri bagi individu tersebut.

2) *Achievement*

Penghargaan akan diri sendiri karena mampu menyelesaikan atau melakukan suatu pekerjaan yang menantang.

3) *Autonomy*

Pemberian kebebasan pada individu untuk mengambil keputusan atau menggunakan cara sendiri dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

4) *Personal growth*

Peningkatan kemampuan, keterampilan atau keahlian dari yang sudah dimiliki sebelumnya.

Sedangkan *reward extrinsic* merupakan *reward* yang diberikan oleh pihak lain atas pencapaian yang telah dicapai oleh seseorang.

*Reward extrinsic* dapat meliputi:

1) Keuangan

Penghargaan keuangan berupa peningkatan gaji (*fringe benefit*).

2) *Interpersonal*

Penghargaan *interpersonal* dapat berupa status dan *recognition*.

3) Promosi

Penghargaan atas prestasi yang telah dicapai dalam bentuk kenaikan jenjang karir.

Menurut Koencoro, dkk. (2013) *reward* yang diserahkan pada para pekerja sehingga mampu memberikan dorongan dan semangat yang cukup tinggi terhadap kinerjanya. Hal ini dikarenakan pemberian *reward* akan mendorong mereka para pekerja agar dapat meningkatkan kinerja. *Reward* yang diberikan perusahaan kepada karyawan juga dapat digunakan sebagai sarana untuk menghindari terjadinya tindakan *fraud*, apabila bentuk penghargaan tersebut dapat memberikan nilai tambah atau mencukupi kebutuhan dasar karyawan. Handoko (2005) mengemukakan bahwa fungsi diterapkannya *reward* adalah untuk memperkuat motivasi dalam memacu diri agar mencapai prestasi, memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih serta *reward* bersifat universal.

b. *Punishment*

Secara umum *punishment* merupakan bentuk sanksi berupa fisik maupun psikis untuk kesalahan atau pelanggaran yang terjadi. *Punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi

yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu (Ivancevich, *et al.* dalam Gania, 2007). Sedangkan menurut Mangkunegara (2000) *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. *Punishment* adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan terhadap suatu respon perilaku tertentu dengan tujuan untuk memperlemah perilaku tersebut dan mengurangi frekuensi perilaku yang sama berikutnya (Siahaan, 2013). Pada kondisi tertentu, penggunaan *punishment* dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai dengan mempertimbangkan waktu, intensitas, klarifikasi dan impersonalitas atau tidak bersifat pribadi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Rivai dalam Koencoro (2013) menjelaskan bahwa ada beberapa jenis *punishment* yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Hukuman ringan, berupa peringatan secara lisan bagi pekerja yang bersangkutan, peringatan tertulis dan pernyataan kurang puas secara tidak tertulis.
- 2) Hukuman sedang, berupa penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan, penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan serta penundaan kenaikan pangkat atau promosi.

3) Hukuman berat, dapat berupa penurunan pangkat, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan serta pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

Hasibuan (2005) mengemukakan bahwa salah satu peran *punishment* yaitu mengontrol sikap disiplin pekerja. Semakin berat *punishment* maka para pekerja akan mempertimbangkan dalam melawan kebijakan organisasi, dan bisa mempengaruhi perilaku serta sikap indisipliner para karyawan dapat dikurangi. Tetapi, *punishment* tetap diberlakukan atas dasar pertimbangan logis, masuk akal serta telah diinformasikan dengan jelas kepada karyawan.

Menurut Soekanto (1999) *punishment* dalam sebuah organisasi tidak kalah penting karena akan ada keteraturan dalam membentuk sebuah organisasi dengan disiplin yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi untuk menciptakan kepribadian yang baik pula pada setiap anggota organisasi tersebut. Terdapat 3 fungsi penting dari *punishment* yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku anggota organisasi yang diharapkan, antara lain:

- 1) Membatasi perilaku, *punishment* akan menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan.
- 2) Bersifat mendidik.
- 3) Memperkuat motivasi untuk menghindari diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan.

#### 4. *Job Rotation*

Sering kali kinerja karyawan dalam suatu perusahaan tidak stabil. Hal ini disebabkan karena rutinitas mereka yang cukup padat dan monoton, sehingga menimbulkan rasa bosan dan jenuh dalam bekerja yang dapat memengaruhi hasil kerja mereka menjadi tidak maksimal. Alternatif yang dapat diterapkan dalam mengatasi masalah ini salah satunya adalah dengan rotasi pekerjaan (*job rotation*). Chong dan Surwayati (2010) mendefinisikan *job rotation* sebagai perpindahan tugas secara lateral bagi para karyawan dalam suatu organisasi dengan berbagai variasi interval waktu, seperti 5 tahun atau lebih yang berlaku untuk semua jenis karyawan sepanjang karir mereka, dimana tidak termasuk promosi jabatan. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006) rotasi pekerjaan merupakan suatu tindakan perputaran pekerja dengan satu tugas ke tugas lainnya yang belum dipersiapkan atau sudah dipersiapkan dengan rencana yang sudah jelas. Sebagian besar menganggap rotasi pekerjaan mampu diterima sebagai metode yang efektif untuk mengembangkan keterampilan dan meningkatkan motivasi kerja yang akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja.

Kebijakan penerapan *job rotation* dapat terjadi pada semua level jabatan dalam sebuah perusahaan atau organisasi. *Job rotation* adalah pergerakan pekerja berdasarkan beberapa jabatan sesuai rencana yang telah dipersiapkan sebelumnya guna mempersiapkan para pekerja untuk memposisikan diri lebih tinggi di suatu organisasi (Dessler, 2005).

Menurut Andriani (2013) dengan diterapkannya rotasi pekerjaan bagi karyawan pada suatu organisasi dapat mempengaruhi pekerja sehingga saling membantu dan mendukung sesama pekerja yang berbeda posisi yang kemudian dapat mengatasi masalah yang timbul karna adanya peningkatan kemampuan di berbagai bidang. *Job rotation* juga dilakukan guna memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperluas wawasan tentang perusahaan atau organisasi dan mengurangi rasa bosan serta menambah kepuasan kerja melalui variasi pekerjaan. *Job rotation* menurut Hasibuan (2007) memiliki banyak sekali manfaat diantaranya sebagai berikut:

- a. Meningkatkan produktivitas.
- b. Menciptakan keseimbangan antara tenaga dengan komposisi jabatan.
- c. Memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
- d. Menghilangkan rasa jenuh atau bosan karyawan terhadap pekerjaannya.
- e. Memberikan perangsang agar karyawan mau meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- f. Untuk pelaksanaan hukuman atau sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan.
- g. Alat pendorong agar semangat kerja meningkat melalui persaingan-persaingan terbuka.
- h. Untuk memberikan pengakuan atas prestasinya.
- i. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
- j. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.

k. Untuk mengatasi perselisihan antar sesama karyawan.

Rotasi pekerjaan dengan memindahkan karyawan dari satu bidang pekerjaan ke bidang pekerjaan lain dalam perusahaan yang sama dapat memberikan pelatihan dan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan 2 pekerjaan atau lebih dalam sistem rotasi pekerjaan. *Job rotation* juga dapat digunakan sebagai mekanisme pengendalian yang efektif, seperti mencegah karyawan dari performa yang melibatkan aktivitas untuk kepentingan pribadi. Manfaat lain dari penerapan rotasi pekerjaan ini adalah dapat membantu manajer dalam menghadapi terjadinya ketidakhadiran dan perputaran karyawan, sehingga pada saat hal tersebut terjadi maka manajer dapat dengan cepat memberikan instruksi kepada karyawan untuk mengisi kekosongan posisi karena setiap karyawan dapat melakukan beberapa pekerjaan dengan keterampilan yang telah dimiliki. Oleh karena itu, mengadopsi sistem *job rotation* dapat meningkatkan pengalaman karyawan yang kemudian membawa kepada akumulasi sumber daya manusia dan mengurangi rasa bosan karyawan terhadap pekerjaan serta membuat pekerjaan tertentu menjadi lebih menarik bagi karyawan.

## **B. Hasil Penelitian Terdahulu**

Joseph and Titiloye (2012) melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui tentang penerapan cara berkelanjutan untuk mengontrol tindakan curang yang dilakukan oleh pegawai bank. Penelitian ini menggunakan metode kontrol internal berupa rotasi kerja (*job rotation*)

dalam mencegah pegawai bank untuk melakukan berbagai macam tindakan curang di bank. Dari penelitian tersebut didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa perangkat bank tidak bisa mempengaruhi rotasi pekerjaan. Pegawai bank juga tidak bisa memastikan bagaimana mereka akan dirotasi. Penelitian yang dilakukan Joseph *and* Titiloye (2012) berbeda dengan penelitian yang dilakukan penulis, seperti penggunaan metode penelitian eksperimen untuk mengetahui bagaimana penerapan *job rotation* terhadap tindakan curang oleh karyawan bank, sedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan *job rotation* dalam metode kontrol internal untuk mencegah tindakan curang pegawai bank.

Putri (2012) melakukan penelitian yang bertujuan sebagai pemeriksa tingkat efektivitas *whistleblowing* sebagai pendorong seseorang dalam menyampaikan laporan tindakan curang. Dalam melaporkan perbuatan yang salah atau tindakan *fraud* ini akan lebih baik jika suatu organisasi atau perusahaan memiliki struktur yang bersih sehingga tujuan keberhasilan untuk mengurangi *fraud* lebih maksimal. Penelitian tersebut membuktikan mengenai metode pelaporan *anonymous* saat kondisi *structural models* lebih baik dari pada saat metode pelaporan *non-anonymous*, dibandingkan dalam kondisi *reward models* membuktikan hal berbeda dengan metode pelaporan *non-anonymous* yang lebih baik dari pada metode pelaporan *anonymous*. Penelitian Putri (2012) berbeda dengan penelitian oleh penulis seperti tidak menggunakan metode pelaporan yang terbaik bagi *reward models* serta *structural models*

terhadap *whistleblowing*, tetapi menilai bagaimana *reward* yang diterapkan pada pegawai bank dapat memengaruhi tindakan curang.

Shanikat, *et al.* (2014) melakukan penelitian dengan menerapkan lima karakter subyek atas dasar bidang usaha, pendidikan sertifikasi profesional, jabatan kerja serta pengalaman kerja. Penelitian ini bertujuan untuk memahami mengenai *occupational fraud* pada sektor usaha atau perusahaan serta memastikan mengenai cara dalam mencegah tindakan curang yang tingkat keefektifannya terbaik guna menghindari tindakan penipuan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diketahui ada 16 mekanisme pencegahan *fraud* yang dinyatakan paling efektif. *Job rotation* berada di urutan keenam sebagai salah satu dari 16 mekanisme pencegahan *fraud* yang efektif. Perbedaan penelitian Shanikat, *et al.* (2014) dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah penggunaan variabel *reward and punishment* dan *job rotation* untuk mengetahui pengaruhnya dengan kecurangan. Peneliti juga memilih karyawan bank sebagai subyek penelitian, dibandingkan Shanikat, *et al.* (2014) yang meneliti tentang tingkat efektivitas cara mencegah tindakan curang yang dipraktikkan oleh segala sumber penelitian.

## C. Hipotesis

### 1. *Reward and Punishment* terhadap *Fraud*

*Reward and punishment* sama-sama merupakan bentuk *feedback* atau umpan balik namun dengan *framing* yang berbeda, yang diterima

seseorang maupun kelompok atas apa yang telah mereka kerjakan. Dengan adanya *reward and punishment* ini diharapkan dapat memengaruhi kinerja setiap karyawan. Para karyawan akan menganggap bahwa setiap tindakan yang mereka lakukan akan diperhatikan dan mendapatkan timbal balik sesuai dengan apa yang telah mereka lakukan, sehingga setiap karyawan akan berfikir ulang untuk melakukan setiap tindakan terutama dalam hal ini adalah tindakan *fraud*.

Penegakkan kedisiplinan pada suatu organisasi dapat membuat pekerja lebih disiplin dalam bertindak serta dapat mengurangi *fraud* (Amrizal, 2004). Menurut Christian (2003) menjelaskan bahwa ada 8 tindakan yang bisa dilakukan guna mengurangi tindakan curang. Pemberian *reward and punishment* termasuk di dalam 8 tindakan tersebut. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Xu dan Ziegenfuss (2003) yang membuktikan mengenai *reward system* mempengaruhi nilai positif pada pengungkapan *companys wrongdoing*. Pada penelitian Holtfreter, *et al.* (2008) juga membuktikan bahwa ada anggapan dari 663 penyidik penipuan yang menyebutkan mengenai hukuman memberikan pengaruh positif terhadap tindakan curang. Berdasarkan uraian diatas peneliti mengajukan hipotesis 1, yaitu:

H<sub>1</sub>: *Reward and Punishment* berpengaruh terhadap *Fraud*

## **2. Job Rotation terhadap Fraud**

*Job rotation* akan memengaruhi para pekerja dalam memelihara kejujuran selama menduduki suatu jabatan pekerjaan. Hal tersebut

disebabkan ada kemungkinan bahwa posisi yang diduduki saat ini akan ditempati pegawai lain (Puspitasari, 2013). Pernyataan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Joseph and Titiloye (2012) yang membuktikan mengenai rotasi pekerjaan adalah bagian dari sistem *internal control* yang dapat digunakan untuk pencegahan tindakan curang. Para pekerja akan menyadari bahwa setiap tindakan yang dilakukan pada sebuah posisi di perusahaan akan diketahui pekerja lain saat jabatan tersebut digantikan. Berdasarkan uraian diatas peneliti mengajukan hipotesis 2, yaitu:

H<sub>2</sub>: *Job Rotation* berpengaruh terhadap *Fraud*

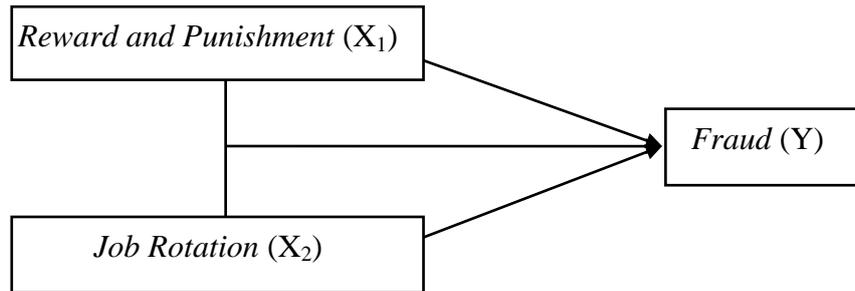
### **3. *Reward and Punishment* dan *Job Rotation* terhadap *Fraud***

Dalam penelitian Shanikat, *et al.* (2014) membuktikan mengenai 16 cara mencegah kecurangan, 2 di antaranya yaitu *job rotation* dan *reward* untuk *whistleblowing*. Keefektifan rotasi pekerjaan menduduki posisi ke 6 dan *reward* menduduki posisi ke 15 dari 16 cara mencegah tindakan curang. *Reward and punishment* adalah sebagian dari metode yang diterapkan organisasi untuk memulihkan tindakan-tindakan yang tidak benar. Dapat dikatakan bahwa tindakan yang salah seperti tindakan curang yang dilakukan oleh para karyawan juga dapat diperbaiki (Ali, dkk., 2011). Berdasarkan uraian tersebut diatas peneliti mengajukan hipotesis 3, yaitu:

H<sub>3</sub>: *Reward and Punishment* dan *Job Rotation* secara simultan berpengaruh terhadap *Fraud*

#### D. Model Penelitian

Berdasarkan rerangka teori tersebut diatas, maka dapat disusun model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1  
Model Penelitian