

# PENGARUH MOTIVASI, TUNJANGAN KINERJA DAN KOMITMEN PIMPINAN TERHADAP TINGKAT KECURANGAN PEGAWAI

Amimah Qodari, Fachruzzaman, Isma Coryanata

*Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu*

---

## Abstract

The aim of this research is to investigate the effect of motivation, performance allowance, and leaders' commitment toward employees' fraud level at Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup. The population of this research is all 50 civil servants of IAIN Curup who receive performance allowance. This research employs total sampling method in which the sample is the whole number of population. The result shows that motivation positively affects the employees' fraud level. On the other hand, performance allowance negatively affects the employees' fraud level, and the leaders' commitment does not give any effect to the employees' fraud level.

Keywords: employees' fraud, motivation, performance allowance, and leaders' commitment.

---

## 1. Pendahuluan

Pegawai merupakan sumber daya manusia yang perlu dikelola dan dikembangkan secara terus menerus. Pegawai sebagai individu dalam sebuah organisasi merupakan bagian terpenting karena memiliki peranan besar dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Dalam lingkup organisasi pemerintah, pegawai atau yang saat ini dikenal dengan sebutan Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran yang penting sebagai pelaksana utama tugas-tugas dan penyelenggaraan kegiatan pemerintah. Adapun fungsi para pegawai pemerintah adalah menyediakan dan memberikan pelayanan publik kepada masyarakat dengan baik. Pelayanan yang diberikan oleh Pemerintah selama ini cenderung lamban, berbelat-belit, tidak sesuai dengan aturan hukum, sehingga sangat rentan terhadap kecurangan.

Menurut Arens (2012) menyatakan bahwa kecurangan adalah setiap upaya penipuan yang disengaja, yang dimaksudkan untuk mengambil harta atau hak orang lain atau pihak lain. Kecurangan dapat terjadi diberbagai sektor, baik di sektor swasta maupun Pemerintahan. Salah satu kecurangan yang terjadi adalah kecurangan terhadap kinerja pegawai.

Dalam melakukan kecurangan, setiap orang atau pelaku memiliki motivasi yang beragam. Salah satu teori yang menjelaskan tentang motivasi seseorang dalam melakukan kecurangan adalah teori fraud menurut Cressey (1953). Teori ini mengatakan bahwa "kecurangan disebabkan oleh tiga factor, yaitu Kesempatan (opportunity), tekanan (pressure) dan rasionalisasi (rationalization)". Kecenderungan kecurangan dipengaruhi oleh ada atau tidaknya kesempatan atau peluang. Peluang yang besar membuat kecenderungan kecurangan lebih sering terjadi. Tekanan yang paling utama adalah tuntutan ekonomi dimana karyawan akan berlaku curang untuk memenuhi kebutuhan

ekonomi tersebut. Rasionalisasi adalah sikap instansi atau lembaga yang merasionalisasikan tindakan curang atau tidak jujur.

Menurut Siagian (2004), sasaran dari teori motivasi adalah pemuas kebutuhan yang bersifat primer. Motivasi untuk berbuat kecurangan berhubungan dengan motivasi negatif. Motivasi negatif adalah perilaku yang hanya mementingkan kepentingan pribadi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan kelompok atau kepentingan organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan materi seseorang merupakan salah satu pendorong terjadinya kecurangan. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut orang akan melakukan apa saja asalkan kebutuhannya terpenuhi walau dengan melakukan kecurangan sekalipun.

Sedangkan menurut Koletar (2003), menyebutkan bahwa faktor penyebab kecurangan yang disurvei oleh KPMG yang menjadi penyebab kecurangan yang terkait dengan motivasi adalah adanya tekanan dalam diri seseorang untuk memenuhi keuangannya dan selalu membayangkan hidup mewah. Jadi motivasi disini adalah motivasi yang berkaitan dengan tekanan (pressure) dalam diri seseorang (karena memiliki hutang), dan kebutuhan (need) atas materi/ keinginan untuk hidup mewah yang dapat mempengaruhi tingkat melakukan kecurangan.

Sesuai dengan penelitian Kurniawan (2013), menunjukkan bahwa motivasi negatif berpengaruh signifikan positif terhadap kecurangan laporan keuangan pada pemerintah daerah kabupaten kota Solok. Semakin tinggi motivasi negatif pegawai untuk berbuat kecurangan, maka kecurangan laporan keuangan pada pemerintah kabupaten kota Solok juga akan semakin meningkat. Hal ini sesuai dengan teori Gone yang dinyatakan oleh Simanjuntak (2008), bahwa faktor pendorong seseorang melakukan kecurangan yang disebabkan oleh motivasi yang negatif. Hal ini akan berdampak positif terhadap kemungkinan kecurangan yang akan terjadi. Penelitian yang dilakukan Softian (2017) juga menunjukkan bahwa motivasi negatif berpengaruh signifikan positif terhadap kecurangan laporan keuangan pada SKPD di Kabupaten Lima Puluh Kota. Hal ini berarti bahwa semakin besar motivasi negatif maka semakin tinggi tingkat kecurangan laporan keuangan pada SKPD di Kabupaten Lima Puluh Kota.

Upaya Pemerintah untuk meminimalisir kemungkinan kecurangan yang dilakukan oleh individu, yaitu adanya kompensasi. Dalam hal ini pemberian tunjangan kinerja/remunerasi perlu diberikan agar individu tersebut mendapatkan penghargaan atas pekerjaannya dan diharapkan tidak melakukan kecurangan yang merugikan banyak pihak. Pemberian tunjangan kinerja merupakan imbalan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan grading atau posisi jabatan dan kinerja yang dihasilkan. Pemberian tunjangan kinerja sangat penting bagi pegawai guna merangsang seseorang untuk melakukan pekerjaan melebihi apa yang diinginkan oleh organisasi. Disamping itu pemberian tunjangan kinerja juga berfungsi sebagai penghargaan dari pegawai yang telah melakukan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Dalam kaitannya dengan fraud triangle theory, adanya tekanan (pressure) untuk memenuhi kebutuhan hidup. Tunjangan kinerja dimaksudkan untuk membantu memenuhi kebutuhan pegawai sesuai dengan jenjang yang dibutuhkannya.

Berdasarkan rekomendasi World Bank (1997) tentang strategi untuk pemberantasan korupsi secara komprehensif. Salah satu komponen penting adalah membangun birokrasi yang berdasarkan ketentuan hukum dengan struktur penggajian yang menghargai kejujuran para pegawai negeri. Hal ini juga diterapkan di Swedia dan berhasil mengurangi tingkat korupsi. Indonesia juga telah menerapkan dengan memberikan tunjangan kinerja kepada Pegawai Negeri Sipil. Dari uraian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara tunjangan kinerja dengan kecurangan pegawai (Martaningtyas, 2014). Pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai adalah bentuk

apresiasi terhadap prestasi, bagi pegawai yang kinerjanya baik, tentu perlu diberikan apresiasi sesuai dengan capaian dan beban kerja pegawai.

Pimpinan adalah orang yang mempunyai kewenangan untuk memberikan tugas dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain (bawahan) melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan perusahaan. Dukungan pimpinan merupakan refleksi sikap positif pimpinan dalam memberikan respon terhadap suatu objek yang dihadapi (Anwar, 2011). Pemimpin dalam sebuah organisasi merupakan ujung tombak keberhasilan organisasi, seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat kepemimpinan. Sifat ini terdapat dalam hubungan antara manusia, yaitu hubungan mempengaruhi (dari pimpinan), dan hubungan kepatuhan/ketaatan para pengikut (bawahan). Harus tertanam dalam dirinya sifat melayani, memiliki rasa kasih sayang dan perhatian pada mereka yang dipimpinnya agar dapat memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Seorang pimpinan yang berkomitmen efektif akan mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi (Gary Yulk, 1994). Dalam Fraud Triangle Theory juga menyatakan bahwa faktor yang mendorong individu melakukan fraud disebabkan karena faktor rasionalisasi (rationalization). Individu cenderung melakukan kecurangan disebabkan karena merasionalisasi dan mencari pembenaran atas tindakannya seperti mencontoh atasan atau teman sekerja, merasa sudah berbuat banyak kepada perusahaan, dan menganggap bahwa yang diambil tidak seberapa dan hanya sekedar meminjam. Dengan demikian, semakin besar komitmen yang dimiliki seorang pimpinan, maka individu semakin tidak merasionalisasikan tindakannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Jaya (2017), menunjukkan bahwa komitmen pimpinan berpengaruh signifikan negatif terhadap kecenderungan kecurangan akuntansi pada Pemerintah Kabupaten Musi Rawas, dimana semakin besar komitmen pimpinan, maka semakin rendah kecenderungan kecurangan akuntansi yang terjadi di Pemerintah Kabupaten Musi Rawas. Dengan semakin tinggi tingkat komitmen pimpinan, maka akan menunjukkan tingkat kecurangan pegawai yang dapat diminimalisir.

Institut Agama Islam Negeri Curup sebagai satu-satunya perguruan tinggi keagamaan negeri yang ada di Curup Provinsi Bengkulu adalah instansi Pemerintah dibawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia, yang bertugas menyelenggarakan pendidikan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat juga tidak luput dari kecurangan. Dengan tugas tersebut, tentu perlu didukung dengan sumber daya manusia yang handal baik tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Berdasarkan hasil pra-survei peneliti menemukan permasalahan yang terjadi di Institut Agama Islam Negeri Curup yaitu banyaknya pegawai yang absen kerja atau meninggalkan pekerjaan di jam kerja kantor dan kecurangan yang dilakukan Pegawai, dalam hal ini kecurangan dalam laporan kinerja pegawai, dimana laporan kinerja yang dibuat tidak sesuai dengan apa yang dikerjakannya, telat dalam pembuatan bahkan tidak dibuat sama sekali. Selain itu, terdapat pegawai yang merasa belum puas dengan jumlah pemberian tunjangan kinerja karena dianggap tidak sebanding dengan bobot kerja. Begitu juga penentuan kelas jabatan tiap pegawai yang kebanyakan dibuat tidak sesuai dengan tugas dan fungsi tiap Pegawai, sehingga Pegawai yang beban kerjanya lebih banyak dengan Pegawai yang beban kerjanya lebih sedikit mendapatkan tunjangan kinerja yang sama besarnya (grade yang sama). yang bertugas menyelenggarakan pendidikan. Adanya kasus tersebut dan melihat pengaruh motivasi, tunjangan kinerja dan komitmen pimpinan dalam mempengaruhi tinggi atau rendahnya tingkat kecurangan pegawai, maka penelitian ini akan menguji pengaruh motivasi, tunjangan kinerja dan komitmen pimpinan terhadap tingkat kecurangan pegawai Institut Agama Islam Negeri Curup.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1. *Fraud Triangle Theory*

Penelitian ini menggunakan fraud triangle theory yang dikemukakan oleh Cressey (1953). Fraud triangle ini dilakukan dengan mewawancarai 200 pelaku penggelapan yang sedang menjalani masa tahanan. Fraud Triangle (Segitiga Kecurangan) merupakan tiga kondisi yang menyebabkan seseorang melakukan kecurangan (Arens, 2012), yaitu: Kesempatan (opportunity), tekanan (pressure) dan rasionalisasi (rationalization), dimana :

- Tekanan, merupakan situasi dimana manajemen atau pegawai lain merasakan insentif atau tekanan untuk melakukan kecurangan. Tekanan yaitu insentif yang mendorong orang melakukan kecurangan karena tuntutan gaya hidup, ketidakberdayaan dalam soal keuangan, perilaku gambling, mencoba-coba untuk mengalahkan sistem dan ketidakpuasan kerja.
- Kesempatan, yaitu adanya atau tersedianya kesempatan untuk melakukan kecurangan atau situasi yang membuka kesempatan bagi manajemen atau pegawai untuk melakukan fraud. Fraud juga terjadi karena kurangnya pengawasan internal dan pemahaman tentang aturan.
- Rasionalisasi, dapat diartikan sebagai adanya atau munculnya sikap, karakter, atau serangkaian nilai-nilai etis yang membolehkan manajemen atau pegawai untuk melakukan tindakan yang tidak jujur. Rasionalisasi sebagai pemikiran yang menjustifikasi tindakannya sebagai suatu perilaku yang wajar, yang secara moral dapat diterima dalam suatu masyarakat yang normal.

Menurut Tuanakotta (2007), ada ungkapan yang secara mudah menjelaskan penyebab fraud, yaitu fraud by need, fraud by greed dan fraud by opportunity. Namun ungkapan tersebut bermakna, kalau ingin mencegah fraud, hilangkan atau tekan sedapat mungkin penyebab. Menghilangkan atau menekan need dan greed yang mengawali terjadinya fraud dilakukan sejak menerima seseorang (recruitment process). Sedangkan unsur by opportunity dalam ungkapan tersebut biasanya ditekan melalui pengendalian intern. Berdasarkan fraud triangle theory ini bahwa motivasi seseorang berbuat kecurangan karena adanya tekanan dalam diri seseorang untuk memenuhi kebutuhan dan selalu membayangkan hidup mewah. Kebijakan reformasi birokrasi berupa kompensasi yang diberikan instansi untuk pemenuhan kebutuhan karyawannya. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk hasil kerja mereka (Handoko, 2012). Kompensasi disini adalah pemberian tunjangan kinerja/remunerasi. Dengan remunerasi, PNS akan dituntut untuk mengoptimalkan kinerjanya karena jumlah remunerasi yang diterima akan sebanding dengan kinerja yang dilakukan atau memenuhi target tertentu. Dengan adanya pemberian tunjangan kinerja oleh Pemerintah diharapkan akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik karena besarnya tunjangan kinerja ditentukan oleh kinerjanya. Berdasarkan fraud triangle theory ini, tunjangan kinerja sebagai alat untuk pemenuhan kebutuhan pegawai baik itu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan dimiliki dan cinta, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah harus relative terpuaskan sebelum orang menyadari oleh kebutuhan yang jenjangnya lebih tinggi. Jika jenjang dibawah mengalami ketidakpuasan, dia akan kembali ke jenjang yang tak terpuaskan itu sampai memperoleh tingkat kepuasan yang dikendaki. Selain itu, seorang pimpinan yang berkomitmen tinggi yang akan memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada karyawannya untuk bekerja dengan lebih baik lagi. Berdasarkan fraud triangle theory, dikatakan bahwa faktor yang mendorong individu cenderung melakukan fraud adalah disebabkan karena faktor rasionalisasi (rationalization). Individu cenderung melakukan kecurangan karena merasionalisasi dan mencari pembenaran atas tindakannya seperti mencontoh

atasan atau teman sekerja, menganggap bahwa yang diambil tidak seberapa dan hanya sekedar meminjam. Berdasarkan pendekatan fraud triangle theory, variabel motivasi, tunjangan kinerja dan komitmen pimpinan sebagai faktor penentu yang akan mempengaruhi tingkat kecurangan yang mungkin terjadi.

## 2.2. Kecurangan

Menurut Karyono (2013) fraud merupakan suatu penyimpangan dan perbuatan melanggar hukum (illegal act), yang dilakukan dengan sengaja untuk tujuan tertentu misalnya menipu atau memberikan gambaran keliru (mislead) kepada pihak-pihak lain, yang dilakukan oleh orang-orang baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Kecurangan dirancang untuk memanfaatkan peluang-peluang secara tidak jujur, yang secara langsung maupun tidak langsung merugikan pihak lain.

Sementara menurut Konrath (2002), mendefinisikan fraud sebagai perbuatan melanggar hukum dan pelanggaran lainnya dilakukan dengan niat untuk berbuat curang. Perbuatan tersebut dilakukan dengan sengaja demi keuntungan atau kerugian suatu organisasi oleh orang dalam atau oleh orang luar organisasi.

Menurut Sukrisno (2004), fraud atau kecurangan bisa terjadi dalam berbagai bentuk, diantaranya:

- Collusion, yaitu kecurangan yang dilakukan oleh lebih dari satu orang dengan cara bekerja sama.
- Employee fraud, yaitu kecurangan yang dilakukan seorang pegawai untuk menguntungkan dirinya sendiri. Kecurangan karyawan biasanya melibatkan karyawan bawahan. Kesempatan untuk melakukan kecurangan pada karyawan bawahan jauh lebih kecil disebabkan mereka tidak mempunyai wewenang. Pada umumnya semakin tinggi wewenang yang dimiliki, maka semakin besar kesempatan untuk kecurangan.
- Management fraud, yaitu kecurangan yang dilakukan oleh manajemen sehingga merugikan pihak lain, termasuk pemerintah. Kecurangan ini dilakukan oleh orang dari kelas sosial ekonomi yang lebih atas dan terhormat yang biasa disebut white collar crime. Kecurangan manajemen ada dua tipe yaitu kecurangan jabatan dan kecurangan korporasi. Kecurangan jabatan dilakukan oleh seseorang yang mempunyai jabatan dan menyalahgunakan jabatannya itu. Kecurangan korporasi adalah kecurangan yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk memperoleh keuntungan bagi perusahaan tersebut. Misalnya manipulasi pajak, manipulasi kredit bank dan lain-lain.

Putri (2014) menyatakan bahwa sumber kecurangan adalah eksternal dan internal. Kecurangan eksternal adalah kecurangan yang dilakukan oleh pihak luar terhadap entitas. Sedangkan kecurangan internal adalah tindakan tidak legal dari karyawan, manajer dan eksekutif terhadap perusahaan.

Kebijakan anti fraud ditujukan agar perusahaan memiliki system pencegahan terjadinya fraud, dengan membuat system deteksi, pemantauan, dan system yang meninjau kebijakan dibidang sumber daya manusia (SDM) serta operasional. Modus fraud lebih banyak dilakukan oleh orang dalam. Oleh sebab itu, fungsi unit kerja yang mengelola sumber daya manusia memiliki faktor yang sangat penting dalam menciptakan optimalisasi pelaksanaan kebijakan anti fraud.

Mengingat terjadinya tindak kejahatan lebih banyak dilakukan oleh orang dalam, maka kebijakan dan prosedur anti fraud yang disusun oleh perusahaan seharusnya lebih banyak terkait kebijakan dan prosedur menyangkut pegawai yang bekerja diperusahaan tersebut. Beberapa kebijakan dan

prosedur SDM yang wajib diadakan paling kurang meliputi proses rekrutmen pegawai, pendidikan, transparansi proses rotasi, mutasi-promo, pemberian sanksi, penghapusan kebijakan yang bias (tidak tegas), pemberian reward, integritas, remunerasi, dan sistem kinerja.

Kebijakan dan prosedur SDM yang tidak tegas dan kurang transparan merupakan sumber potensi bagi seorang pegawai melakukan fraud. Dengan demikian, mutlak bagi unit kerja SDM unit untuk melakukan pengkinian kembali (revisi) kebijakan dan prosedur yang ada saat ini dengan berpedoman pada kebijakan anti fraud. Putri (2014), menyatakan bahwa kebijakan dan prosedur SDM yang dibutuhkan untuk mengoptimalkan kebijakan anti fraud, paling kurang meliputi:

- Kebijakan dan prosedur rekrutmen, paling kurang meliputi : proses pengajuan lamaran, seleksi, latihan, pengangkatan sampai dengan penempatan.
- Kebijakan dan prosedur rotasi, paling kurang meliputi transparansi : alasan seseorang dirotasi, alasan seseorang ditempatkan, dan lamanya seseorang harus dirotasi. Rotasi merupakan hak prerogative dari manajemen. Namun demikian, tindakan untuk melakukan rotasi seorang pegawai tidak bias dilakukan tanpa pertimbangan yang kuat, apalagi tanpa melihat latar belakang (kompetensi) yang dimilikinya.
- Kebijakan dan prosedur sanksi, paling kurang meliputi : transparansi equal treatment (persamaan perlakuan) terhadap pegawai yang dikenakan sanksi, dan menon-aktifkan sementara seluruh pegawai yang memiliki keterlibatan langsung dengan kasus kecurangan
- Kebijakan dan prosedur reward pegawai, paling kurang meliputi :transparansi alasan pegawai diberikan reward. Pada prinsipnya setiap orang ingin dihargai dan atau dihormati atas prestasi yang diperolehnya. Kinerja yang diperoleh seorang pegawai dengan susah payah, namun ternyata tidak “dilirik”, apalagi dihargai oleh manajemen, berpotensi menjadikan yang bersangkutan menjadi dis- motivasi, dan tidak tertutup kemungkinan akhirnya menjadi “boomerang”bagi yang bersangkutan untuk bekerja asal- asalan.
- Kebijakan cuti pegawai, dalam hal ini adalah kebijakan perusahaan untuk melakukan ”cuti paksa” (mandatory vacation) bagi pegawai yang belum pernah mengambil hak cutinya. Salah satu kriteria terjadinya fraud adalah pegawai hampir tidak pernah cuti, dengan kata lain selalu rajin masuk kerja. Dengan “dipaksanya” pegawai untuk mengambil hak cutinya, maka diharapkan pegawai lain yang menggantikannya dapat menemukan apakah yang dilakukan pegawai tersebut sudah sesuai dengan kebijakan dan prosedur ataukah tidak.
- Kebijakan dan prosedur remunerasi, paling kurang meliputi transparansi alasan perubahan remunerasi dan metode perhitungan remunerasi. Adanya gap remunerasi posisi jabatan yang terlalu besar dapat membuat “kecemburuan” sosial bagi para pegawai. Semakin tinggi posisi jabatan, maka remunerasi yang diterima akan semakin tinggi pula. Seseorang menduduki suatu posisi sudah dibekali dengan kemampuan, pengetahuan dan kompetensi yang dipersyaratkan. Artinya pegawai ini memang sudah layak menduduki posisi tersebut. Bawahan akan melihat : apakah atasannya yang notabene memiliki remunerasi besar ini memang sudah layak menempati posisi tersebut atau tidak. Jika tidak, maka akhirnya bawahan akan merasa bahwa adanya gap remunerasi dan beban pekerjaan yang berbanding terbalik: remunerasi besar tapi kompetensi lemah, disisi lainnya : remunerasi kecil tapi kompetensi dituntut tinggi.
- Kebijakan dan prosedur know your employee (KYE), paling kurang meliputi profil setiap pegawai berdasarkan level jabatan, unit kerja, dan masa kerja. Fraud dapat terjadi pada setiap level atau posisi pegawai. Penting sekali bagi perusahaan untuk membuat profil para pegawainya, sehingga fraud biasa dilakukan oleh pegawai rendahan sudah tidak dapat dijadikan pedoman lagi.

- Kebijakan dan prosedur Whistleblower. Kebijakan dan prosedur ini, paling kurang mencakup : jaminan kerahasiaan identitas sang Whistleblower dan reward atas tindakan Whistleblower. Salah satu metode pencegahan fraud secara massif adalah adanya Whistleblower. Para Whistleblower dihadapkan pada dua opsi : mereka dimutasikan ke kantor cabang yang terjauh, atau mereka harus tutup mulut dan membiarkan proses fraud terus berlangsung.

Penelitian Putri (2014) terdapat hasil survey oleh KPMG tahun 1998 tentang kecurangan, faktor penyebab atau indikator kecurangan yang dilakukan oleh pimpinan maupun bawahan dapat disebabkan karena :

- Tekanan dalam diri seseorang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya
- Adanya penyalahgunaan jabatan
- Kebiasaan berjudi
- Membayangkan hidup mewah
- Kejadiannya selalu berulang-ulang
- Stres yang berlebihan karena tuntutan hidup
- Tekanan dalam memenuhi batas waktu anggaran
- Hari berlibur yang pendek
- Jam kerja yang tidak biasa

Faktor-faktor diatas tidak terlepas dari motivasi seseorang sehingga dia melakukan kecurangan. Tiga kondisi yang menyebabkan seseorang melakukan kecurangan (Arens, 2012), yaitu : Kesempatan (opportunity), tekanan (pressure) dan rasionalisasi (rationalization). Kondisi inilah yang dijadikan sebagai indikator kecurangan.

### 2.3. Motivasi

Menurut Kartono (2002), motivasi adalah sebab, alasan dasar, pikiran dasar, dorongan bagi seseorang untuk berbuat, atau ide pokok yang selalu berpengaruh besar terhadap tingkah laku manusia. Winardi (2001) mendefinisikan motivasi seseorang itu bersumber dari dalam maupun dari luar diri seseorang. Motivasi dari dalam diri yaitu keinginan bertindak yang disebabkan oleh faktor pendorong yang murni berasal dari dalam diri individu. Motivasi dari luar (ekstrinsik) yaitu keinginan untuk bertingkah laku sebagai akibat adanya rangsangan dari luar.

Menurut Siagian (2004), salah satu sasaran teori motivasi adalah pemuas kebutuhan manusia termasuk kebutuhan yang bersifat primer. Dilihat dari kacamata manajemen, motivasi para anggota organisasi dapat dikategorikan menjadi dua jenis yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah perilaku yang mendorong tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang tinggi. Motivasi negatif adalah perilaku yang berangkat dari pengutamaan kepentingan-kepentingan pribadi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan kelompok atau kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Persepsi yang mengutamakan kepentingan pribadi mempunyai dampak negatif yang lebih kuat lagi apabila para anggota organisasi tidak memiliki tingkat keterampilan yang sesuai dengan tuntutan tugas masing-masing. Dengan kata lain, pada dasarnya motivasi negatif yang timbul karena dua hal. Pertama, karena sikap dan tindak tunduk yang diarahkan kepada kepentingan diri sendiri. Kedua, karena faktor-faktor ketidakmampuan menyelesaikan tugas yang dipercayakan kepada seseorang.

Menurut Simanjuntak (2008), dalam teori GONE terdapat empat faktor pendorong motivasi negatif seseorang untuk melakukan kecurangan yaitu : Greed (keserakahan), opportunity (kesempatan), need (kebutuhan), exposure (pengungkapan), dimana :

- Moral, faktor ini berhubungan dengan keserakahan (greed). Beberapa hal perlu dipertimbangkan untuk mengurangi risiko tersebut adalah (1) Misi/tujuan organisasi/perusahaan, ditetapkan dan dicapai dengan melibatkan seluruh pihak (manajemen dan karyawan), (2) Aturan perilaku pegawai, dikaitkan dengan lingkungan dan budaya organisasi/perusahaan, (3) Gaya manajemen, memberikan contoh bekerja sesuai dengan misi dan aturan perilaku yang ditetapkan organisasi/perusahaan, (4) Praktik penerimaan pegawai, dicegah diterimanya karyawan yang bermoral tidak baik.
- Kesempatan (opportunity), yaitu adanya atau tersedianya kesempatan untuk melakukan kecurangan atau situasi yang membuka kesempatan bagi manajemen atau pegawai untuk melakukan fraud. Fraud juga terjadi karena kurangnya pengawasan internal dan pemahaman tentang aturan.
- Motivasi, faktor ini berhubungan dengan kebutuhan (need). Beberapa cara mengurangi kemungkinan keterlibatan dalam kecurangan (1) Menciptakan lingkungan yang menyenangkan, misalnya : memperlakukan pegawai secara wajar, berkomunikasi secara terbuka, dan adanya mekanisme agar setiap keluhan dapat didiskusikan dan diselesaikan, (2) Sistem pengukuran kinerja dan penghargaan, yang wajar sehingga karyawan merasa diperlakukan secara adil, (3) Bantuan konsultasi pegawai, untuk mengetahui masalah secara dini, (4) Proses penerimaan pegawai, untuk mengidentifikasi calon karyawan yang berisiko tinggi dan sekaligus mendiskualifikasinya, (5) Kehati-hatian, mengingat motivasi seseorang tidak dapat diamati mata telanjang, sebaliknya produk motivasi tersebut tidak dapat disembunyikan.
- Pengungkapan (exposure), berhubungan dengan sanksi yang diberikan. Sedangkan faktor pendorong seseorang dalam motivasi berprestasi (Mangkunegara, 2011).
- Tanggung Jawab Pada individu yang mempunyai motivasi yang tinggi akan merasa dirinya bertanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan dan ia akan berusaha sampai berhasil menyelesaikannya. Sedangkan pada individu yang mempunyai motivasi yang rendah mempunyai tanggung jawab yang kurang terhadap tugas yang diberikan kepadanya, dan bila ia mengalami kesukaran dalam menjalankan tugasnya ia cenderung akan menyalahkan hal-hal lain diluar dirinya sendiri.
- Mempertimbangkan resiko Pada individu yang mempunyai motivasi yang tinggi akan mempertimbangkan terlebih dahulu akan risiko yang dihadapinya sebelum memulai kegiatan dengan tingkat kesulitan sedang dan menantang, namun memungkinkan baginya untuk menyelesaikannya. Sedangkan pada individu yang memiliki motivasi rendah justru menyukai pekerjaan atau tugas yang sangat mudah sehingga akan mendatangkan keberhasilan bagi dirinya.
- Umpan Balik Pada individu yang mempunyai motivasi yang tinggi sangat menyukai umpan balik, karena menurut mereka umpan balik sangat berguna sebagai perbaikan bagi hasil kerja mereka dimasa yang akan datang. Sebaliknya yang mempunyai motivasi rendah tidak menyukai umpan balik, karena dengan adanya umpan balik mereka merasa telah memperhatikan kesalahan-kesalahan mereka dan kesalahan tersebut akan terulang lagi.
- Kreatif inovatif. Pada individu yang memiliki motivasi yang tinggi akan kreatif mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas seefektif mungkin dan juga mereka tidak menyukai pekerjaan rutin yang sama dari waktu ke waktu. Sebaliknya individu yang memiliki motivasi rendah

justru sangat menyukai pekerjaan yang sifatnya rutinitas karena dengan begitu mereka tidak usah memikirkan cara lain dalam menyelesaikan tugasnya. Dari pendapat tersebut, disimpulkan bahwa mereka yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan dan persaingan, sedangkan orang dengan kebutuhan berprestasi rendah dalam situasi kerjasama cenderung berprestasi buruk.

- Waktu Penyelesaian Tugas. Individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi akan berusaha menyelesaikan setiap tugas dalam waktu yang cepat, sedangkan individu dengan kebutuhan berprestasi yang rendah kurang tertantang untuk menyelesaikan tugas secepat mungkin, sehingga cenderung memakan waktu yang lama, menunda-nunda dan tidak efisien.
- Keinginan menjadi yang terbaik Individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi senantiasa menunjukkan hasil kerja yang sebaik-baiknya dengan tujuan agar meraih predikat yang terbaik, sedangkan individu dengan kebutuhan berprestasi yang rendah menganggap bahwa peringkat terbaik bukan merupakan tujuan utama dan hal ini membuat individu tidak berusaha seoptimal mungkin dalam menyelesaikan tugas.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi positif merupakan suatu dorongan, keinginan dan tingkat kesediaan seseorang untuk mengeluarkan upaya dalam rangka mencapai prestasi terbaik. Sedangkan motivasi negatif merupakan perilaku yang berangkat dari pengutamaan kepentingan- kepentingan pribadi. Faktor pendorong seseorang melakukan kecurangan yang disebabkan oleh motivasi negatif dan digunakan peneliti sebagai indikator penelitian adalah keserakahan (*greed*), kesempatan (*opportunity*), kebutuhan (*need*), dan pengungkapan (*exposure*).

#### 2.4. Tunjangan Kinerja/Remunerasi

Pemberian tunjangan kinerja merupakan imbalan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan grading atau posisi jabatan dan kinerja yang dihasilkan. Pemberian tunjangan kinerja sangat penting bagi pegawai guna merangsang seseorang untuk melakukan pekerjaan melebihi apa yang diinginkan oleh organisasi. Disamping itu pemberian tunjangan kinerja juga berfungsi sebagai penghargaan dari pegawai yang telah melakukan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan oleh pimpinan.

Terkait dengan tunjangan kinerja atau remunerasi, salah satu teori yang mendasari adalah teori motivasi Maslow. Ia membagi menjadi lima jenis kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan dimiliki dan cinta, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Jenjang motivasi bersifat mengikat, dimana kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah harus relatif terpuaskan sebelum orang menyadari atau dimotivasi oleh kebutuhan yang jenjangnya lebih tinggi. Jika jenjang dibawah mengalami ketidakpuasan atau tingkat kepuasannya masih sangat kecil, dia akan kembali ke jenjang yang tak terpuaskan itu sampai memperoleh tingkat kepuasan yang dikendaki. Dalam hal ini tunjangan kinerja dimaksudkan untuk membantu memenuhi kebutuhan pegawai sesuai dengan jenjang yang dibutuhkannya.

Simamora (2004) mengatakan bahwa tunjangan adalah pembayaran- pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan organisasi dapat membayar semua atau sebagian dari tunjangan tersebut. Tunjangan kinerja atau remunerasi bagi Pegawai Kementerian/lembaga merupakan upaya pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik yang lebih dengan dasar perolehan kinerja setiap pegawai. Tunjangan kinerja sendiri bisa meningkat atau malah menurun sesuai capaian kinerja yang dihasilkan. Diharapkan efek pemberian tunjangan kinerja pegawai berdampak terhadap perubahan cara pandang dan proses kerja sehingga pegawai dapat lebih semakin

disiplin, banyak ide, kreatif dan mau bekerja lebih giat lagi. Disiplin sangat erat kaitannya dengan peningkatan kinerja disuatu organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat para ahli.

Menurut Prawirosentono (2010) menjelaskan bahwa kedisiplinan seseorang bekerja dapat dilihat dari beberapa indikator. Salah satunya tingkat kehadiran yaitu banyaknya hari pegawai masuk kerja sesuai dengan jadwal kerja yang ditetapkan. Hasibuan (2009) menjelaskan bahwa disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi, karena tanpa dukungan kedisiplinan yang baik maka sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya, disiplin kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan.

## 2.5. Tunjangan Kinerja Kementerian Agama

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai aparatur sipil Negara dan calon pegawai aparatur sipil Negara di lingkungan Institut Agama Islam Negeri Curup, maka perlu untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai dalam bentuk pemberian tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja merupakan bentuk dari reward atau kompensasi yang diberikan atas kinerja para pegawai/karyawannya.

Berdasarkan Presiden Nomor 108 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama sebagaimana telah diubah dengan Presiden Nomor 154 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama menjadi Tunjangan kinerja pertama kali dibayarkan pada bulan Juli 2015.

Mengenai pelaksanaan pemberian Tunjangan Kinerja tercantum dalam Peraturan Menteri Agama RI Nomor 49 Tahun 2014 tentang Pemberian, Penambahan, dan Pengurangan Tunjangan Kinerja PNS Di Lingkungan Kementerian Agama dimana nominal tunjangan kinerja berdasarkan kelas jabatannya (Job Class) sesuai dengan Peraturan Menteri Agama RI Nomor 51 Tahun 2014 tentang Nilai dan Kelas Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional Pada Kementerian Agama dan Peraturan Menteri Agama RI Nomor 48 Tahun 2014 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Umum Pada Kementerian Agama. Sedangkan tata cara pembayaran Tunjangan Kinerja sesuai Keputusan Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Nomor 15 Tahun 2016 tentang Tata Cara Pembayaran Tunjangan Kinerja Pegawai Pada Kementerian Agama. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 49 Tahun 2014 tentang Pemberian, Penambahan, dan Pengurangan Tunjangan Kinerja PNS Di Lingkungan Kementerian Agama yang telah dirubah menjadi Peraturan Menteri Agama RI Nomor 29 Tahun 2016 tentang Pemberian, Penambahan, dan Pengurangan Tunjangan Kinerja Pegawai Pada Kementerian Agama.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Agama RI Nomor 29 Tahun 2016 tunjangan kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai negeri yang merupakan fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi dan didasarkan pada capaian kinerja pegawai negeri tersebut yang sejalan dengan capaian kinerja organisasi dimana pegawai negeri tersebut bekerja. Tunjangan kinerja ini dikelompokkan berdasarkan kelompok jabatan structural dan kelompok jabatan fungsional tertentu dikelompokkan berdasarkan kelompok jabatannya.

Tujuan pemberian tunjangan kinerja adalah untuk meningkatkan kesejahteraan PNS. Tunjangan ini diberikan bukan secara cuma-cuma oleh pemerintah, ada beberapa indikator yang akan dihitung untuk menentukan seberapa besar tunjangan yang akan diterima oleh pegawai. Berikut ketentuan masuk dan jam kerja pegawai bagi PNS Kementerian Agama di lingkungan Institut Agama Islam Negeri Curup sesuai Peraturan Menteri Agama RI Nomor 29 Tahun 2016 Bab III Pasal 4, yaitu :

- Hari kerja di Kementerian Agama ditetapkan 5 (lima) hari kerja dalam satu minggu mulai dari hari Senin sampai dengan hari Jum'at atau setara dengan 37,5 (tiga puluh tujuh koma lima) jam.
- Jam kerja di Kementerian Agama ditetapkan Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Nomor 15 Tahun 2016 tentang Tata Cara Pembayaran Tunjangan Kinerja Pegawai Pada Kementerian Agama pada Bab I huruf E tentang pengaturan jam kerja, disebutkan bahwa :
  - Jam kerja sesuai dengan Peraturan Menteri Agama RI Nomor 29 Tahun 2016 tentang Pemberian, Penambahan, dan Pengurangan Tunjangan Kinerja Pegawai Pada Kementerian Agama. Bila diperlukan penyesuaian, maka dengan peraturan pemerintah daerah tingkat provinsi, kabupaten/kota setempat.
  - Kehadiran pegawai fungsional guru dan dosen yang diberi tugas tambahan diluar instansi induknya, tanggungjawab kinerja berada di lembaga pendidikan agama dan keagamaan yang didirikan oleh masyarakat dengan bukti kehadiran pada satker induk melalui absen elektronik satu kali dalam jam kerja.
  - Pegawai yang tidak berada ditempat tugas antara waktu masuk kerja dan pulang kerja sampai dengan 2 (dua) jam kerja tanpa penugasan/izin tertulis dari atasan langsung dikenakan pengurangan tunjangan kinerja sebesar 2% (dua persen).

## 2.6. Motivasi dan Kecurangan Pegawai

Dalam teori Fraud Triangle Theory, penyebab kecurangan yang terkait dengan motivasi adalah adanya tekanan dalam diri seseorang untuk memenuhi keuangannya dan selalu membayangkan hidup mewah. Jadi motivasi disini adalah motivasi yang berkaitan dengan tekanan (pressure) dalam diri seseorang (karena memiliki hutang), dan sesuai dengan teori Gane yang menyatakan factor pendorong seseorang melakukan kecurangan karena adanya kebutuhan (need) dan terbukti dari salah satu sasaran teori motivasi sebagai pemuas kebutuhan. Oleh karena itu, munculnya motivasi negatif yang berangkat dari pengalaman pengutamaan kepentingan- kepentingan pribadi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan kelompok atau kepentingan organisasi secara keseluruhan, biasanya disebabkan karena faktor yang berhubungan dengan individu yaitu keserakahan dan kebutuhan. Bahkan bisa juga dikarenakan faktor ketidakmampuan menyelesaikan tugas yang dipercayakan kepada seseorang. Motivasi yang timbul bagi para anggota organisasi dapat bisa berupa motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif mendorong tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi dengan tingkat efisiensi, efektifitas dan produktivitas yang tinggi. Sedangkan motivasi negatif yang berangkat dari pengalaman pengutamaan kepentingan-kepentingan pribadi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan kelompok atau kepentingan organisasi secara keseluruhan. Hal ini akan berdampak negatif yang lebih kuat lagi apabila para anggota organisasi tidak memiliki tingkat keterampilan yang sesuai dengan tuntutan tugas masing-masing. Motivasi negatif muncul karena sikap dan tindak tunduk yang diarahkan kepada kepentingan diri sendiri, juga disebabkan karena faktor-faktor ketidakmampuan menyelesaikan tugas yang dipercayakan kepada seseorang.

Softian (2017) menunjukkan bahwa motivasi negatif berpengaruh signifikan positif terhadap kecurangan laporan keuangan pada SKPD di Kabupaten Lima Puluh Kota. Hal ini berarti bahwa semakin besar motivasi negatif maka semakin tinggi tingkat kecurangan laporan keuangan pada SKPD di Kabupaten Lima Puluh Kota. Kurniawan (2013), menunjukkan bahwa motivasi negatif

berpengaruh signifikan positif terhadap kecurangan laporan keuangan pada pemerintah daerah kabupaten kota Solok. Semakin tinggi motivasi negatif pegawai untuk berbuat kecurangan, maka kecurangan laporan keuangan pada pemerintah kabupaten kota Solok juga akan semakin meningkat. Hal ini sesuai dengan teori Gone yang dinyatakan oleh Simanjuntak (2008), bahwa faktor pendorong seseorang melakukan kecurangan yang disebabkan oleh motivasi yang negatif. Hal ini akan berdampak positif terhadap kemungkinan kecurangan yang akan terjadi.

H1: Motivasi berpengaruh positif terhadap tingkat kecurangan pegawai

## 2.7. Tunjangan Kinerja dan Kecurangan Pegawai

Dalam teori Fraud Triangle Theory, kecurangan terjadi karena adanya tekanan (pressure) untuk memenuhi kebutuhan hidup. Tunjangan kinerja dimaksudkan sebagai faktor pendorong untuk membantu memenuhi kebutuhan pegawai sesuai dengan jenjang yang dibutuhkannya. Diharapkan efek pemberian tunjangan kinerja pegawai berdampak terhadap perubahan cara pandang dan proses kerja sehingga pegawai semakin disiplin, banyak ide, kreatif dan mau bekerja lebih giat lagi.

Tunjangan kinerja merupakan imbalan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan grading atau posisi jabatan dan kinerja yang dihasilkan. Pemberian tunjangan kinerja sangat penting bagi pegawai guna merangsang seseorang untuk melakukan pekerjaan melebihi apa yang diinginkan oleh organisasi. Disamping itu pemberian tunjangan kinerja juga berfungsi sebagai penghargaan dari pegawai yang telah melakukan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan oleh pimpinan.

Martaningtyas (2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara tunjangan kinerja dengan kecurangan pegawai sesuai rekomendasi World Bank (1997) tentang strategi untuk pemberantasan korupsi secara komprehensif. Salah satu komponen penting adalah membangun birokrasi yang berdasarkan ketentuan hukum dengan struktur penggajian yang menghargai kejujuran para pegawai negeri. Hal ini juga diterapkan di Swedia dan berhasil mengurangi tingkat korupsi. Indonesia juga telah menerapkan dengan memberikan tunjangan kinerja kepada Pegawai Negeri Sipil. Dengan demikian, semakin besar tunjangan kinerja yang diterima pegawai maka tingkat kecurangan pegawai juga akan menurun. Disamping pemberian tunjangan kinerja, pegawai diberikan pelatihan secara bergiliran mengenai screening atau revolusi mental, sehingga diharapkan kecurangan yang akan terjadi dapat ditekan. Pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai adalah bentuk apresiasi terhadap prestasi, bagi pegawai yang kinerjanya baik, tentu perlu diberikan apresiasi sesuai dengan capaian dan beban kerja pegawai.

H2: Tunjangan kinerja berpengaruh negatif terhadap tingkat kecurangan pegawai.

## 2.8. Komitmen Pimpinan dan Kecurangan Pegawai

Dalam teori Fraud Triangle Theory juga menyatakan bahwa faktor yang mendorong individu melakukan fraud disebabkan karena faktor rasionalisasi (rationalization). Individu cenderung melakukan kecurangan disebabkan karena merasionalisasi dan mencari pembenaran atas tindakannya seperti mencontoh atasan atau teman sekerja, merasa sudah berbuat banyak kepada perusahaan, dan menganggap bahwa yang diambil tidak seberapa dan hanya sekedar meminjam. Dengan demikian, semakin besar komitmen yang dimiliki seorang pimpinan, maka individu semakin tidak merasionalisasikan tindakannya.

Menurut Pasaribu (2008), komitmen pimpinan adalah mempertahankan keikutsertaan pimpinan puncak dalam organisasi yang ditunjukkan melalui, kemauan untuk memainkan upaya tertentu atas

nama profesi, dan upaya manajemen dalam melaksanakan tugas pokoknya. Berdasarkan pernyataan diatas, pemimpin yang berkomitmen akan dapat menjalankan fungsinya dengan baik, tidak hanya ditunjukkan dari kekuasaan yang dimiliki tetapi juga ditunjukkan pula oleh perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan dan kepuasan karyawan terhadap pemimpin dan peningkatan kualitas karyawan. Pimpinan wajib untuk menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif. Dukungan dan komitmen pimpinan untuk menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang kondusif akan menjadi motivasi kuat bagi para pegawai untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya. Sedangkan pimpinan yang tidak/kurang kompeten dalam menciptakan lingkungan yang positif akan berpotensi mempengaruhi pegawai untuk melakukan hal-hal negatif yang dapat merugikan instansinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Jaya (2017), menunjukkan bahwa komitmen pimpinan berpengaruh signifikan negatif terhadap kecenderungan kecurangan akuntansi pada Pemerintah Kabupaten Musi Rawas, dimana semakin besar komitmen pimpinan, maka semakin rendah kecenderungan kecurangan akuntansi yang terjadi di Pemerintah Kabupaten Musi Rawas. Dengan semakin tinggi komitmen dari pimpinan, maka tingkat kecurangan pegawai dapat diminimalisir.

H3: Komitmen Pimpinan berpengaruh signifikan negatif terhadap tingkat kecurangan pegawai.

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

##### 3.1.1. Kecurangan Pegawai (Y)

Fraud menurut Karyono (2013) merupakan kecurangan yang mengandung makna suatu penyimpangan dan perbuatan melanggar hukum (illegal act), yang dilakukan dengan sengaja untuk tujuan tertentu misalnya menipu atau memberikan gambaran keliru (mislead) kepada pihak-pihak lain, yang dilakukan oleh orang-orang baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Kecurangan dirancang untuk memanfaatkan peluang-peluang secara tidak jujur, yang secara langsung maupun tidak langsung merugikan pihak lain. Secara umum unsur-unsur kecurangan diantaranya adalah : dilakukan secara sengaja atau tanpa perhitungan untuk tujuan tertentu misalnya menipu, dilakukan oleh orang-orang dari dalam dan luar organisasi, secara langsung atau tidak langsung merugikan orang, dan untuk mendapatkan keuntungan pribadi atau kelompok.

Variabel ini diukur dengan menggunakan indikator kesempatan (opportunity), tekanan (pressure) dan rasionalisasi (rationalization). Variabel ini menggunakan 15 item pernyataan dan dinilai menggunakan skala likert 1-5, maksudnya nilai 1 (Sangat tidak setuju) menunjukkan bahwa tingkat kecurangan pegawai yang masih rendah. Sedangkan nilai 5 (Sangat Setuju) menunjukkan bahwa tingkat kecurangan pegawai yang tinggi.

##### 3.1.2. Motivasi (X1)

Menurut Kartono (2002), motivasi (dari kata latin, *motivius*) artinya sebab, alasan dasar, pikiran dasar, dorongan bagi seseorang untuk berbuat, atau ide pokok yang selalu berpengaruh besar terhadap tingkah laku manusia. Winardi (2001) mendefinisikan motivasi seseorang itu bersumber dari dalam maupun dari luar diri seseorang. Motivasi dari dalam diri (intrinsik) yaitu keinginan bertindak yang disebabkan oleh faktor pendorong yang murni berasal dari dalam diri individu. Motivasi dari luar (ekstrinsik) yaitu keinginan untuk bertingkah laku sebagai akibat adanya rangsangan dari luar. Dilihat dari kacamata manajemen, motivasi para anggota organisasi dapat

dikategorikan menjadi dua jenis yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah perilaku yang mendorong tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang tinggi. Motivasi negatif adalah perilaku yang berangkat dari pengutamaan kepentingan-kepentingan pribadi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan kelompok atau kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Dalam fraud triangle theory penyebab seseorang melakukan kecurangan (Arens, 2012), yaitu : Kesempatan (opportunity), tekanan (pressure) dan rasionalisasi (rationalization). Rasionalisasi merupakan adanya atau munculnya sikap, karakter, atau serangkaian nilai-nilai etis yang membolehkan manajemen atau pegawai untuk melakukan tindakan yang tidak jujur. Jika dikaitkan motivasi negatif dengan rasionalisasi, maka seseorang akan semakin termotivasi untuk berbuat kecurangan karena apa yang dilakukannya meskipun salah, tetap akan dibenarkan dan dibiarkan tanpa diberikan suatu sanksi atau tindakan tertentu.

Variabel ini diukur dengan menggunakan indikator keserakahan (greed), kesempatan (opportunity), kebutuhan (need) dan Pengungkapan (exposure). Dimana variabel ini menggunakan 15 item pernyataan dan dinilai menggunakan skala likert 1-5, maksudnya nilai 1 (Sangat tidak setuju) menunjukkan bahwa motivasi negatif pegawai yang rendah. Sedangkan nilai 5 (Sangat Setuju) menunjukkan bahwa motivasi negatif pegawai yang tinggi.

### 3.1.3. Tunjangan Kinerja/Remunerasi (X2)

Simamora (2004) mengatakan bahwa tunjangan adalah pembayaran- pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan organisasi dapat membayar semua atau sebagian dari tunjangan tersebut. Menurut Bastian (2006) kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Jadi Tunjangan Kinerja merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja atau pegawai sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Sopiah, 2008).

Variabel ini menggunakan indikator prinsip sistem merit, adil, layak, kompetitif, dan transparansi. Variabel ini menggunakan 15 item pernyataan dan dinilai menggunakan skala likert 1-5, maksudnya nilai 1 (Sangat tidak setuju) menunjukkan bahwa tunjangan kinerja pegawai yang diberikan masih rendah. Sedangkan nilai 5 (Sangat Setuju) menunjukkan bahwa tunjangan kinerja pegawai yang diberikan sudah tinggi.

### 3.1.4. Komitmen Pimpinan (X3)

Komitmen adalah suatu perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu yang terbaik dalam organisasi atau kelompok tertentu (Aranya dan Ferris, 1984). Menurut Yulk (1994) mengungkapkan bahwa pemimpin yang efektif mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. Dengan demikian cara-cara perilaku pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan. Menurut Pasaribu (2008), komitmen pimpinan adalah mempertahankan keikutsertaan pimpinan puncak dalam organisasi yang ditunjukkan melalui, kemauan untuk memainkan upaya tertentu atas nama profesi, dan upaya manajemen dalam melaksanakan tugas pokoknya.

Variabel ini diukur dengan menggunakan indikator mengarahkan, mempengaruhi dan mendorong bawahan. Variabel ini menggunakan 12 item pernyataan dan dinilai menggunakan skala

likert 1-5, maksudnya nilai 1 (Sangat tidak setuju) menunjukkan bahwa masih rendahnya komitmen pimpinan. Sedangkan nilai 5 (Sangat Setuju) menunjukkan bahwa tingginya komitmen pimpinan yang akan mempengaruhi pegawai).

### 3.2. Metode Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PNS yang menerima tunjangan kinerja dilingkungan Institut Agama Islam Negeri Curup yang berjumlah 50 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan metode total sampling yaitu teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2007). Alasan mengambil total sampling karena jumlah populasi yang kurang dari 100 seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya (Sugiyono, 2007)

### 3.3. Analisis Data.

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis yang digunakan adalah analisis regresi berganda (Multiple Linier Regresion) yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan persamaan:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y	=	Kecurangan Pegawai
$\alpha$	=	Konstanta
B	=	Koefisien Regresi
X <sub>1</sub>	=	Motivasi
X <sub>2</sub>	=	Tunjangan Kinerja
X <sub>3</sub>	=	Komitmen Pimpinan
e	=	Error of term

Untuk dapat melihat layak tidaknya regresi maka lihat nilai F. Apabila nilai F signifikan maka regresi dapat dikatakan layak. Untuk melihat pengaruh variabel motivasi (X<sub>1</sub>), tunjangan kinerja (X<sub>2</sub>), komitmen pimpinan (X<sub>3</sub>) terhadap kecurangan pegawai (Y), yaitu dengan melihat nilai sig. Apabila nilai sig dibawah 0,05 maka dapat dikatakan Motivasi (X<sub>1</sub>), Tunjangan Kinerja (X<sub>2</sub>), Komitmen Pimpinan (X<sub>3</sub>) berpengaruh terhadap Kecurangan pegawai (Y), tetapi apabila diatas 0,05 dapat dikatakan variabel tersebut tidak berpengaruh. Selanjutnya, untuk melihat arah pengaruh maka dilihat koefisien regresi. Apabila koefisien regresi positif berarti pengaruh positif dan apabila koefisien regresi negatif berarti pengaruh negatif. Untuk melihat berapa persentase besarnya pengaruh ketiga variabel independen terhadap variabel dependen dilihat dari adjusted R square

## 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 4.1. Deskriptif Statistik

Tabel 1. menunjukkan kecurangan pegawai memiliki nilai rata-rata 2,03 berada pada range nilai 1,81-2,60. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kecurangan pegawai di Institut Agama Islam Negeri Curup rendah. Hal ini berarti pegawai di Institut Agama Islam Negeri Curup cenderung tidak melakukan kecurangan. Motivasi menunjukkan nilai rata-rata aktual 1,72 berada pada range nilai 1,00-1,80. Dengan demikian dapat diartikan bahwa motivasi negatif pegawai di Institut Agama Islam Negeri Curup sangat rendah. Artinya, motivasi negatif pegawai di IAIN Curup untuk melakukan kecurangan masih sangat rendah. Untuk variabel tunjangan kinerja menunjukkan nilai rata-rata aktual 4,16 berada pada range nilai 3,41-4,20 dengan demikian dapat diartikan bahwa tunjangan kinerja pegawai yang diberikan sudah baik/tinggi. Artinya, dengan pemberian tunjangan kinerja, pegawai semakin termotivasi dan semangat untuk bekerja dengan penuh tanggungjawab. Sedangkan variabel komitmen pimpinan menunjukkan nilai rata-rata aktual 4,08 berada pada range nilai 3,41-4,20. Demikian dapat diartikan bahwa tingkat komitmen pimpinan di Institut Agama Islam Negeri Curup sudah baik/tinggi.

Table 1. Deskriptif Statistik

Variabel	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kecurangan Pegawai	1,27	2,73	2,03	0,2996
Motivasi	1,07	2,33	1,72	0,2990
Tunjangan Kinerja	3,33	4,67	4,16	0,2942
Komitmen Pimpinan	3,08	5,00	4,08	0,4878

### 4.2. Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai F-hitung sebesar 3,643 dengan tingkat signifikansi 0,019. Hal ini menunjukkan bahwa pengujian hipotesis dapat dianalisis lebih lanjut, atau model persamaan regresi yang digunakan adalah fit (layak). Jadi dapat disimpulkan bahwa model penelitian yang digunakan dianggap layak uji dan ketiga variabel mampu menjelaskan fenomena bagaimana kecurangan pegawai di Institut Agama Islam Negeri Curup.

Tabel 2 juga memperlihatkan nilai koefisien determinasi berganda disesuaikan (Adjusted R<sup>2</sup>) sebesar 0,139. Angka tersebut memberikan arti bahwa kecurangan pegawai di Institut Agama Islam Negeri Curup dipengaruhi oleh motivasi, tunjangan kinerja dan komitmen pimpinan sebesar 13,9%. Tinggi atau rendahnya tingkat kecurangan pegawai di Institut Agama Islam Negeri Curup dipengaruhi oleh ketiga variabel tersebut. Sedangkan sisanya 86,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) diketahui bahwa motivasi negatif berpengaruh signifikan terhadap kecurangan pegawai Institut Agama Islam Negeri Curup. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,014 kurang dari tingkat signifikansi ( $\alpha < 0,05$ ) dengan arah nilai koefisien positif ( $\beta_1 = 0,342$ ), yang artinya bahwa motivasi negatif berpengaruh positif terhadap kecurangan pegawai di Institut Agama Islam Negeri Curup. Hasil ini sejalan dengan hipotesis yang diajukan, dimana terdapat pengaruh positif motivasi negatif terhadap kecurangan pegawai, sehingga hipotesis

pertama diterima. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi negatif pegawai maka akan semakin tinggi tingkat kecurangan pegawai yang terjadi di Institut Agama Islam Negeri Curup.

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) diketahui bahwa tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kecurangan pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,028 kurang dari tingkat signifikansi ( $\alpha < 0,05$ ) dengan arah nilai koefisien negatif ( $\beta_2 = -0,319$ ), yang artinya bahwa tunjangan kinerja berpengaruh negatif terhadap kecurangan pegawai di Institut Agama Islam Negeri Curup. Hasil ini sejalan dengan hipotesis yang diajukan, dimana terdapat pengaruh negatif tunjangan kinerja terhadap kecurangan pegawai, sehingga hipotesis kedua diterima. Hal ini berarti semakin besar tunjangan kinerja pegawai, maka semakin rendah tingkat kecurangan pegawai di Institut Agama Islam Negeri Curup.

Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) diketahui bahwa komitmen pimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kecurangan pegawai, dengan arah penelitian yang dihasilkan positif. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,508 lebih besar dari tingkat signifikansi ( $\alpha < 0,05$ ) dengan arah nilai koefisiennya positif ( $\beta_3 = 0,057$ ), yang artinya bahwa komitmen pimpinan tidak berpengaruh terhadap kecurangan pegawai di Institut Agama Islam Negeri Curup. Hasil ini tidak sejalan dengan hipotesis yang diajukan, dimana terdapat pengaruh negatif komitmen pimpinan terhadap tingkat kecurangan pegawai, sehingga hipotesis ketiga ditolak. Hal ini berarti tinggi atau rendahnya komitmen pimpinan di Institut Agama Islam Negeri Curup maka kecurangan pegawai tetap akan terjadi.

Table 2. Hasil Regresi

	Koef	t-stat	Sig
Motivasi Tunjangan Kinerja	0,342	2,549	0,014
Komitmen Pimpinan	-0,319	-2,269	0,028
Motivasi Tunjangan Kinerja	0,057	0,668	0,508
R <sup>2</sup>	0,192		
Adjusted R <sup>2</sup>	0,139		
F_stat	3,643		
Sig_F	0,019		

### 4.3. Pembahasan

#### 4.3.1. Pengaruh Motivasi terhadap Kecurangan Pegawai

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa variabel motivasi negatif berpengaruh positif terhadap kecurangan pegawai di Institut Agama Islam Negeri Curup. Hasil ini bermakna semakin tinggi motivasi negatif pegawai, maka kecurangan pegawai akan semakin meningkat. Begitu juga semakin rendah motivasi negatif pegawai, semakin kecil juga tingkat kecurangan pegawai yang terjadi. Dari hasil analisis tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pada Institut Agama Islam Negeri Curup sendiri motivasi negatif pegawai sangat rendah sehingga tingkat kecurangan pegawai juga rendah. Hal ini disebabkan karena harga kebutuhan hidup di Curup yang cukup rendah, belum dibangunnya mall, tekanan ekonomi rendah, gaya hidup para dosen dan karyawan yang sederhana, kebanyakan pegawai berlatar belakang pendidikan dan keluarga agama, tertanam jiwa dan akhlak yang baik, berusaha menjunjung tinggi nama baik Kementerian Agama. Selain itu dilakukan pengembangan pegawai melalui kegiatan seminar, sosialisasi dengan mengundang nara sumber yang kompeten, selalu menugaskan pegawai secara bergantian dalam diklat baik yang

diselenggarakan dari Balai Diklat & Pengembangan, pusdiklat ataupun diadakan pihak internal. Ditambah lagi dengan monitoring dan evaluasi oleh Pimpinan dilakukan per tiga bulan, sistem pengawasan internal yang mulai diberlakukan dengan pemasangan cctv disetiap sudut ruangan, juga setiap pimpinan yang melakukan evaluasi rutin terhadap pegawai bawahannya dan berlakunya reward and punishment kepada semua pegawai. Juga penyegaran pegawai dengan melakukan kunjungan ke tempat wisata bersama keluarga yang disponsori oleh ibu-ibu Dharma Wanita Institut Agama Islam Negeri Curup.

Hasil penelitian ini sesuai dengan Fraud Triangle Theory, dimana menurut Fraud Triangle Theory, penyebab kecurangan yang terkait dengan motivasi adalah adanya tekanan dalam diri seseorang untuk memenuhi keuangannya dan selalu membayangkan hidup mewah. Jadi motivasi disini adalah motivasi yang berkaitan dengan tekanan (pressure) dalam diri seseorang (karena memiliki hutang), dan sesuai dengan teori Gone yang menyatakan faktor pendorong seseorang melakukan kecurangan karena adanya kebutuhan (need) dan terbukti dari salah satu sasaran teori motivasi sebagai pemuas kebutuhan. Oleh karena itu, munculnya motivasi negatif yang berangkat dari pengalaman pengutamaan kepentingan-kepentingan pribadi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan kelompok atau kepentingan organisasi secara keseluruhan, biasanya disebabkan karena faktor yang berhubungan dengan individu yaitu keserakahan dan kebutuhan. Bahkan bisa juga dikarenakan faktor ketidakmampuan menyelesaikan tugas yang dipercayakan kepada seseorang. Oleh sebab itu, pimpinan seharusnya memberikan perhatian khusus terhadap kondisi psikologis pegawainya, sehingga apabila ada pegawai yang memiliki tekanan hidup misalnya memiliki hutang ataupun kebutuhan akan uang tidak akan termotivasi untuk melakukan kecurangan. Selain itu, dilakukan sosialisasi bagi pegawai mengenai aturan perilaku pegawai dan gaya manajemen, menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, diberlakukannya sistem pengukuran kinerja dan penghargaan bagi semua pegawai, bahkan dibentuk tim bantuan konsultasi pegawai diharapkan dapat mengurangi kemungkinan keterlibatan pegawai dalam kecurangan sehingga akan melahirkan motivasi yang berprestasi bagi pegawai dengan tanggung jawab yang tinggi, mampu mempertimbangkan resiko pekerjaan, memiliki motivasi ide-ide cemerlang dan berkeinginan menjadi yang terbaik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2013), menunjukkan bahwa motivasi negatif berpengaruh signifikan positif terhadap kecurangan laporan keuangan pada pemerintah daerah kabupaten kota Solok. Semakin tinggi motivasi negatif pegawai, maka kecurangan laporan keuangan pada pemerintah kabupaten kota Solok juga akan semakin meningkat. Hal ini sesuai dengan teori Gone yang dinyatakan oleh Simanjuntak (2008), bahwa faktor pendorong seseorang melakukan kecurangan yang disebabkan oleh motivasi yang negatif. Hal ini akan berdampak positif terhadap kemungkinan kecurangan yang akan terjadi. Penelitian yang dilakukan Softian (2017) juga menunjukkan bahwa motivasi negatif berpengaruh signifikan positif terhadap kecurangan laporan keuangan pada SKPD di Kabupaten Lima Puluh Kota. Hal ini berarti bahwa semakin besar motivasi negatif maka semakin tinggi tingkat kecurangan laporan keuangan pada SKPD di Kabupaten Lima Puluh Kota.

Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi negatif mempengaruhi tingkat kecurangan pegawai di Institut Agama Islam Negeri Curup. Semakin tinggi motivasi negatif pegawai, maka tingkat kecurangan pegawai semakin meningkat, demikian juga sebaliknya. Dari hasil analisis tersebut juga dapat ditarik kesimpulan bahwa pada Institut Agama Islam Negeri Curup motivasi negatif pegawai sangat rendah terhadap tingkat kecurangan yang mungkin dilakukan.

#### 4.3.2. Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kecurangan Pegawai

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa variabel tunjangan kinerja berpengaruh negatif terhadap kecurangan pegawai di Institut Agama Islam Negeri Curup. Hasil ini bermakna semakin besar tunjangan kinerja yang diterima pegawai Institut Agama Islam Negeri Curup, maka kecurangan yang terjadi akan semakin kecil. Dari hasil analisis tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pada Institut Agama Islam Negeri Curup tunjangan kinerja yang diterima setiap pegawainya sudah cukup tinggi sehingga tingkat kecurangan pegawai juga rendah. Hal ini terjadi disamping karena besarnya tunjangan kinerja yang telah diterima pegawai sehingga kebutuhan hidup tercukupi, penyebab lainnya karena adanya motivasi positif /kesadaran dari tiap pegawai. Semua pegawai diberikan pelatihan secara bergiliran mengenai screening atau revolusi mental, dan diberlakukan system reward bagi pegawai yang berprestasi dengan mengadakan pemilihan pegawai teladan dan punishment bagi pegawai yang melanggar aturan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan Fraud Triangle Theory, dimana menurut Fraud Triangle Theory, kecurangan terjadi karena adanya tekanan (pressure) untuk memenuhi kebutuhan hidup. Tunjangan kinerja dimaksudkan sebagai faktor pendorong untuk membantu memenuhi kebutuhan pegawai sesuai dengan jenjang yang dibutuhkannya. Diharapkan efek pemberian tunjangan kinerja pegawai berdampak terhadap perubahan cara pandang dan proses kerja sehingga pegawai semakin disiplin, banyak ide, kreatif dan mau bekerja lebih giat lagi. Menurut Prawirosentono (2010) menjelaskan bahwa “kedisiplinan seseorang bekerja dapat dilihat dari beberapa indikator. Salah satunya tingkat kehadiran yaitu banyaknya hari pegawai masuk kerja sesuai dengan jadwal kerja yang ditetapkan”. Pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai adalah bentuk apresiasi terhadap prestasi. Disadari, ada konsekuensi logis yang harus diketahui oleh pegawai. Seperti nilai nominal yang menurun bila kinerja yang diraih tidak sesuai yang diharapkan. Namun begitu, bagi mereka yang kinerjanya baik, tentu perlu diberikan apresiasi sesuai dengan capaian dan beban kerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Martaningtyas (2014), menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kecurangan pegawai negeri sipil. Dengan demikian, semakin besar tunjangan kinerja yang diterima pegawai maka tingkat kecurangan pegawai juga akan menurun. Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa tunjangan kinerja mempengaruhi tingkat kecurangan pegawai di Institut Agama Islam Negeri Curup. Semakin besar tunjangan kinerja yang diterima pegawai, maka tingkat kecurangan pegawai juga semakin menurun, demikian juga sebaliknya. Dari hasil analisis tersebut juga dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin besar tunjangan kinerja yang diterima pegawai Institut Agama Islam Negeri Curup, maka tingkat kecurangan pegawai juga akan rendah.

#### 4.3.3. Pengaruh Komitmen Pimpinan terhadap Kecurangan Pegawai.

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa variabel komitmen pimpinan tidak berpengaruh terhadap kecurangan pegawai di Institut Agama Islam Negeri Curup. Secara statistik menunjukkan bahwa variabel komitmen pimpinan memiliki arah pengaruh positif terhadap kecurangan pegawai, namun demikian nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap tingkat kecurangan pegawai. Artinya, bahwa komitmen pimpinan di Institut Agama Islam Negeri Curup sudah tinggi, namun masih belum signifikan. Dari hasil analisis tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pada Institut Agama Islam Negeri Curup komitmen pimpinan sudah cukup tinggi, namun dalam penelitian ini variabel komitmen pimpinan tidak berpengaruh terhadap tingkat kecurangan pegawai, dimana pegawai di Institut Agama Islam

Negeri Curup memiliki karakter sendiri, memegang teguh prinsip agama islam, menerapkan nilai-nilai kejujuran, menjunjung sumpah PNS, dan menyadari bahwa hidup didunia ini hanya sementara.

Dalam penelitian ini variabel komitmen pimpinan tidak berpengaruh terhadap tingkat kecurangan Institut Agama Islam Negeri Curup, patut diduga dikarenakan responden yang digunakan dalam penelitian ini hanya sebatas pada pejabat yang ada direktorat, sedangkan komitmen pimpinan cenderung terkait dengan seluruh pimpinan, seharusnya peneliti juga menggunakan semua pejabat yang ada di Institut Agama Islam Negeri Curup sebagai responden untuk menjawab pertanyaan terkait dengan variabel komitmen pimpinan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan Fraud Triangle Theory, dimana menurut teori Fraud Triangle Theory, faktor yang mendorong individu melakukan fraud disebabkan karena faktor rasionalisasi (rasionalization). Individu cenderung melakukan kecurangan disebabkan karena merasionalisasi dan mencari pembenaran atas tindakannya seperti mencontoh atasan atau teman sekerja, merasa sudah berbuat banyak kepada perusahaan, dan menganggap bahwa yang diambil tidak seberapa dan hanya sekedar meminjam. Dengan demikian, semakin besar komitmen yang dimiliki seorang pimpinan, maka individu semakin tidak merasionalisasikan tindakannya. Pimpinan yang berkomitmen efektif akan mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi (Yulk, 1994). Dengan komitmen pimpinan yang efektif, bawahan akan termotivasi, terpengaruh dan terdorong sehingga berkeinginan untuk melakukan hal-hal positif untuk berpikir lebih maju dan berusaha terus untuk meningkatkan kinerja masing-masing guna mampu memenuhi kebutuhan hidup sebagai tujuan yang ingin diwujudkan.

Pemimpin yang berkomitmen akan dapat menjalankan fungsinya dengan baik, tidak hanya ditunjukkan dari kekuasaan yang dimiliki tetapi juga ditunjukkan pula oleh perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan dan kepuasan karyawan terhadap pemimpin dan peningkatan kualitas karyawan. Pimpinan wajib untuk menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif. Dukungan dan komitmen pimpinan untuk menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang kondusif akan menjadi motivasi kuat bagi para pegawai untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya. Sedangkan pimpinan yang tidak/kurang kompeten dalam menciptakan lingkungan yang positif akan berpotensi mempengaruhi pegawai untuk melakukan hal-hal negatif yang dapat merugikan instansinya.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jaya (2017), menunjukkan bahwa komitmen pimpinan berpengaruh signifikan negatif terhadap kecenderungan kecurangan akuntansi pada Pemerintah Kabupaten Musi Rawas, dimana semakin besar komitmen pimpinan, maka semakin rendah kecenderungan kecurangan akuntansi yang terjadi di Pemerintah Kabupaten Musi Rawas. Dengan semakin tinggi komitmen pimpinan, maka akan menunjukkan tingkat kecurangan pegawai yang dapat diminimalisir.

Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen pimpinan tidak berpengaruh terhadap tingkat kecurangan pegawai di Institut Agama Islam Negeri Curup. Dari hasil analisis tersebut juga dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen pimpinan di Institut Agama Islam Negeri Curup cukup tinggi terhadap para pegawainya.

## **5. Kesimpulan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi negatif pegawai terbukti berpengaruh positif terhadap kecurangan pegawai di Institut Agama Islam Negeri Curup. Hal ini ditunjukkan dari hasil

penelitian bahwa motivasi negatif pegawai di Institut Agama Islam Negeri Curup sangat rendah, sedangkan kecurangan pegawai di Institut Agama Islam Negeri Curup juga rendah.

Tunjangan kinerja terbukti berpengaruh negatif terhadap tingkat kecurangan pegawai di Institut Agama Islam Negeri Curup. Hal ini ditunjukkan dari hasil penelitian bahwa tunjangan kinerja yang diberikan di Institut Agama Islam Negeri Curup sudah tinggi, sehingga semakin besar tunjangan kinerja yang diterima pegawai, maka tingkat kecurangan pegawai juga semakin menurun.

Komitmen Pimpinan terbukti tidak berpengaruh terhadap tingkat kecurangan pegawai di Institut Agama Islam Negeri Curup. Dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen pimpinan di Institut Agama Islam Negeri Curup sudah tinggi, tetapi tidak berpengaruh terhadap kecurangan yang mungkin saja terjadi:

## Daftar Pustaka

- Abdi, P.N. (2014). Pengaruh keefektifan pengendalian internal, ketaatan aturan akuntansi dan asimetri informasi pada akuntabilitas organisasi dengan kecenderungan kecurangan akuntansi sebagai variabel intervening: studi empiris pada Perguruan Tinggi Negeri di Provinsi Bali. Tesis tidak dipublikasikan. Denpasar. Program Pascasarjana Universitas Udayana Denpasar.
- Akis, Dwimawanti. September. (2015). Analisis Dampak Kebijakan Tunjangan Kinerja: Studi Kasus di Badan Kepegawaian Negara, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Volume 3, Nomor 2, halaman 1-30.
- Anjar, Satlita, Paಿಂದian. (2016). Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kebijakan Tunjangan Kinerja di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, *jurnal akuntansi*. Vol. 1. No.3. Hal:1-11.
- Aranya, N. and Ferris, K. (1984). A Reexamination of Accountants Organizational Professional Conflict. *The Accounting Review*. Vol. LIX. No.1. January. Page: 1- 15
- Arens, Alvin. A. Randal J. Elder, Mark S. Beasley, dan Amir A. Jusuf. (2012). *Jasa Audit dan Assurance Pendekatan Terpadu (Adaptasi Indonesia)*. Buku I. Jakarta: salemba empat.
- Aviora, Arie Aggriana. (2005). Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kecurangan Pelaporan Keuangan Pada Perusahaan Manufaktur di Sumatera Barat. *Jurnal Akuntansi*. Vol.3. No.2. Padang: Fakultas Ekonomi Universitas Bung Hatta.
- Ayu, Dewa, (2017). Pengaruh Keefektifan Pengendalian Internal, Kesesuaian Kompensasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kecenderungan Kecurangan (Fraud) Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Se-Kecamatan Susut. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 8.No 2. Hal:1-10
- Bastian, Indra. (2006). *Sistem Akuntansi Sektor Publik*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Boy, Chrisdoni Agung Pasaribu, (2013). Pengaruh remunerasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Medan Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi*. Vol.3. No.1. Hal:1-13.
- Cressey, D. (1953) *Other People's Money: A Study in The Social Psychology of Embezzlement*, IL: Free Press, Glencoe.
- Erlina, (2008). Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi Dan Manajemen. *Jurnal Akuntansi*. Vol.5. Edisi Kedua. Medan, USU Press. Hal:1- 6.
- Fitriah, Saed Armia. Remunerasi, Motivasi, Gaya Kepemimpinan, dan Etos Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Aceh. *Jurnal Ekonomi*. Vol.3. No.3. Hal:10-14
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit-UNDIP.
- Griffin. (2004). *Komitmen Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Gunawan, Muhammad. Ali. (2015). *April.Statistika Penelitian Bidang Pendidikan, Psikologi dan Sosial*. Yogyakarta: Parama Publishing.
- Handoko, Hani T. (2012). *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta. BPFE.
- Hasibuan, Malayu.S.P. (2009). *Organisasi dan Motivasi*. Bandung: Bumi Aksara.
- Hull, Clark. L. (1943). *Principles of Behavior: An Introduction to Behavior Theory*. Universitas Michigan. D.Appleton-century Company, Incorporated.
- Ismail, (2010). Pentingnya Komitmen Pemimpin dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di UPT Puskesmas Pasongsongan. *Jurnal Fisip*. Universitas Wiraraja, Sumenep: 34-39.
- Jaya, Abdika. (2017). Pengaruh Pengendalian Internal dan Komitmen Pimpinan Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi Pada Pemerintah Kabupaten Musi Rawas. *Jurnal Ilmiah STIE MDP*. Vol. 7.No. 1.September. Hal:1-14
- Kadarman, A.M dan Yusuf Udaya. (2001). *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Kadek, Ary.S, Wayan, Mujiati. Ni, (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung, *E-Jurnal Manajemen Unud*, Volume 5, Nomor 12, halaman : 7956-7983, .
- Kartono, Kartini. (2006). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Karyono. (2013). *Forensic Fraud*. Yogyakarta. CV; Andi.
- Keputusan Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Nomor 15 Tahun 2016 tentang Tata Cara Pembayaran Tunjangan Kinerja Pegawai Pada Kementerian Agama. Sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI, Jakarta.
- Koletar, Joseph.W. (2003). *Fraud Exposed*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Komang, N. (2015). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Pada Komitmen Organisasi dan Implikasinya Pada Kinerja Pengelola Anggaran: studi empiris pada satuan kerja perangkat daerah pemerintah kabupaten Tabanan Tesis tidak dipublikasikan. Denpasar. Program Pascasarjana Universitas Udayana.
- Konrath, Lawsey, F. (2002). *Auditing Concept and Application. A Risk Analysis Approach*, 5th edition. West Publishing Company. Bab.2. Hal:13-17.
- KPMG, KPMG (1998). *Fraud Survey*. Kurniawan, G. (2013). Pengaruh Moralitas, Motivasi dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kecurangan Laporan Keuangan: studi empiris pada SKPD di Kota Solok. *Jurnal Akuntansi*. Vol.2. No.3. Hal: 58-63. Padang. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Kurnia, Ardrian. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional, dan Kinerja pada Karyawan PT. Karatu Abadi Jaya Surabaya. *Jurnal Ekonomi*. Vol.3. No.4. Hal: 110-119.
- Lambey, R, Herman K dan Toisuta, N. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Pengendalian Internal Terhadap Resiko Terjadinya Kecurangan (Fraud) dalam Pelaksanaan Jaminan Kesehatan di Rumah Sakit Bhayangkara Tk.IV Polda Sulut. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*. Vol.12. No.2. Hal:847- 856.
- Mahmudi.(2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Ketiga. Cetakan Pertama. Februari. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Mahendra. (2016). Efektifitas Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah :studi pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Provinsi Lampung. Tesis tidak dipublikasikan.Lampung. Fakultas I Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
- Mahfoedz, Ircham. (2005). *Ilmu Perilaku dan Aplikasinya Dalam Masyarakat*. Rhineka Cipta. Jakarta.
- Mamik Subagyo, Djoko Suseno, Ernawati, Juni, (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Loyalitas Karyawan dan Kinerja Karyawan terhadap Kualitas Pelayanan Unit Layanan Pengadaan Barang/Jasa, *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 10, No. 1, Hal: 87-94.
- Mangkunegara, Anwar.P. (2011). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mardiyah, AidaAinul dan Listianingsih.(2005). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial. *SNA*. Vol 8.
- Martaningtyas, Irma. (2014). Pengaruh Tunjangan Kinerja, Sistem Pengendalian Internal, Kultur Organisasi Terhadap Fraud Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Tekun*. Vol. 5. No. 1. Maret. Hal:110-124.
- Maslow, Abraham H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Bros.
- McClelland, David C. and Eric W Johnson. (2004). *Learning to Achieve*. Glenview, Illinois: Scotti. Foresman & Co.
- Meyer, J and N. Allen. (1997). Testing the "side bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of applied psychology*. Hal: 372-378.
- Mowday, R.T, Porter, L.W., dan Steers, R. (1979). *The Measurement of Organizational Commitment*. San Diego, California: Academic Press. Bab.2. Hal: 17-38.
- Nanda, L. (2014). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Pengendalian Internal, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: studi empiris pada AJB Bumi Putera 1912 Kantor Cabang Solo Gladag. Naskah dipublikasikan pada Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Nazir, Moh. (2005). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pasaribu, Hiras. (2008). Pengaruh Komitmen, Persepsi dan Penerapan Pilar Dasar Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial pada BUMN Manufaktur di Indonesia. Paper, The 2nd Accounting Conference, 1st Doctoral Colloquium, and Accounting Workshop. Depok.
- Peraturan Presiden Nomor 154 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai Kementerian Agama. Sekretaris Negara, Jakarta.
- Peraturan Menteri Agama RI Nomor 49 Tahun 2014 tentang Pemberian, Penambahan, dan Pengurangan Tunjangan Kinerja PNS Di Lingkungan Kementerian Agama. Kementerian Agama, Jakarta.
- Peraturan Menteri Agama RI Nomor 51 Tahun 2014 tentang Nilai dan Kelas Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional Pada Kementerian Agama. Kementerian Agama, Jakarta.
- Peraturan Menteri Agama RI Nomor 48 Tahun 2014 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Umum Pada Kementerian Agama. Kementerian Agama, Jakarta.
- Peraturan Menteri Agama RI Nomor 29 Tahun 2016 tentang Pemberian, Penambahan, dan Pengurangan Tunjangan Kinerja Pegawai Pada Kementerian Agama. Kementerian Agama, Jakarta.
- Prawirosentono, Suryadi. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia*. BPFE. Yogyakarta.
- Putri, Anisa, (2016). Kajian : Fraud (Kecurangan) Laporan Keuangan. *Jurnal Akuntansi*. Vol.8. No.6. Hal:1-10
- Reinald M,dkk. (et al). September (2015). Analisis Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hasjrat Multifinance Manado. *Jurnal EMBA*.Vol. 3.No.3, Hal:1287-1297. ISSN 2303-11.
- Robbins, S.P & Judge, T.A. (2015). *Organizational Behavior*, New Jersey, Pearson Education, Inc.

- Saputro, Budiyo.(2016). Manajemen Penelitian Pengembangan (Research & Development) bagi penyusun Tesis dan Disertasi.Yogyakarta:Aswaja Pressindo.
- Santoso, Singgih. (2010). Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Santoso, Urip. (2012). Remunerasi Pegawai Negeri Sipil. Diunduh dari <http://uripsantoso.wordpress.com/2012/11/03/remunerasi-pegawai-negeri-sipil/> Tanggal 22 Desember 2017.
- Santoso, U. (2008). Pengaruh Penerapan Akuntansi Sektor Publik Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dalam Mencegah fraud. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol.4. No.1. Hal.14-33.
- Siagian, Sondang. (2004). Teori Motivasi dan Aplikasinya. Jakarta: Rinneka Cipta
- Simamora, Henry. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ketiga. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Simanjuntak, Ridwan. (2008). Pengertian dan Pencegahan Kecurangan. Sesi Departemen Akuntansi: FEUI.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2012). Kinerja Pegawai. Teori, Pengukuran dan Implikasi. Edisi Pertama.Cetakan Pertama. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Singleton, Tommie, et al. (2006). Fraud Auditing and Forensic Accounting. Canada: John Wley and Sons, Inc.
- Sirajuddin Saleh, Muhammad Darwis. (2015). Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada BAUK Universitas Negeri Makassar, *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 5.No. 1.Hal:122-130.
- Sitorus, Windy. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung. Tesis tidak dipublikasikan.Universitas Lampung.
- Sopiah. (2008). Perilaku Organisasi. Yogyakarta: C.V. Andi.
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta Bandung.
- Sugiyono. (2007). Januari. Statistika Untuk Penelitian. Bandung: Alfabeta Bandung.
- Sukrisno, Agoes. (2012). Auditing. Petunjuk Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik. Jakarta: FEUI. Salemba Empat.
- Sukarno, Edi.(2002). Sistem Pengendalian Manajemen Suatu Pendekatan Praktis.Jakarta:Gramedia.
- Sunarsihanto, Pambudi.(2017). Januari. Lead Differently: Menjadi Leader Dengan Cara Berbeda. Bandung: Mizan Media Utama.
- Suryani, Mega. (2016). Pengaruh Motivasi dan Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung. Tesis tidak dipublikasikan.Lampung. Fakultas Ekonomi Universitas Lampung.
- Susilo Toto Raharjo, Juli.(2006). Durrotun Nafisah, Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, Vol. 3, No. 2, Hal: 69.
- Softian, Pria Agung.(2017). Pengaruh Kesesuaian Kompensasi, Motivasi dan Budaya Etis Organisasi Terhadap Kecurangan Laporan Keuangan Daerah.(Studi Empiris pada SKPD Kab Lima Puluh Kota). *Jurnal Akuntansi*. Vol.4. No.7. Hal: 1-29.
- Syahrizal, A. (2009). Manajemen Perguruan Tinggi. Beberapa Catatan. Edisi Revisi.
- Tuanakotta,T.M. (2010). Akuntansi Forensik dan Audit Investigatif. Jakarta: Salemba Empat.
- Umam, khairul. (2010). Perilaku Organisasi. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Wilopo. (2006). Analisis Faktor-faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi. Simposium Nasional Akuntansi. Padang.
- Winardi, J. (2001). Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yuliana, Anisya. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi, Sistem Pengendalian Intern dan Komitmen Organisasi Terhadap Kecurangan (Fraud) Studi Empiris Pada Kantor Cabang Utama Bank Syariah di Kota Pekan baru. *JOM Fekon*.Vol. 3.No. 1.Februari. Hal:1264-1278
- Yulk, G. (1994). Leadership in Organizational. 5th edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Yunita, Mustikaningsih, Januari.(2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan, *Media Ekonomi dan Manajemen*, Vol.29, No.1, ISSN : 085-1442.

*Halaman ini sengaja dikosongkan*