

# Pencegahan Fraud

di Lembaga Keuangan Mikro Syariah

*Fraud* atau yang biasa dikenal sebagai penipuan merupakan tindak kriminal yang memiliki peluang besar terjadi di suatu organisasi maupun lembaga, tidak tertutup kemungkinan di lembaga keuangan syariah. Seluruh celah terjadinya penyalahgunaan keuangan harus diantisipasi. Meskipun *fraud* tidak mungkin bisa dihilangkan secara keseluruhan. Namun, harapan berkurangnya *fraud* ini sangat bergantung pada bagaimana kesiapan masing-masing untuk mencegah tindakan kecurangan tersebut.

Dibutuhkan pencegahan sekaligus usaha penanganan *fraud* dan korupsi. Sehingga penting bagi masyarakat untuk dibekali pengetahuan tentang korupsi dan *fraud* akan bahayanya serta upaya pencegahannya.

Pada buku ini akan diberi penjelasan secara rinci dan jelas dimulai dari gambaran *fraud* secara garis besar, jenis-jenis tindakan apa yang masuk dalam kategori tersebut, hingga penanganan seperti apa yang efektif dilakukan ketika hal tersebut terjadi. Pencegahan Fraud di Lembaga Keuangan Mikro Syariah akan terbagi menjadi lima pembahasan utama, yaitu:

- Bab 1 *Fraud* di Lembaga Keuangan Islam
- Bab 2 Baitul Mal Wat Tamwil
- Bab 3 Manajemen Sumber Daya Insani
- Bab 4 Mengidentifikasi *Fraud*
- Bab 5 Model Pencegahan

Buku ini diharapkan dapat menjadi referensi dan tambahan bahan bacaan secara umum. Semoga bermanfaat.

## Pencegahan Fraud

di Lembaga Keuangan Mikro Syariah



**Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)**  
 Jl. Rajawali, Gang Elang 6 No.3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman  
 Jl. Kaliurang Km 9,3 Yogyakarta 55581  
 Telp/Fax : (0274) 4533427  
 Anggota IKAPI (076/DIY/2012)  
 cs@deepublish.co.id @penerbitbuku\_deepublish  
 Penerbit Deepublish www.penerbitbukudeepublish.com

Kategori :



Pencegahan **Fraud** di Lembaga Keuangan Mikro Syariah



Silviana Pebruary, dkk.

Silviana Pebruary | Muhammad Yunies Edward | Eko Nur Fu'ad  
 Widiyanto bin Mislan Cokrohadisumarto | Ardian Adhiatma



# Pencegahan Fraud

di Lembaga Keuangan Mikro Syariah

Pencegahan Fraud  
di Lembaga Keuangan Mikro Syariah

deepublish / publisher

## UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# Pencegahan Fraud di Lembaga Keuangan Mikro Syariah

Silviana Pebruary | Muhammad Yunies Edward | Eko Nur Fu'ad  
Widiyanto bin Mislan Cokrohadisumarto | Ardian Adhiatma



**PENCEGAHAN FRAUD  
DI LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH**

**Silviana Pebruary, dkk.**

Desain Cover :  
**Ali Hasan Zein**

Sumber :  
<https://freepik.com>

Tata Letak :  
**Usy Izzani Faizti**

Proofreader :  
**Usy Izzani Faizti**

Ukuran :  
**x, 114 hlm, Uk: 15.5x23 cm**

ISBN :  
**No ISBN**

Cetakan Pertama :  
**November 2019**

Hak Cipta 2019, Pada Penulis

---

Isi diluar tanggung jawab percetakan

---

**Copyright © 2019 by Deepublish Publisher**  
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau  
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT DEEPUBLISH**  
**(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)**  
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman  
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581  
Telp/Faks: (0274) 4533427  
Website: [www.deepublish.co.id](http://www.deepublish.co.id)  
[www.penerbitdeepublish.com](http://www.penerbitdeepublish.com)  
E-mail: [cs@deepublish.co.id](mailto:cs@deepublish.co.id)

# KATA PENGANTAR

deepublish / publisher

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
<b>BAB 1 FRAUD DI LEMBAGA KEUANGAN ISLAM .....</b>	<b>1</b>
<b>BAB 2 BAITUL MAL WAT TAMWIL .....</b>	<b>6</b>
A. Pengertian.....	6
B. Pendirian dan Permodalan BMT .....	9
C. Manajemen Baitul Mal wat Tamwil .....	11
D. Kesehatan BMT.....	19
E. Strategi Pengembangan BMT dan Kendalanya.....	20
<b>BAB 3 MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI .....</b>	<b>23</b>
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Insani .....	26
B. Tujuan Pengelolaan Sumber Daya Insani dari Perspektif Islam .....	39
C. Masalah dan Tantangan Manajemen SDI .....	39
D. Peran Sumber Daya Insani (SDI).....	45
E. Manajemen SDI Sebagai Penentu Kinerja Organisasi.....	52
<b>BAB 4 MENGIDENTIFIKASI FRAUD.....</b>	<b>59</b>
A. Pengertian.....	59
B. Jenis-Jenis Fraud .....	60
C. Faktor-Faktor Penyebab Fraud.....	66
D. Ancaman fraud.....	77
<b>BAB 5 MODEL PENCEGAHAN.....</b>	<b>78</b>
A. Pengendalian Fraud .....	78

B. Pengendalian Internal.....	85
C. Audit dan Kontrol Bank Syariah.....	98
D. Strategi-Strategi dalam Pencegahan Fraud .....	103
DAFTAR PUSTAKA .....	111

deepublish / publisher



# DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Tingkatan Manajer .....	11
Gambar 2. Struktur Organisasi BMT .....	13
Gambar 3. Kegiatan BMT.....	17
Gambar 4. Konsep ESQ ( <i>Emotional, Spiritual, Quotient</i> ).....	34
Gambar 5. Tahapan Pengelolaan Kinerja Diri ( <i>self-performance</i> ).....	49
Gambar 6. Fraud Tree.....	76
Gambar 7. Sistem Operasi.....	96
Gambar 8. Sistem Operasi setelah ditambah dua elemen.....	97

# DAFTAR TABEL

Tabel 1. Tujuan Organisasi dan Tujuan Individu.....	37
Tabel 2. Perbedaan Internal dan Eksternal Syariah.....	102

deepublish / publisher

deepublish / Publisher

# BAB 1

## FRAUD DI LEMBAGA KEUANGAN ISLAM

Istilah Kecurangan (*fraud*) ini sudah ada sejak dulu. Di Indonesia sendiri istilah *fraud* belum terlalu diketahui secara luas. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia atau KBBI (2019), kecurangan merupakan tindakan ketidakjujuran, tidak lurus hati, tidak adil, keculasan. Perbuatan kecurangan atau penyimpangan yang dilakukan secara individual atau kelompok, perilaku tersebut akan merugikan pihak lain. *Fraud* dapat diartikan dengan sebuah tindakan yang disengaja untuk melanggar ketentuan internal mencakup kebijakan, sistem, juga prosedur yang memiliki dampak merugikan (Jaya, 2017). Masyarakat lebih cenderung pada istilah korupsi untuk sebuah penyelewengan maupun penyalahgunaan kekuasaan. Istilah *fraud* dan korupsi sendiri saling berhubungan karena keduanya merujuk pada tindakan pidana. Akan tetapi konteks *fraud* lebih luas dibandingkan dengan korupsi karena di dalam *fraud* mencakup korupsi. Korupsi sendiri dikategorikan dalam salah satu kejahatan luar biasa (*extraordinary crime*), karena korupsi ini menimbulkan kerugian. Korupsi di sektor swasta (perusahaan) ini bisa menimbulkan kehancuran atas perusahaan tersebut. *Fraud* Sebagai dampak dari sikap mementingkan diri sendiri. Padahal saat ini negara telah menetapkan peraturan yang sangat ketat, namun pada kenyataannya masih banyak yang melakukan kecurangan. Perusahaan wajib mengambil langkah-langkah yang tepat untuk melindungi sistem informasinya (YR, 2017).

Pada tahun 2017 telah muncul isu terjadinya *fraud* di *British Telecom*. *British Telecom* adalah sebuah perusahaan raksasa di Inggris yang mengalami masalah *fraud* di salah satu bidang usaha di Italia. Dampak dari *fraud* ini tidak tanggung-tanggung, karena yang terkena dampak dari masalah ini yaitu akuntan *public* ternama di dunia yaitu *Price Waterhouse Coopers* (PwC). Modus dari kasus ini yang

meninggikan penghasilan perusahaan melalui perpanjangan kontrak palsu dan invoice serta transaksi palsu dengan *vendor*. Praktik *fraud* ini sudah terjadi sejak 2013 dan di dorong oleh keinginan mendapatkan bonus. Dampak dari *fraud* menyebabkan *British Telcom* menurunkan GBP 530 juta dan memotong proyeksi arus kas tahun ini sebesar GBP 500 juta untuk membayar utang-utang yang tidak dilaporkan. *British Telcom* mengalami kerugian karena membayar pajak atas laba yang tidak mereka peroleh. Skandal ini pula berdampak pada pemegang saham dan investor, di mana harga saham *British Telcom* mengalami penurunan yang sangat anjlok di banding bulan Januari 2017.

Terjadi kasus penipuan di bagian *account officer* di *ACCION Microfinance Bank*, Bashiru Odunukan diduga mencuri N533, dari 500 pelanggan di hadapan Pengadilan Tinggi Yaba di Lagos. Terdakwa bekerja pada unit rekening pelanggan yang ditugaskan untuk memproses pembayaran pinjaman dari nasabah ke bank. Terdakwa mengumpulkan uang nasabah untuk penggunaan pribadi (Nation, 2018).

Menurut lembaga Penjamin Simpanan (LPS) bank yang menjadi langganan likuidasi LPS yaitu Bank Perkreditan Rakyat. Hal ini dapat di lihat dari bulan Januari hingga Oktober 2018 terdapat lima BPR yang telah dilikuidasi. Penyebab banyaknya BPR yang dilikuidasi bukan hanya karena persaingan antar bank atau kalah dikarenakan program KUR (Sulaiman, 2018). Tetapi hampir semuanya disebabkan oleh praktik *fraud* yang semakin parah serta manajemen yang kurang bagus. Masalah ini tidak hanya dialami oleh BPR konvensional namun BPR syariah pun mengalami hal yang sama. Karena hampir semua yang bertugas di bank syariah bermula dari perbankan konvensional (Ipotnews, 2017).

Skandal *fraud* tidak hanya terjadi di luar negeri tetapi di Indonesia juga banyak terjadi skandal *fraud* yang merugikan Negara. Skandal *fraud* yang ada di Indonesia sebagian besar merupakan kasus yang bersumber dari laporan Badan Pemeriksa Keuangan. Di Indonesia kasus *fraud* tidak dipisahkan dalam tiga kategori yaitu

korupsi, penggelapan aset dan manipulasi laporan keuangan. Tetapi semua kasus yang terjadi dalam tiga kategori tersebut di istilahkan sebagai Tindakan Pidana Korupsi yang disingkat Tipikor.

Berdasarkan hasil penelitian Dewi Yuniarti Rozali & Alfian (2014), berdasarkan data primer dan data sekunder yang di dapat dari BPK, KPK, Kejaksaan Agung dan MA. Menurut data BPK tercatat sebanyak 1198 kasus di tahun 2010 dengan jumlah temuan yang terindikasi korupsi sebesar Rp. 402.642.266.605,85. Berdasarkan laporan *inkracht* (perkara berkekuatan hukum tetap) kasus Tipikor yang telah diperkarakan di Pengadilan Negeri sejumlah 217 kasus, Pengadilan Tinggi sejumlah 49 kasus, Mahkamah Agung sejumlah 161 kasus, dengan total kasus dari tahun 2004-2017 sebanyak 427 kasus. Tindak Pidana Korupsi berdasarkan wilayah yang dilaporkan KPK menunjukkan kasus terbanyak terdapat di Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Riau & Kepulauan Riau, Sumatera Utara, DKI Jakarta, Jawa Tengah, Papua, Banten, Jawa Timur dan wilayah lainnya (YR, 2017).

Dari contoh kasus-kasus tersebut, *fraud* dapat terjadi di semua lembaga tanpa terkecuali, termasuk lembaga keuangan mikro syariah (LKMS) berisiko untuk terjadi *fraud*. Salah satu contoh LKMS yaitu Baitul Maal Wat Tamwil (BMT), letak kantor BMT kebanyakan di pedesaan, dan memiliki interaksi yang intens dengan masyarakat mikro karena menggunakan sistem jemput bola dalam pemasarannya. Akses pembiayaan di BMT lebih mudah dari pada di Bank pada umumnya dan rata-rata tidak menggunakan agunan. Kegiatannya menggunakan prinsip-prinsip syariah sebagai landasan utamanya, akan tetapi tidak ada yang mampu untuk menjamin tidak akan terjadi *fraud* di lembaga keuangan yang menggunakan prinsip syariah. Banyak tantangan dan permasalahan yang dihadapi yaitu dari sisi penerapan sistem, prosedur suatu lembaga keuangan. Seperti yang kita ketahui dalam lembaga keuangan syariah sebagai lembaga intermediasi keuangan antara yang memiliki modal dan yang membutuhkan modal. Untuk lembaga keuangan mikro syariah sendiri melayani masyarakat mikro yang kebanyakan adalah masyarakat yang

membutuhkan modal usaha dan tidak bankable. Kegiatan tersebut memiliki risiko tinggi karena berurusan dengan uang dalam jumlah yang sangat besar.

Secara umum audit sangat penting dalam manajemen LKMS tidak harus menunggu terjadinya *fraud*, namun sebagai bentuk kehati-hatian dan menjunjung tinggi asas *good corporate governance*, maka seluruh celah terjadinya penyalahgunaan harus diantisipasi. Meskipun *fraud* tidak mungkin bisa dihilangkan secara keseluruhan. Namun, harapan berkurangnya *fraud* ini sangat bergantung pada bagaimana kesiapan masing-masing untuk mencegah tindakan kecurangan tersebut. Hal ini sebagai antisipasi atau mitigasi risiko sehingga suatu lembaga harus memiliki indikator-indikator terjadinya *fraud* sebagai tindakan pencegahan *fraud* untuk menghindari dari kemungkinan akan suatu kejadian yang tidak diinginkan.

Dari banyaknya kasus mengenai *fraud*. Maka ini termasuk masalah yang perlu untuk dibahas dan dijelaskan secara rinci dari segi dampak *fraud* itu sendiri, terutama di BMT. Sehingga mampu memberikan solusi terhadap instansi salah satunya mengenai pengendalian internal dalam suatu organisasi untuk memberantas *fraud*. Maka buku ini akan membahas (1) *Fraud* yang terjadi di lembaga keuangan mikro syariah dan tindakan *fraud* apa saja; (2) manajemen sumber daya insani lembaga keuangan syariah; (3) Identifikasi *fraud*; (4) Model pencegahan *fraud*.

Dalam hal ini pastinya dibutuhkan pencegahan sekaligus usaha penanganan *fraud* dan korupsi. Sehingga penting bagi masyarakat untuk dibekali pengetahuan tentang korupsi dan *fraud* akan bahayanya serta upaya pencegahannya. Karena pada dasarnya masyarakat saat ini hanya mampu menghujat dan berteriak atas perilaku *fraud* maupun korupsi yang terjadi. Maka dari itu akan sangat penting buku ini karena dalam buku ini akan dibahas mengenai *fraud* di dalam lembaga keuangan Islam secara teori, bagaimana manajemen sumber daya insani yang baik, cara mengidentifikasi *fraud* di lembaga keuangan Islam (mencakup pemahaman *fraud* dan pengendalian), dan selanjutnya akan dibahas cara pencegahannya. Sehingga dengan

adanya buku ini sangat penting digunakan untuk refensi metode pencegahan *fraud* dan pembelajaran mengenai *fraud* yang ada di LKMS khususnya di BMT, karena BMT memiliki tujuan untuk berdakwah dalam ekonomi syariah yang berprinsipkan syariah yaitu jujur, amanah, tablig, fatonah.

deepublish / published



## **BAB 2**

### **BAITUL MAL WAT TAMWIL**

Pada BAB II, membahas Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) sebagai salah satu lembaga keuangan mikro syariah yang menjadi objek ulasan *fraud*. Pembahasan akan BMT meliputi pengertian, pendirian dan permodalan BMT, manajemen BMT, manajemen organisasi BMT, manajemen Operasional, manajemen kesehatan, strategi pengembangan dan kendala.

#### **A. Pengertian**

Baitul Mal wat Tamwil (BMT) atau Balai Usaha Mandiri Teradu merupakan lembaga keuangan mikro yang dalam pengoperasiannya menggunakan prinsip bagi hasil, menumbuh kembangkan bisnis usaha mikro untuk mengangkat derajat dan membantu kepentingan kaum fakir miskin, didirikan atas prakarsa dan modal awal dari tokoh masyarakat setempat dengan berlandaskan sistem ekonomi yang salam di mana mengandung maksud keselamatan, kedamaian, dan kesejahteraan. BMT sebuah lembaga intermediasi yang menghubungkan antara muzzaki dan mustahiq, shahibul maal dan mudharib, serta umaro' dan ummat. Bukan hanya mengelola simpanan dan pembiayaan, tetapi juga mengelola ZISWAF serta bertugas berdakwah khususnya dakwah ekonomi. Fungsi utama BMT yaitu:

1. *Baitul tamwil* (rumah pengembangan harta), melakukan pengembangan usaha dan investasi untuk meningkatkan kualitas ekonomi usaha mikro dan kecil.
2. *Baitul mal* (rumah harta) penitipan dana zakat, infak, dan sedekah serta mendistribusikannya sesuai dengan peraturan dan amanahnya.

Secara sederhana, BMT berperan sebagai lembaga keuangan mikro yang berprinsip syariah dengan tujuan untuk memberdayakan ekonomi umat dan juga berperan sebagai institusi yang mengelola dana zakat, infak dan sedekah. Selain sebagai lembaga keuangan, BMT juga mempunyai fungsi sebagai lembaga ekonomi. Di mana dalam lembaga keuangan BMT melakukan penghimpunan dari masyarakat (anggota BMT) dan menyalurkan kepada masyarakat (Anggota BMT). Sedangkan dalam lembaga ekonomi BMT berhak melakukan kegiatan ekonomi, seperti halnya perdagangan, industri dan pertanian. BMT mempunyai kedekatan dengan masyarakat menengah ke bawah, sehingga lebih efektif dalam mengenalkan ekonomi syariah. Peran yang harus dimiliki oleh BMT yaitu sebagai berikut<sup>1</sup>:

1. Mendekatkan masyarakat pada praktik ekonomi syariah seperti dengan transaksi yang Islam, jujur dan dilarang mencurangi timbangan dan sebagainya.
2. Melakukan pendanaan dan pembinaan pada usaha kecil.
3. Melepaskan ketergantungan pada rentenir. Di sini BMT menyediakan dana setia saat dan sebagainya
4. Menjaga keadilan ekonomi masyarakat dengan distribusi yang sama rata. Yaitu dengan BMT yang diharuskan melihat kelayakan nasabah dalam tingkat golongan nasabah dan jenis pembiayaannya.

BMT mempunyai tujuan untuk mewujudkan kehidupan yang selamat, damai dan sejahtera pada keluarga dan masyarakat di sekitar BMT. Visi BMT yaitu mewujudkan masyarakat di sekitarnya selamat, damai dan sejahtera dengan pengembangan lembaga dan usaha BMT dan juga POKUSMA (kelompok usaha muamalah) yang maju, terpercaya, aman, transparan dan berkehati-hatian. Sedangkan untuk misi BMT sendiri yaitu mengembangkan POKUSMA dan BMT yang maju, terpercaya, transparan dan berkehati-hatian sehingga menciptakan kualitas masyarakat di sekitar BMT selamat, damai dan sejahtera

---

<sup>1</sup> Heri sudarsono, Bank dan Lembaga Keuangan Syariah: Deskripsi dan Ilustrasi, Yogyakarta: Ekonisia, 2003, hlm.104

Setiap visi dan misi harus mengarah pada upaya untuk mewujudkan tujuannya. Untuk mencapai tujuan tersebut, terdapat beberapa upaya yang harus dilakukan (Dr. Nurul Huda, 2016):

1. menggunakan prinsip bagi hasil dalam pengembangan kegiatan simpan pinjam.
2. mengembangkan lembaga maupun kelompok usaha muamalah.
3. pengembangan badan usaha sektor riil sebagai badan usaha pendamping.

BMT pada dasarnya didirikan dengan berasaskan masyarakat yang salaam, yaitu penuh keselamatan, kedamaian dan kesejahteraan. Prinsip dasar BMT yaitu:

1. Ahsaan (hasil kerja yang baik), thayyiban (terindah), ahsana 'amala (memuaskan semua pihak)
2. Barakah, berguna bagi masyarakat
3. Spiritual communication (penguatan nilai ruhiyah)
4. Demokratis, inklusif dan partisipatif
5. Keadilan sosial
6. Ramah lingkungan
7. Bijak terhadap pengetahuan
8. Keberlanjutan dalam memberdayakan masyarakat

Sedangkan prinsip-prinsip utama BMT adalah sebagai<sup>2</sup>:

1. Keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT dalam mengimplementasikan prinsip syariah dan muamalah dalam kehidupan nyata.
2. Keterpaduan (kaffah) yang menggerakkan etika dan moral yang dinamis, adil dan progresif.
3. Kekeluargaan (kooperatif)
4. Kebersamaan
5. kemandirian.
6. Profesionalisme
7. istiqamah, konsisten dan berkelanjutan.

---

<sup>2</sup> Muhammad Ridwan, manajemen Baitul Maal wa Tamwil, Yogyakarta: UII Press, 2004, hlm.130

BMT berperan dalam mendukung bisnis ekonomi yang produktif bagi anggota dan kesejahteraan sosial masyarakat. Maka dari itu fungsi BMT untuk masyarakat yaitu

1. Meningkatkan kualitas SDM yang ada di BMT menjadi lebih profesional
2. Mengatur dana sehingga dana yang dimiliki masyarakat dapat bermanfaat secara optimal
3. Mengembangkan kesempatan kerja
4. Mengukuhkan dan meningkatkan kualitas usaha
5. Meningkatkan kualitas lembaga ekonomi dan sosial masyarakat

Terdapat beberapa komitmen yang harus dijaga supaya BMT konsisten terhadap perannya yaitu<sup>3</sup>:

1. menjaga nilai-nilai syariah dalam operasi BMT. Bukan hanya nilai islam dalam kelembagaan, tetapi nilai keislaman di masyarakat tempat BMT berada.
2. Melihat masalah yang berhubungan dengan pembinaan dan pendanaan usaha kecil. Jadi BMT melayani masalah kehidupan sehari-hari juga tidak hanya masalah pendanaan atau pembiayaan.
3. menciptakan profesionalitas BMT. Agar menciptakan BMT yang mampu membantu kesulitan ekonomi masyarakat.
4. keterlibatan BMT dalam memelihara kesinambungan masyarakat.

## **B. Pendirian dan Permodalan BMT**

Baitul Mal wat Tamwil adalah lembaga keuangan syariah nonbank maupun lembaga ekonomi yang bersifat informal, karena lembaga ini didirikan oleh kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) yang tidak sama dengan lembaga keuangan perbankan dan lembaga keuangan formal lainnya.

BMT dapat didirikan oleh:

1. Sekurang-kurangnya 20 orang

---

<sup>3</sup> Heri Sudarsono, Bank dan Lembaga Keuangan Syariah, hlm.105

2. Para pendiri tidak memiliki hubungan keluarga vertikal & horizontal satu kali
3. Minimal 70% pendiri tinggal di daerah lokasi BMT
4. Pendiri dapat bertambah jika disepakati

Modal BMT terdiri dari:

1. Simpanan pokok (SP), yang ditentukan besarnya sama besarnya untuk semua anggota.
2. Simpanan pokok khusus (SPK), untuk mendapat modal awal untuk pendirian dan operasionalnya

Terdapat struktur organisasi sederhana yang harus diperhatikan setelah pendirian BMT yaitu badan pendiri, badan pengawas, anggota BMT, dan badan pengelola.

1. Badan pendiri yaitu para pendiri BMT yang mempunyai hak secara luas dalam menentukan arah dan kebijakan BMT.
2. Badan pengawas adalah badan yang berwenang untuk menetapkan kebijakan operasional BMT.
3. Anggota BMT yaitu orang-orang yang mendaftarkan diri sebagai anggota BMT secara resmi dan diterima oleh badan pengelola
4. Badan pengelola yaitu yang mengelola BMT, dipilih dari dan oleh anggota badan pengawas.

Aset yang dimiliki BMT menentukan status BMT

1. Jika aset <100 juta, maka BMT adalah kelompok Swadaya masyarakat yang berhak mendapat sertifikat kementerian dari PINBUK (pusat inkubasi bisnis usaha kecil)
2. Aset >100 juta, BMT harus mengajukan pada badan hukum kepada notaris:
  - a. Koperasi syariah
  - b. Unit usaha otonom pinjam syariah dari KSP (koperasi simpan pinjam), KSU (koperasi serba usaha), atau koperasi lainnya yang berorientasi otonom.

Anggota BMT sendiri terdiri dari:

1. Anggota pendiri BMT, yang membayar simpanan pokok, wajib dan khusus minimal 4% dari jumlah modal awal BMT

2. Anggota biasa, yang membayar simpanan pokok dan simpanan wajib
3. Calon anggota, yang memanfaatkan jasa BMT, tapi belum membayar secara penuh simpanan pokok dan simpanan wajib
4. Anggota kehormatan, yang peduli dalam memajukan BMT tetapi tidak ikut secara penuh sebagai anggota

### C. **Manajemen Baitul Mal wat Tamwil**

#### 1. **Manajemen organisasi BMT**

##### a. Pengertian manajemen organisasi

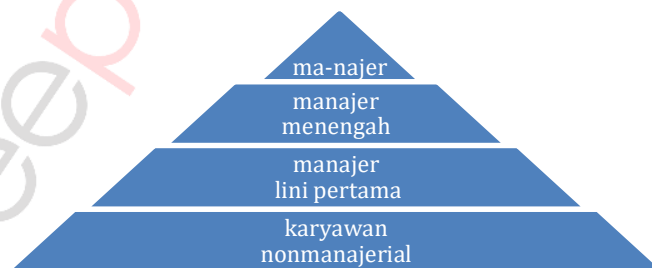
Mendefinisikan manajemen dengan segala aktivitas yang dalam penerapannya dilakukan dengan rapi, benar, tertib, dan teratur. Segala prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh jika dilakukan dengan sembarangan.

Sedangkan organisasi dalam pandangan islam sendiri diartikan bukan hanya semata-mata wadah saja, melainkan menekankan pada bagaimana pekerjaan itu dilakukan dengan baik dan rapi. Jadi kesimpulannya organisasi menekankan pada pengaturan mekanisme pekerjaan.

##### b. Aplikasi manajemen organisasi baitul mal wat tamwil

###### 1) Fungsi manajer dalam organisasi

Manajer adalah anggota dari organisasi yang mengawasi, mengarahkan, memadukan, dan mengoordinasikan pekerjaan dengan melalui sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi.



**Gambar 1. Tingkatan Manajer**

Penggolongan manajer:

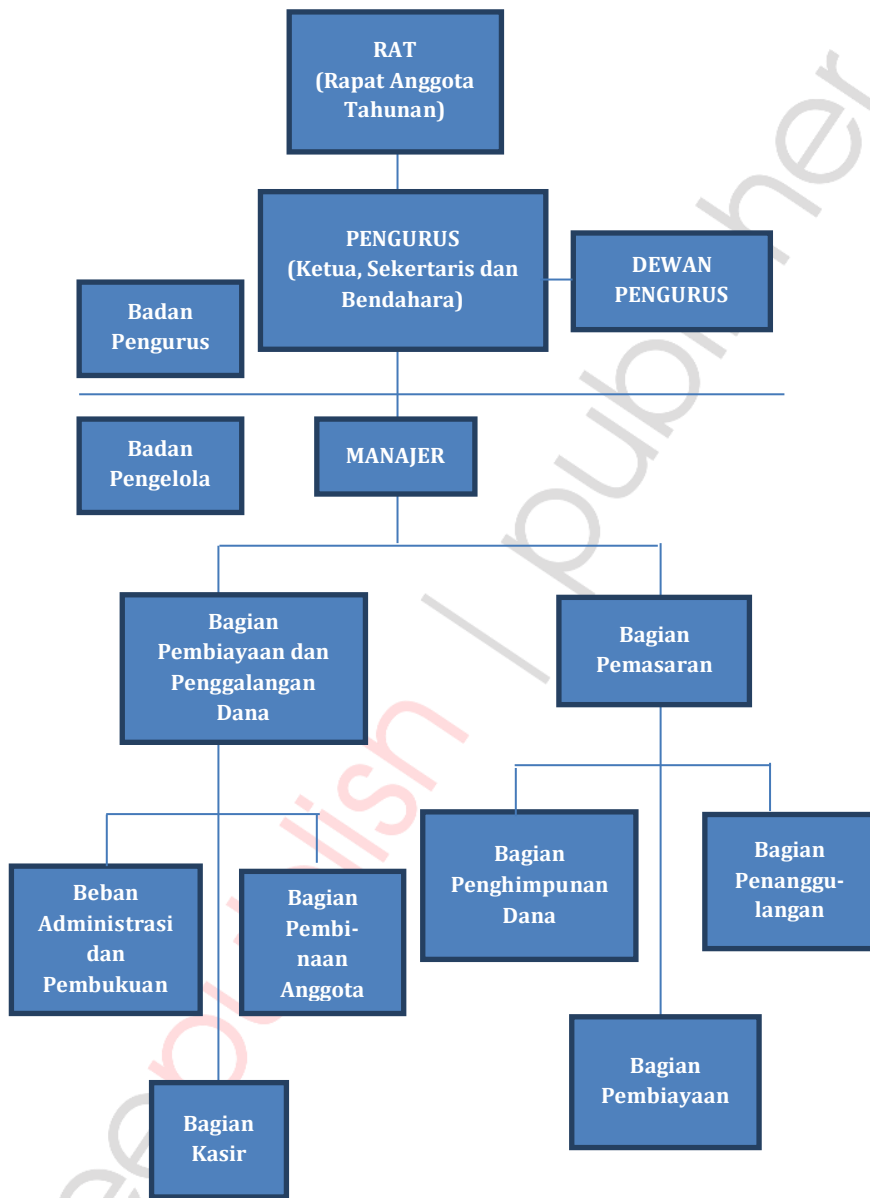
- a) Manajer lini pertama, disebut dengan supervisor yang bertanggung jawab mengawasi pekerja non manajerial setiap hari
- b) Manajer menengah, mengawasi manajer lini pertama. Bertanggung jawab penuh pada pengorganisasian sumber daya dalam pencapaian serta mengembangkan wawasan untuk menyokong pertumbuhan organisasi.
- c) Manajer puncak, bertanggung jawab atas kinerja yang dilakukan oleh seluruh departemen dan sukses atau tidaknya organisasi, dan menentukan batas interaksi antar dependen.

Kinerja organisasi adalah sebagai pengukuran tingkat efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi.

- a) Efisiensi: mengukur sejauh mana tingkat produktivitas sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi
- b) Efektivitas: mengukur sejauh mana kesesuaian antara tingkat pencapaian yang dilakukan dengan tujuan yang telah ditentukan.

## 2) Struktur Organisasi Baitul Mal wat Tamwil

Struktur organisasi dalam BMT diperlukan karena untuk memperlancar tugas dari BMT tersebut. Berikut contoh dari struktur BMT:



**Gambar 2. Struktur Organisasi BMT**



### **a) RAT**

Fungsi RAT yaitu:

- Menetapkan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga
- Menetapkan kebijakan umum bidang organisasi, manajemen dan usaha
- Pemilihan, pengangkatan dan pemberhentian pengurus dan pengawas
- Melakukan rencana kerja
- Menetapkan pengesahan pengurus dan pelaksanaannya
- Menetapkan pembagian sisa hasil usaha
- Penggabungan, peleburan BMT

### **b) Pengurus**

Tugas pengurus:

- Mengelola BMT
- Mengajukan rencana kerja dan rencana anggaran
- Menyelenggarakan rapat anggota BMT
- Melakukan pembukuan keuangan
- Menyusun kebijakan umum
- Mengajukan laporan keuangan
- Melakukan pengawasan operasional
- Memelihara daftar buku anggaran sekaligus pengurus

Pengurus terdiri dari tiga bagian:

- ketua: mengawasi seluruh aktivitas untuk menjaga aset sekaligus memberikan arahan agar kualitas BMT semakin meningkat
- sekretaris: mengelola administrasi yang berkaitan dengan segala aktivitas pengurus
- bendahara: mengelola keuangan secara keseluruhan

### **c) Pengelola**

Manajer, tugasnya:

- memimpin operasional BMT sesuai dengan kebijaksanaan yang sudah disepakati oleh pengurus
- membuat rencana kerja, meliputi: rencana pemasaran, pembiayaan, biaya operasi, keuangan dan laporan penilaian kesehatan BMT
- membuat kebijakan khusus berdasar pada kebijakan umum
- memimpin sekaligus mengarahkan kegiatan stafnya
- membuat laporan, meliputi: laporan pembiayaan baru, perkembangan pembiayaan, keuangan, neraca, laba/rugi, dan kesehatan BMT
- membina atas usaha anggota BMT

Manajer dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

- bagian pembiayaan dan penggalangan dana:
  1. bagian pembiayaan, bertugas:
    - o melakukan pelayanan dan pembinaan untuk pemimpin dan pembinaan anggota
    - o menyusun rencana pembiayaan
    - o melakukan analisis dan administrasi pembiayaan
    - o membuat laporan perkembangan pembiayaan
    - o bagian penggalangan dana, bertugas:
      - a. menggalang tabungan dari masyarakat
      - b. melakukan rencana penggalangan tabungan
      - c. membuat rencana pengembangan produk tabungan
      - d. analisis data tabungan
      - e. pembinaan terhadap anggota penabung
  2. bagian pemasaran, berfungsi: 1) merencanakan, melakukan arahan, mengevaluasi target penghimpunan dana, 2) menentukan strategi pencapaian. Sedangkan tugas bagian pemasaran sendiri yaitu:
    - o memastikan target tercapai
    - o permasalahan internal terselesaikan dan rapat berkala terselenggara

- mengevaluasi kinerja
- mengukur potensi dan pengembangan pasar

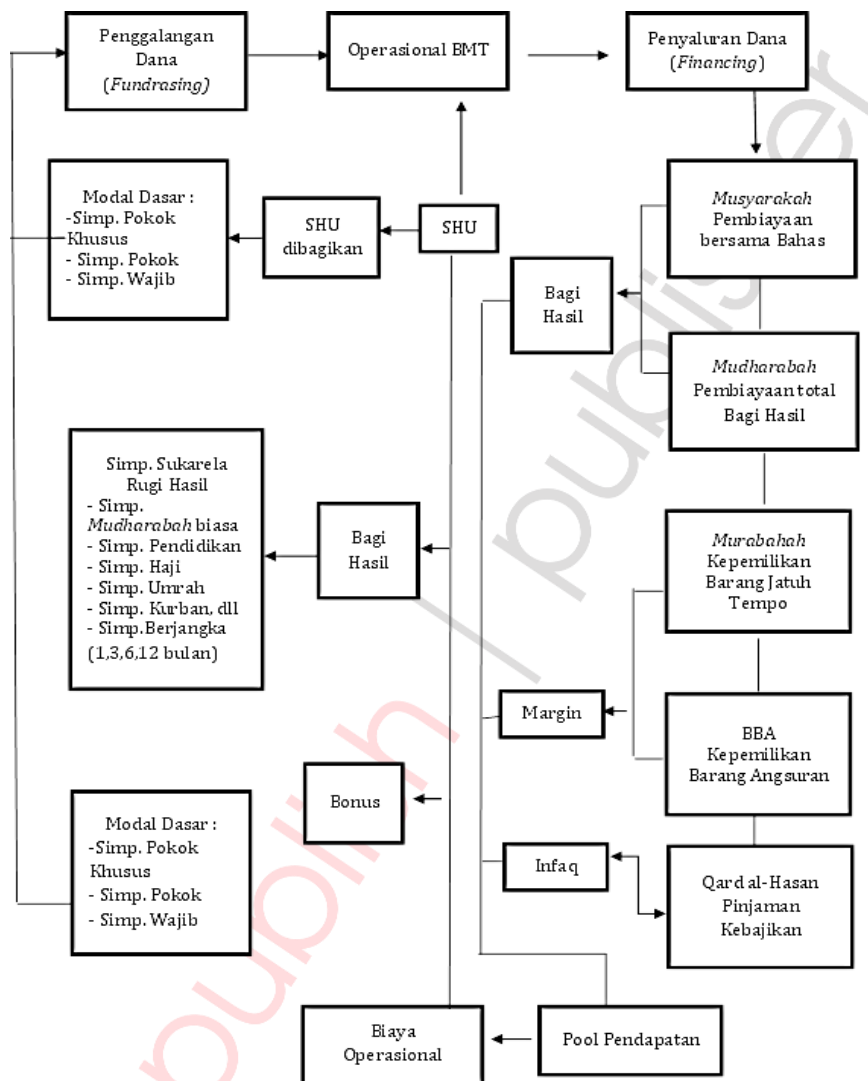
**d) dewan pengawas**

Fungsi utama dewan pengawas sendiri yaitu memberikan fatwa sekaligus mempertimbangkan produk dan kegiatan BMT yang berkaitan dengan aspek syariah

**2. Manajemen operasional dan produk BMT**

a. kegiatan Usaha BMT

BMT sebagai lembaga keuangan menjalankan fungsinya dalam menghimpun dan menyalurkan dana. Secara sederhana dapat dilihat cara kerja dan perputaran dana BMT pada gambar 3 berikut ini:



**Gambar 3. Kegiatan BMT**

Dalam operasionalnya, terdapat banyak kegiatan usaha dapat dijalankan oleh BMT yang berhubungan dengan keuangan. Yaitu sebagai berikut:

- 1) Modal simpanan BMT yang sudah masuk dimobilisasi oleh BMT dengan aneka simpanan sukarela dengan berasas akad mudharabah dari anggota berbentuk simpanan (bisa simpanan biasa, pendidikan, haji, umrah, qurban, idul fitri, walimah, akikah, perumahan, kunjungan wisata, dan simpanan mudharabah berjangka)
- 2) Sedangkan kegiatan pembiayaan/kredit usaha kecil bawah (mikro) dan kecil bisa berbentuk:
  - a) Pembiayaan *mudharabah*, pembiayaan modal yang menggunakan sistem bagi hasil
  - b) Pembiayaan *musyrakah*, pembiayaan kerja sama yang menggunakan mekanisme bagi hasil
  - c) Pembiayaan *murabahah*, pembiayaan jual beli yang dibayar pada saat jatuh tempo
  - d) Pembiayaan *ba'y bi sanan ajil*, pembiayaan jual beli dengan mekanisme pembayaran cicilan
  - e) Pembiayaan *qard al-hasan*, pinjaman tanpa ada tambahan pengembalian, kecuali sebagai biaya administrasi

Selain kegiatan yang berkaitan dengan keuangan, BMT juga melakukan kegiatan pada sector real seperti: kios telepon, memperkenalkan teknologi maju pada anggota, mempersiapkan jaringan untuk pemasaran dan perdagangan dan sebagainya.

b. Sistem Penggunaan dan Pembagian Bagi Hasil BMT

Dalam *standar operating procedure* BMT tertera bahwasanya standar penggunaan dan pembagian sisa hasil usaha (SHU) yaitu:

- 1) Peraturan pembagian SHU
  - a) SHU tahun berjalan dibagi sesuai dengan ketentuan AD/ART
  - b) Jika belum diatur harus menunggu keputusan rapat anggota
  - c) Pembagian dan penggunaan SHU berdasarkan keputusan rapat anggota

- d) Penggunaan pendapatan BMT setelah dikurangi biaya penyelenggaraan unit yang bersangkutan
- 2) Prosedur pembagian SHU
  - a) Menentukan distribusi penggunaan SHU dan besarnya presentase masing-masing bagian sesuai dengan ketentuan yang ada dalam AD/ART
  - b) Menentukan besarnya transaksi dan juga setoran dari anggota
  - c) Menentukan indeks pembagian SHU

#### **D. Kesehatan BMT**

Ukuran kinerja dan kualitas BMT dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi kelancaran, keberhasilan, dan keberlangsungan usaha BMT, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang, dari hal tersebut dapat digunakan untuk mengukur tingkat kesehatan bank. Tingkat kesehatan sendiri perlu untuk diketahui karena BMT merupakan lembaga keuangan yang mendukung kegiatan ekonomi rakyat.

Ciri-ciri BMT yang sehat adalah sebagai berikut<sup>4</sup>:

1. Aman dalam pemeliharaan dana, legalitas hukum, prosedur operasi dan pengawasannya
2. Dipercaya, dalam artian amanah sekaligus profesional dalam mengelola dan mengurus, menerapkan nilai syariah, diaudit oleh pinbuk, dan transparan dalam informasi.
3. Bermanfaat bagi masyarakat sebagai penghubung anggota pemilik dana, dapat memberi peluang saling menguntungkan, dan meningkatkan keterampilan pengusaha mikro

Aspek kesehatan BMT sendiri dapat dilihat dari beberapa hal berikut<sup>5</sup>:

1. Aspek Jasadiyah, meliputi sebagai berikut:
  - a. Kinerja keuangan

---

<sup>4</sup> M. Amin Aziz, *pedoman penilaian kesehatan BMT*, Jakarta: Pinbuk Press, 2005, hlm.7.

<sup>5</sup> Ibid, hlm.13.

Dalam menjamin kelancaran usaha dan keuntungan secara berkelanjutan, maka BMT dapat melakukan penggalangan, pengaturan, penyaluran, dan penempatan dana secara baik, teliti dan hati-hati. Indikator yang digunakan dalam keuangan:

- Struktur permodalan
- Kualitas aktiva produktif
- Likuiditas
- Rasio efisiensi
- Kemandirian dan berkelanjutan

b. Kelembagaan dan manajemen

BMT dikatakan siap jika legalitas, aturan, dan mekanisme organisasi dalam perencanaan, pelaksanaan, pendampingan, pengawasan, SDM, permodalan, sarana, dan prasarana kerja dirasa sudah lengkap.

2. Aspek rukyah, yaitu meliputi:

a. Visi dan misi BMT

Bagi pengelola, pengurus, pengawas syariah dan seluruh anggota dapat mengaplikasikan visi dan misi BMT

b. Kepekaan social

Bagi pengelola, pengurus, pengawas syariah dan seluruh anggota bisa peka terhadap nasib para anggota

c. Rasa memiliki yang kuat

Bagi pengelola, pengurus, pengawas syariah dan seluruh anggota peduli untuk memelihara keberlangsungan hidup BMT sebagai sarana ibadah

d. Pelaksanaan prinsip-prinsip syariah

Bagi pengelola, pengurus, pengawas syariah dan seluruh anggota melakukan aturan dan penerapan operasional BMT sesuai dengan syariah.

**E. Strategi Pengembangan BMT dan Kendalanya**

BMT sebagai salah satu lembaga keuangan yang menggunakan prinsip syariah, dalam menjalankan syariah bukan suatu kemustahilan tapi hanya dibutuhkan kekuatan Tauhid dalam pengelola dan mau

untuk tetap di jalan Allah, maka rintangan akan dilalui dengan baik. Serta tetap dalam koridor semua yang kita kerjakan semata karena Allah, dalam menjalankan transaksi syariah harus berpedoman karena Allah. Strategi pengembangan BMT

Dalam merumuskan sebuah strategi untuk menangani permasalahan ekonomi diperlukan kecerdasan dari BMT itu sendiri. Strategi tersebut antara lain<sup>6</sup>:

- ❖ Sumber daya manusia dituntut untuk meningkatkan sumber daya
- ❖ Meningkatkan teknik pemasaran untuk memperkenalkan eksistensi BMT ditengah-tengah masyarakat.
- ❖ Perlunya inovasi, agar tetap eksis di tengah-tengah masyarakat
- ❖ Meningkatkan kualitas layanan BMT dengan pelayanan tepat waktu, siap sedia, siap dana dan sebagainya agar berkembang baik dalam masyarakat karena pelayanannya
- ❖ Pengembangan aspek paradigmatic, untuk meningkatkan muatan islam bagi pengelola dan juga karyawan
- ❖ Menyatukan BMT dan BPRS dalam menegakkan syariat islam
- ❖ Melakukan evaluasi agar lebih kompetitif

Karena BMT didirikan dengan prinsip syariah, maka dari itu BMT memiliki peluang yang cukup besar dalam pengembangan ekonomi yang berbasis pada ekonomi kerakyatan. Namun dalam pengembangan pastinya BMT membutuhkan kerja keras juga.

#### 1. Kendala pengembangan BMT

Dalam perkembangan BMT pastinya tidak lepas dari berbagai kendala yang muncul meskipun tidak berlaku sepenuhnya. Kendala tersebut antara lain<sup>7</sup>:

- a. Belum terpenuhinya akumulasi kebutuhan dana masyarakat oleh BMT
- b. Masih banyak masyarakat yang masih terikat dengan rentenir meskipun keberadaan BMT sudah cukup dikenal

---

<sup>6</sup> Heri Sudarsono, *bank dan lembaga keuangan syariah*, Yogyakarta: Ekonisia, 2003, hlm. 115.

<sup>7</sup> (ibid 114)



- c. Dari beberapa BMT lebih cenderung menghadapi masalah yang sama, seperti halnya nasabah yang bermasalah tidak hanya pada satu tempat
- d. Terdapat pesaing BMT yang harus dikalahkan. Hal ini menimbulkan persaingan yang tidak islami, di mana hal ini mempengaruhi pola pengelolaan BMT menjadi lebih pragmatis (terlalu praktis).
- e. Dalam kegiatannya, BMT lebih mengarahkan pengelola untuk memaparkan pada persoalan bisnis. Sehingga menimbulkan BMT yang ingin praktis daripada idealis (yang bercita-cita tinggi)
- f. BMT lebih cenderung mempertimbangkan besar bunga di bank konvensional pada produk jual beli
- g. Dalam operasionalnya BMT lebih cenderung menjadi baitul tamwil (menghimpun dana) daripada baitul mal (mengelola zakat, infak dan sedekah)
- h. Kurangnya dinamisasi dan inovasi BMT karena kurangnya pengetahuan pengelola BMT

Secara umum lembaga keuangan mikro memiliki keterbatasan dalam pengelolaan risiko operasional (Mago, Hofisi, & Mago, 2010). Risiko operasional dan kecurangan saling terkait dengan kinerja lembaga keuangan mikro (Vishwakarma, 2015). Buruknya manajemen lembaga akan berdampak tidak dilaksanakannya standard operasional prosedur (SOP) pembiayaan secara baik yang memungkinkan terjadinya pelanggaran. Di sisi lain kurang tegasnya pemberlakuan sanksi terhadap pelaku pelanggaran SOP pembiayaan menyebabkan pelaku pelanggaran semakin leluasa. Apabila SOP di sebuah lembaga keuangan tidak dilaksanakan, maka akan membuka peluang-peluang pada setiap situasi untuk dimanfaatkan pihak-pihak tertentu (Sarker, 2013). Agar kepercayaan dari masyarakat kepada BMT tetap terjaga sehingga dakwah ekonomi akan terlaksana. Jika kita memikirkan ketakutan duniawi, maka kita tidak akan pernah sukses membumikan ekonomi syariah.

## **BAB 3**

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI**

Lembaga Keuangan Mikro Syariah atau sering disebut LKMS di mana salah satunya adalah Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah (KSPPS) tumbuh subur di Indonesia bagaikan jamur di musim penghujan. Fenomena tersebut dapat dimaklumi karena potensi pasar bagi LKMS sangat besar, hal ini bisa dilihat dari fakta bahwa mayoritas penduduk Indonesia (96%) beragama Islam.

Saat ini jumlah koperasi di Indonesia mencapai 150.223 unit, dari jumlah tersebut 1,5 persen atau sekitar 2.253 unit merupakan KSPPS. Sedangkan dari 2.253 unit KSPPS hanya 70 unit atau sekitar 2,8% terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang notabene sebagai lembaga pengawas lembaga keuangan non-bank yang ada di Indonesia. Menjadi menarik untuk dibicarakan adalah “Mengapa sedikit sekali KSPPS yang terdaftar di OJK?” Hal ini terjadi karena sulit dan banyaknya persyaratan untuk menjadi anggota OJK. Artinya meskipun pertumbuhan koperasi demikian pesat namun tidak diimbangi dengan manajemen yang baik.

Sebuah lembaga akan berkembang dengan baik jika di dalamnya terdapat sumber daya insani yang memadai. Dalam pendirian lembaga keuangan Islam diperlukan langkah-langkah yang strategis, salah satunya perlu dimilikinya karakter Islami dalam visi lembaga. Karakter Islami ini merupakan bentuk dari sifat (*fitrah*) yang dimiliki manusia sebagai makhluk Allah di mana dalam setiap langkahnya selalu berpegang pada aturan yang telah ditetapkan oleh Allah (Afif, 2016). Jika semua anggota sebuah lembaga tidak menyimpang dari fitrahnya sebagai manusia, maka bisa dipastikan lembaga tersebut akan dapat berkembang dengan baik.

Tindakan pelanggaran terhadap aturan atau sering disebut *fraud* merupakan penyimpangan manusia dari fitrahnya sudah banyak terjadi di lembaga mana pun. Sula dkk (2014) dalam Mujib (2017)

menyatakan bahwa dalam sebuah lembaga keuangan Islam di mana pun terbuka peluang untuk terjadinya *fraud*. Pelaku *fraud* juga tidak memandang dari jabatan apa, tetapi semua unsur sumber daya manusia memiliki kesempatan untuk melakukan tindakan *fraud*, bahkan tindakan *fraud* yang dilakukan oleh orang muslim pun sudah banyak terjadi. Dalam hal ini simbol agama tidak bisa menjamin lembaga tersebut bisa terbebas dari perilaku kecurangan, karena adanya kecurangan bukan karena buruknya aturan akan tetapi buruknya perilaku anggota lembaga itu sendiri. Yesil dkk (2012) dalam Mujib (2017) menjelaskan bahwa etika seseorang dapat dipengaruhi oleh keagamaan dan kepercayaan. Sehingga simbol agama ini perlu dibentuk agar tercipta karakter Islami bukan hanya simbol agama saja yang Islam.

Adanya tindakan kecurangan oleh pengelola lembaga keuangan Islam disebabkan seseorang itu keluar dari fitrah keimanannya dan lebih memilih jalan yang salah. Iman adalah salah satu konsep terpenting dalam agama. Kebaikan hidup seseorang dapat terjamin dengan iman yang kokoh. Karena di sini iman sebagai penentu aktivitas, juga mempengaruhi amal perbuatan. Tujuan utama dari segala ilmu pengetahuan maupun aktivitas (ibadah atau muamalah) adalah Iman (Alim, 2011 dalam Mujib, 2017). Iman tidak dapat dilihat maupun disentuh oleh panca indera, akan tetapi efeknya sangat nyata. Iman yang kokoh tercermin dari kepribadian yang baik juga amal perbuatan yang terpuji. Di sini yang dimaksud iman bukan hanya sikap menaruh kepercayaan, akan tetapi juga menuntut adanya tindakan yang baik (Ali, Iqbal M. Aris, 2012 dalam Mujib, 2017). Berbicara masalah *fraud*, sebesar apa pun tekanan, motivasi dan peluang atau kesempatan yang kita miliki untuk melakukan *fraud* jika terdapat iman yang kokoh maka dapat menjamin kita terhindar untuk tidak melakukannya (Mujib, 2017).

Seringkali dijumpai banyak aspek sumber daya insani yang kurang diperhatikan oleh organisasi bisnis, karena mereka terlalu fokus kepada perencanaan pemasaran dan keuangan. Oleh karena kurang diperhatikannya aspek sumber daya insani, banyak

perusahaan yang tidak memiliki pekerja yang sesuai spesifikasi jabatan yang dibutuhkan perusahaan. Hal itu terjadi karena dalam proses perekrutan dan penempatan tenaga kerja perusahaan tidak menitikberatkan pada prinsip "*The right man in the right place*". Padahal kebutuhan fundamental dari perusahaan sendiri untuk mendukung strategi bisnis yaitu pekerja yang memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pada kenyataannya sebagian lembaga keuangan mikro syariah juga masih melakukan kekeliruan semacam itu.

Dalam pengelolaan LKMS, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan aspek-aspek pengelolaan SDI mulai dari tahap perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating/directing*) hingga tahap pengawasan (*controlling*). Manajemen Sumber Daya Insani penting dilakukan untuk memunculkan kompetensi dari sumber daya insani sekaligus mencegah terjadinya *fraud*. Kompetensi sendiri merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang menunjukkan bagaimana cara berpikir, bersikap dan bertindak, serta mengambil keputusan yang dapat dilakukan dan dapat dipertahankan oleh seseorang pada periode tertentu (Mueheriono, 2009). Menurut Weley (2002) dalam Azhar (2007) sumber daya manusia merupakan penopang utama sekaligus penggerak organisasi untuk mewujudkan visi dan misi juga tujuan dari organisasi tersebut. Manusia merupakan elemen terpenting dalam sebuah organisasi, sehingga perlu dikelola dengan baik agar memberikan kontribusi yang optimal serta mampu mencegah terjadinya tindakan kecurangan (Ariastini dkk, 2017). Sugiarti dan Ivan (2017) dalam Laksmi (2019) menyebutkan bahwa kompetensi sumber daya manusia ini mencakup kapasitas dari kemampuan dari individu itu sendiri, kemudian bagaimana suatu organisasi melaksanakan fungsi-fungsi atau kewenangannya untuk mencapai tujuannya dengan baik. Kapasitas ini juga dilihat dari kemampuan untuk mencapai kinerja, untuk menghasilkan output dan juga outcome. Sehingga peran manajemen sumber daya insani mutlak dibutuhkan di dalam setiap organisasi untuk memastikan bahwa

setiap anggota memiliki kompetensi yang sesuai serta melaksanakan aktivitas yang *inline* dengan tujuan organisasi.

#### **A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Insani**

Manajemen Sumber Daya Insani (PSDI) merupakan bidang dari manajemen umum yang berfungsi sebagai proses yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian (Zainal, 2014). Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terletak pada masalah operasional saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya insani) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian dilatih (dikelola) sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Pengolahan sumber daya insani inilah yang disebut dengan PSDI.

Makin besar suatu perusahaan dan makin banyak karyawan yang berkerja di dalamnya, memungkinkan timbulnya permasalahan di dalamnya, termasuk permasalahan manusianya. Faktor yang menjadi perhatian utama dalam PSDI adalah manusia itu sendiri, di mana SDI merupakan elemen perusahaan yang paling penting, karena sumber daya lain yang dimiliki perusahaan tidak dapat berfungsi atau berdaya guna tanpa hadirnya SDI. Maka dari itu keberadaan PSDI sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan SDI sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

Terdapat sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain) dalam PSDI. Aktivitas ini tidak berlangsung berdasarkan isolasi; di mana setiap aktivitas memengaruhi SDI lain. Misalnya buruknya pengambilan keputusan menyangkut kebutuhan *staffing* bisa menyebabkan persoalan ketenagakerjaan, penempatan, kepatuhan sosial, hubungan serikat buruh-manajemen, dan kompensasi. Sistem manajemen SDI perusahaan bisa terbantu jika aktivitas SDI dilibatkan secara keseluruhan.

Pastinya terdapat banyak rintangan serta kendala yang beraneka ragam dalam kemajuan yang dicapai beberapa bidang, baik ekonomi, budaya, pengetahuan, pendidikan, hukum, politik maupun pembangunan. Dengan adanya berbagai rintangan dan kendala ini, maka manfaat PSDI bagi suatu perusahaan mempunyai peran yang sangat penting agar mampu menyelesaikan berbagai masalah yang sedang dihadapi ataupun yang mungkin akan muncul di kemudian hari, sebagaimana firman Allah Subhanahuata'ala dalam surah Ali Imran [3]:122: *"(ingatlah) ketika dua golongan daripadamu ingin (mundur) karena takut, padahal Allah adalah penolong bagi kedua golongan itu, karena itu hendaklah kepada Allah saja orang-orang mukmin bertawakkal"*.

Di era persaingan global saat ini, kebebasan berusaha semakin terpacu dengan semakin tipisnya batas-batas wilayah sebuah wilayah atau negara. Kebebasan berusaha ini menjadi tuntutan dan kebutuhan masyarakat dunia dari strata mana pun mereka berada. Kondisi demikian menunjukkan bahwa peran pemerintah semakin berkurang terutama dalam perekonomian dengan berbagai proteksi baik pada badan usaha milik pemerintah maupun swasta. Persaingan global yang diawali pada abad milenium yang secara bertahap mulai dilaksanakan pada permulaan abad kedua puluh satu pada negara-negara kawasan Asia Tenggara, Asia Pasifik sampai akhirnya dapat diberlakukan secara internasional. Pelaksanaan era tanpa batas ini telah disepakati oleh para pemimpin negara maju dan negara berkembang termasuk Indonesia dalam era persaingan bebas.

Guna menghadapi kondisi persaingan global, kualitas SDI merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperbaiki secara mikro yaitu perbaikan manajemen SDI dalam perusahaan yang terlibat dalam persaingan global maupun secara makro yaitu perbaikan angkatan kerja dalam skala nasional. Peran strategis SDI sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi perusahaan menjadi alasan utama perbaikan kualitas SDI dalam perusahaan yaitu perencanaan, pengorganisasian, penstafan, kepemimpinan, pengendalian dan pengawasan serta seba-

gai pelaksana operasional perusahaan seperti pemasaran, produksi, perdagangan, industri, keuangan dan administrasi.

Kegiatan yang spesifik dari masing-masing fungsi manajemen tersebut, dari perencanaan dapat menentukan tujuan dan standar, menetapkan sistem dan prosedur, menetapkan rencana atau proyeksi untuk masa depan, sebagaimana tercantum dalam surah Al-Hasyr [59]: 18

*“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memerhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”.*

*Pengorganisasian:* fungsi dari pengorganisasian sendiri yaitu memberikan tugas khusus kepada setiap SDI, untuk membangun divisi/departemen, mendelegasikan wewenang pada SDI, menetapkan analisis pekerjaan atau analisis jabatan, membangun komunikasi, mengoordinasikan kerja antara atasan dengan bawahan dan sebagainya, sebagaimana firman Allah Subhanahuata'ala dalam surah Ali 'Imran [3]: 103:

*“Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai-berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu, karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu darinya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk”.*

*Penstafan:* menetapkan jenis atau tipe SDI yang akan dipekerjakan, merekrut calon karyawan, mengembangkan karyawan, melatih dan mendidik, mengevaluasi kinerja, karyawan merupakan fungsi dari penstafan. Sedangkan Kepemimpinan: bertugas mengupayakan agar orang lain dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, meningkatkan semangat kerja. Memotivasi kerja karyawan, sebagaimana firman Allah Subhanahuata'ala dalam surah Al-Anfaal [8]: 29:

*“Hai orang-orang beriman, jika kamu bertakwa kepada Allah, Kami akan memberikan kepadamu Furqan, dan Kami akan jauhkan dirimu dari kesalahan-kesalahanmu, dan mengampuni (dosa-dosa)mu, dan Allah mempunyai karunia yang besar”.*

*Pengendalian:* pengendalian di sini berfungsi menetapkan standar pencapaian hasil kerja, standar mutu, melakukan review atas hasil kerja, melakukan tindakan perbaikan sesuai dengan kebutuhan, sedangkan pengawasan berfungsi melakukan audit terhadap kemungkinan adanya ketidaksinkronan dalam pelaksanaan maupun sistem prosedur yang berlaku sehingga tidak mengakibatkan risiko yang buruk bagi perusahaan di masa yang akan datang, sebagaimana firman Allah Subhanahuata'ala dalam surah Al-Nisaa' [4]:58:

*“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”.*

Kualitas SDI menentukan pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut akan berhasil atau gagal. Dengan demikian, dapat diketahui betapa pentingnya peran strategis pengembangan dan peningkatan kualitas SDI dalam perusahaan yang terus berkembang seiring semakin berkembangnya era globalisasi. Oleh karena itu, kualitas SDI yang ada dalam perusahaan akan sangat menentukan maju mundurnya bisnis perusahaan di masa sekarang maupun mendatang.

Pengelolaan dan juga pendayagunaan dikembangkan secara sepenuhnya dalam dunia bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan dan pengembangan individu manusia yang ada dalam perusahaan itu dengan baik. Keberadaan manusia sebagai sumber daya sangat penting dalam perusahaan, mengingat SDI mampu menunjang perusahaan melalui hasil dari karya, bakat, kreativitas, dorongannya dan peran nyata dapat disaksikan dalam setiap perusahaan ataupun dalam organisasi, antara lain yaitu sebagai pengusaha, karyawan, manajer atau pimpinan, komisaris ataupun pemilik usaha.



Pengelolaan SDI secara baik perlu dilakukan secara profesional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan SDI dengan tuntutan serta kemajuan bisnis perusahaan. Jika pengelolaan SDI sudah dilakukan secara profesional, maka diharapkan SDI ini mampu bekerja secara produktif, efektif, dan efisien. Pengelolaan SDI secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan, seleksi, pengklasifikasian, penempatan sesuai dengan kemampuan, orientasi, pelatihan dan pengembangan kariernya (Prof. Jusmaliani M., 2014).

Pengelolaan SDI yang baik memerlukan metode ataupun pendekatan yang baik. Berikut diuraikan beberapa pendekatan dalam pengelolaan sumber daya insani.

### **1. Bekerja dan bekerja**

Pada umumnya manusia menghabiskan separuh dari usia produktifnya untuk bekerja. Dalam Islam bekerja merupakan suatu kewajiban untuk setiap muslim yang mampu bekerja. Karena itu termasuk tanggung jawab moral terhadap masyarakat dan dirinya sendiri. Dalam Islam dijelaskan bagi mereka yang melakukan suatu pekerjaan, maka pahalanya seperti orang yang melakukan ibadah<sup>8</sup>. Menurut Cascio pekerjaan menjadi hal yang sangat penting bagi individu karena pekerjaan menentukan standar kehidupan, tempat tinggal, status bahkan harga diri. Sedangkan untuk organisasi sendiri pekerjaan padahal yang penting karena pekerjaan adalah jembatan dalam mencapai tujuan organisasi (Cascio, 2003).

Dalam medis, ditemukan bahwasanya untuk orang lanjut usia yang bekerja sesuai dengan kemampuan fisiknya akan memperlambat ketuaan, menyehatkan, dan menghindari kepikunan. Faktanya bahwa banyak orang lanjut usia yang giat beraktivitas, namun tetap sehat. Jikalau manfaat dari bekerja sendiri dipahami oleh setiap pekerja maka tidak perlu lagi untuk membangun *inner-motivation*-nya karena dengan sendirinya akan muncul. Tinggal bagaimana mengarahkannya.

---

<sup>8</sup> Ayat-ayat Al-Qur'an yang mendorong untuk bekerja adalah QS. 67:15 (Al-Mulk) atau QS. 36:34-35 (Yasin)

Seperti halnya Rasulullah yang menjawab ketika ditanya mengenai usaha yang baik. Beliau berkata *“pekerjaan seseorang dengan tangannya dan setiap transaksi jual-beli yang dibenarkan. Allah sesungguhnya menyukai orang-orang beriman yang profesional. Orang yang menderita karena membiayai keluarganya tak ubahnya seperti pejuang di jalan Allah”* (Hadist diriwayatkan oleh Ali bin Abi Thalib).

Seiring perkembangan, bekerja sudah menjadi hal yang melibatkan banyak pihak dan melibatkan organisasi yang skalanya bervariasi dari kecil sampai besar, melibatkan banyak tenaga kerja dengan lokasi yang bahkan lintas kota, lintas daerah bahkan lintas negara. Keberadaan banyak orang dalam kesamaan tujuan organisasi (perusahaan) memerlukan koordinasi yang baik, sehingga berkembanglah dengan apa yang selama ini dikenal dengan manajemen sumber daya manusia, di mana dalam buku ini selanjutnya akan disebut sebagai manajemen sumber daya insani.

Sumber daya alam ternyata tidak menjamin kekayaan suatu negara, banyak negara yang bahkan sumber dayanya melimpah akan tetapi kehidupan rakyatnya memprihatinkan dengan banyaknya pengangguran dan kemiskinan. Sebaliknya seperti yang kita ketahui negara yang tidak memiliki kekayaan sumber daya alam seperti Jepang dan Singapura, akan tetapi etos kerja rakyatnya sangat mendukung (bekerja keras) dalam pembangunan, maka dari itu imbalan dunia segera mereka nikmati dalam bentuk kesejahteraan bangsa dan negaranya. Sehingga adanya ketekunan dalam bekerja akan mendapatkan imbalan secara langsung. Mereka yang rajin bekerja merasakan hidup yang berkecukupan, sehingga tidak mengherankan negara yang kaya dihubungkan dengan etos kerja bangsanya.

Perusahaan sendiri merupakan tempat di mana para karyawannya menggantungkan kehidupan diri dan keluarganya, maka dari itu penting bagi pimpinan dan jajaran manajemen untuk memegang amanah untuk menjadikan kehidupan mereka menjadi lebih sejahtera. Pada dasarnya dalam organisasi perusahaan tanggung jawab atas aktivitas SDI berada pada setiap manajer (Werther & Davis,

1997). Di samping itu jajaran manajemen diwajibkan untuk menjalankan usaha secara profesional, termasuk mengelola sumber daya insani yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Dalam mengelola sumber daya insani dibutuhkan berbagai informasi, pengetahuan dan keterampilan (*skill*) seperti halnya informasi tentang dunia kerja, pengembangan global, mengenai industri yang bersangkutan, peraturan ketenagakerjaan, tingkat upah regional, sumber-sumber tenaga kerja, serta pengetahuan tentang teori dan konsep yang akan diaplikasikan juga diperlukan. Seperti halnya pengetahuan tentang cara menilai kinerja karyawan, melaksanakan pelatihan, menentukan struktur upah dan gaji.

Selain itu adanya keterampilan juga sangat penting. Kenapa? Karena menurut Agustian (2001) keterampilan dikenal dengan *interpersonal skill*, di mana hal ini berkaitan dengan kecerdasan emosional, yang mana menjadi kunci utama dalam mengelola SDI. Karena orang yang memiliki skor kecerdasan emosi tinggi berarti menunjukkan orang itu memiliki inisiatif, optimis, mudah beradaptasi, kreatif dan memiliki ketahanan mental. Dalam pandangan Islam sendiri untuk memiliki kecerdasan emosi, perlu berpedoman dan mempelajari secara keseluruhan mengenai sifat Allah.

## **2. Pendekatan Islam dalam pengelolaan sumber daya insani**

Secara istilah pengelolaan sumber daya insani disebut juga dengan manajemen sumber daya manusia dengan mengenal adanya beberapa pendekatan, di mana penerapannya dilakukan terhadap para karyawan. Misalnya pendekatan manajemen yang memandang bahwasanya dengan keberadaan SDI ditujukan untuk melayani para manajer dan karyawan melalui keahliannya. Pada akhirnya kinerja dan kesejahteraan setiap pekerja merupakan tanggung jawab bersama (*dual-responsibility*) dari atasan langsung pekerja dan bagian SDI. Terdapat contoh lain yaitu pendekatan strategik yang menganggap untuk keberhasilan organisasi manajemen SDI harus memberikan kontribusinya. Jika aktivitas para manajer dan bagian SDI tidak dapat membantu untuk mencapai tujuan strategik dalam suatu organisasi.

Maka berarti sumber dayanya tidak digunakan secara efektif. Sedangkan pendekatan pro-active mempunyai anggapan bahwa manajemen SDI dapat meningkatkan kontribusi terhadap pekerja dan organisasi dengan cara mengantisipasi setiap tantangan sebelum terjadi. Dari berbagai pendekatan tersebut memperlihatkan fokus yang harus diperhatikan dalam mengelola sumber daya insani perusahaan.

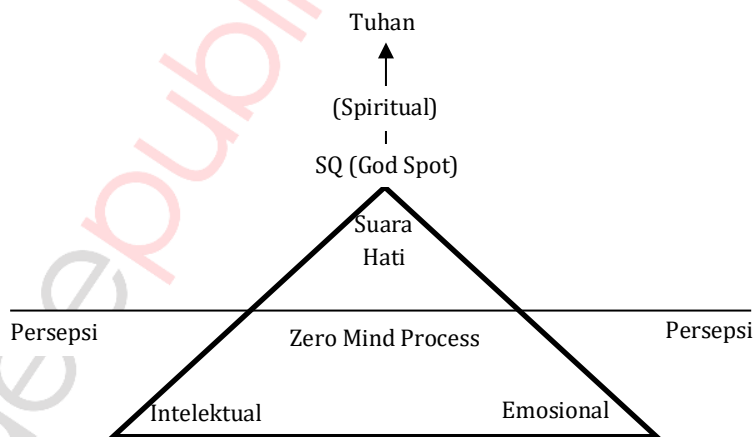
Seiring dengan berkembangnya waktu, pendekatan baru akan mulai muncul dan menggantikan yang lama. Oleh karena itu pendekatan Islami juga wajib dipelajari, alasannya cukup sederhana yaitu bahwasanya manusia perlu menghadirkan Tuhan Yang Maha Adil dalam setiap tindak perbuatan, dan dalam keputusan terkait dengan kerja dan pekerjaan supaya keadilan dapat dirasakan oleh setiap pekerja. Jika dicermati lebih dalam pendekatan Islami sudah memasukkan semua aspek positif dari pendekatan-pendekatan lainnya (Prof. Jusmaliani M. , 2014).

Siapa pun yang sadar akan keberadaan Allah di mana pun tidak peduli di kantor atau tidak, akan bekerja secara profesional karena mengetahui dirinya dilihat oleh Yang Maha Kuasa. Sehingga tindak penyelewengan akan dihindari dan secara alami *good governance* akan tegak dengan sendirinya. Sebenarnya konsep ini tidak hanya berlaku untuk yang bekerja saja, akan tetapi berlaku juga bagi siapa pun yang bergerak dalam bidang SDI baik yang terlibat langsung (para manajer dan penyelia) maupun yang tidak langsung (konsultan, pengurus serikat kerja), karena semua perbuatan manusia selalu dalam pantauan-Nya tak terkecuali.

Manajemen merupakan terapan dari ilmu ekonomi, salah satu kekeliruan dalam teori ekonomi yaitu adanya asumsi bahwa manusia pada intinya adalah makhluk ekonomi (*homo economucus*), yang mementingkan diri sendiri. Dalam Islam manusia ditempatkan sebagai makhluk termulia, dengan demikian dalam pengelolaannya tidak dengan cara merendahkan derajat seperti asumsi *homo economicus* dalam teori ekonomi atau asumsi teori X. Teori X dan Y dikemukakan oleh Douglas McGregor yang menyatakan bahwa asumsi Teori-X

adalah: a) kebanyakan orang tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya sejauh mungkin; oleh karena itu b) mereka harus terus-menerus dipaksa, dikendalikan, dan diancam dengan hukuman untuk menyelesaikan pekerjaan; dan bahwa c) mereka memiliki sedikit atau tidak ada ambisi, lebih suka menghindari tanggung jawab, dan memilih keamanan di atas segalanya. Sedangkan asumsi Teori Y adalah: a) upaya fisik dan mental adalah alami dan kebanyakan orang (tergantung pada lingkungan kerja) menemukan pekerjaan menjadi sumber kepuasan; b) mereka umumnya, dengan motivasi sendiri, melakukan kontrol diri, pengarahan diri sendiri, kreativitas, dan kecerdikan dalam mengejar tujuan individu dan kolektif (perusahaan); c) mereka mencari tanggung jawab atau belajar untuk menerimanya dengan sukarela, dan bahwa d) potensi penuh mereka tidak dimanfaatkan dalam kebanyakan organisasi

Ary Ginanjar mengembangkan konsep ESQ (*Emotional Spiritual Quotient*) bahwasanya pada hakikatnya dalam bekerja dan berusaha manusia juga perlu menghadirkan Allah. Dapat digambarkan hubungan antara IQ, EQ, SQ, dan Tuhan. Dalam model ESQ-nya yang berbentuk segitiga ini, keseimbangan antara kutub keakhiratan dan kutub keduniaan dapat terpelihara (Agustian, 2001).



**Gambar 4. Konsep ESQ (*Emotional, Spiritual, Quotient*)**

Menurut Doug Lennik dan Fried Kiel faktor utama dalam meningkatkan kesuksesan seseorang atau organisasi yaitu dengan memperkenalkan kecerdasan moral. Kecerdasan moral sendiri didefinisikan sebagai kapasitas mental sebagai penentu bagaimana peneraan prinsip-prinsip kemanusiaan terhadap nilai-nilai, tujuan, dan tindakan kita. Kecerdasan moral yaitu kemampuan membedakan mana yang benar dan yang salah.

Menghadirkan Allah dalam setiap keputusan bidang sumber daya insani bisa menjamin kehadiran moral. Untuk melaksanakan PSDI secara efisien dan efektif dan sekaligus menjadikan SDI berada pada derajat insan kamil, tanpa mengabaikan dari tujuan organisasi itu sendiri. Perlu empat pijakan dasar, yang pertama kesadaran bahwa kita adalah abdi Allah SWT dan sekaligus khalifah-Nya di muka bumi. Yang kedua yaitu sebagai khalifah-Nya setiap tindakan harus dilandasi menggunakan konsep adil dan tidak mendzalimi. Yang ketiga yaitu sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan individu SDI, dan yang keempat adalah acuan dalam mengelola SDI.

### **3. Empat Pijakan Dasar**

#### **a. *Abdullah dan Khalifah***

Secara harfiah, *abdullah* adalah mengabdikan kepada Allah SWT. Sebagai manusia harus menanamkan kesadaran dalam jiwa dan pikiran bahwasanya tujuan kita diciptakan adalah untuk beribadah mengabdikan kepada-Nya. Implikasi dari kesadaran sendiri yaitu setiap tingkah laku dan keputusan yang diambil selalu mengacu pada mencari keridaan Allah SWT. Hal ini berlaku ketika kita diserahi beban amanah untuk mengelola sumber daya insani. Dalam Islam, pemeluknya selalu diajak agar berada selalu didepan, menjadi umat terbaik, yang bisa memberi manfaat bagi sesamanya. Untuk mengelola SDI sendiri yaitu dengan mengelola perusahaan sebaik mungkin sehingga mendatangkan manfaat bagi sumber daya insani yang terlihat di dalamnya.

Sedangkan kesadaran bahwa kita adalah *khalifah* di muka bumi yaitu berhubungan beban amanah yang diberikan. Dalam kehidupan di dunia sadar maupun tidak sadar sebenarnya yang dikerjakan setiap manusia adalah memikul amanah. Maka apa pun yang dilakukan sesuai dengan perannya, pasti akan dikerjakan dengan baik. Karena setiap amanah yang dipikul akan dimintai pertanggung jawabannya kelak.<sup>9</sup>

Dalam dunia kerja sendiri pekerja yang tidak mempunyai bawahan tetap dinamakan khalifah, karena ia juga memimpin dirinya sendiri. Amanah yang dipikulnya merupakan tugas hariannya. Dan untuk mendapatkan ganjaran kerja sebagai ibadah maka ia harus mengikuti etos kerja yang ditanamkan Islam.

Pada dasarnya kinerja manajer yang mana sebagai *khalifah* tidak diukur dari apa yang telah dihasilkannya saja, namun dengan cara bagaimana ia menyikapi pekerjaannya dan bagaimana ia menyikapi bawahannya.

#### **b. Konsep Adil**

Dalam proses PSDI, manajer harus berpegang pada prinsip adil, karena dalam diri manajer harus tertanam salah satu prinsip muamalah yaitu sikap adil. Keadilan sendiri merupakan bentukan dari kata adil, Di mana dalam bahasa arab adalah '*adl*' yang mengandung arti sama. Sedangkan dalam bahasa Indonesia sendiri diartikan tidak berat sebelah, tidak memihak, berpihak kepada kebenaran, dan tidak sewenang-wenangnya saja. Dalam moderasi adil ini diartikan seimbang antara hak dan kewajiban. Dalam hal ini orang yang menuntut hak tanpa menjalankan kewajiban sama saja berarti dia tidak berlaku adil. Kemudian sebaliknya jika dia menjalankan kewajiban dan tidak mendapat hak sama saja ia diperlakukan dengan tidak adil. Jadi keseimbangan di sini juga berarti sikap yang tidak memihak siapa pun yang berperkara. Keadilan tidak boleh dilawan,

---

<sup>9</sup> Dalam An-Nisa'; 77; al-Anam: Al-A'raf: 169; Al-Anfal; 67; Yusuf: 57

dilemahkan, apalagi dilenyapkan karena keadilan ini termasuk hukum alam jagat raya yang tidak bisa diganggu gugat. Keadilan diciptakan dan dikelola sebagai Sunnatullah. Sedangkan hukum Sunnatullah sendiri bersifat pasti dan tidak bisa diganti. Maka siapa pun yang bersikap adil maka dialah yang berhak mendapatkan hasilnya.

### 1) Tujuan Organisasi dan tujuan individu

Sering kita jumpai bahwasanya ketika individu bergabung dengan organisasi dapat dipastikan tujuannya tidak sama dengan tujuan organisasi dan bahkan individu itu pun tidak tahu tujuan organisasi. Pada dasarnya individu masuk dalam organisasi karena suatu dorongan dan keinginan tertentu, yang pada umumnya adalah untuk bekerja, mencari nafkah dan menjamin kehidupannya. Untuk mengelola sumber daya insani agar lebih mudah yaitu dengan mengarahkan agar tujuan individu dan organisasi ini sejalan. Karena jika tidak ini akan sulit untuk dikelola. Tujuan operasional perusahaan sendiri yaitu mencari laba akan tetapi dengan ridha Allah SWT.

Dalam pendekatan Islam tujuan hidup setiap manusia pada akhirnya nanti yaitu Allah SWT apa pun profesi yang dipegangnya di dunia. Untuk mencapai tujuan akhir sendiri bisa digambarkan pada tabel berikut.

**Tabel 1. Tujuan Organisasi dan Tujuan Individu**

<b>Tujuan</b>	<b>Organisasi Perusahaan</b>	<b>Individu SDI</b>
Jangka panjang	Survival	Allah/bahagia dunia akhirat
Jangka menengah	Kepuasan karyawan dan kemampuan adaptasi	Allah, kecukupan materi, simpanan dan karir
Jangka pendek	Laba, produksi, efisiensi	Allah, kecukupan materi

Dari tabel telah digambarkan secara rinci tujuan organisasi dan individu. Menyamakan dari awal karyawan



bergabung dengan suatu organisasi. Dalam proses tersebut sedikit demi sedikit tujuan yang saling bertolak belakang bisa mendekat melalui sosialisasi, pelatihan, promosi, dan sebagainya yang mana pada akhirnya mampu menghasilkan organisasi yang stabil dan mampu bertahan.

## 2) Acuan dalam mengelola SDI dengan Karakter Allah

Di dalam Al-Quran diakui bahwasanya panduan karakter Rasulullah SAW yang digunakan sebagai acuan PSDI sangat unggul<sup>10</sup>. Terdapat empat sifat yang dimiliki beliau di mana dapat dijadikan panutan (*siddiq, amanah, tabligh, fathonah*). Sifat ini dimiliki Rasulullah secara sempurna dan ini juga kunci sukses suatu bisnis. Keempat sifat tersebut juga bisa digunakan sebagai acuan dalam membina karyawan dan acuan bagi manajemen juga. *Shiddiq* sendiri mempunyai arti jujur. Dalam hal ini jujur dapat menciptakan *trust* (kepercayaan) yang mana menjadi kunci utama dalam setiap bisnis berbasis bagi hasil. Sedangkan *amanah*, pekerja harus bisa mengemban amanah. Kenapa? Karena jika para pekerja tidak dapat mengemban amanah tidak dapat dibayangkan bagaimana nantinya. Sebagaimana yang telah diajarkan Rasulullah di mana beliau selalu melakukan apa saja yang dipercayakan kepadanya. *Tabligh* adalah kemampuan untuk berkomunikasi. Di sini apa saja yang datang kepada Rasulullah dari Allah untuk kepentingan kehidupan umat manusia selalu disampaikan beliau. Untuk lingkup perusahaan, manajer wajib memberitahukan apa saja yang diketahuinya untuk pembelajaran bagi karyawan lainnya. *Fathonah* sendiri dalam pekerjaan diartikan bahwa karyawan dituntut untuk cerdas dan pintar, karena mereka dituntut untuk selalu dapat beradaptasi dengan teknologi baru, cara kerja baru dan lain sebagainya.

---

<sup>10</sup> Al-Quran (68): 4 sesungguhnya engkau benar-benar berbudi pekerti yang luhur.

## **B. Tujuan Pengelolaan Sumber Daya Insani dari Perspektif Islam**

Tujuan pengelolaan sumber daya insani secara umum yaitu meningkatkan kontribusi produktif sumber daya insani pada suatu organisasi dengan cara bertanggung jawab dari sisi strategik etik maupun sosial (Weither & Davis, 1996). Sedangkan PSDI menurut Dessler yaitu praktik dan kebijakan yang harus dilakukan berkaitan dengan aspek manusia dalam tugas-tugas manajemen (Dessler, 1997).

Kegiatan PSDI yang dilakukan secara baik dan benar dengan tujuan untuk menghindari berbagai hal yang tidak diinginkan seperti mempekerjakan orang yang tidak tepat untuk suatu pekerjaan, *turnover* yang tinggi, mendapatkan karyawan yang tidak bekerja secara optimal/efisien. Pada kenyataannya manusia bekerja itu untuk mendapatkan gaji untuk memenuhi kebutuhannya, ada juga yang ingin mendapat penghargaan, pemanfaatan waktu dan masih banyak alasan lainnya. Akan tetapi di sisi lain perusahaan juga membutuhkan tenaga dari sumber daya insani tersebut. Dibalik alasan manusia bekerja, dalam konsep Islam menempatkan manusia sebagai makhluk istimewa yang mempunyai potensi sebagai insan kamil. Pahala kerja dalam Islam bersifat spiritual karena dilakukan dengan niat mendekatkan diri kepada Allah SWT. Tujuan pengelolaan sumber daya insani pada dasarnya harus mengakomodasi tujuan hidup manusia, yang mana karena itulah adanya konsep menghadirkan Allah SWT dalam pengelolaan sumber daya insani.

## **C. Masalah dan Tantangan Manajemen SDI**

Seperti yang kita ketahui perkembangan era globalisasi ini banyak ditandai dengan derasnya arus informasi yang masuk dan cepatnya mobilitas manusia, modal, barang dan jasa, semakin terlihat pula sifat ketergantungan dan sekaligus persaingan yang tajam antarbangsa. Dalam masalah angkatan kerja pun terus berubah secara cepat dan dramatis. Dampak dari perubahan ini sendiri akan semakin terasa beragam manakala para perempuan, kelompok kerja minoritas, dan para pekerja tua membanjiri angkatan kerja.

Era globalisasi sendiri dimulai sejak abad ke-21, yang mana pada hakikatnya menjadi tantangan bagi manajemen sumber daya insani karena abad ke-21 ini merupakan era persaingan SDI antar bangsa. Maka dari itu, manajemen SDI mempunyai kewajiban untuk meningkatkan kualitas SDI secara menyeluruh. Kualitas SDI sendiri meliputi: kualitas moral/spiritual, kualitas intelektual, dan kualitas fisik sehingga mampu menghadapi tantangan masa depan.

Kondisi sumber daya insani di Indonesia sendiri lebih banyak menceritakan tentang kondisi permintaan SDI saja, namun di sisi lain, penawaran SDI datang dari sekitar organisasi. Salah satu kondisi penawaran sumber daya insani di Indonesia sendiri bisa dilihat dari beberapa aspek:

1. Demografi

Sumber daya insani yang ada perlu diserap oleh berbagai perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mengurangi angka pengangguran dan kemiskinan. Karena seperti yang telah diketahui secara makro kondisi penduduk Indonesia ini cukup memprihatinkan, kesenjangan pendapatan terlihat dengan jelas dan kebanyakan penduduknya sendiri berada pada kondisi yang memprihatinkan. Sehingga hal ini berdampak pada kualitas SDI, di mana ketertinggalan ini dirasakan pada bidang pendidikan, keterampilan, akses terhadap kesehatan, ditambah lagi dengan pengangguran dan kemiskinan, di mana semuanya membutuhkan perhatian dari pemerintah secara serius.

2. Kualitas

Secara umum dari indeks pembangunan manusia (*Human Development Index* - HDI) kita bisa melihat kualitas sumber daya insani kita. Di mana indeks ini merupakan komposisi dari tiga dimensi utama pembangunan manusia, yaitu pertama tingkat harapan hidup, kedua tingkat partisipasi pendidikan dan ketiga tingkat kemampuan memenuhi standar kehidupan.

Data lain yang dapat diperoleh selain HDI yaitu dari Badan Statistik adalah tentang kualitas perumahan penduduk. Hasil Susenas tahun 2007 menunjukkan bahwa 78,92% rumah tangga sudah

mengonsumsi air bersih, 91,47% sudah menggunakan penerangan listrik dan 59,86% sudah memiliki MCK sendiri. Walaupun dalam kenyataannya masih banyak rumah kumuh yang terlihat di mana-mana, dari data sunesnas sendiri menunjukkan bahwa sekitar 59% rumah tangga di Indonesia menempati rumah dengan luas lantai 50 m<sup>2</sup> atau lebih. Sehingga dari data Susenas dapat disimpulkan bahwa lebih dari separuh penduduk telah mendapatkan kualitas sosial yang relatif memadai, akan tetapi dari SDI-nya belum bisa masuk dalam kategori pekerja profesional. Dilihat dari pemberi kerja yang masih mengeluh dan perlakuan buruk yang diterima pekerja kita yang berada di luar negeri (khususnya pekerja rumah tangga) yang mana masih banyak yang membuat kekesalan sendiri terhadap pemberi kerja.

### 3. Pendidikan dan Keterampilan

Dalam meningkatkan mutu pendidikan, pemerintah telah melakukan upaya dalam hal tersebut. Di mana hal ini bisa dilihat dari dinaikkannya anggaran Departemen Pendidikan menjadi 20% mulai tahun anggaran 2009. Dengan adanya kenaikan anggaran ini, diharapkan pendapatan guru bertambah sehingga para guru tidak perlu lagi untuk melakukan kerja sampingan yang pastinya mengorbankan waktu dan komitmen mereka untuk siswa-siswinya. Akan tetapi dari sisi pendidikan ternyata masih terdapat 8,13% yang buta huruf. Sehingga dari hal tersebut memang perlu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya insaninya ke depannya dari segi pendidikan yang masih rendah.

### 4. Kemiskinan

Kemiskinan masih menjadi masalah yang perlu mendapat perhatian khusus dari pemerintah. Hal ini terlihat dari angka kemiskinan pada tahun 2005 yang menunjukkan 35,10 juta orang atau 15,97%, kemudian pada Maret 2006 angka ini naik menjadi 39,05 juta (17,75%), dan tahun 2007 angka ini sedikit membaik, yaitu 37,17 juta atau 16,58%. Tahun 2008 angkanya menjadi 34,96 juta atau 15,42%.

Tahun 2010 sendiri kondisi kemiskinan masih belum banyak yang berubah. Untuk menanggulangi kemiskinan ini, kebijakan pemerintah yang dilakukan cukup banyak, misalnya dengan pemberian Bantuan Langsung Tunai (BLT) ataupun pemberian Bantuan Operasional Sekolah (BOS), akan tetapi dari upaya yang telah dilakukan pun belum bisa memberikan hasil yang memadai dan upaya tersebut sifatnya hanya sementara. Pada dasarnya dengan memberikan lapangan pekerjaan pada mereka yang miskin adalah cara yang paling efektif dalam menanggulangi kemiskinan. Seperti yang Rasulullah SAW ajarkan bahwasanya beliau juga menyuruh memberi kail/pancing dan bukan ikan bagi mereka yang miskin. Hal ini bisa diartikan bahwasanya lebih baik memberikan pekerjaan tidak memberikan bantuan saja karena itu bersifat sementara.

#### 5. Pengangguran

Di Indonesia tingkat pengangguran cukup tinggi yang mana hal ini menjadi salah satu masalah yang perlu diperhatikan. Pada November 2005 angka pengangguran mencapai 11,9 juta orang atau 11,24% dari total angkatan kerja. Dari data Statistik Indonesia menunjukkan untuk angka pengangguran ini lumayan membaik pada 2008 yaitu turun menjadi 8,46%, sedangkan tingkat partisipasi angkatan kerja 67,33%.

Dari tingkat pertumbuhan angkatan kerja yang semakin bertambah dan perluasan lapangan kerja tidak mampu ditingkatkan, maka hal tersebut berdampak pada pengangguran. Sehingga untuk masalah pengangguran tidak dapat teratasi dan menyebabkan para penganggur yang terpaksa tidak dapat bekerja karena keterbatasan yang dimilikinya mendapat perhatian yang besar dalam Islam. Walaupun secara Islam mencari nafkah adalah suatu kewajiban bagi setiap manusia, tetapi dengan kemiskinan atau kekurangan seseorang, menjadikan mereka berhak meminta atas bantuan masyarakat sebagai jaminan untuk hidup di mana dalam negara Islam harus disediakan oleh negara, hal ini seperti yang telah dinyatakan juga dalam Al-Quran dan Hadits (Soekarni, 2006).

## 6. Tingkat Upah

Untuk saat ini upah relatif rendah jika dibandingkan dengan konsumsi yang semakin hari semakin meningkat dari segi harga. Sehingga karena hal itu dengan kebutuhan yang banyak, tingkat upah belum mampu untuk menunjang seluruhnya dari segi kecukupan kebutuhan, hal ini menjadi faktor penarik sementara bagi penanam modal asing. Sektor industri yang masuk ke dalam negeri adalah yang padat karya yang mana disebabkan oleh tingkat pendidikan yang rendah, sedangkan secara umum, kecenderungannya ada pada perkembangan industri IT, bioteknologi dan industri kreatif di mana memerlukan keterampilan dan pendidikan tenaga kerja relatif tinggi. Sehingga mampu membuka lowongan pekerjaan kepada yang membutuhkan meskipun dengan tingkat upah yang belum bisa dikatakan tinggi atau mencukupi.

Dengan penawaran tenaga kerja seperti yang sudah dipaparkan di atas, maka kesimpulannya yaitu meningkatnya kualitas sumber daya insani Indonesia karena besarnya tantangan yang dihadapi. Masalah kualitas ini umumnya tumbuhnya budaya malas, ingin hidup nyaman tanpa adanya kerja keras dan lain sebagainya di mana disebabkan gaya hidup yang tidak lagi dalam lingkup syariah. Jadi, jika masalah kualitas tidak dapat diperbaiki maka pertumbuhan penduduk yang semakin banyak akan menjadi beban, sedangkan seharusnya dengan adanya penduduk yang banyak bisa menjadi *market* yang menjanjikan di masa depan.

Seiring dengan berkembangnya waktu, masalah dalam pengembangan karier pun semakin banyak. Beberapa isu terminologi terkait dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

### a. *Glass Ceiling*

*Glass ceiling* adalah hambatan dalam suatu pekerjaan untuk naik ke tingkat pekerjaan yang lebih tinggi (baik status mau pun gaji) dalam perusahaan yang kebanyakan dirasakan oleh karyawan wanita dan golongan minoritas. Tidak adanya akses pada program-program pelatihan dan pengembangan, kurangnya pengalaman atau tidak adanya hubungan (seperti mento-

ring) menyebabkan hambatan ini bisa terjadi. Pada kenyataannya manajer pria menerima lebih banyak penugasan yang membutuhkan tanggung jawab lebih besar dibandingkan manajer wanita dengan kemampuan dan jabatan yang sama sehingga ini menunjukkan adanya perbedaan gender. Sekalipun penelitian menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan gender dalam akses terhadap pengalaman kerja yang terkait dengan perubahan atau transisi, akan tetapi hal tersebut masih terjadi.

Seperti halnya dalam kasus PNS, *glass ceiling* ini bisa terjadi karena masalah angkatan, di mana karyawan yang harusnya sudah waktunya naik pangkat, tetapi jika kenaikan pangkat ini terjadi maka atasan langsung karyawan tadi akan terlampaui dari segi kepangkatan, sehingga hal ini tidak boleh terjadi. Jika ada kasus seperti ini maka karyawan tadi dimutasikan ke bagian lain (atau bahkan ke kantor pemerintah lain) sehingga ia tetap dapat memperoleh kenaikan pangkat dan karier.

b. Rencana Suksesi (*Succession Planning*)

Rencana suksesi yaitu mengidentifikasi karyawan yang mempunyai potensi tinggi (*high potential employee*) di mana dirasakan mampu mengisi posisi-posisi manajerial yang lebih tinggi. Yang dimaksud karyawan berpotensi tinggi ini adalah mereka yang mempunyai kemampuan dalam posisi-posisi manajerial yang tinggi seperti *general manager* dari suatu SBU (*strategic business unit*), direktur fungsional (misalnya, direktur pemasaran, direktur SDI) atau bahkan jabatan CEO (*chief executive officer*) yang diyakini oleh suatu perusahaan untuk berhasil.

Terdapat tiga tahap untuk menjadikan karyawan yang berpotensi tinggi, yaitu; tahap pertama adalah seleksi karyawan berpotensi tinggi, mereka yang mempunyai akademik bergengsi (lulusan universitas yang prestasinya bagus). Pada tahap *kedua*, mereka yang mempunyai pengalaman dan kinerja bagus yang dibutuhkan untuk pengembangan. Diperlukan kemauan untuk berkorban demi perusahaan (misalnya, penugasan baru atau

direlokasi ke daerah lain). Dan hal yang dinilai yaitu dari segi keterampilan berbicara dan menulis, hubungan antar-manusia dan bakat kepemimpinan. Sehingga jika hal tersebut terpenuhi bisa lanjut pada tahap berikutnya. Pada tahap ketiga, karyawan yang berpotensi untuk menduduki posisi-posisi manajerial yang lebih tinggi dalam organisasi adalah yang sesuai (*fitting*) ke dalam budaya organisasi dan memiliki karakteristik pribadi yang dibutuhkan untuk mewakili perusahaan.

#### **D. Peran Sumber Daya Insani (SDI)**

Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu persoalan penting yang perlu diperbaiki baik secara mikro yaitu perbaikan dalam perusahaan yang terlibat dalam persaingan global serta secara makro yaitu perbaikan angkatan kerja dalam skala nasional. Karena dalam berbagai kegiatan setiap negara telah bersiap dan mulai melaksanakan serta memperbaiki berbagai infrastruktur ekonomi yang diperlukan untuk dapat memperkuat posisi negara dan pelaku ekonominya agar dapat bersaing di pasaran global. Sehingga manajemen SDI mempunyai peran yang penting dalam persaingan global.

Peran strategis SDI sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi perusahaan yaitu perencanaan, pengorganisasian, penstafan, kepemimpinan, pengendalian dan pengawasan serta sebagai pelaksana operasional perusahaan seperti pemasaran, produksi, perdagangan, industri, keuangan dan administrasi, dengan kegiatan yang spesifik dari masing-masing fungsi manajemen tersebut, yaitu:

1. Perencanaan: menentukan tujuan dan standar, menetapkan sistem dan prosedur, menetapkan rencana atau proyeksi untuk masa depan. Hal tersebut yang menjadikan diharuskannya melakukan perbaikan kualitas SDI dalam perusahaan.

Setiap lembaga keuangan mikro syariah (LKMS) harus memiliki perencanaan tentang sumber daya insani (SDI) yang tertata dengan baik sesuai perencanaan keseluruhan, baik dalam arti rencana bisnis tahunan maupun rencana strategis. Perencanaan



SDI sendiri merupakan suatu proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengawasan di mana hal ini mampu untuk menjamin lembaga keuangan islam (LKI) agar memiliki kesesuaian jumlah pekerja dan penempatan pekerja dengan tepat (Afif, 2016).

2. *Pengorganisasian*: SDI bertugas membangun divisi/departemen, mendelegasikan wewenang pada SDI, menetapkan analisis pekerjaan atau analisis jabatan, membangun komunikasi, mengoordinasikan kerja antara atasan dengan bawahan.
3. *Penstafan*: SDI bertugas merekrut calon karyawan, mengevaluasi kinerja, mengembangkan karyawan, melatih dan mendidik karyawan.
4. *Kepemimpinan*: mengupayakan agar orang lain dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, meningkatkan semangat kerja, memotivasi kerja karyawan.
5. *Pengendalian*: menetapkan standar pencapaian hasil kerja, standar mutu, melakukan *review* atas hasil kerja, melakukan tindakan perbaikan sesuai dengan kebutuhan.
6. *Pengawasan*: melakukan audit terhadap kemungkinan adanya ketidakcocokan dalam pelaksanaan ataupun sistem prosedur yang berlaku sehingga tidak menimbulkan risiko yang tidak baik bagi perusahaan di masa depan.

Dalam hal ini kualitas SDI menentukan berhasil atau gagalnya pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut. Dengan demikian dalam pengembangan dan peningkatan kualitas SDI dalam perusahaan yang terus berkembang sejalan dengan tuntutan era globalisasi, peran strategis sangat penting. Dengan demikian, jelas SDI dan perusahaan yang berkualitas akan sangat menentukan maju mundurnya bisnis perusahaan di masa mendatang.

Dengan demikian, manajemen SDI dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai/karyawan). Untuk mencapai tujuan perusahaan dan pengembangan individu manusia yang baik maka diperlukan pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara

maksimal di dalam dunia bisnis. Selain itu demi kelangsungan aktivitas perusahaan secara terus-menerus, manajemen SDI juga perlu memberikan penekanan pada kepentingan strategi dan proses manajemen SDI. Selain itu manajemen SDI juga adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu SDI.

Manajemen SDI yang sebelumnya dikenal sebagai manajemen personalia, dan perubahan nama ini menggambarkan perluasan peran manajemen personalia dan peningkatan kesadaran bahwa SDI adalah kunci bagi suksesnya suatu perusahaan sehingga manajer SDI dalam kapasitas sebagai staf harus bekerja sama dengan "*line manager*" dalam menangani berbagai masalah SDI. Para "*line manager*" berfungsi sebagai pendorong, memotivasi karyawan untuk bekerja produktif dan manajer SDI berfungsi menyediakan tenaga kerja bagi divisi atau departemen yang dipimpin oleh *line manager* itu dengan SDI yang sesuai dengan kebutuhan divisi/departemen tersebut.

Keberadaan manusia sangat penting dalam perusahaan, karena SDI menunjang perusahaan melalui karya, bakat, kreativitas, dorongannya dan peran nyata dapat disaksikan dalam setiap perusahaan ataupun dalam organisasi, antara lain: a) sebagai pengusaha, b) sebagai karyawan, c) sebagai manajer atau pemimpin, d) sebagai komisaris, dan e) sebagai pemilik.

Tanpa adanya sumber daya insani dalam perusahaan, tidak mungkin perusahaan tersebut dapat bergerak dan berjalan menuju yang diinginkan. Dengan demikian, SDI adalah *seseorang yang bersedia mengerahkan tenaganya terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi (the people who are ready, willing able to contribute to organizational goals)*. Selain itu SDI merupakan salah satu unsur masukan (*input*) yang bersama dengan unsur lainnya, seperti: modal, bahan baku, mesin dan metode/teknologi diubah melalui proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang dan atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

SDI perlu dikelola secara baik dan profesional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan SDI dengan tuntutan serta kemajuan bisnis perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci sukses utama bagi perusahaan agar dapat berkembang dan tumbuh secara produktif dan wajar. Produktivitas tenaga kerja di perusahaan menjadi tolak ukur perkembangan bisnis perusahaan.

Pengelolaan SDI secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan, seleksi, pengklasifikasian, penempatan sesuai dengan kemampuan, pelatihan dan pengembangan kariernya. Dengan pengelolaan SDI yang dilaksanakan secara profesional, diharapkan SDI dapat bekerja secara produktif, efektif, dan efisien. Dalam suatu perusahaan seleksi ini memang sebaiknya ada karena dikhawatirkan banyak sumber daya insani yang sesungguhnya secara potensi memiliki kemampuan tinggi, tetapi tidak memiliki kemampuan untuk berprestasi dalam bekerja. Hal ini bisa terjadi, mungkin sebagai akibat jabatan yang tidak sesuai, atau mungkin juga karena lingkungan kerja yang tidak menunjang sehingga dapat menimbulkan hal yang tidak diinginkan terjadi. Maka dari itu perlu diadakan seleksi dalam perekrutan karyawan.

Sedangkan dalam pengembangan diri karyawan atau *carier development* dalam perusahaan tidak dapat dilakukan oleh karyawan itu sendiri meskipun tanggung jawab lebih besar ada pada dirinya. Kegiatan ini sendiri melibatkan tiga pihak yaitu: peran individu itu sendiri, peran atasan langsungnya, dan peran organisasi perusahaan. Individu sendiri mempunyai peran yang paling besar. Akan tetapi, dalam perspektif Islam, yang berperan tidak hanya tiga pihak ini saja, melainkan ada empat, dan yang keempat yaitu Allah SWT. Sering kita menemui kasus bahwasanya untuk kenaikan pangkat suatu jabatan sudah direncanakan secara matang akan tetapi tiba-tiba buyar begitu saja. Nah, yang berperan adalah Allah SWT yang belum memberikan izin-Nya, karena bagaimanapun putusan akhir ada pada-Nya.

Berikut ini adalah peran dan tugas yang harus dilaksanakan oleh masing-masing dari tiga pihak tersebut. Gambaran yang diberikan oleh Antonio tentang tahapan pengelolaan kinerja diri (*self*

*performance*) dalam bukunya yang berjudul Muhammad SAW *The Super Leader Super Manager* halaman 72. Dalam gambaran tersebut menunjukkan bahwasanya hasil dari pengembangan karier yang baik akan tercapai ketika individu berada dalam *peak performance* (Antonio, 2008)



**Gambar 5. Tahapan Pengelolaan Kinerja Diri (*self-performance*)**

Dari gambar diatas dipaparkan bahwasanya kegiatan seorang muslim dalam bekerja tidak berbeda dengan kegiatan-kegiatan lainnya, yaitu dimulai dari dzikir, asma al-husna, shalat, tafakur, puasa, i'tikaf, muhasabah. Dimulai dari individu yang menerima tanggung jawab untuk kariernya sendiri dengan mengenali minat dan keterampilan dirinya. Dalam hal ini dampak dari dzikir sendiri akan menimbulkan pengenalan terhadap diri sendiri (*self discovering*). Karena pada dasarnya individu harus mengenali siapa dirinya, dari segi apa yang berharga baginya, kemampuannya, minatnya yang mampu dijadikan acuan dalam menentukan tujuan dan rencana kariernya.

Pentingnya merumuskan tujuan hidup harus disadari oleh individu (kesejahteraan dunia akhirat). Kenapa? Karena dalam 99 Asma Al-Husna menggambarkan 56 diantaranya memiliki keterkaitan dengan bisnis. Sifat-sifat Allah menjadi acuan dalam perilaku, maka dari itu penerapan nilai-nilai implisit dari sifat Allah harus diupayakan oleh seorang Muslim (Ahmad, 2001).

Manusia yang diciptakan Allah SWT dengan sempurna agar menjadi manusia (*khalifah*) yang mulia. Sifat Allah SWT dapat diterap-

kan jika manusia menyadari akan hal itu. Sehingga dari situ akan menghasilkan sebuah kekuatan dan motivasi yang sangat luar biasa (Agustian, 2001). Di sini dengan semakin jelasnya tujuan maka akan muncul *self motivation* ataupun *inner motivation*. Jadi motivasi dari diri sendiri ini mampu mendorong individu tersebut untuk bekerja dengan baik dan profesional dan akan terjadi dengan sendirinya.

Pada dasarnya hasil yang didapatkan adalah bagaimana yang sudah diusahakannya. Namun pada intinya hal ini tidak bisa terjadi secara langsung sehingga didorong oleh beberapa faktor-faktor sebagai penunjang kerja.

#### 1. Peran Atasan Langsung

Pihak yang paling mengerti tentang diri dan karier individu adalah atasan langsung. Maka seorang atasan langsung perlu memahami dan mempertimbangkan tahap eksplorasi, keinginan, dan minat individu. Di sini atasan langsung dapat membantu individu dengan memberi pertimbangan tentang pekerjaan yang mana mampu meningkat permintaannya di masa datang.

Maka dari itu penting bagi pemimpin untuk menjadi teladan, memperhatikan, mengawasi, mengaudit dan menghukum pengelola yang mulai keluar dari fitrahnya, baik itu masalah keuangan maupun tidak. Para pemegang jabatan yang tinggi pun mungkin saja melakukan pelanggaran dengan kekuasaan yang tidak terbatas, peluang manusia untuk keluar dari fitrah keimanannya dapat terbuka disebabkan karena kepercayaan yang berlebih (Afif, 2016).

Peran atasan langsung yaitu memberikan pekerjaan yang mengarah pada perkembangan karier dan juga memberikan *support* pada bawahannya. Seorang atasan langsung harus aktif berpartisipasi dalam berbagai diskusi mengenai pengembangan karier karena hal ini dilakukan untuk dapat memberikan yang terbaik bagi bawahannya sebagai tunjangan rencana pengembangan karyawan secara keseluruhan.

Memberi rekomendasi pada karyawan yang dipersiapkan untuk mengikuti pelatihan keterampilan dan kesiapan emosi yang diper-

lukan dalam menjalani jenjang kariernya (promosi dan mutasi) adalah salah satu tugas lain dari atasan langsung. Akan tetapi untuk pembinaan jenjang karier karyawan, tidak hanya tanggung jawab atasan langsung saja akan tetapi menjadi tanggung jawab SDI juga. Nasib seseorang bergantung pada konsep adil, karena seperti yang kita ketahui terdapat banyak kecurangan di mana mereka yang menduduki jabatan tertentu belum tentu mencerminkan bahwa ia pantas untuk itu. Karena pada kenyataannya masih banyak suap yang dilakukan guna untuk memuluskan jalan naik dalam jenjang karier. Jadi di sini pengelolaan yang Islami diharapkan mampu menutup kejadian kecurangan.

Atasan langsung akan banyak terlibat dengan karyawan dalam tahap pemantauan. SDI harus menjalankan fungsi pengelolaan dengan baik oleh atasan tersebut. Untuk meningkatkan SDI yang berkarakter baik tidak hanya pada kemampuan teknikal, akan tetapi harus memperhatikan juga *character building*-nya.

## 2. Peran Organisasi

Hal yang perlu diperhatikan perusahaan dalam proses perjalanan karier adalah menghilangkan karyawan dari pengaruh buruk yang masuk. Karena jika hal tersebut terjadi maka akan berakibat negatif. Dalam Al-Qur'an manusia disuruh untuk membersihkan jiwa, dengan jiwa yang bersih maka potensi untuk tumbuh dan berkembang. Akan tetapi proses memurnikan pikiran dan jiwa dalam Islam sendiri tidak bisa dibbilang mudah, butuh perjuangan yang cukup sulit.

Pada dasarnya misi, kebijakan, dan prosedur harus dikomunikasikan perusahaan kepada karyawan agar dalam perjalanan kariernya karyawan tersebut memahami apa yang harus dilakukan dan cara seperti apa yang diharapkan perusahaan. Namun di sisi lain peluang untuk pelatihan dan pengembangan, di samping memberikan pula informasi tentang program karier serta menawarkan berbagai opsi dalam berkarier harus diberikan oleh perusahaan.

Adanya pengembangan karier sangat penting bagi unit usaha maupun karyawan. Hal ini didukung oleh Dessler (1997), yang

mengungkapkan bahwasanya organisasi harus melindungi kepentingan jangka panjang karyawan untuk tumbuh dan menyadari potensi dirinya mereka harus didorong (Dessler, 1997). Adanya pengembangan karier bagi organisasi sendiri ditujukan untuk mencapai tujuan diantaranya yaitu: pengembangan tenaga kerja berbakat yang tersedia secara lebih efektif, pengembangan SDI yang lebih efisien, pengembangan diri, dan dukungan dari atasan langsung serta organisasi mengenai apa yang diharapkan individu. Pemberian dukungan dari atasan/organisasi dalam setiap tahap karier dan disesuaikan dengan kebutuhan individu.

#### **E. Manajemen SDI Sebagai Penentu Kinerja Organisasi**

Manusia diutus ke bumi oleh Allah SWT tidak semata-mata untuk menjadi khalifah tanpa diberi arah. Akan tetapi Allah menciptakan manusia dengan lengkap dengan petunjuk (Qur'an, Hadits, Ijma' ulama) dan bimbingan-Nya. Namun terdapat pengawasan akan sejauh mana petunjuk ini dilakukan dengan baik. Jika petunjuk tersebut dilakukan dengan baik maka imbalannya pun baik, begitupun sebaliknya. Dan dalam perjalanan tersebut tentunya tidak selalu mulus, pasti akan menghadapi beberapa kerikil yang perlu diatasi. Dan jika melewati dengan baik maka hasilnya pun akan lebih baik (Prof. Jusmaliani M., 2014).

Jadi dari ilustrasi diatas jika diterapkan dalam dunia kerja adalah penilaian kinerja terhadap karyawan yang memang harus dilakukan dalam suatu perusahaan. Penilaian kinerja sekaligus pemberian imbalan atas hasil kerja yang bagus merupakan dua hal yang penting dan bahkan tidak dapat dipisahkan di mana yang satu menjadi dasar untuk menentukan yang lainnya. Di sini imbalan tidak hanya sebatas lingkup gaji atau upah, tetapi meliputi berbagai manfaat yang diperoleh karyawan, baik dalam bentuk uang maupun non uang.

Dalam meningkatkan kinerja sumber daya, agar proses pencapaian tujuan organisasi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien diperlukan pengelolaan yang sistematis dan terarah, hal ini menunjukkan manajemen sumber daya insani merupakan hal yang

sangat penting untuk keberhasilan perusahaan, besar ataupun kecil, apa pun jenis industrinya (Schuller dan Jackson, 1997). Dalam suatu perusahaan dan organisasi yang menggunakan jasa keterampilan dan dorongan kinerja tinggi anggotanya, dalam hal ini aspek manajemen sumber daya insani menduduki posisi penting. Hal ini merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi (De Canzo dan Robbin, 1999).

Menurut Barney (Bagasatwa (ed), 2006) keunggulan kompetitif secara terus-menerus melalui pengembangan kompetensi sumber daya insani dalam organisasi didukung sistem sumber daya insani. Manajemen sumber daya insani merupakan ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya insani dan sumber daya lain secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen sumber daya insani menunjukkan pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang potensial yang perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun bagi dirinya.

Berdasarkan penelitian dan sumber-sumber lain menurut Mathis (2001) dapat disimpulkan bahwa tantangan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya insani adalah sebagai berikut:

- Perekonomian dan perkembangan teknologi
- Ketersediaan dan mutu tenaga kerja
- Kependudukan dengan masalah-masalahnya
- Restrukturisasi organisasi

Faktor yang akan menentukan kinerja organisasi salah satunya manajemen sumber daya insani. Manajemen sumber daya insani berpengaruh pada bidang-bidang manajemen lainnya, karena pada dasarnya semua organisasi itu bergerak dan berjalan karena adanya aktivitas dan kinerja sumber daya insani yang bekerja dalam organisasi. Manajemen sumber daya insani merupakan pengaturan kebutuhan SDI dalam pelaksanaan riset yang mencakup perencanaan organisasi (*organization planning*), akuisisi anggota (*staff aquisition*) dan pembangunan tim kerja (*team building*). Sedangkan manajemen



riset sendiri sebagai suatu aktivitas berupa proses dan fungsi meliputi perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengawasan.

Penilaian kinerja tidak hanya untuk mengevaluasi SDI, akan tetapi juga mengukur seberapa baik pengelolaan sumber daya insani. Jika kinerja buruk maka perlu memperbaiki kegiatan seleksi, pelatihan dan pengembangan, atau bisa saja terjadi masalah dengan komunikasi dan hubungan interpersonal dalam perusahaan. Terdapat beberapa alasan akan perlunya adanya penilaian kinerja. Pertama, memberikan informasi dalam menentukan kebijakan promosi sekaligus besaran gaji; Kedua, pimpinan memiliki peluang meninjau kembali perilaku terkait dengan kerja bawahan dan mengoreksinya secara bersama-sama; Ketiga, bisa dijadikan masukan dalam pengembangan karier.

Menurut Cascio, bagi individu pekerjaan merupakan hal yang penting karena dengan pekerjaan dapat menentukan standar kehidupan dari segi kebutuhan, sedangkan pekerjaan penting bagi organisasi karena pekerjaan tersebut adalah kendaraan melalui jalan mana tujuan organisasi tersebut dapat dicapai (Cascio, 2003). Karena bagi individu pekerjaan sangat penting, maka diperlukan aspek keadilan dalam penilaian kinerja ataupun dalam pemberian imbalan, baik keadilan eksternal ataupun keadilan internal yang mana diperlukan pertimbangan dengan baik dan benar.

a. Adil dalam Menilai Kinerja

Tugas para manajer adalah mengevaluasi kinerja, hal ini juga merupakan tanggung jawab dari fungsi MSDI. Penilaian tersebut harus dilakukan oleh orang yang paham akan seluk-beluk pekerjaan si karyawan sehingga penilaiannya bisa menjadi lebih objektif. Dalam hal ini ada beberapa pilihan dalam penilaian, yaitu sebagai berikut:

1) Dilakukan oleh atasan langsung

Kebanyakan organisasi melakukan penilaian kinerja karyawannya dengan menggunakan sistem ini. Karena tasan langsung berada pada posisi yang paling baik untuk mengamati dan melakukan evaluasi terhadap kinerja

bawahannya. Dan kinerja bawahan sendiri memang sudah menjadi tanggung jawab atasan langsung.

2) *Peer Appraisal*

Dalam hal ini penilaian dilakukan oleh rekan-kerja (*peer appraisal*). Dalam memprediksi keberhasilan manajemen masa depan dan memprediksi siapa yang akan dipromosikan *peer appraisal* cukup efektif untuk digunakan.

3) *Rating Commitees*

Cara ini banyak digunakan oleh pemberi kerja dalam mengevaluasi kinerja karyawan.

4) *Self Rating* (penilaian diri)

Cara ini biasanya dilakukan bersamaan dengan *rating* oleh atasan langsung. Namun cara ini disalahgunakan oleh karyawan dengan menilai tinggi diri sendiri.

5) Penilaian oleh bawahan

Di sini atasan langsung akan dinilai oleh bawahan atau sering disebut dengan *upward feedback*. Proses akan membantu manajer puncak dalam mengidentifikasi gaya manajerial, mengenali masalah-masalah potensial berkaitan dengan SDI sehingga dapat dilakukan pencegahan sebelum terjadi.

Meningkatkan potensi kapasitas SAFT yang ada pada diri karyawan merupakan upaya yang dilakukan dalam pengelolaan SDI yang Islami, baik perusahaan, karyawan itu sendiri, dan lingkungan sekitar akan diuntungkan karena hal tersebut. Maka dari itu, metode evaluasi yang telah digunakan harus ada yang dapat mengevaluasi peningkatannya. Evaluasi dapat dilakukan melalui aspek F (*Fathonah*) dan T (*Tabligh*) karena penilaian tertuju pada kecerdasan dan kemampuan komunikasi yang sudah memiliki alat ukur. Sedangkan evaluasi aspek S (*Siddiq*) dan A (*Amanah*) hanya bisa melalui pengamatan dari hari ke hari, namun di sisi lain terdapat pendekatan perilaku seperti *critical incident method* mampu mengevaluasi secara efektif.

Dalam metode ini catatan perilaku terkait pekerjaan, baik perilaku yang bagus (melakukan inovasi, prestasi luar biasa, dan

lain-lain) maupun perilaku yang buruk (salah dalam pekerjaan, berbohong, konflik, dan lain-lain) akan dicatat untuk dibicarakan pada waktu yang ditetapkan sebelumnya dengan karyawan bersangkutan. Sebagai contoh setiap 6 bulan melakukan diskusi mengenai kinerja dengan menggunakan kejadian-kejadian spesifik (*specific incidents*) yang pernah dilakukan. Kinerja setiap karyawan sendiri dapat dilihat dari catatan insiden kritis dalam setahun yang dilakukannya. Penilaian terhadap aspek *Siddiq* dan *Amanah* karyawan akan terekam dalam catatan ini. Sehingga metode ini mampu menopang metode lainnya.

b. Adil dalam Memberikan Imbalan

Dalam Islam memperingatkan bahwa imbalan bekerja bukanlah untuk materi semata, sehingga fokus pada imbalan uang saja tidak dianjurkan. Pemberi kerja dan pekerja itu sendiri harus memperhatikan hal tersebut. Telah dijelaskan dalam surah Al-Mu'minun: 72 untuk tidak bekerja semata-mata karena upah. Jadi ayat ini menjelaskan bahwasanya dalam bekerja bukan untuk mendapat gaji saja akan tetapi karena mencari ridha dari Allah. Hal tersebut harus diniatkan karena perbuatan sangat mulia. Di mana pada dasarnya upah yang sebenar-benarnya adalah yang akan kita terima dari Allah SWT kelak. Maka dari itu, saat memulai pekerjaan apa pun hendaknya dimulai dengan menyebut asma Allah.

Namun pada kenyataannya kondisi sulit seperti sekarang masalah upah sangat menentukan untuk membuat orang mau bekerja. Upah menjadi motivasi sendiri untuk bekerja apa pun alasannya. Memberikan upah memang dianjurkan dalam Islam, bahkan sebelum keringat pekerja itu kering. Di mana yang benar adalah dengan memberi upah yang dibayar di muka (misal gaji bulan Januari dibayarkan pada 1 Januari) lebih Islami dari upah yang dibayar setelah mereka selesai bekerja (gaji bulan Januari dibayarkan sekitar tanggal 25 Januari sampai dengan 1 Februari).

Menurut (Dessler, 1997) terdapat lima langkah dalam menentukan imbalan/remunerasi yang mana di dalamnya tersirat suatu keadilan:

- 1) Melakukan survei upah/gaji untuk mengetahui apa yang dibayarkan perusahaan lain untuk pekerjaan yang sejenis;
- 2) Melakukan penentuan nilai setiap pekerjaan dalam organisasi melalui evaluasi jabatan;
- 3) Mengelompokkan pekerjaan yang serupa ke dalam *grade* upah yang sama;
- 4) Menggunakan kurva upah dalam menghargai setiap *pay-grade*;
- 5) Menentukan tingkat upah yang akan digunakan perusahaan.

Adil adalah hal yang terpenting dari sistem remunerasi yang mana dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu keadilan individual, keadilan internal, dan keadilan eksternal.

#### 1) Keadilan Individual

Teori keadilan (*equity theory*) yang dikemukakan oleh J. Stacey Adams. Menyatakan bahwa individu akan membandingkan *input* dan *outcome* pekerjaannya pekerjaan individu lainnya, dengan begitu ia akan menghilangkan setiap ketidakadilan yang dirasakannya. Karyawan akan membandingkan teman, tetangga, rekan sekerja dalam organisasi yang sama atau bukan dan dapat pula dengan pekerjaannya sendiri di masa lalu dengan dirinya sendiri.

Berdasarkan teori keadilan ini, jika individu karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil ia akan melakukan salah satu dari enam cara di mana akan berdampak pada perusahaan, yaitu pertama, ia akan merubah *input*, seperti contoh ia tidak bekerja secara optimal. Kedua, ia akan merubah *outcome* misalnya karyawan akan menurunkan kualitas produk dan bekerja asal cepat supaya jumlah *outcome*-nya banyak karena upah yang didapatkan dihitung per unit produk. Ketiga, mengubah persepsi terhadap dirinya sendiri. Keempat, merubah persepsi terhadap orang lain.

Kelima, mengganti pembanding dan terakhir berhenti dari pekerjaan. Dalam menerapkan sistem remunerasi, teori ini tampaknya sangat perlu dipertimbangkan

## 2) Keadilan Eksternal

Langkah pertama keadilan eksternal yang diungkapkan Dessler yaitu melakukan survei upah/gaji dalam industri di mana perusahaan kita berada (upah sektoral). Pengetahuan tentang apa yang dibayarkan perusahaan lain untuk pekerjaan yang sejenis diperlukan dalam kompetisi pasar tenaga kerja.

Mempelajari aturan yang ditetapkan pemerintah sebelum menentukan tingkat upah, baik lokal maupun nasional tentang tingkat upah, lembur dan jam kerja. Untuk menentukan berapa upah yang diberikan harus dilakukan dengan cermat. Dengan memberi upah di atas harga pasar tenaga-tenaga terbaik dengan sendirinya akan tertarik dan tertahan, sehingga dari hal tersebut karyawan akan bekerja dengan efektif dan produktif. Akan tetapi untuk melakukan metode tersebut biaya yang dikeluarkan relatif tinggi sehingga perusahaan harus menyesuaikan kemampuannya.

## 3) Keadilan Internal

Islam mengakui bahwa karena perbedaan dalam kemampuan apa yang diterima seseorang tidak mungkin sama dengan apa yang diterima orang lain, dalam pekerjaan, dalam jabatan, dalam tanggung jawab, dan lain sebagainya. Sehingga Islam lebih condong pada semakin besar jasa yang diberikan maka semakin besar pula kontribusi yang diterima. Keadilan internal diukur melalui evaluasi pekerjaan. Cara untuk mengevaluasi pekerjaan adalah *point factor sistem* di mana faktor-faktor yang dapat dinilai dan sama (*compensable factors*) dapat diberi imbalan dan bobot.

## BAB 4

# MENGIDENTIFIKASI FRAUD

### Memahami Fraud

#### A. Pengertian

Gary w.Adams dkk. Dalam *fraud prevention an invesrmen No One Can Affroad to Foregg* (2006) mendefinisikan bahwasanya *fraud* adalah “usaha seseorang untuk memperkaya diri sendiri melalui penyalahgunaan atau penyimpangan yang dilakukan secara sengaja terhadap aset perusahaan dengan menggunakan kedudukan jabatan”. Di sini *fraud* ditekankan pada aset perusahaan. Seseorang yang mempunyai kedudukan/kekuasaan akan dapat melakukan penyimpangan dari aset yang dikelola. Semakin berkuasa atau kedudukan yang makin tinggi semakin mudah untuk tergoda dalam melakukan penyimpangan. Dengan kekuasaan yang dimilikinya maka pelaku *fraud* memiliki kesempatan dalam memanfaatkan aset yang dikelolanya untuk disalahgunakan. Pelaku merasa memiliki hak untuk menggunakan aset perusahaan sesuai keinginan mereka.

Sedangkan dalam kamus *Black's Law Dictionary* dijelaskan bahwasanya “segala jenis cara yang dapat dipikirkan dan diupayakan oleh seseorang agar dapat mendapat keuntungan dari orang lain dengan sasaran yang salah atau pemaksaan kebenaran dan termasuk semua cara yang tidak terduga, licik dan mengakibatkan orang tertipu, itu merupakan perbuatan *fraud*. Pelaku dengan sengaja melakukan berbagai cara memanipulasi untuk memperoleh keuntungan bagi dirinya sendiri yang berakibat pihak lain mengalami kerugian. Kecurangan merupakan segala bentuk penipuan yang dilakukan oleh seorang pelaku untuk mendapat keuntungan dan secara bersamaan mampu menimbulkan kerugian tanpa disadari pihak lain baik itu disengaja maupun tidak (Dr. Cris Kuntandi, 2015). Dalam pengartian kecurangan dan korupsi ini tidak sama, yang membedakannya yaitu

kecurangan memiliki cabang dan ranting sedangkan korupsi hanya bagian dari kecurangan.

## **B. Jenis-Jenis Fraud**

Semakin berkembangnya ilmu, teknologi maupun jenis usaha dapat menimbulkan perkembangan jenis-jenis *fraud*. Media masa bahkan dapat menyajikan berita berbagai kejahatan yang lebih canggih yaitu kejahatan kerah putih (*white collar crime*) dan pencucian uang (*money laundering*). Dari semua hal itu terjadi disebabkan karena dukungan kemajuan teknologi dan pesatnya bidang usaha.

Para ahli mengidentifikasi *fraud* yang dilakukan dalam suatu perusahaan/organisasi ada tiga jenis<sup>11</sup>, yaitu:

### **1. Fraud atas laporan (*fraudulent statements*)**

Laporan keuangan dibuat karena untuk memberikan informasi bagi stakeholders dan pihak terkait. Informasi yang valid akan membantu dalam mengambil keputusan dalam menjalankan bisnis tersebut. Akan tetapi karena maraknya persaingan bisnis mengakibatkan manajemen atau pihak-pihak terdorong untuk memanipulasi laporan keuangan. Umumnya *fraud* atas laporan ini sering dilakukan dengan menggunakan cara melaporkan harta dan pendapatan yang bahkan lebih tinggi daripada yang seharusnya atau juga melaporkan kewajiban dan biaya lebih rendah daripada seharusnya. *Fraud* atas laporan ini dilakukan karena ada tekanan yang kuat agar manajemen atau perusahaan menunjukkan kinerja yang memuaskan semua pihak. Ketika terjadi suatu masalah atau kinerja perusahaan menurun maka manajemen berusaha untuk menutupinya dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan memanipulasi laporan agar kinerja perusahaan tetap terlihat bagus atau mencapai targetnya.

Berikut penyebab manajemen melakukan tindakan *fraud*, yaitu:

- Meningkatkan kinerjanya atas permintaan pertanggungjawaban

---

<sup>11</sup> Pengklasifikasian ini dan uraian setelahnya merujuk pada hasil identifikasi ACFE sebagaimana dimuat dalam *Fraud Examiner manual (2006)*.

- Menutupi kelemahan dan ketidakmampuan manajemen dalam mencapai target yang dibebankan
- Memperoleh bonus atas kinerja
- Menghapuskan pandangan negatif pengguna laporan maupun pasar juga
- Mendapat keuntungan dari dividen perusahaan
- Bayar pajak lebih kecil
- Mendapat kredit/sumber pembiayaan lain yang memberikan keuntungan.

Tuntutan peningkatan kinerja setiap periode tentu memberikan tekanan yang besar apalagi ditambah dengan kondisi perekonomian yang kurang mendukung akan mendorong pelaku untuk melakukan *fraud* guna mempertahankan kinerjanya. Selain itu tujuan lain pelaku melakukan *fraud* adalah untuk menutupi ketidakmampuannya dalam bekerja. Dengan melakukan *fraud* maka kinerjanya akan terlihat bagus tetapi sebenarnya tidak demikian. Hal yang lain pelaku melakukan *fraud* adalah untuk menutupi pendapatannya yang tinggi guna menghindari dari kewajibannya.

*Fraud* atas laporan ini dibagi menjadi 5 jenis (Bona P. Purba, 2015), yaitu:

- a. Pendapatan fiktif (*fictitious revenue*)  
Pada *fraud* ini dilakukan dengan pencatatan pendapatan dari penjualan barang maupun jasa yang sebenarnya tidak pernah terjadi
- b. Perbedaan waktu (*timing difference*)  
*Fraud* berhubungan dengan pencatatan penjualan atau biaya pada periode yang tidak benar, sehingga prinsip *matching cost againsts revenue* terdapat pada standar akuntansi yang tidak ditaati oleh perusahaan
- c. Menyembunyikan kewajiban dan biaya (*concealing liabilities and asset*)  
Dalam hal ini *fraud* dilakukan dengan tidak mengungkap atas adanya kewajiban dan biaya dalam laporan keuangan



- d. Pengungkapan yang tidak tepat (*importer disclosure*):  
Bentuk kecurangan ini yaitu dengan tidak melakukan pengungkapan laporan keuangan secara lengkap untuk menyembunyikan kecurangan yang terjadi. Sehingga dengan demikian pembaca laporan keuangan tidak mengetahui keadaan sebenarnya yang sudah terjadi di suatu perusahaan.  
*Fraud* dalam hal ini biasanya dilakukan dengan 4 cara
- Dengan meniadakan pengungkapan kewajiban yang timbul dari perjanjian pinjaman maupun kewajiban kontijensi lainnya
  - Tidak mengungkapkan kejadian-kejadian penting. Seperti ada produk atau teknologi baru yang memberi dampak pada penjualan
  - Tidak mengungkapkan terdapatnya transaksi-transaksi dengan pihak yang spesial
  - Tidak mengungkap perubahan prinsip dan praktik akuntansi sekaligus pengaruhnya terhadap laporan keuangan
- e. Penilaian aktiva yang tidak tepat (*improper aset valuation*)  
Untuk *fraud* ini dilakukan dengan cara menilai suatu aktiva yang dilaporkan secara salah dan tidak sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku umum.

## 2. Penyalahgunaan aset (*aset misappropriation*)

Penyalahgunaan aset bisa dibagi menjadi dua kelompok (Bona P. Purba, 2015), yaitu:

### a. *Fraud* kas

*Fraud* kas sendiri terbagi menjadi 3 macam yaitu pencurian kas, *skimming* dan *fraud* pengeluaran kas

- Pencurian kas (*cash larceny*)

Pencurian kas dalam *fraud* yaitu pencurian terhadap kas sudah dicatat dalam pembukuan perusahaan/organisasi bisa pada kas yang diterima atau yang disimpan di kantor/bank. Pencurian ini dilakukan dalam jumlah kecil tetapi berulang

kali. Atau bisa saja dilakukan dengan pemalsuan perhitungan kas.

- *Skimming*

Yang dimaksud *skimming* dalam *fraud* yaitu pencurian kas yang belum tercatat dalam sistem akuntansi perusahaan maupun organisasi. Ini disebut *fraud* ekstra kompatibel (*off-book fraud*) karena pencurian dilakukan sebelum tercatat sehingga tidak ada jejak yang ditinggalkan.

- *Fraud* pengeluaran kas

Terdapat 5 jenis *fraud* dalam pengeluaran kas

- Skema faktur (*billing schemes*)

*Fraud* ini dilakukan dengan cara mereka membuat voucher maupun tagihan kepada perusahaannya, sehingga dengan adanya dokumen tersebut perusahaan mengeluarkan uang untuk membayar tagihan yang tidak pernah terjadi.

- Skema penggajian

*Fraud* ini dilakukan dengan cara memanipulasi melalui sistem pembayaran gaji. Hampir sama dengan diatas yang membedakan dalam hal ini yang dipalsukan yaitu kartu catatan waktu kerja (*time card*) atau pada informasi yang ada dalam catatan gaji.

- Skema pengganti biaya (*expense reimbursement schemes*)

Dalam kecurangan ini yaitu dilakukan dengan cara pemanipulasian atad prosedur penggantian biaya atas apa yang seharusnya tidak dibebankan kepada perusahaan maupun organisasi. Jadi pelaku meminta uang ganti atas pengeluaran pribadi yang tidak berhubungan dengan perusahaan seperti biaya perjalanan pribadi dengan cara memalsukan tanda terima/kuitansi dengan meninggikan biaya bisnis.

- Pemalsuan cek (*check tampering*)

Dalam hal ini pelaku *fraud* ini memiliki akses pada buku cek perusahaan, kemudian melakukan pencurian atau

pemalsuan cek dengan menuliskan namanya sendiri untuk bisa dicairkan.

➤ *Register disbursement*

Dalam *fraud* ini incarannya yaitu aliran kas (*cash flow*) yaitu pelaku mengambil uang yang sudah dikeluarkan oleh perusahaan.

b. *Fraud* atas persediaan dan aset lainnya (*inventory and all other asset*)

*Fraud* atas persediaan dan aset lainnya ini yaitu penyalahgunaan terhadap segala bentuk aset yang dimiliki perusahaan selain dalam bentuk kas. Dalam masalah ini *fraud* bisa berupa pemakaian aset tanpa seizin (*misuse*) dan pencurian (*larceny*). Seperti kendaraan perusahaan, peralatan kantor, komputer, dan perabot kantor lainnya merupakan aset yang biasanya disalahgunakan. Bentuk-bentuk *fraud* persediaan dan aset lainnya antara lain sebagai berikut:

c. Pencurian persediaan (*inventory larceny scheme*)

*Fraud* ini secara simpelnya bisa diartikan pengambilan fisik persediaan perusahaan tanpa ada upaya untuk menutupi pencurian tersebut dalam buku dan catatan. Pelaku *fraud* ini adalah pegawai gudang, bagian pengiriman barang, dan pegawai lainnya yang mempunyai akses terhadap persediaan.

d. Skema permintaan dan pemindahan aset (*asset requisition and transfer scheme*)

Berbeda dari yang pertama, *fraud* ini dilakukan dengan menggunakan dokumen yang meminta pemindahan barang dari satu lokasi ke lokasi lain untuk memudahkan dalam aksi *fraud* atau pencurian persediaan atau aset lainnya.

e. *False billing and purchasing & receiving scheme*

*False billing* dilakukan oleh pegawai yang mempunyai kewenangan untuk membeli barang. Jadi pelaku membeli barang yang harusnya tidak dibutuhkan sama perusahaan. Sedangkan *purchasing and receiving scheme* yaitu pelaku

membeli barang yang diperlukan perusahaan akan tetapi aset tersebut dicuri oleh pegawai yang bersangkutan.

f. Skema pemalsuan pengiriman (*false shipping scheme*)

Dalam hal ini pelaku membuat dokumen pengiriman dan penjualan palsu agar terlihat seolah-olah terjadi penjualan. Ini dilakukan pelaku untuk menutupi berkurangnya jumlah persediaan dan aset lainnya.

### 3. Korupsi (*corruption*)

Korupsi termasuk kedalam jenis *fraud* yang dilakukan diluar pembukuan. *Fraud* korupsi ini terjadi dalam bentuk seperti pemberian kickback/komisi, hadiah dan lain-lain. Secara luasnya menurut Wijayanto dan Ridwanto korupsi yaitu penyalahgunaan kekuasaan untuk kepentingan hal pribadi yang bisa merugikan publik yang bertentangan dengan ketentuan yang ada<sup>12</sup>.

(Dr. Cris Kuntandi, 2015) Korupsi dibedakan menjadi beberapa macam: 1) pertentangan kepentingan (*conflict of interest*), yaitu pertentangan kepentingan ketika karyawan, manajer, dan eksekutif perusahaan memiliki kepentingan pribadi terhadap transaksi. Di mana ini memberi dampak kurang baik pada perusahaan. Pertentangan kepentingan ini antara lain yaitu perencanaan penjualan, pembelian dan lainnya. 2) suap (*bribery*), yaitu bertujuan untuk mempengaruhi pembuat keputusan dalam membuat keputusan, maka dilakukan penawaran, pemberian, atau permohonan sesuatu. 3) pemberian ilegal (*illegal gratuity*), yaitu hampir mirip dengan suap namun di sini tidak bermaksud untuk mempengaruhi keputusan bisnis, tetapi hanya untuk permainan saja. d) pemerasan secara ekonomi (*economic extortion*), hal ini berlawanan dengan suap. Yakni penjual menawarkan untuk memberi suap atau hadiah kepada pembeli yang memesan produk dari perusahaannya.

---

<sup>12</sup> “memahami korupsi”, dalam Wijayanto dan Zachrie Ridwan (ed), Korupsi,

### C. Faktor-Faktor Penyebab Fraud

Banyak sekali faktor yang dapat menimbulkan seseorang untuk melakukan *fraud*. Kesempatan yang ada untuk melakukan *fraud* bisa terjadi di seluruh organisasi. Kesempatan yang paling besar yaitu pada pengendalian internalnya yang lemah. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hollinger dan Clark, penyebab yang paling umum karyawan melakukan *fraud* yaitu terdapatnya kesempatan (yang umumnya timbul dari pengendalian yang lemah) dan merasa tidak puas terhadap upah kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Hollinger dan Clark tersebut melibatkan 10.000 karyawan ditempat kerja. Studi tersebut menyimpulkan bahwa 1 dari 3 karyawan mempunyai niat (inten) untuk mencari uang atau barang yang ada ditempat kerja. Studi itu juga memperlihatkan bahwasanya hampir 90% karyawan dalam melakukan penyimpangan seperti halnya perilaku malas (*goldbricking*), bekerja dengan lambat (*workplace slowdowns*), menyalahgunakan waktu bekerja (*sick time abuses*) dan pencurian (*pilferage*)<sup>13</sup>.

Penjelasan lain menurut Donald R. Cressey dalam penelitiannya menyimpulkan bahwasanya mayoritas manusia melakukan *fraud* ini dikarenakan untuk memenuhi kewajiban keuangannya. Cressey menyimpulkan dalam melakukan *fraud*, pelaku harus mempunyai kesempatan (*opportunity*) agar dapat melaksanakan dan menyembunyikan kejahatan (*concealment*), pembenaran (*rationalization*) di mana pembenaran atas tindakan yang dilakukan bukan perbuatan jahat (*criminal activity*)<sup>14</sup>. Tiga faktor yang dapat menyebabkan *fraud* tersebut digambarkan dengan segitiga *fraud* (*fraud triangle*).

Pada dasarnya yang menjadi masalah dalam *fraud* sendiri yang perlu ditelusuri adalah tentang siapa saja yang dapat melakukan *fraud*. Albrecht dalam bukunya "*Fraud Examination*", menjelaskan bahwa *fraud* bisa dilakukan oleh siapa pun. Terdapat hal menarik yang telah dipaparkan oleh Albrecht di mana Pelaku *fraud* kebanyakan orang

---

<sup>13</sup> Lih. Welles Joseph T., *Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection (Third Edition)*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011, hlm.19-25

<sup>14</sup> Ibid, hlm. 32-35

yang berpendidikan, lebih religius, lebih sedikit memiliki catatan kriminal sebelumnya, sedikit mengkonsumsi alkohol dan napza, memiliki catatan kesehatan psikologis yang jauh lebih baik, lebih optimis dalam menjalani hidup, lebih percaya diri, lebih berkecukupan, harmonis dalam kehidupan rumah tangga, memiliki kecerdasan sosial yang lebih tinggi. Kontrol emosi diri yang lebih baik, menyenangkan sebagai lawan bicara dan lebih berempati (Albercht, 2003).

Namun pada kenyataannya bahkan yang memiliki banyak hal baik dibandingkan pelaku kriminal malah menjadi pelaku *fraud* yang mana dari perbuatannya berdampak yang sangat besar dalam menghancurkan banyak orang. Dalam bukunya Albrecht, Dennies Greer membuat ilustrasi atas tiga kunci faktor utama pemicu tindakan *fraud*, yaitu: adanya rasa tekanan, ada kesempatan, dan merasio-nalisasi *fraud* agar dapat diterima atau dimaklumi oleh orang lain.

### **1. Pressure (Tekanan)**

Pressure adalah dorongan yang bisa menyebabkan seseorang melakukan *fraud*, Pada umumnya yang bisa mendorong yaitu kebutuhan atau masalah finansial. Tapi banyak juga yang terdorong oleh keserakahan (YR, 2017).

#### **a. Tekanan financial**

Menurut Albrecht, tekanan finansial hampir 95% mempengaruhi tindakan *fraud* didasari, terdapat Beberapa kondisi yang menjadi pemicu tekanan finansial adalah sebagai berikut:

##### **1) Greed (ketamakan)**

Pemicu terjadinya *fraud* yaitu karena ketamakan, , serakah, tidak puas dengan apa yang telah didapat dan rasa ingin memiliki lebih banyak lagi dari apa yang telah dimiliki (tidak Qanaah).

##### **2) Living beyond one's means (besar pasak daripada tiang)**

Yang dimaksud dalam point 2 ini yaitu di mana pengeluaran dalam memenuhi keinginan melampaui kemampuan keuangan yang dimiliki. Banyak pemicu tindakan tersebut di

sekeliling kita. Dari pengamatan yang saya lihat di sekeliling salah satunya adalah karena mereka ingin mendapat pujian, ingin terlihat keren, ingin mengikuti zaman, dan karena gengsi yang sangat tinggi sekaligus ingin terlihat lebih kaya dan lain sebagainya. Hal ini menciptakan rasa bangga tersendiri bagi mereka yang bisa melakukannya. Dari pemaparan tersebut apa kalian setuju?

3) High bills or personal debt (besarnya tagihan dan utang)

Hal ini menjadi salah satu pemicu ketiga yang mana mereka merasa tertekan karena suatu desakan penagihan hutang. Sehingga mereka memunculkan pikiran mengenai bagaimana cara menyelesaikan tekanan meskipun dengan cara yang tidak patut.

4) Poor credit (kredit yang tidak dapat terbayar).

Semakin berkembangnya zaman semakin pula banyak inovasi yang terjadi, salah satunya yang terjadi pada inovasi pada kartu kredit. Banyak orang yang mempunyai kredit bahkan sampai berjejer di dalam dompet. Dan ada rasa bangga ketika membayar sesuatu dengan menggesek kartu kredit. Padahal menggesek sama halnya dengan berutang, semakin sering kita menggesek akan semakin besar beban utang yang harus dibayar. Karena Kebiasaan pembayaran tunai sudah dianggap tidak keren lagi, bahkan dianggap merepotkan. Padahal membayar tunai lebih baik, tanpa meninggalkan masalah. Jika kebiasaan menggesek sering dilakukan maka beban tagihan dan utang akan ditemui di depan. Sehingga ini memicu terjadinya *fraud* karena tagihan yang terus berdatangan.

5) Personal financial losses (kehilangan uang).

Dalam memenuhi kebutuhannya, seseorang pastinya akan mempunyai tabungan untuk menyongsong kebutuhan ke depannya. Dan jika uang itu hilang dan tidak ada cadangan lainnya, maka muncul pikiran untuk segera mendapatkan

gantinya dengan cara yang instan. Sehingga hal ini dapat memicu adanya tindakan *fraud*

6) Unexpected financial needs (kebutuhan yang tidak terduga).

Kita sebagai manusia tidak tahu kapan mendapat musibah atau hal lainnya yang mendesak dengan membutuhkan dana yang besar akan hal tersebut. Sehingga hal ini mampu memicu untuk melakukan tindakan *fraud*.

**b. Kebiasaan buruk dari masa lalu yang terus dilakukan**

Kebiasaan buruk yang dimaksud di sini yaitu terkait dengan pemicu tindakan *fraud*, yaitu dari berbohong, berkata tidak jujur untuk menutupi sesuatu, kebiasaan yang bisa membuat ketagihan, seperti berjudi, minuman keras, alkohol, dan kebiasaan lainnya yang dalam pemenuhannya membutuhkan biaya mahal, dari aspek diatas mampu memicu seseorang untuk melakukan tindakan *fraud*.

Kebiasaan buruk adalah elemen terburuk dari pressure, gaya kehidupan yang tidak bisa dikendalikan oleh kontrol diri akan mampu secara kuat mendorong seseorang dalam melakukan *fraud*. Jika kebiasaan buruk tanpa diberi hukuman seperti mencuri, mengambil barang yang bukan miliknya sudah dilakukan sedari kecil maka hal itu akan terbawa sampai dewasa, dan kebiasaan buruk inilah yang menjadi contoh real dalam tindakan *fraud*

**c. Tekanan yang muncul dari hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan**

Kebiasaan buruk yang memotivasi sebagian besar tindakan *fraud* selain tekanan keuangan antara lain yaitu adanya pimpinan dan bawahan bekerja sama melakukan *fraud*. Penyebab mereka bersama melakukan *fraud* ini bisa saja dari segi kurang puasnya seorang manajer atas hadiah atau bonus kinerja yang diterima dari pemilik perusahaan. Hal tersebut mendorong manajer memerintahkan kepada bagian akuntansi sebagai untuk menyajikan laporan yang tidak sesuai. *fraud* jenis ini termasuk dalam *fraud* atas laporan keuangan, aspek lain



yang mampu memicu tindakan *fraud* yaitu upah atau gaji yang diterima tidak memuaskan, dari rasa ketidakpuasan ini mampu memicu pelaku untuk melakukan penggelapan/pencurian aset perusahaan, penyebab lainnya antara lain karena takut kehilangan pekerjaan, tidak dihargai potensi, diabaikan untuk promosi dan yang lainnya.

**d. Tekanan-tekanan dari berbagai faktor**

Tekanan bisa datang dari mana saja. Sehingga dengan adanya banyak tekanan mampu memicu seseorang dalam melakukan tindakan *fraud*. Tekanan tersebut bisa datang dari berbagai pihak baik itu dari internal keluarga di mana menginginkan taraf hidup yang tinggi dan keinginan bertambahnya materi duniawi yang mana dari kedudukan atau jabatan yang tinggi akan tetapi tidak terpenuhi gaya kehidupan yang diinginkan. Hal ini juga berlaku pada pihak luar keluarga, seperti yang terjadi pada kasus pencalonan. Di mana para pemilih hanya mau memilih jika mendapat asupan. Sehingga hal tersebut menjadi tekanan tersendiri dan bisa saja memicu untuk melakukan tindakan *fraud*.

**2. Opportunity (Peluang)**

Kesempatan menurut Albrecht merupakan elemen kedua dari *fraud*. Terdapat enam faktor utama meningkatkan peluang bagi individu untuk melakukan *fraud* dalam organisasi, yaitu:

**a. Lemahnya kontrol yang dapat mencegah dan/atau mendeteksi perilaku yang mengarah pada tindakan fraud**

Upaya untuk mencegah dan mendeteksi *fraud* yang dilakukan oleh pegawainya bisa dilakukan dengan struktur pengawasan yang bekerja dengan efektif. Ada tiga komponen yang dalam struktur organisasi, yaitu:

**1) Lingkungan pengendalian**

Lingkungan pengendalian adalah suasana kerja yang ditumbuhkan oleh organisasi untuk dipatuhi para karyawannya. Aturan yang dibuat oleh manajemen dan

keteladanan top manajemen dalam menerapkan serta memberi contoh kepatuhan terhadap aturan yang dapat diikuti karyawannya adalah elemen yang terpenting dari lingkungan pengendalian. Karena banyak kebiasaan dari seorang top manajemen yang tidak jujur, tidak amanah, tidak meneladani, sehingga bertolak belakang dengan aturan yang dibuat, yang lebih parahnya tindakan tersebut ditiru dan membudaya pada karyawannya, karena pepatah mengatakan guru kencing berdiri, murid kencing berlari, yang mana jika diterapkan dalam perusahaan adalah jika seorang top manajemen meminta bagian akuntansi membuat laporan keuangan yang tidak sesuai agar mendapat bonus yang besar dari perusahaan, dengan demikian karyawan akan meniru apa yang dilakukan pimpinannya dengan melakukan kegiatan yang seharusnya tidak dilakukan seperti membuat angka laporan jam lembur yang tidak sesuai realita, dan bisa saja melakukan *fraud* pada perusahaan. Karena pada dasarnya top manajemen adalah teladan dalam sikap dan tindakan seorang karyawan.

Elemen yang selanjutnya yaitu adanya komunikasi intens yang dilakukan secara terus-menerus kepada bawahannya yang dilakukan oleh manajemen mengenai tindakan dan sikap apa yang sebaiknya tetap terus dilestarikan, integritas, seperti kejujuran, etos kerja, dsb.

Elemen berikutnya yaitu dengan membangun mekanisme recruitment pegawai. Organisasi yang mempekerjakan karyawan yang digolongkan dalam kategori tidak jujur sama halnya akan menjadikan perusahaan maupun organisasi sebagai korbannya karena mau sebaik apa pun kontrolnya akan tidak lagi efektif dalam pencegahan *fraud*.

Dan elemen yang terakhir dari lingkungan pengendalian yaitu adanya struktur organisasi yang jelas. *Fraud* dapat diminimalkan jika siapa pun yang ada dalam organisasi paham tentang tanggung jawabnya di aktivitas bisnis.

Sehingga jika ada yang tidak mudah untuk ditelusuri dari mana sumber masalahnya.

Elemen kelima dari lingkungan pengendalian adalah departemen audit internal yang bekerja secara efektif yang dikombinasikan dengan program pencegahan *fraud*. Audit internal berfungsi selayaknya *early warning fraud*, membayangi setiap aktivitas organisasi dan segera mengingatkan jika terdapat aktivitas yang mengindikasikan adanya ketidakberesan.

Dengan demikian lima elemen yang bisa diterapkan secara bersama-sama yaitu: (1) Teladan dari Pimpinan, (2) komunikasi yang baik dan intens, (3) prosedur recruitment yang efektif, (4) struktur organisasi yang jelas, dan (5) departemen audit internal dan fungsi pengawasan yang efektif. Sehingga menyadarkan bahwasanya tidak ada ruang untuk melakukan *fraud*.

## 2) Sistem akuntansi

*Fraud* sendiri terdiri dari tiga elemen:

- Pencurian terhadap aset
- Concealment, di mana ini dilakukan dengan upaya untuk menyembunyikan *fraud* yang dilakukan sehingga orang lain tidak mengetahuinya
- Conversion, tindakan merubah aset yang dicuri dengan menguangkannya dan menggunakannya.

Catatan akuntansi seringkali digunakan dalam menyembunyikan *fraud*. Karena dokumen-dokumen transaksi keuangan, seperti kuitansi, faktur, nota, bon, cek dan yang lainnya disusun dalam catatan akuntansi. Dalam hal ini *fraud* dilakukan dengan mengubah/menghilangkan apa yang tertulis dalam dokumen. Jika ada kesalahan penghitungan maupun penjumlahan bisa dikatakan *fraud* jika dilakukan dengan sengaja dan tujuannya untuk memperkaya dirinya sendiri sekaligus merugikan pihak lain.

## 3) Aktivitas atau prosedur pengawasan

#### **b. Ketidakmampuan menilai kualitas kinerja**

Pada dasarnya apa pun pekerjaan setelah dilakukan pastinya akan dinilai dari hasil kinerja tersebut. Begitupun dari upah yang diberikan apakah sudah sesuai dengan apa yang telah dilakukan atau bahkan malah kelebihan. Kenapa hal ini bisa berkaitan dengan tindakan *fraud*? Karena penting untuk diketahui bahwasanya para ahli yang bekerja akan menggunakan keahliannya untuk menguntungkan diri sendiri dalam menghadapi peluang yang ada. Ini dilakukan oleh para ahli dalam bekerja bukan hanya semata-mata ada peluang namun juga adanya tekanan untuk melakukan *fraud*.

#### **c. Ketidakmampuan dalam memberikan efek jera pada pelaku fraud**

Tidak adanya tindakan hukuman atas pelanggaran seseorang yang melakukan *fraud* berarti sama saja memberi peluang seseorang untuk melakukan tindakan *fraud* kembali. Ketidakmampuan dalam memberi hukuman ini disebabkan oleh beberapa hal. Jika tidak dikenai hukuman atau dihentikan dari hukuman, mereka tidak memberikan alasan dari pemberhentian tersebut. Di sisi lain jika diadili maka rekan bisnis akan mengetahui tentang pelanggaran mereka. Sehingga pelaku merasa dipermalukan dengan adanya hukuman tersebut. Akan tetapi dengan kondisi yang merasa dipermalukan, bisa menjadi faktor yang kuat dalam mencegah *fraud*. Dari sisi hukum, pelaku *fraud* belum mendapatkan hukuman yang memang mampu memberikan efek jera bagi pelaku. Hal ini akan menimbulkan peluang yang sangat besar bagi pelaku untuk melakukan tindakan *fraud* jika memang tidak ada hukuman.

#### **d. Kurangnya akses terhadap informasi**

Adanya akses informasi milik pelaku yang tidak dimiliki oleh korban akan mempermudah pelaku dalam melakukan *fraud*. Hal ini sering terjadi terutama pada *fraud* atas laporan keuangan yang dilakukan terhadap pemegang saham, investor, dan pemberi utang. Dalam *financial statement fraud*, pengguna dari

laporan keuangan hanya didapat informasi mengenai kinerja organisasi dari laporan keuangan yang dipublikasikan oleh manajemen. Dengan mengandalkan kepercayaan atas apa yang disajikan di dalam laporan tersebut. Laporan ini bisa saja di manipulasi agar kinerjanya terlihat bagus

**e. Ketidaktahuan, apatis, dan ketidakmampuan**

Yang menjadi korban sasaran atas tindakan *fraud* adalah orang yang sudah berusia lanjut, orang yang sulit berkomunikasi, maupun orang-orang yang tinggal jauh terpencil dari informasi. Hal ini dikarenakan karena tidak adanya pengetahuan, apatis dan ketidakmampuan calon korban adalah peluang bagi pelaku *fraud* untuk melakukan penipuan.

**f. Kelemahan pada jejak audit**

Pelaku *fraud* yang cerdas mengerti bahwa apa yang sudah dilakukan harus disembunyikan agar tidak meninggalkan jejak audit. Dan mereka juga tahu jika dalam penyembunyian melibatkan manipulasi catatan keuangan. Sehingga untuk memanipulasi, pelaku memilih memanipulasi pada laporan laba rugi, karena mereka tahu bahwasanya jejak audit tidak bisa ditelusuri lagi.

**3. Rationalization (pembenaran)**

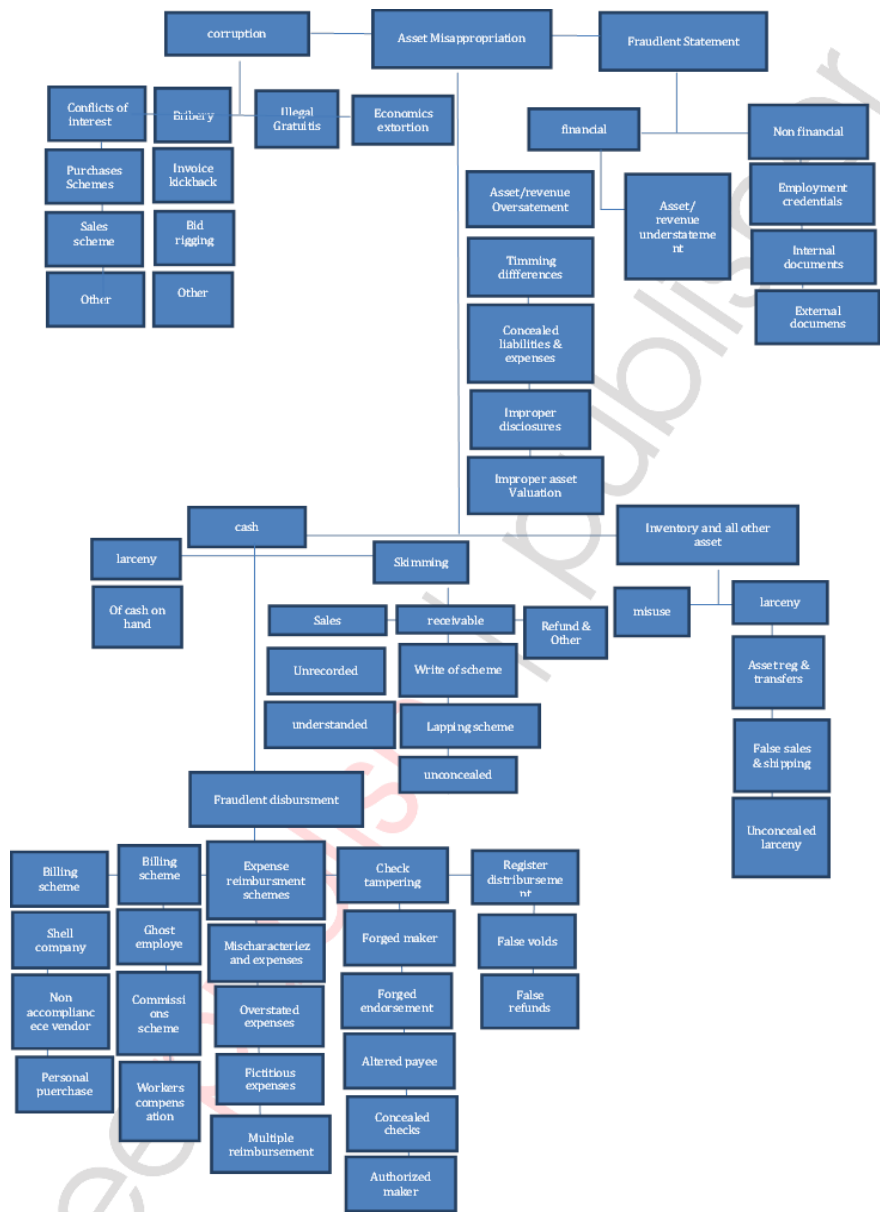
Rasionalisasi adalah tindakan pembenaran atas tindakan *fraud* yang telah dilakukan. Terdapatnya sikap, karakter maupun serangkaian nilai-nilai etis yang membolehkan manajemen atau pegawai untuk melakukan tindakan yang tidak jujur, atau berada dalam lingkungan yang cukup menekan bagi mereka sehingga membuat mereka merasionalisasikan tindakan yang tidak jujur. Rasionalisasi dapat memicu terjadinya *fraud*, karena pelaku mencari pembenaran sebagai atas tindakannya, misalnya:

- tindakannya dilakukan untuk membahagiakan keluarga dan orang-orang yang dicintainya.
- Pemikiran hak atas sesuatu yang seharusnya didapatkan lebih tinggi dari yang didapatkan sekarang (posisi, gaji, promosi).

- Pemikiran untuk mendapatkan hak sebagian dari keuntungan perusahaan yang tinggi untuk mengambil keuntungan tanpa sepengetahuan dari pendapatan perusahaan.

Association of certified *fraud* examination (ACFE-2000) menyebutkan istilah *fraud tree* atau bisa disebut juga dengan pohon kecurangan. Tiga cabang utama dari *fraud* sendiri meliputi seperti yang tertera pada tabel berikut:

deepublish / publish



**Gambar 6. Fraud Tree**

Dapat dilihat bahwasanya cabang dan ranting dari *fraud* ini menggambarkan secara lengkap akan kecurangan yang sering terjadi dalam birokrasi pemerintah maupun sector bisnis. Untuk sejauh ini penelitian mengenai kasus kecurangan di Indonesia belum ada secara lengkap. Pada dasarnya orang-orang lebih fokus pada kasus korupsi saja. Padahal kasus kecurangan, seandainya diberikan, mungkin akan lebih mengerikan lagi. Kenapa? Karena jenisnya yang banyak dan cabang serta ranting yang beragam.

#### **D. Ancaman fraud**

Semua perusahaan maupun organisasi pastinya mempunyai potensi untuk menjadi korban sasaran dari *fraud*. Bahkan tidak ada satu pun perusahaan maupun organisasi yang bias terhindar sepenuhnya dari *fraud*. *Fraud* ini bisa terjadi di mana saja dan di semua tingkatan. Akan tetapi kebanyakan perusahaan tidak menyadarinya dan bahkan sering meremehkan ancaman *fraud*.

Pelaku *fraud* dari berbagai perusahaan maupun organisasi<sup>15</sup>:

1. Pelaku *fraud* sendiri biasanya orang dalam dari suatu perusahaan maupun organisasi itu sendiri. Dan seringnya adalah pegawai yang bekerja keras dengan baik, berpengalaman, mempunyai jabatan yang tinggi dan dihormati
2. Pelaku *fraud* sendiri sering, berubah siasat dan tipu muslihat dalam mengelabui teknik pendeteksian *fraud*
3. Terjadinya *fraud* ini sering dikarenakan dari pelaku menganggap bahwa risikonya lebih rendah daripada imbalan yang diterima dari melakukan *fraud*
4. Banyak juga pelaku melakukan kejahatan *fraud* dikarenakan orang yang melakukan *fraud* tidak dihukum (tetap aman). Ini terkait dengan rasionalitas.

---

<sup>15</sup> Peter Dorington, 2003, Reducing Losses and Increasing Revenues in The Public sector: A SAS White paper. Head of Fraud Solutions SAS UK & Ireland



## **BAB 5**

### **MODEL PENCEGAHAN**

Penemuan *fraud* di dalam lembaga keuangan sangat berpengaruh pada perusahaan. Di mana ini menjadikan sebuah ancaman sendiri bagi sebuah perusahaan. Maka dari itu pencegahan dan penghalangan *fraud* merupakan konsep yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menghindari terjadinya *fraud*. Meskipun pencegahan *fraud* sudah ada bahkan bekerja dengan baik oleh pelaku *fraud*, akan tetapi pencegahan ini juga biasa digunakan sebagai penghambat yang kuat bagi orang yang berupaya untuk melaksanakan *fraud*.

#### **A. Pengendalian Fraud**

##### **1. Fungsi sistem pengendalian kecurangan**

Kekhawatiran akan terjadinya kecurangan atau *fraud* di lingkungan perusahaan maupun sebuah instansi pemerintah dapat dimaklumi karena mengingat kasus ini tidak mudah di deteksi. Berdasarkan praktiknya, kecurangan ini memang hampir semuanya merupakan perbuatan kolusi, di mana artinya tidak dilakukan sendiri melainkan dua atau bahkan bisa lebih. *Fraud* sendiri dilakukan dengan kecerdasan yang sangat tinggi. Maka dari itu perlu pengendalian (control) yang ketat dari perusahaan, sehingga siapa pun akan sulit melakukan kecurangan. Sehingga di sini fungsi sistem kendali kecurangan (*fraud control system*) meliputi pendeteksian, pencegahan, pelaporan dan penanganan kecurangan.

##### **a. Pendeteksian**

Pengendalian yang baik dan sinyal kecurangan merupakan dua hal yang dapat dilihat dalam pendeteksian. Pendeteksian kecurangan dapat dilakukan dengan penerapan sistem akuntansi yang efektif dan mengenali bentuk/variasi-variasi berbagai anomali yang terjadi dari praktik standar. Tanda-tanda

yang harus diwaspadai oleh manajemen dan seluruh pegawai dari kemungkinan terjadinya kecurangan yaitu:

- 1) Membiarkan dengan alasan-alasan yang tidak logis terhadap kejadian dan tindakan yang tidak biasa/normal.
- 2) Pelibatan diri penjaga dan pegawai dalam proses kerja rutin seperti penggandaan, pembelian, pemesanan dan penerimaan barang.
- 3) Gaya/pola hidup yang diluar kemampuannya seorang pegawai.
- 4) Perangkapan tugas seperti memproses dan menyetujui suatu transaksi ada pada satu orang.
- 5) Kerahasiaan yang hanya orang tertentu saja yang punya akses informasi rahasia tersebut.
- 6) Pengubahan sistem dan prosedur kerja yang tidak sah
- 7) Dokumen transaksi keuangan yang tercecer
- 8) Penggandaan faktur yang sama, manipulasi pembayaran, atau memalsukan klaim perjalanan.
- 9) Penandatanganan yang dilakukan tanpa melihat dokumen aslinya.
- 10) Dokumen seperti buku log, buku harian, dan laporan rutin yang diubah.
- 11) Menggunakan aset untuk kepentingan pribadi
- 12) Mengambil keuntungan pribadi dari uang rekanan
- 13) Kerja sama untuk mendapatkan tender baru atau kontraktor mengirimkan faktur palsu
- 14) Melakukan bisnis swasta saat jam kerja
- 15) pemberian suap untuk penutupan terhadap layanan yang tidak sesuai.

#### **b. Pencegahan**

Pencegahan agar tidak terjadi kecurangan merupakan tanggungjawab oleh pejabat dan pegawai. Tanggungjawab tersebut harus dimasukkan dalam berbagai dokumen yang mendukung diantaranya seperti fakta integritas, pedoman perilaku, dan pernyataan komitmen penerapan sistem kendali

kecurangan. Tersedianya pegawai/staf yang mempunyai pengetahuan yang baik tentang bahaya kecurangan serta siap mengungkapkan perilaku korupsi merupakan perangkat yang paling efektif untuk menangkap kecurangan.

Kode etik dan standar perilaku (*code of conduct*) penting untuk dimiliki sebuah perusahaan atau instansi. Kenapa? Karena untuk mendorong staf melaporkan semua insiden perilaku curang yang mencurigakan, dan kemungkinan terjadinya pemborosan yang signifikan pada daya publik. Adanya manajemen diharapkan mampu menciptakan budaya yang etis. Sehingga mampu menjadi panutan bagi pegawai. Manajemen di sini juga melakukan penilaian risiko kecurangan di wilayah kerjanya sekaligus menerapkan pengendalian yang tepat dalam menghadapi kecurangan.

Dalam menjaga lingkungan kerja yang etis dan efektif, manajemen perlu melakukan kerja sama. Sehingga dapat mencegah kemungkinan terjadinya kecurangan pun juga melakukan pengendaliannya.

### **c. Pelaporan**

Berbagai sarana pengaduan/pelaporan kecurangan dan program perlindungan terhadap pelapor ini perlu dibangun oleh perusahaan atau instansi. Yaitu dengan:

- 1) Sarana penyampaian pengaduan kecurangan
  - a) Dari manajemen membuat aturan bagi yang menemukan kecurangan untuk segera melaporkannya disertai dengan identitas pegawai
  - b) Penyediaan kotak pengaduan kecurangan oleh manajemen di tempat-tempat yang mudah terjangkau di lingkungan kantor.
  - c) Bagi pelapor kecurangan diharapkan mencantumkan identitas.
- 2) Terhadap pelapor kecurangan

Pelapor kecurangan akan dilindungi dari tindakan merugikan dari pihak penerima laporan. Informasi yang

diterima juga akan dilindungi dan dirahasiakan termasuk identitas pelapor.

3) Tindak lanjut terhadap pengaduan/laporan kecurangan

Di sini hal pertama yang dilakukan yaitu memverifikasi pengaduan yang diterima. Dan penerima pengaduan wajib menindaklanjuti setiap laporan kecurangan yang diterima.

**d. Penanganan**

Manajemen perlu melakukan investigasi kecurangan ketika sudah diidentifikasi terjadi kecurangan. Investigasi sendiri dilakukan dengan melakukan penyelidikan dugaan kecurangan yang dilakukan sesuai dengan prinsip keadilan universal. Yaitu:

- 1) Dianggap tidak bersalah sampai ada bukti bersalah.
- 2) Memiliki hak untuk menanggapi tuduhan dan terwakili dalam proses keputusan yang resmi.

Dalam penanganan kasus kecurangan penting untuk memperhatikan:

- 1) Kecurangan maupun dugaan adanya kecurangan bisa menyebabkan gangguan di lingkungan kerja.
- 2) Informasi adanya penyelidikan kecurangan hanya pada lingkungan terbatas saja
- 3) Diusahakan pegawai hanya menduga adanya kasus saja tanpa tahu ada penyelidikan.
- 4) Penjabat di lingkungan kantor tidak akan mempromosikan atau menoleransi gosip
- 5) Setelah penyelidikan diadakan briefing staf. Sehingga memberi dampak positif dan meningkatkan moral/semangat pegawai yang tidak terlibat.

**2. Pembentukan Komite Pemberantasan Fraud**

Agar program pemberantasan *fraud* berjalan dengan baik, maka perlu dibentuk suatu komite pemberantasan *fraud*. Terdapat cara lain dalam pembentukan komite yaitu dengan pembentukan suatu satuan tugas (satgas) pemberantasan *fraud*. Jadi dalam hal ini komite pemberantasan *fraud* mempunyai tanggungjawab dalam menetapkan

prioritas, mengoordinasikan program pemberantasan *fraud*. Pada dasarnya komite pemberantasan *fraud* ini melakukan rapat secara teratur yang khususnya dilakukan pada tahap awal strategi pengendalian *fraud*.

Adanya komite pemberantasan *fraud* ini membantu top manajemen. Di sini komite mempunyai peran dalam memainkan kunci membuat kebijakan dan menjamin terdapatnya kebijakan yang tepat agar pemberantasan *fraud* dapat berjalan dengan efektif.

### **3. Elemen-Elemen Program Pemberantasan Fraud**

Penting bagi perusahaan/organisasi untuk mempertimbangkan ukuran dan kompleksitas program, sumber daya dan anggaran sebelum menyusun program pemberantasan *fraud*. Terdapat 11 elemen yang harus diperhatikan oleh sebuah organisasi maupun perusahaan dalam melakukan program pemberantasan *fraud*: a) peran dan tanggungjawab, b) komitmen, c) kesadaran akan *fraud*, d) proses penguatan, e) pengungkapan konflik, f) penilaian risiko *fraud*, g) prosedur pelaporan dan perlindungan atas pengaduan *fraud*, h) proses investigasi, i) tindakan koreksi, j) perbaikan dan evaluasi, k) monitoring berkelanjutan<sup>16</sup>.

#### **a. Peran dan tanggungjawab**

Memahami peran dan tanggungjawab karyawan pada setiap tingkatan organisasi terkait dengan pemberantasan *fraud* ini sangat penting untuk dilakukan. Karena memang ditujukan untuk memastikan berjalannya suatu program pemberantasan *fraud* yang secara efektif. Hal ini mencakup pendefinisian peran dan tanggungjawab terhadap kebijakan, uraian tugas, piagam, dan pendelegasian otoritas terkait dengan pemberantasan *fraud*.

#### **b. Komitmen**

Pada dasarnya komitmen atas pemberantasan *fraud* ini harus dikomunikasikan oleh seorang komisaris dan manajemen tertinggi. Untuk metode yang bisa digunakan yaitu dengan

---

<sup>16</sup> Bdk. IIA, AICPA, *Managing the Business Risk of Fraud (2010)*, hlm. 16-19.

menanamkan komitmen dalam bentuk nilai organisasi maupun aturan perilaku. Metode lain yang bisa digunakan yaitu dengan penerbitan dokumen singkat yang diedarkan pada seluruh pegawai, supplier dan pelanggan. Dalam dokumen tersebut ditekankan atas pentingnya pemberantasan *fraud*.

c. Kesadaran *fraud*

Dalam hal ini kunci suatu keberhasilan dalam pemberantasan *fraud* ini adalah dikarenakan adanya program penyadaran yang secara terus-menerus. Hal ini juga bisa digunakan sebagai kendali pencegahan yang efektif. Kesadaran ini dilakukan dengan cara penilaian periodik, pelatihan dan komunikasi secara terus-menerus. Dengan adanya pemberantasan *fraud* ini mampu membantu menciptakan kesadaran *fraud*.

d. Proses penguatan

Penentuan proses isu ilegal terkait dengan proses penguatan yang diinginkan oleh direktur, karyawan maupun kontraktor ini ditujukan untuk menyatakan bahwasanya mereka telah membaca, memahami, dan akan taat dengan perilaku dan program pemberantasan *fraud* dalam mendukung adanya pemberantasan *fraud*.

e. Pengungkapan konflik

Dalam mendeteksi beberapa konflik yang aktual dan potensial secara internal, maka diperlukan untuk suatu proses ini diimplementasikan untuk direktur, karyawan dan kontraktor. Jika terdapat konflik, keputusan yang dapat diambil yaitu:

- Menghendaki seseorang untuk menghentikan kegiatan karena dinilai ada suatu konflik kepentingan
- Menentukan tidak ada konflik kepentingan setelah manajemen menerima internal disclosure
- Manajemen menentukan adanya konflik kepentingan dan menetapkan pembatasan seseorang dalam mengelola risiko untuk memastikan tidak ada peluang untuk melakukan *fraud*

f. Penilaian risiko *fraud*

Pada dasarnya akar dari pemberantasan *fraud* yang efektif yaitu dengan penilaian risiko, pengawasan yang baik. Di mana ini mengidentifikasi *fraud* yang bisa saja terjadi ada suatu organisasi. Untuk penilaian sendiri dapat dilakukan dengan melibatkan personal yang memang pantas, dengan mempertimbangkan skenario dan juga skema *fraud*.

g. Perlindungan pengadu dan prosedur pelaporan

Pada pemberantasan *fraud* tidak hanya mengumumkan tidak ada toleransi terhadap *fraud*. Tetapi pada dasarnya *fraud* ini harus dilaporkan dengan segera dan menyediakan cara untuk melaporkan *fraud*.

h. Proses investigasi

Proses investigasi harus ditetapkan oleh suatu organisasi. Karena sekali *fraud* itu dicurigai dan dilaporkan, maka untuk menindakinya perlu dilakukan investigasi.

i. Tindakan koreksi

Penetapan secara jelas terkait dengan konsekuensi dan proses yang harus dilalui pelaku *fraud* ini ditujukan untuk menghalangi terjadinya *fraud*. Kebijakan pemberantasan *fraud* sendiri harus menegaskan bahwasanya organisasi mempunyai hak dalam mengadakan tindakan perdata dan pidana pada siapa saja yang berani melakukan *fraud*.

j. Perbaikan dan evaluasi proses

Penggambaran terkait bagaimana manajemen secara periodik mengevaluasi efektivitas dari program pemberantasan *fraud* dan memonitor perubahannya mencakup pengukuran, analisis statistik, *benchmarkin*, dan survei. Hal ini harus dijalankan dalam program pemberantasan *fraud*.

k. Monitoring berkelanjutan

Merevisi dan mereview program pemberantasan *fraud* dan dokumen terkait berdasarkan perubahan kebutuhan organisasi harus dilakukan. Untuk merefleksikan kondisi sekarang dan komitmen organisasi terhadap pemberantasan *fraud*.

#### **4. Menyusun kebijakan pemberantasan fraud**

Dalam kebijakan pemberantasan *fraud* pastinya mengidentifikasi tindakan-tindakan atau perilaku yang dianggap sebagai tindakan *fraud*, dan juga termasuk tindakan yang menyimpang dan tidak pastas, sehingga dengan itu menetapkan standar yang konsisten untuk menanganinya.

Dalam penyusunan kebijakan pemberantasan *fraud* sendiri diperlukan pengetahuan terkait dengan sifat dari kebijakan pemberantasan *fraud*, antara lain meliputi:

Dikembangkan sesuai porsi kebutuhan dan bersifat dinamis

- Merupakan sebuah kerangka kerja dan arah dalam upaya pemberantasan *fraud*
- Harus efektif biaya.
- Adanya dukungan prosedur, kebijakan dan pedoman yang tepat dan direview secara periodik membuat kebijakan pemberantasan *fraud* akan efektif
- Adanya dukungan dokumen sebagai buku pembantu dalam kebijakan pemberantasan *fraud*
- Pengevaluasian kebijakan pemberantasan *fraud*
- Kebijakan pemberantasan *fraud* bersifat makro dan terintegrasi

### **B. Pengendalian Internal**

#### **1. Pengertian dan Tujuan Pengendalian Internal**

Pengendalian internal biasanya relatif diperlukan seiring dengan tumbuh dan berkembangnya transaksi/bisnis perusahaan. Demi menjalankan pengendalian internal secara baik harus diikuti dengan kerelaan perusahaan mengeluarkan beberapa tambahan biaya. Sistem pengendalian internal dalam perusahaan masuk dalam kategori ukuran bisnisnya adalah menengah ke atas.

Pengendalian internal adalah seperangkat kebijakan dan prosedur untuk melindungi aset atau kekayaan perusahaan dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan, menjamin tersedianya informasi akuntansi perusahaan yang akurat, serta memastikan bahwa semua ketentuan (peraturan) hukum/undang-undang serta



kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan. Yang dimaksud dengan ketentuan yaitu meliputi peraturan di bidang perpajakan, pasar modal, hukum bisnis, undang-undang anti korupsi dan sebagainya. Pengendalian internal dilakukan untuk memantau apakah kegiatan operasional maupun finansial perusahaan telah berjalan sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajemen.

Dengan penerapan sistem pengendalian internal secara ketat diharapkan bahwa seluruh kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik menuju tercapainya memaksimalkan profit. Tidak hanya dari segi operasional yang dapat berjalan dengan tertib dan baik sesuai prosedur tetapi segi finansial perusahaan juga akan lebih termonitor dengan baik.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pengendalian internal adalah untuk memberikan jaminan yang memadai bahwa:

- a. Aset yang dimiliki oleh perusahaan telah dijamin dan digunakan untuk kepentingan perusahaan, bukan untuk kepentingan individu (perorangan) oknum karyawan tertentu. Dengan diterapkannya pengendalian internal untuk melindungi perusahaan dari tindakan penyelewengan, pencurian dan penyalahgunaan yang tidak sesuai dengan wewenang dan kepentingan perusahaan.
- b. Informasi akuntansi perusahaan tersedia secara akurat dan dapat diandalkan. Hal ini dilakukan untuk memperkecil risiko atas kesalahan penulisan laporan keuangan yang disengaja (kecurangan) maupun yang tidak disengaja (kelalaian).
- c. Karyawan mematuhi hukum dan peraturan.

Salah satu hal yang paling berbahaya dalam pengendalian internal yaitu kecurangan yang dilakukan oleh karyawan (*employee fraud*). Kecurangan karyawan adalah tindakan yang disengaja dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan pribadi. Salah satu bentuk kecurangan karyawan yang sering dilakukan dan dijumpai pada

sebagian perusahaan yaitu melaporkan biaya perjalanan dinas dan penggantian pengobatan melebihi dari jumlah yang dikeluarkan.

Berikut ini adalah beberapa contoh utama yang memerlukan pengendalian internal secara baik:

- a. Pengupahan dan penggajian: pengendalian internal dijalankan dengan tujuan memastikan bahwa uang kas perusahaan dikeluarkan memang untuk membayar karyawan yang sah, yang sesuai dengan tarif upah/gaji yang berlaku dan jumlah jam kerja karyawan. Pengendalian internal dibutuhkan untuk menghindari terjadinya karyawan fiktif.
- b. Pemesanan dan pembelian barang: pengendalian internal bertujuan untuk memastikan pemesanan dan pembelian barang telah dilakukan sesuai dengan prosedur. Pengendalian internal juga dibutuhkan untuk menghindari terjadinya penggelapan atau penyelewengan oleh oknum karyawan tertentu atas besarnya potongan pembelian yang diperoleh dari *supplier*.
- c. Pengiriman dan penjualan barang dagangan: pengendalian internal bertujuan untuk memastikan bahwa pengiriman dan penjualan barang dagangan telah dilakukan sesuai dengan prosedur. Pengendalian internal dibutuhkan untuk menghindari terjadinya penjualan fiktif.
- d. Penerimaan dan pembayaran kas: pengendalian internal bertujuan untuk memastikan bahwa kas telah diterima oleh perusahaan, memastikan pengeluaran kas dilakukan untuk membayar beban perusahaan oleh pejabat yang berwenang, dan menghindari terjadinya pembayaran ganda.
- e. Penyimpanan barang dagangan di gudang: pengendalian internal bertujuan untuk memastikan barang dagangan tersimpan dengan aman di gudang.
- f. Penanganan atas aset tetap: pengendalian internal bertujuan memastikan aset tetap yang dimiliki perusahaan digunakan dengan tepat dan hanya menunjang kegiatan operasional perusahaan.
- g. Dan lain-lain.

## 2. Prinsip-Prinsip Pengendalian Internal

Perusahaan biasanya menerapkan 5 (lima) prinsip pengendalian internal tertentu demi mengamankan aset dan meningkatkan keakuratan juga keandalan catatan (informasi) akuntansi. Ukuran dan luasnya pengendalian internal akan disesuaikan dengan besar kecilnya bisnis perusahaan, sifat/jenis bisnis perusahaan, dan filosofi manajemen perusahaan. Prinsip pengendalian internal akan dijelaskan sebagai berikut:

### a. Penetapan Tanggung Jawab

Karakteristik paling utama dalam pengendalian internal adalah penetapan tanggung jawab kepada karyawan secara spesifik. Penetapan tanggung jawab bertujuan supaya karyawan bekerja sesuai dengan tugas yang telah di percayakan. Pengendalian atas pekerjaan akan lebih efektif jika di bebaskan kepada satu orang atas tugas tersebut.

Sebagai contoh, salah satu cara untuk menyimpan uang kas perusahaan yaitu dengan menyetorkan uang hasil kegiatan operasional perusahaan setiap hari ke bank, atau dengan cara menyimpan uang kas tersebut di dalam brankas besi/baja. Dalam hal ini, perusahaan secara spesifik harus jelas menetapkan satu orang karyawan yang ditugaskan untuk menyimpan uang kas perusahaan, di mana hanya orang ini yang akan mengetahui kode akses untuk membuka brankas. Jadi, jika seandainya terjadi pencurian atau kehilangan uang kas, perusahaan dapat meminta pertanggung jawaban kepada orang tersebut karena hanya dia yang memiliki kode akses untuk membuka brankas. Namun, jika yang ditugaskan untuk menyimpan uang kas perusahaan baik di bank atau brankas lebih dari satu orang akan lebih sulit untuk meminta pertanggung jawaban jika terjadi kehilangan uang kas tersebut.

Penetapan tanggung jawab meliputi pemberian izin untuk menyetujui (*approve*) sebuah transaksi. Sebagai contoh, sebuah perusahaan dagang (*merchandising business*) yang meliputi penjualan barang dagangan secara kredit kepada para

pelanggan, setiap transaksi penjualan kredit (apalagi untuk pelanggan baru) harus terlebih dahulu meminta persetujuan (*credit approval*) dari manajer kredit, selaku orang yang memiliki wewenang untuk memberikan (*granting credit*) kepada si calon pembeli. Untuk menjamin pengendalian internal yang baik, dalam kasus pemberian kredit sebaiknya dilakukan oleh manajer kredit, bukan oleh manajer penjualan.

#### **b. Pemisahan Tugas**

Pemisahan tugas yang dimaksud yaitu pemisahan fungsi atau pembagian kerja. Terdapat 2 (dua) bentuk yang paling umum dari penerapan prinsip pemisahan tugas ini, yaitu:

- 1) Pekerjaan yang berbeda dikerjakan oleh karyawan yang berbeda.
- 2) Adanya pemisahan tugas antara karyawan yang menangani pencatatan aset dengan karyawan yang menangani aset secara fisik (operasional)

Ketika seorang karyawan bertanggung jawab atas seluruh pekerjaan, potensi munculnya kesalahan maupun kecurangan akan meningkat. Oleh karena itu, sangatlah penting pemisahan tugas antar pekerjaan yang berbeda dilakukan oleh karyawan yang berbeda pula.

Sebagai contoh dalam aktivitas pembelian atau pengadaan barang. Aktivitas pembelian barang meliputi pemesanan, penerimaan, dan pembayaran. Untuk menjamin pengendalian internal yang baik, maka masing-masing “unsur” dari aktivitas pembelian ini harus ditangani oleh karyawan yang berbeda sehingga risiko kesalahan maupun kecurangan dapat diperkecil.

#### **c. Dokumentasi**

Dokumentasi transaksi seharusnya dibuat ketika transaksi terjadi. Dokumen dapat memberikan bukti terhadap transaksi bisnis atau peristiwa ekonomi yang telah terjadi dengan tanda tangan orang yang bertanggung jawab atas transaksi atau peristiwa yang dapat diidentifikasi dengan mudah. Selain itu,

dokumen berfungsi sebagai penghantar informasi ke seluruh bagian organisasi. Dokumen dapat memberikan keyakinan bahwa seluruh aset telah di kendalikan dan seluruh transaksi telah dicatat dengan benar. Dokumen ini meliputi berbagai macam unsur, seperti faktur penjualan, surat permintaan pembelian, jurnal penjualan, kartu absen, dan sebagainya.

**d. Pengendalian Fisik, Mekanik, dan Elektronik**

Penggunaan pengendalian fisik, mekanik, dan elektronik sangat penting karena pengendalian fisik berkaitan dengan pengamanan aset sedangkan pengendalian mekanik dan elektronik berkaitan dengan mengamankan aset. Berikut ini beberapa macam contoh dari pengendalian fisik, mekanik, dan elektronik:

- 1) Uang kas dan surat-surat berharga sebaiknya disimpan dalam *safe deposits box*;
- 2) Catatan-catatan akuntansi yang penting harus disimpan dalam *filing cabinet* yang terkunci;
- 3) Tidak semua karyawan dapat keluar masuk gudang;
- 4) Penggunaan kamera dan televise monitor;
- 5) Sistem pemadam kebakaran atau alarm yang memadai;
- 6) Penggunaan *password sistem*, dan lain-lain.

**e. Pengecekan Independen atau Verifikasi Internal**

Kebanyakan sistem pengendalian internal memberikan pengecekan independen atau verifikasi internal yang meliputi peninjauan ulang, perbandingan, dan pencocokan data yang telah disiapkan oleh karyawan yang berbeda. Untuk memperoleh manfaat yang maksimum dari pengecekan independen atau verifikasi internal, maka:

- 1) Verifikasi dilakukan secara periodik/berkala atau dilakukan secara dadakan;
- 2) Verifikasi dilakukan oleh orang yang independen;
- 3) Ketidakcocokan/ketidak sesuaian dan kekecualian seharusnya dilaporkan ke tingkatan manajemen yang memang dapat mengambil tindakan korektif secara tepat.

Kebutuhan akan pengecekan independen meningkat karena struktur pengendalian internal cenderung berubah setiap saat jika tidak terdapat pengendalian. Pegawai mungkin akan lupa atau sengaja tidak mengikuti prosedur apabila tidak ada orang yang meninjau atau mengevaluasi kinerja mereka. Salah satu cara untuk verifikasi internal yaitu dengan menerapkan pemisahan tugas seperti yang telah dibahas sebelumnya. Dalam perusahaan besar, pengecekan independen biasanya dilakukan oleh audit internal. Audit internal yaitu karyawan yang bertugas untuk mengevaluasi mengenai keefisienan dan keefektifan sistem pengendalian internal secara terus menerus.

**f. Keterbatasan Pengendalian Internal**

Sistem pengendalian internal dirancang untuk memberikan jaminan kepada aset perusahaan yang telah diamankan secara tepat dan catatan akuntansi yang dapat dipercaya. Konsep jaminan ini berkaitan dengan sebuah asumsi bahwa biaya yang dikeluarkan untuk menerapkan prosedur pengendalian jangan sampai melebihi manfaat yang diberikan dari hasil pelaksanaan prosedur pengendalian.

Faktor yang sangat penting dalam pelaksanaan sistem pengendalian internal yaitu faktor manusia. Sistem pengendalian yang tidak efektif disebabkan oleh karyawan yang kelelahan, ceroboh, atau bersifat tidak peduli. Sama halnya dengan kolusi, kolusi dapat mengurangi keefektifan secara signifikan pada sebuah sistem dan mengeliminasi proteksi yang ditawarkan dalam pemisahan tugas. Selain itu terdapat pandangan umum bahwa di dunia ini pada prinsipnya tidak ada yang sempurna, begitu juga sistem pengendalian yang dijalankan oleh perusahaan. Dan yang terakhir yaitu ukuran dari perusahaan dapat memicu keterbatasan pengendalian internal. Contoh dalam perusahaan kecil, akan sangat sulit menerapkan pemisahan tugas atau pengecekan independen/verifikasi internal karena mungkin satu orang karyawan dapat merangkap beberapa tugas yang berbeda sekaligus (Hery, 2014).

### 3. Pentingnya pengendalian internal bagi auditor internal

Pengendalian dapat diartikan dalam kata benda dan kata kerja. Pengendalian dalam bentuk kata kerja berfungsi untuk memastikan apakah pekerjaan dilakukan atau tidak. Sedangkan pengendalian dalam kata benda yaitu mewujudkan “pemaksaan” dengan sarana fisik. Kedua pengertian diatas digunakan oleh manajer dalam memastikan tujuan operasional mereka akan tercapai.

Kegiatan dalam organisasi memiliki dua tingkatan yaitu **pertama**, sistem operasi yang dirancang untuk memenuhi tujuan dari perusahaan; **kedua**, sistem pengendalian yaitu sistem yang terdapat dalam sistem operasi bertujuan untuk memantau sistem operasi dalam memenuhi tujuan dari perusahaan.

Pengendalian internal dalam perusahaan berisi tentang rencana organisasi dan metode yang terkoordinasi dan pengukuran yang diterapkan dalam mengamankan aset, pemeriksaan akurasi, dan keakuratan data akuntansi, efisiensi operasional dan ketaatan terhadap kebijakan yang telah ditetapkan.

Pengendalian internal yaitu sebuah proses yang dipengaruhi oleh kegiatan dewan komisaris, manajemen atau pegawai yang lain—yang dirancang untuk memberikan keyakinan dalam pencapaian tujuan pada hal-hal berikut:

- Keakuratan dalam melaporkan keuangan;
- Efektifitas dan efisiensi operasi; dan
- Ketaatan terhadap hukum dan peraturan.
- Ketiga hal diatas berkaitan dengan jenis audit khusus:
- Audit laporan keuangan;
- Audit operasional ;
- Audit ketaatan.

### 4. Isi pokok dari COSO Framework of Internal Control

Terdapat lima komponen dalam pengendalian internal yaitu:

- a. Lingkungan pengendalian. Lingkungan pengendalian yang paling mendasar yaitu menetapkan sifat organisasi, mempengaruhi kesadaran anggota organisasi.

- b. Proses penilaian risiko perusahaan yaitu proses dalam mengidentifikasi dan menanggapi risiko.
- c. Sistem informasi perusahaan dan proses bisnis terkait yang relevan dengan pelaporan keuangan dan komunikasi.
- d. Aktivitas pengendalian yaitu kebijakan atau prosedur yang memastikan bahwa arahan manajemen dilaksanakan.
- e. Pemantauan, proses dalam menilai kualitas kerja pengendalian internal yang melibatkan penilaian rancangan dan pengendalian operasi secara tepat waktu dan mengambil tindakan yang diperlukan.

#### **5. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan pengendalian**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan pengendalian yaitu:

- a. Komunikasi dan pelaksanaan integritas dan nilai efektifitas.

Pengendalian internal perusahaan dipengaruhi oleh integritas dan nilai etika dari individu. Perusahaan perlu menetapkan standar etika dan tingkah laku yang dikomunikasikan kepada karyawan dan dilakukan melalui praktik sehari-hari. Sebagai contoh, manajemen harus mengubah dalam mendapatkan penghargaan atau kesempatan yang dapat menyebabkan karyawan bersikap tidak jujur, dan ilegal.
- b. Komitmen terhadap kompetensi.

Manajemen harus menghususkan tingkat kompetensi dan mengartikan ke dalam tingkat pengetahuan dan keahlian yang diperlukan. Contohnya yaitu sebuah perusahaan harus mendeskripsikan pekerjaan formal dan non formal.
- c. Partisipasi dewan komisaris dan komite audit.

Dewan komisaris dan komite audit sangat berpengaruh terhadap kesadaran pengendalian perusahaan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas dewan komisaris atau komite yaitu:

  - Independensi dari manajemen.



- Pengalaman dan kedudukan anggota.
  - Cakupan keterlibatan dengan pemeriksaan secara mendalam aktivitas perusahaan.
  - Kelayakan tindakan.
  - Tingkat kesulitan pertanyaan yang diajukan dan ditindaklanjuti dengan manajemen.
  - Interaksi dengan auditor internal dan eksternal.
- d. Filosofi dan gaya operasi manajemen
- Tanggung jawab manajemen yaitu menetapkan, mempertahankan, mengawasi pengendalian internal pengusaha. Kualitas pengendalian internal dapat dipengaruhi oleh filosofi dan gaya operasi manajemen. Karakteristik yang dapat memberikan informasi penting bagi auditor mengenai filosofi dan gaya operasi manajemen yaitu:
- Pendekatan manajemen dalam mengambil dan mengawasi risiko bisnis.
  - Tingkah laku manajemen dan tindakan terhadap pelaporan keuangan.
  - Tingkah laku manajemen terhadap pemrosesan informasi dan fungsi akuntansi.
- e. Struktur organisasi
- Struktur organisasi sangat menentukan wewenang dan tanggung jawab yang didelegasikan dan diawasi. Struktur organisasi menyediakan kerangka kerja mengenai aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Penyusunan struktur organisasi disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Ketepatan struktur organisasi bergantung pada ukuran dan sifat aktivitas perusahaan. Peran utama dalam jenis struktur organisasi yang digunakan yaitu pengaruh dari luar dan tingkat teknologi dalam perusahaan.
- f. Pemberian wewenang dan tanggung jawab
- Faktor lingkungan pengendalian meliputi wewenang dan tanggung jawab dalam kegiatan operasi yang ditetapkan dan hubungan pelaporan wewenang yang ditetapkan.

g. Kebijakan dan prosedur sumber daya manusia

Kualitas personel dalam mengoperasikan sistem merupakan fungsi langsung dalam kualitas pengendalian. Sebuah perusahaan memiliki kebijakan sendiri dalam pengangkatan pegawai, pemberian orientasi, pelatihan, evaluasi, bimbingan, promosi, penggajian, dan tindakan perbaikan. Contoh, dalam memperkerjakan seorang karyawan, lebih menekankan pada kualifikasi, latar belakang pendidikan, pengalaman bekerja sebelumnya, serta bukti integritas dan sikap calon karyawan, memperlihatkan komitmen perusahaan dalam memperkerjakan orang yang kompeten dan dapat dipercaya.

**6. Prosedur pengendalian yang harus dipahami oleh auditor**

Kebijakan dan prosedur yang membantu manajemen dalam memastikan bahwa arahan yang diberikan dilaksanakan. Prosedur pengendalian dapat dilakukan secara otomatis dan manual. Prosedur pengendalian yang relevan dengan audit meliputi:

- a. Review terhadap kinerja.
- b. Pengendalian pengolahan informasi.
- c. Pengendalian fisik.
- d. Pemisahan tugas.

**7. Yang dimaksud pemantauan pengendalian**

Pemantauan pengendalian yaitu sebuah proses dalam penentuan kualitas kinerja pengendalian internal. Pemantauan dapat dilakukan melalui kegiatan yang berlangsung secara terus menerus, evaluasi secara terpisah, atau kombinasi dari keduanya. Dalam mengawasi efektivitas operasi pengendalian internal manajemen menggunakan auditor internal. Auditor harus mengetahui operasi kinerja pengendalian internal atas pelaporan keuangan, termasuk bagaimana tindakan koreksi dimulai.

## 8. Keterbatasan pengendalian internal dalam perusahaan

Keterbatasan dalam efektifitas pengendalian internal yaitu diabaikannya pengendalian internal oleh manajemen, kesalahan karyawan dan kolusi. Adapun faktor-faktor yang berpengaruh dalam kecurangan di organisasi atau perusahaan yaitu :

- a. Kolusi antar karyawan dan perwakilan
- b. Pengendalian internal yang kurang memadai
- c. Diabaikannya pengendalian internal oleh manajemen
- d. Kolusi antar karyawan atau antar manajer
- e. Lemahnya pengendalian atas manajemen oleh direksi
- f. Program etika dan kepatuhan yang tidak efektif.

## 9. Elemen sistem pengendalian

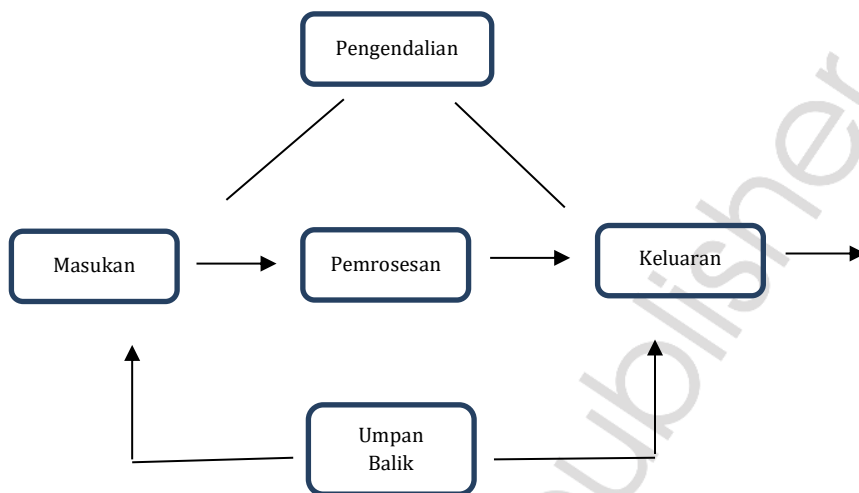
Peraturan, karyawan, anggaran, jadwal dan analisa komponen lain yang ada dalam perusahaan merupakan suatu sarana pengendalian. Jika elemen-elemen ini digabungkan akan membentuk sebuah sistem pengendalian. Sistem tersebut dapat berbentuk terbuka dan tertutup. Sistem yang tidak berhubungan dengan lingkungan disebut **sistem tertutup** (*closed sistem*). Sedangkan sistem yang memiliki interaksi dengan lingkungan disebut **sistem terbuka** (*open sistem*). Kedua sistem ini berhubungan dengan auditor internal meskipun mereka tidak dapat mengabaikan dampak dari lingkungan pada sistem pengendalian internal.

Sistem operasi terdiri dari bagian-bagian seperti masukan (*input*), pemrosesan (*prprocessing*), dan keluaran (*output*).



**Gambar 7. Sistem Operasi**

Dalam mengendalikan proses hingga keluaran tetap memenuhi standar perusahaan, terdapat dua elemen tambahan yang harus dimasukkan yaitu pengendalian dan umpan balik



**Gambar 8. Sistem Operasi setelah ditambah dua elemen**

Jadi, dalam sistem produksi:

- Masukan terdiri atas karyawan, mesin dan bahan mentah.
- Pemrosesan yaitu proses dari bahan mentah menjadi produk
- Keluaran yaitu produk yang diciptakan dari pemrosesan.
- Sistem pengendalian terdiri dari pengendalian produksi yang mengatur yang mengatur bahan baku dan jasa serta pengeluaran.
- Pengendalian, membandingkan keluaran dengan standar melalui inspeksi secara manual atau menggunakan teknologi.
- Umpan balik yaitu mengomunikasikan penyimpangan ke elemen pemrosesan.
- Tindakan korektif membuat pemrosesan menjadi lebih baik dalam mencapai standar yang diinginkan.

### **10. Pentingnya pengendalian internal**

Dalam sebuah organisasi yang besar peran pengendalian sangatlah penting, karena manajer tidak dapat mengawasi seluruh bagian yang menjadi tanggung jawabnya. Jadi manajer dapat mewakilkan kewenangannya kepada wakilnya.

Tanggung jawab dari manajemen yaitu merancang sistem pengendalian dalam memastikan pekerjaan dan tujuan yang akan dicapai. Manajer bertanggung jawab dalam menetapkan, mempertahankan pengendalian, memodifikasi yang harus di ubah, dan memerhatikan informasi yang diberikan oleh sistem pengendalian.

### **11. Yang dimaksud “standar operasi”**

Elemen kunci dalam proses pengendalian yaitu standar operasi. Standar yang menentukan jenis kinerja yang diharapkan. Peran standar yaitu menentukan tujuan yang akan dicapai, dan dasar dari pengukuran.

Standar operasi dalam proses pengendalian yaitu:

- Standar produksi
- Standar akuntansi biaya
- Standar tugas
- Standar industri
- Standar historis
- Standar “estimasi terbaik” (Tunggal, 2016).

## **C. Audit dan Kontrol Bank Syariah**

### **1. Landasan syariah**

#### **a. Al-Qur’an**

Dalam islam banyak yang membahas tentang audit dan kontrol. Beberapa diantaranya adalah sebagai berikut:

*“hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu menjadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil..” (al-maa’idah:8)*

*“Demi masa, sesungguhnya manusia itu benar berada dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh, dan nasihat-menasihati supaya menaati kebenaran dan nasihat-menashati supaya menetapi kesabaran.” (al-‘Ashr:1-3)*

b. Al-Hadist

*“katakanlah kebenaran itu sekalipun itu pahit.” (al-Hadits)*

*“barangsiapa diantara kamu melihat kemungkaran, hendaklah ia mengubahnya dengan tangan (kekuasaan)-nya. Apanila tidak sanggup, dengan ucapannya. Apabila tidak sanggup, dengan hatinya, dan itulah selemah-lemahnya iman”*

Dari sini kita bisa ambil kesimpulan jika dikaitkan dengan kecurangan audit yaitu bahwasanya Allah tidak menyukai kecurangan. Sehingga Allah menganjurkan untuk menangani kasus tersebut dengan kekuasaan nya. Maka dari itu pemberantasan *fraud* juga perlu dilakukan.

## **2. Audit Sistem Berlapis (Multiye Sistem Audit) dalam Bank Syariah**

Seperti yang kita ketahui kegiatan bank ini tidak lepas untuk berurusan dengan uang dalam jumlah yang sangat banyak. Sehingga hal ini menyebabkan risiko yang sangat tinggi. Karena jika berurusan dengan uang dengan jumlah yang sangat banyak bisa saja menimbulkan niat orang-orang yang terlibat di dalamnya untuk melakukan kecurangan. Sehingga jika itu terjadi bisa mengakibatkan kerugian bagi bank. Oleh karena itu untuk melaksanakan kontrolnya juga perlu diciptakan sistem kontrolnya dengan beberapa lapis. Diantara lapisan audit adalah:

a. Pengendalian diri sendiri (*self control*)

Lapisan utama dan yang paling utama pada diri karyawan yaitu pengendalian atas diri sendiri (*self control*), sehingga di sini sumber day insani mempunyai peran dalam memilih karyawan yang tepat. Di sisi lain juga sumber daya insani wajib untuk meyakini sekaligus memimpin bahwasanya semua segala perbuatan selalu diawasi dengan cermat (*audit trail*) oleh Allah SWT dan malaikat dengan tugasnya masing-masing. Karena kembali lagi bahwasanya segala perbuatan yang dilakukan di dunia kelak akan dipertanggungjawabkan di akhirat.

b. Pengendalian menyatu (*built in control*)

Selain point pertama, dalam melaksanakan tugas kesehariannya karyawan tidak lepas dari prosedur dan juga aturan yang telah ditetapkan. Di mana dalam aturan tersebut terdapat unsur kontrol yang tanpa disadari oleh setiap karyawan.

c. Auditor internal

Adanya suatu penilaian ukuran dan penilaian dari pihak yang terkait ini agar dapat meyakinkan bahwa telah ada pengendalian diri dan pengendalian yang menyatu yang memadai. Manajemen di sini juga diharuskan untuk mempunyai kemampuan dalam menganalisis efektivitas fungsi kontrol. Di mana ini dilakukan melalui suatu auditor yang dibuat secara berlapis-lapis.

1) Bagian pengawasan data

Pemeriksaan seluruh transaksi yang terjadi, di mana salah satunya yaitu program zero defect yaitu program audit yang memberikan peringatan kepada pelaksana kesalahan-kesalahan atas pembukuan merupakan bagian yang sering disebut juga dengan *verificator*. Dengan demikian, kesalahan yang ada dapat terus ditekan sehingga tidak ada kesalahan lagi dengan secara bertahap.

Di sisi lain, pelaksanaan audit keuangan atas laporan keuangan ini juga dilakukan oleh bagian pengawasan data.

2) Auditor wilayah (*Resident Auditor*) dan inspektur keuangan.

Fungsi dari kedua pengawas ini selain audit keuangan yaitu melakukan operasional audit. Titik yang paling berat dari audit di sini yaitu melakukan pengujian menyeluruh atas berjalannya SPIN (sistem pengendalian intern). Di mana ini meliputi aspek organisasi, memadai tidaknya sumber daya insani, praktik bank yang sehat, dan unsur SPIN lainnya.

Untuk hasil dari auditor sendiri berupa evaluasi/gambaran tentang kondisi sekaligus praktik dalam berlangsungnya kegiatan bank sehari-harinya. Di sini auditor

juga berperan dalam memberi masukan kepada manajemen mencakup pembenahan, perbaikan, koreksi, baik itu menyangkut sumber daya insani, sistem prosedur atau aspek manajerial. Akan tetapi dalam hal ini semua unsur pengawasan tetap tunduk dan patuh serta menjalankan standar pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPAIB) dalam menjalankan kegiatan kesehariannya

d. Eksternal auditor

Di sini fungsi dari adanya pengaudit eksternal yaitu memberikan masukan kepada manajemen bank mengenai bank kondisi bank yang bersangkutan. Dengan adanya audit eksternal ini diharapkan adanya penilaian yang netral pada objek-objek yang diperiksa.

### 3. Jenis Audit, Teknik Audit, Dan Hal-Hal Khusus Dalam Pemeriksaan

a. Jenis audit dan teknik audit

Dalam pemeriksaan juga dilakukan audit keuangan dan audit operasi (*compliance test*) di mana ini dilakukan oleh auditor untuk bank syariah. Teknik audit yang dilakukan pun hampir sama dengan teknik audit yang telah ada.

b. Hal-hal khusus atas pemeriksaan bank syariah

Terdapat beberapa hal khusus dilakukan dalam audit bank syariah, antara lain:

- Selain pengungkapan kewajaran penyajian laporan keuangan, juga dilakukan pengungkapan unsur kepatuhan syariah.
- Skunting yang menyangkut aspek produk dibedakan, baik itu sumber dana maupun pembiayaan.
- Pemeriksaan distribusi profit
- Pengakuan atas pendapatan *cash basis* serta *riil*
- pengakuan secara *acrual basis* terhadap beban
- Pengakuan atas pendapatan tetap harus menggunakan sistem bagi hasil.



- Terdapatnya pemeriksaan pada sumber dan penggunaan zakat.
- Pengakuan revaluasi dan valuta asing apabila porsi devisa neto dalam posisi *square*.
- Terdapat atau tidaknya transaksi yang mengandung unsur yang tidak sesuai syariah.

#### 4. Audit islam

Seiring berkembangnya lembaga keuangan syariah dan krisis yang dihadapi memberikan dampak pada meningkatnya fungsi audit eksternal. Sehingga menjadikan audit eksternal pada posisi yang sangat penting dalam sistem keuangan. Tugas auditor eksternal ini tidak hanya pada masalah kesesuaian laporan keuangan terhadap standar pelaporan keuangan, akan tetapi juga mengenai laba rugi serta profit yang didapat tanpa adanya pelanggaran.

Pada dasarnya sumber daya manusia yang kompeten sekaligus mencukupi ini perlu dimiliki oleh kantor-kantor audit syariah karena untuk meneliti transaksi-transaksi islam guna menentukan apakah semua transaksi tersebut sesuai dengan syariah atau tidak. Adapun kantor audit yang sudah ada perlu untuk mendalami aspek-aspek syariah.

Untuk konsep audit syariah sendiri merupakan hal baru. Audit syariah dalam konvensional sendiri tidak dianggap sebagai tugas auditor. Karena mereka dinilai tidak memiliki kemampuan yang memadai untuk tugas tersebut. Dalam melakukan audit syariah, pada dasarnya auditor eksternal harus mempunyai keahlian dan menguasainya.

	<b>Internal syariah (review unit)</b>	<b>External shraiah (auditing Firm)</b>
Penipuan ( <i>fraud</i> )	Dalam hal ini meliputi langkah-langkah pendeteksian penipuan ( <i>fraud</i> )	

**Tabel 2. Perbedaan Internal dan Eksternal Syariah**

## D. Strategi-strategi dalam pencegahan fraud

### 1. Strategi pemberantasan fraud

(Bona P. Purba, 2015) Kebijakan pemberantasan *fraud* ini biasanya disebut juga dengan strategi pengendalian *fraud* (*fraud control strategy*). Dalam suatu persaingan dunia global, perusahaan/organisasi bisa dipastikan tidak akan bertahan jika terjadi pemborosan sia-sia sebesar 5%. Oleh karena itu diperlukan bagi suatu perusahaan/organisasi untuk melakukan identifikasi dan upaya untuk menangani biaya akibat *fraud* sehingga tidak akan kalah bersaing dengan perusahaan/organisasi yang bahkan mempunyai strategi pencegahan *fraud* yang lebih efektif. Jadi kenapa perusahaan penting untuk mengidentifikasi karena *fraud* ini termasuk masalah bagi perusahaan tanpa memandang besar kecilnya suatu perusahaan. Adanya sistem pemberantasan *fraud* ini mempunyai pengaruh besar terhadap kredibilitas perusahaan, karena para pelaku pasar pastinya lebih memilih perusahaan yang memiliki sistem pencegahan dan penanganan *fraud*.

Secara umum strategi pemberantasan *fraud* ini terbagi menjadi 4 (empat) tahap yaitu: 1) pencegahan, 2) pendeteksian, 3) respons, 4) pengawasan, monitoring dan evaluasi.

- a. Pada dasarnya pencegahan *fraud* merupakan lapisan pelindung yang mampu untuk mencegah *fraud* agar tidak terjadi. Untuk pencegahan *fraud* sendiri dengan menggunakan langkah penilaian risiko *fraud* terlebih dahulu. Adanya penilaian risiko ini dirasa mampu untuk menghalangi seseorang agar tidak melakukan *fraud*.
- b. Jika pada langkah pertama gagal maka diharapkan lapisan yang kedua mampu untuk melindungi yaitu dengan pendeteksian *fraud*. Pendeteksian ini mempunyai fungsi dalam menghalangi pelaku, yakni dengan mengirimkan pesan kepada pelaku sebagai tanda bahwa perusahaan sangat menentang tindakan *fraud*.
- c. Jika *fraud* telah terdeteksi, maka lapisan pelindung yang selanjutnya yaitu respon. Respon ini dilakukan operasi dengan

investigasi lebih lanjut. Jadi investigasi ini dilakukan terhadap *fraud* yang dirasa dicurigai, dilaporkan serta yang telah dideteksi

- d. Selanjutnya yaitu pengawasan, monitoring, dan evaluasi. Jadi dalam lapisan ini semua elemen saling berhubungan di mana ini menunjukkan bahwasanya untuk pengembangan dan implementasi semua tahapan pemberantasan *fraud* memerlukan adanya pengawasan dan evaluasi terus menerus.

Pengukuran pembersihan *fraud* dapat dilakukan dengan dilakukannya pencegahan *fraud*. Hal ini bisa dilakukan oleh Top manajemen dengan seluruh pejabat dan pegawai di mana dengan diharuskannya melakukan koordinasi dalam pengembangan dan implementasi pencegahan *fraud* dan pendeteksian *fraud*.

## 2. Strategi lainnya dalam pencegahan fraud

- a. Membangun budaya anti *fraud*

(Bona P. Purba, 2015) Dalam melakukan pencegahan *fraud* langkah pertama yang bisa dilakukan yaitu dengan membangun kesadaran bagi semua *stakeholder* perusahaan/organisasi akan budaya *fraud*. Dan untuk langkah selanjutnya bisa dilakukan dengan menerapkan prinsip-prinsip *good Governance* dan penguatan *corporate culture* di mana dalam hal ini tidak ada toleransi untuk pelaku *fraud*. Langkah-langkahnya yaitu:

- 1) Memperlihatkan teladan pimpinan (*the ton at top*)

Teladan pimpinan (*the ton at top*) dalam bekerja merupakan hal yang perlu diperlihatkan oleh seorang pemimpin dan pejabat organisasi sebagai contoh dalam beretika dalam setiap organisasi.

Hal yang perlu diperhatikan oleh seorang pimpinan untuk pencegahan *fraud*:

- Dalam kebanyakan kasus yang sering dijumpai khususnya pada organisasi yaitu pentingnya bagi manajemen untuk berperilaku sesuai aturan. Di mana manajemen bisa menunjukkannya melalui kata-kata dan tindakan yang

memperlihatkan bahwa pegawai yang tidak berperilaku sesuai aturan tidak akan mendapat toleransi bahkan jika menguntungkan untuk organisasi.

- Pemimpin yang memperlakukan karyawan secara sama tanpa memandang jabatannya. Hal ini terkait dengan target yang harus dicapai oleh karyawan yang diintruksikan dari manajemen. Sehingga hal ini menciptakan tekanan yang bisa membuat karyawan untuk melakukan *fraud* dalam mencapai target tersebut dengan dasar pilihan ingin “gagal” atau “menipu” dalam mencapainya.
- ketaatan pimpinan terhadap aturan berperilaku dalam sebuah perusahaan ini mampu memperlihatkan pada karyawan bahwa pimpinannya jujur, tulus dan sedang menanamkan nilai-nilai lembaga.

## 2) Menciptakan lingkungan kerja yang positif

Pelanggaran akan jarang ditemui bila mana seorang karyawan berfikir positif pada perusahaan/organisasi. Tetapi jika sebaliknya seperti halnya berfikir negatif dengan disalahgunakan, ditakut-takuti dan sebagainya maka hal ini tentu saja bisa menyebabkan karyawan untuk melakukan pelanggaran. Sehingga diciptakannya lingkungan kerja yang positif ini agar karyawan tidak terpengaruh karyawan lain yang bermoral rendah untuk melakukan *fraud*. Terdapat beberapa faktor negatif yang dapat memicu *fraud* dalam organisasi:

- Tidak adanya kepedulian sekaligus perlakuan yang layak dari top manajemen
  - Buruknya umpan balik dan kurangnya penilaian atas kinerja karyawan
  - Ketidakadilan yang terdapat di organisasi
  - Manajemen yang cenderung otoriter dari pada partisipatif
  - Target keuangan yang tidak layak

- Merasa minder dalam menyampaikan berita buruk supervisor atau manajemen
- Kurang kompetitifnya kompensasi
- Kesempatan untuk pelatihan dan promosi yang buruk
- Kurang jelasnya pembagian tanggung jawab
- Metode atau praktik komunikasi yang jelek dalam organisasi

Di sini yang mempunyai peran penting dalam membangun lingkungan yang positif yaitu bagian personalia. Sedangkan dari SDM sendiri konsisten dengan strategi manajemen yang dapat membantu untuk mencegah faktor yang dapat melemahkan lingkungan kerja tersebut.

### 3) Merekrut dan mempromosikan karyawan yang layak

Pada dasarnya dalam menghadapi tekanan dan kesempatan, menjadikan karyawan bertindak tidak jujur daripada mereka harus menghadapi konsekuensi yang tidak diinginkan akibat dari kejujuran. Jika suatu organisasi sukses dalam mencegah *fraud*, maka organisasi perlu untuk lebih selektif dalam memilih individu untuk posisi yang terpercaya

### 4) Konfirmasi ketaatan

Konfirmasi yang dimaksud ini yaitu mengenai tanggungjawab. Tidak hanya menegakkan kebijakan akan tetapi juga menghalangi individu dalam melakukan *fraud* dan pelanggaran lain. Konfirmasi ini dilakukan agar individu paham akan ekspektasi (harapan) organisasi, dan juga taat pada aturan perilaku.

### b. Penguatan Budaya Anti *Fraud*

Metode *triangle* ini digunakan untuk membantu memahami adanya *fraud* yang biasa digunakan sebuah organisasi untuk memahami bagaimana cara untuk mencegah adanya *fraud* di mana dengan metode *triangle* ini yaitu mencakup rasionalisasi, tekanan, dan kesempatan. Pembatasan pada faktor tersebut dapat menjadi sebuah langkah dalam mencegah dan memper-

kuat program pembangunan budaya *anti-fraud*. Mekanisme penguatan tersebut antara lain:

1) Merekrut dan mempromosikan pegawai

Risiko *fraud* bergantung pada manusianya sendiri dalam mengoperasikan bisnis dan yang dipercaya untuk menempati jabatan tertentu. Maka dari itu penting bagi organisasi untuk melakukan pengecekan latar belakang pegawai baik dari segi sejarah kejahatan individu, pendidikan dan riwayat kerjanya. Saringan ini juga berlaku pada pegawai lama tidak hanya pada pegawai baru saja. Organisasi harus melakukan pengecekan dan pengevaluasian sebelum mempromosikan pegawai pada jabatan yang sensitif Karena mencegah adanya *fraud*.

2) Mengevaluasi program kompensasi dan kinerja

Mengukur kinerja pegawai merupakan hal yang penting. Manajemen kinerja ini meliputi evaluasi terhadap kinerja dan perilaku karyawan terkait penilaian pekerjaan. Pada dasarnya manusia ingin dihargai setiap kompetensi hasil kerjanya yang positif. Tetapi jika mereka tidak mendapatkan penghargaan maupun pengakuan yang setimpal atas apa yang telah dicapainya seperti halnya tidak dipromosikan, maka dari situ akan muncul rasionalisasi yang memunculkan untuk berbuat *fraud*. Kebijakan pemberantasan *fraud* harus menetapkan ukuran (indikator) kinerja yang tepat sekaligus melakukan pemantauan kinerja yang positif. Sehingga dengan indikator pengukuran kinerja yang sudah diketahui maka tidak akan menimbulkan pemikiran negatif pegawai.

3) Kewajiban mengambil cuti tahunan secara bergilir

*Fraud* sangat banyak jenisnya, termasuk *fraud* internal. Kewajiban mengambil cuti tahunan ini dirasa mampu untuk mencegah *fraud* karena lebih berkaitan dengan pengendalian stress kerja. Sehingga dengan cuti dirasa mampu untuk menghindari stress kerja karena adanya tekanan dan sebagainya yang dapat menimbulkan terjadinya *fraud*.

- 4) Persetujuan dan proses otorisasi dengan tanda tangan dan countersign

*Fraud* dapat diminalisir jika tingkat otoritas individu sepadan dengan tingkat tanggung jawabnya. Karena tidak adanya keterkaitan antara otoritas dan tanggungjawab, khususnya pada pengendalian dan pemisahan fungsi dapat memicu terjadinya *fraud*.

- 5) Pendokumentasian setiap transaksi dan kejadian

Pendokumenan segala transaksi dan kejadian sangat penting untuk dilakukan karena memang bertujuan untuk melakukan pemberantasan *fraud*. Hal ini bisa mencakup pendokumentasian tentang proses yang digunakan untuk mengawasi kinerja pemberantasan *fraud*.

- 6) Melaksanakan wawancara orang yang keluar

Wawancara dengan pegawai yang berhenti dapat membantu upaya pemberantasan *fraud*, karena dalam hal ini membantu organisasi dalam menentukan apakah terdapat isu yang terkait integritas atau tidak dan informasi terkait situasi kondusif untuk melakukan *fraud*.

- c. Internalisasi nilai dan budaya anti-kecurangan

(Dr. Cris Kuntandi, 2015)Sebenarnya nilai dan budaya anti-kecurangan ini sudah dilakukan, akan tetapi hanya pada batas masalah-masalah tertentu saja. Seperti halnya yang terjadi pada kasus kampanye, maka perlu dilakukan nilai dan budaya anti-kecurangan. Hal ini dilakukan untuk agar tidak melakukan perbuatan kecurangan.

Nilai dan budaya anti-kecurangan sendiri tidak akan berjalan efektif dalam sebuah perusahaan atau instansi jika tidak diwujudkan. Dalam hal ini banyak cara yang dapat digunakan dalam mewujudkannya seperti halnya dengan melakukan pelatihan regular dan bergilir, menciptakan corporate culture yang mampu mendukung terbentuknya nilai dan budaya anti-kecurangan, membuat stiker, plakat dan sebagainya guna untuk menanamkan nilai dan budaya anti-kecurangan. Dan tidak lupa

dengan teladan dari para pemimpin karena halite sangat penting sebagai contoh untuk bawahan.

1) Penyaringan (*pree-employee screenin*)

(Indonesia, Memahami Audit Intern Perbankan (Ed.Revisi), 2014) Dalam rangka pencegahan penggunaan bank sebagai media atau tujuan pencucian uang dan pendanaan terorisme, bank melakukan prosedur penyaringan (*pree-employee screenin*), pengenalan, dan pemantauan profil karyawan yang dituangkan dalam kebijakan *Know Your Employee* (KYE) yang berpedoman pada ketentuan yang mengatur mengenai penerapan strategi *anti-fraud*.

2) Sistem kepemimpinan yang kuat dan bersih

(Dr. Cris Kuntandi, 2015) Di sini yang dimaksud dengan kepemimpinan yang kuat dan bersih yaitu bukan figure pemimpinnya, akan tetapi sistemnya. Meskipun di sini figure yang kuat dan bersih ini penting, akan tetapi jika sistemnya rapuh dan korup, mungkin saja menyebabkan terjerat dalam sistem tersebut, jika tidak mengubahnya menjadi lebih baik.

Untuk menciptakan sistem kepemimpinan yang kuat dan bersih tidak mudah. Karena hal ini menyangkut tentang kehendak yang kuat dari pemegang kepentingan dengan tujuan untuk membangun sebuah sistem yang tetap untuk menciptakan lingkungan kerja yang bersih. Dan jika sistem tersebut berhasil, maka akan memunculkan pemimpin yang baik pula. Pada sekarang ini figure tidak dapat menjamin, karena siapa saja bias menjadi seorang pemimpin, tidak peduli siapa pun dia. Akan tetapi jika sistemnya di sini telah dibangun secara kukuh, maka seorang pemimpin hanya perlu menjalankan visi dan misinya saja.

3) Efektivitas kebijakan dan penegakan peraturan

Untuk kebijakan anti-kecurangan ini dibuat seperlunya sehingga tidak menjadi kumpulan pasal-pasal yang berisi perintah, larangan, dan hukuman. Karena pada dasarnya tidak ada logika yang menjelaskan aturan yang rumit kecuali logika



yang rumit juga. Di sini yang dimaksud efektivitas bukan hanya tentang bagaimana cara sebuah kebijakan dibuat, namun bagaimana cara sebuah aturan ini ditegakkan dan semuanya harus efektif.

# DAFTAR PUSTAKA

- Afif, M. (2016). Pengembangan Sumber Daya Insani di Lembaga Keuangan Islam. *JES*, volume 1, Nomor 1.
- Agustian, A. G. (2001). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual.ESQ*. Jakarta: Arga.
- Agusyani, N., Edy Sujana, & Made Arie Wahyuni. (2016). Pengaruh Whistleblowing Sistem dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Pencegahan Fraud pada Pengelolaan Keuangan Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (Studi Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten buleleng). *e-Journal S1 Ak Universitas Ganesha*, Vol: 6 No: 3.
- Ahmad, M. (2001). *Etika bisnis Dalam Islam*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar.
- Albercht, W. S. (2003). *Frayd Examination*. South Western: Thomson.
- Ali, I. M. (2012). Memaknai Disclosure Laporan Sumber dan Penggunaan Dana Kebajikan (Qardhul Hasan) Bank Syariah). *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, Volume 3 Nomor 2.
- Alim, M. N. (2011). Akuntansi Syariah: Esensi, Konsepsi, Epistimologi, dan Metodologi. *Jurnal Investasi*, Vol. 7 No. 2.
- Antonio, M. S. (2008). *Muhammad SAW. The Super Leader Super Manager*. Jakarta: Tazkia Publishing & ProLM Centre.
- Ariastini, N. K., Yuniarta, G. A., & Kurniawan, P. S. (2017). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Sistem Pengendalian Internal Pemerintah, Proactive Fraud Audit, dan Whistleblowing Sistem terhadap Pencegahan Fraud pada Pengelolaan Dana BOS se-Kabupaten Klungkung. *Jurnal Akuntansi Program SI*, Vol: 8 No: 2.
- Azis, M. A. (2005). *Pedoman Penilaian Kesehatan BMT*. Jakarta: Pinbuk Press.

- Bona P. Purba, A. M. (2015). *Fraud dan korupsi*. Jakarta: lestari kiranatama.
- Cascio, W. F. (2003). *managing human resources. productivity, Quality of work life, profit 6th.ed*. MCGraw-Hill International Edition.
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management 7th.ed*. New jersey: Prentice Hall.
- Dr. Cris Kuntandi, S. M. (2015). *SIKENCUR (sistem kendali kecurangan) menata birokrasi bebas korupsi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Dr. Nurul Huda, P. P. (2016). *Baitul Mal Wa Tamwil sebuah tinjauan teoritis*. Jakarta: AMZAH.
- Hery. (2014). *Controllershship Knowledge and Managemant Approach*. Jakarta: PT Grasindo.
- Indonesia, I. B. (2014). Memahami Audit Intern Perbankan (Ed.Revisi). Dalam *Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU & PPT)* (hal. 145-146). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- \_\_\_\_\_. (2018). Mengelola Bank Syariah (Cover Baru). Dalam *internal fraud* (hal. 97-98). jakarta : prenadamedia group .
- Ipotnews. (2017, September 12). *Likuidasi Sejumlah BPR Bukan Karena Persaingan: LPS*. Diambil kembali dari IPOTNEWS: [https://www.indopremier.com/ipotnews/newsDetail.php?jdl=Likuidasi\\_Sejumlah\\_BPR\\_Bukan\\_Karena\\_Persaingan\\_LPS&news\\_id=81217&group\\_news=IPOTNEWS&news\\_date=&taging\\_subtype=BANKING&name=&search=y\\_general&q=BPR,produk%20perbankan&halaman=1](https://www.indopremier.com/ipotnews/newsDetail.php?jdl=Likuidasi_Sejumlah_BPR_Bukan_Karena_Persaingan_LPS&news_id=81217&group_news=IPOTNEWS&news_date=&taging_subtype=BANKING&name=&search=y_general&q=BPR,produk%20perbankan&halaman=1)
- Jaya, A. (2017). Pengaruh Pengendalian Internal Dan Komitmen Pimpinan Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi Pada Pemerintah Kabupaten Musi Rawas. *Forum Bisnis Dan Kewirausahaan Jurnal Ilmiah STIE MDP*, Vol. 7, No. 1.
- Karyono. (2013). *Forensic Fraud*. Yogyakarta: Andi OffsetKartika.
- Laksmi, P. S. (2019). Pengaruh Kompetensi SDM, Moralitas dan Sistem Pengendalian Intrenal Trehadap Pencegahan Fraud dalam

- Pengelolaan Keuangan Desa. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol 26: 2155-2182.
- Mueheriono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia.
- Mujib, A. (2017). Syariah fraud Model: Sebuah Konsep Dasar. *Prosiding Seiminar Nasional dan Call For Paper Ekonomi dan Bisnis*, hal 112-127 ISBN: 978-602-5617-01-0.
- Muzni Fauzi, S. M. (2015). *trik korupsi dan fraud penggunaan keuangan negara*. Banjarbaru.
- Nation, T. (2018, December 20). *Banker charged with stealing N553, 500 from customers*. Diambil kembali dari The Nation: <https://thenationonlineng.net/banker-charged-stealing-n553500-customers/>
- Prof. Dr. Veithzal Rivai Zainal, S. M. (2014). *Islamic human capital management manajemen sumber daya insani cara tepat dan mudah dalam menerapkan manajemen sumber daya insani dalam perusahaan secara islami*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. (2013). *Islamic Risk Management for Islamic Bank (Indonesian Edition)*. Gramedia Pustaka Utama.
- \_\_\_\_\_. (2014). *The Economics of Education: Mengelola Pendidikan Secara Profesional Untuk Meraih Mutu dengan Pendekatan Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Prof. Jusmaliani, M. (2014). *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ridwan, M. (2004). *Manajemen Baitul Maal wa Tamwil*. Yogyakarta: UII Press.
- Sudarsono, H. (2003). *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah : Deskriptif dan Ilustrasi*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Sula, Emilia, A., & Prasetyono, M. N. (2014). Pegawai, Strategi Anti Fraud, dan Audit Kepatuhan Syariah sebagai Upaya Fraud Preventive pada Lembaga Keuangan Syariah. *JAFFA*, Vol. 2 No. 2.

- Sulaiman, F. (2018, November 01). *Fraud, Biang Kerok Banyaknya BPR Dilikuidasi LPS*. Diambil kembali dari Portal Berita Ekonomi: <https://www.wartaekonomi.co.id/read201669/fraud-biang-kerok-banyaknya-bpr-dilikuidasi-lps.html>
- Tunggal, W. A. (2016). *Memahami Konsep Pengendalian Internal (Mencegah, Mendeteksi, dan Memberantas Kecurangan)*. Jakarta: Harvindo.
- Yesil, Salih, Zumrut Hatice Sekkeli, & Ozkan Dogan. (2012). An Investigation into the Implications of Islamic Work Ethic (IWE) in the Workplace. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 4, No. 11, pp. 612-624, Nov 2012.
- YR, R. D. (2017). *Fraud Penyebab dan Pencegahannya*. Bandung: Penerbit Alfabeta.