ANALISIS TINDAKAN *FRAUD* DAN PENCEGAHANNYA DI PT XYZ

Oleh:
Rismawati

Dosen Pembimbing: Prof. Drs. Gugus Irianto, MSA., Ph.D., Ak.

Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis terhadap tindakan *fraud* dan mendeskripsikan tindakan pencegahan *fraud* di PT XYZ. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tindakan *fraud* yang terjadi di PT XYZ yaitu karyawan pada divisi *marketing* melakukan *mark-up* harga penjualan dan tindakan korupsi. Pencegahan yang dilakukan oleh PT XYZ yaitu berupa pemisahan tugas dan wewenang *sales marketing* dengan divisi penagihan, penambahan data identitas *customer*, dan pemberian angket kepuasan pelanggan. Namun, masih diperlukan penyempurnaan agar PT XYZ menjadi lebih baik, terutama dalam hal perbaikan mekanisme *internal corporate governance* pada prinsip integritas.

Kata Kunci : ***Fraud, Marketing, Corporate Governance***

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze action of fraud and describe prevention of fraud at PT XYZ. This research is a descriptive qualitative study with a case study approach. The data used in this study were obtained through interviews and documentation. The results of this study indicate that there were fraudulent actions that occurred at PT XYZ, marketing division employees mark-up sales prices and acts of corruption. Prevention measures carried out by PT XYZ are in the form of separation of sales marketing duties and authority with the billing division, addition of customer identity information data, and provision of customer satisfaction questionnaires. However, improvements are still needed to make PT XYZ better, especially in terms of improving the internal corporate governance mechanism on the principle of integrity.

Key Words : ***Fraud, Marketing, Corporate Governance***

I. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi saat ini perkembangan bisnis menjadi sangat kompetitif sehingga banyak hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan, khususnya perusahaan yang berada di negara berkembang seperti di Indonesia. Hal ini dilakukan untuk menjaga kepentingan dan keberlangsungan hidup perusahaan. Salah satu hal penting yang harus diperhatikan adalah terjadinya kecurangan di sebuah perusahaan. Terjadinya kecurangan merupakan suatu tindakan disengaja oleh pihak tertentu di mana kecurangan tersebut tidak dapat terdeteksi oleh suatu pengauditan, sehingga dapat memberikan efek yang merugikan bagi perusahaan. Pengertian kecurangan menurut *the Association Certified Fraud Examines* (ACFE) merupakan segala sesuatu hal yang dilakukan secara lihai untuk mendapatkan keuntungan dengan cara menutupi kebenaran, tipu daya, kelicikan atau mengelabuhi dan cara tidak jujur dan yang lain.

Banyaknya skandal kecurangan yang menarik perhatian publik terjadi pada perusahaan besar dunia saat ini, seperti skandal Enron Corporation dan WorldCom. Kebangkrutan yang terjadi pada perusahaan-perusahaan tersebut berimbas pada kreditur dan investor yang juga mengalami kerugiaan jutaan dollar. Menurut penelitian terdahulu, hal ini disebabkan oleh tidak berjalannya mekanisme *Good Corporate Governance* (Anugrah, 2012). Alasan terjadinya praktik kecurangan selain mekanisme *Corporate Governanc*e yang sering terjadi dalam praktik di lapangan lainnya disebabkan oleh sistem pengendalian internal perusahaan yang tidak dapat mencegah dan menekan praktik kecurangan yang dilakukan oleh pegawainya.

Terdapat beberapa hal lain yang mendasari terjadinya kecurangan yaitu: (1) Insentif atau tekanan untuk melakukan *fraud*; (2) Peluang untuk melakukan *fraud*; (3) Sikap atau rasionalisasi untuk membenarkan tindakan *fraud.* Menurut Priantara (2013) Tekanan dapat timbul karena masalah keuangan pribadi, terlibat perbuatan kejahatan atau tidak sesuai dengan norma, tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan, dan tekanan-tekanan lain. Peluang dapat timbul sebagai akibat lemahnya sistem pengendalian internal dan tata kelola organisasi yang buruk. Rasionalisasi terjadi karena seseorang mencari pembenaran atas aktifitasnya yang mengandung *fraud* dengan meyakini atau merasa bahwa tindakannya bukan merupakan suatu *fraud* tetapi sebagai sesuatu yang merupakan hak nya.

Penelitian yang dilakukan oleh ACFE 2018 menunjukkan bahwa dari banyaknya kasus kecurangan yang terjadi, sebanyak 38% tindakan kecurangan dilakukan oleh seorang manager, 32% dilakukan oleh pemilik perusahaan atau eksekutif, 27% dilakukan oleh karyawan, dan 3% dilakukan oleh lain-lain. ACFE menggolongkan kecurangan dalam 3 (tiga) jenis bedasarkan perbuatan, yaitu penyimpangan atas aset (*asset misapporation*), pernyataan palsu atau salah

pernyataan (*fraudulent statement*), korupsi (c*orruption*). Dari beberapa golongan kecurangan di atas, 89% jenis kasus kecurangan yang banyak terjadi adalah penyimpangan atas aset, di peringkat kedua terdapat korupsi dengan presentase sebesar 38% dan yang terakhir adalah pernyataan palsu atau salah pernyataan sebesar 10%. Jenis kecurangan serupa juga terjadi pada PT XYZ, dimana terdapat kasus kecurangan penyimpangan atas aset dan korupsi. Dalam kasus ini, ditemukan bahwa karyawan pada bagian divisi marketing melakukan kecurangan keuangan dengan menggunakan jabatannya untuk melakukan penyalahgunaan atau pencurian aset perusahaan berupa kas karena lemahnya sistem pengendalian internal yang ada di perusahaan.

PT. XYZ merupakan perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang *Ready Mix, Stone Crusher, Concrete Block*, dan Pagar beton *Precast*. Perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga, dimana dewan direksi dan kepemilikan sebagian besar saham dipegang oleh keluarga dari pemilik perusahaan. Pada akhir-akhir tahun ini terungkap sebuah tindakan kecurangan yang dilakukan oleh beberapa karyawan divisi marketing perusahaan tersebut. Kecurangan ini dilakukan dengan menggunakan celah kelemahan sistem dan kebijakan perusahaan, yaitu dengan me-*mark up* harga penjualan kepada customer. Dimana karyawan dapat memainkan harga penjualan produk tersebut sesuai keinginannya kepada konsumen tanpa sepengetahuan perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena adanya kelemahan kebijakan dari PT XYZ yaitu tidak adanya standarisasi yang kuat terhadap penetapan harga dan kurangnya fungsi kontrol dari manajer pemasaran dengan divisi keuangan. Di sisi lain, kurangnya konfirmasi lebih lanjut antara pihak keuangan perusahaan dengan *customer* mengenai harga yang telah disetujui inilah yang dijadikan celah oleh pelaku untuk melakukan kecurangan. Selain itu, karyawan juga sering melakukan tindakan kecurangan yaitu dengan memberikan nomor rekening milik pribadi kepada customer untuk proses *transfer* uang dari hasil penjualan produk yang telah disepakati oleh kedua pihak tanpa sepengatahuan perusahaan.

Akibat adanya perilaku kecurangan yang dilakukan oleh beberapa karyawan di divisi marketing, perusahaan harus melakukan sebuah tindakan pencegahan untuk kedepannya berupa perubahan kebijakan tata kelola dan pengendalian internal perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis tindakan *fraud* dan membahas lebih lanjut mengenai tindakan pencegahan berupa perubahan kebijakan tata kelola dan pengendalian internal pada PT XYZ pasca *fraud*. Peneliti menuangkan hasil analisis dalam penyusunan tugas akhir ini dengan mengambil judul "**Analisis Tindakan *Fraud* Dan Pencegahannya di PT XYZ".**

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kecurangan (*Fraud*)

2.1.1. Definisi Kecurangan (*Fraud*)

Kecurangan merupakan istilah untuk mendeskripsikan sebagai suatu tindakan ilegal atau melanggar hukum dan menyebabkan kerugian secara material maupun non-material bagi suatu individu atau kelompok. *Menurut Association of Certified Fraud Examiner* (ACFE) dalam *Fraud Examiners Manual* 2006 Kecurangan merupakan keuntungan yang diperoleh oleh seseorang dengan mengambil sesuatu yang bukan haknya ataupun tidak sesuai dengan kenyataannya, yang di dalamnya termasuk unsur-unsur tidak terduga, licik, tipu daya, tidak jujur, dan merugikan pihak lain. Sedangkan menurut Menurut Bologna, Lindquist dan Wells (1993:3) *"Fraud is ciminal deception intended to financially benefit the deceiver".* Kecurangan adalah tindakan penipuan kriminal yang menguntungkan pelaku secara finansial.

2.1.2. Teori Segitiga Kecurangan (*Fraud Triangle Theory*)

Meskipun sebagian besar dari teori-teori kriminologi menjelaskan alasan seseorang melakukan kejahatan kecurangan, teori yang banyak dikembangkan oleh peneliti untuk menjelaskan faktor-faktor utama seseorang melakukan kecurangan adalah "*fraud triangle*". Teori ini dikemukakan oleh Donald R. Cressey yang dikutip oleh pengarang auditing antara lain Steve Alberecht dalam bukunya *Fraud Examination* dan Alvin A. Arend CS dalam *Auditing and Assurance Service.* Dalam teori segitiga, perilaku fraud didukung oleh tiga faktor pendorong utama yang meliputi:

1. Tekanan (*Pressure*)

Faktor ini dapat berasal dari tekanan dalam organisasi maupun tekanan dari kehidupan pribadi individu. Dorongan untuk melakukan *fraud* terjadi pada karyawan dan manajer. Dorongan tersebut dapat terjadi karena adanya (1) tekanan keuangan berupa banyak utang, gaya hidup yang tidak sesuai dengan kenyataannya, keserakahan, dan kebutuhan yang tidak terduga; (2) Kebiasaan buruk yang dimiliki oleh seseorang antara lain kecanduan narkoba, judi, dan peminum minuman keras; (3) Tekanan lingkungan kerja dimana seseorang biasanya merasa kurang dihargai atas prestasi/ kinerjanya, mendapatkan gaji yang rendah dan tidak puas dengan pekerjaan; (4) Tekanan lain seperti tekanan dari orang terdekat untuk memiliki barang-barang mewah.

2. Kesempatan *(Opportunity*)

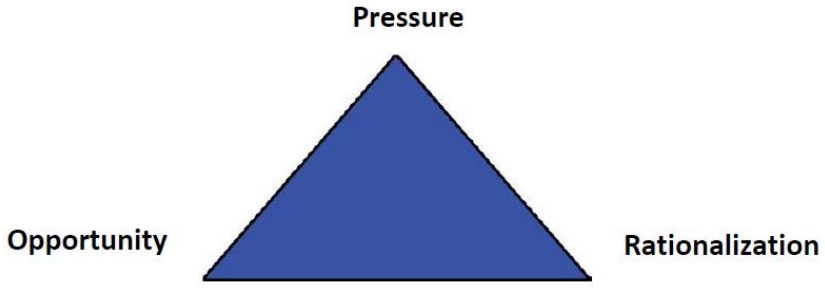
Kecurangan akan dilakukan jika ada kesempatan. Lemahnya pengendalian internal perusahaan dalam mencegah dan mendeteksi kecurangan dapat menjadi kesempatan yang timbul untuk melakukan kecurangan. Kesempatan juga dapat

terjadi karena lemahnya sanksi dan ketidakmampuan untuk menilai kualitas kinerja. Menurut Steve Albrecht, terdapat beberapa faktor yang dapat meningkatkan kesempatan seseorang melakukan kecurangan yaitu kegagalan untuk menertibkan pelaku kecurangan, terbatasnya akses terhadap informasi, ketidaktahuan, malas, dan tidak sesuai kemampuan pegawai serta kurangnya jejak audit.

3. Pembenaran (*Rationalization*)

Rasionalisasi yaitu konflik internal dalam diri pelaku kecurangan dimana pelaku kecurangan menganggap bahwa yang dilakukan oleh dirinya merupakan hal yang wajar/biasa dilakukan oleh orang lain pula. Pelaku juga menganggap hal yang dilakukannya merupakan tujuan yang baik yaitu untuk mengatasi masalah sementara, dan kemudian nantinya akan dikembalikan. Rasionalisasi kadang dilakukan dalam keadaan sadar, dimana pelaku kecurangan menempatkan kepentingannya diatas kepentingan orang lain.

Gambar 2.1.
Fraud Triangle



2.1.3. Bentuk-bentuk *Fraud*

The *Association Certified Fraud Examines* (ACFE), salah satu asosiasi Amerika Serikat yang kegiatannya berfokus pada bidang pencegahan dan pemberantasan kecurangan menggolongkan kecurangan dalam 3 (tiga) jenis berdasarkan perbuatan, yaitu:

1. Pernyataan palsu atau salah pernyataan (*fraudulent statement*); Hal ini merupakan kecurangan berupa salah saji material dan data keuangan palsu. Salah saji material adalah kesalahan hitung dan angka dalam laporan keuangan. Seperti menyajikan aset atau pendapatan lebih tinggi dari yang sebenarnya atau sebaliknya. Sedangkan data keuangan palsu adalah rekaan data keuangan. Sehingga, kecurangan laporan keuangan ini dapat didefinisikan sebagai kecurangan yang dilakukan oleh manajemen dalam bentuk salah saji material laporan keuangan yang merugikan investor dan kreditor. Kecurangan ini dapat bersifat *financial* atau kecurangan non *financial*.

2. Penyimpangan atas aset (*asset misapporation*); Kecurangan penyalahgunaan aset terdiri atas kecurangan kas dan penyalahgunaan persediaan dan aset lainnya.

a. Kecurangan Kas

Kecurangan kas terdiri atas kecurangan penerimaan kas sebelum dicatat (*skimming*), kecurangan kas setelah dicatat *(larceny*), dan kecurangan pengeluaran kas (*fraudulent disbursement*) termasuk kecurangan penggantian biaya (*expense disbursement scheme*). (1) Pencurian terhadap penerimaan kas yang belum dicatat berupa piutang yang dihapus namun pada kenyataannya piutang tersebut tidak dihapus tetapi ditagih dan tidak dilaporkan, pengambilan uang hasil penagihan untuk sementara waktu dengan menunda pencatatan penerimaannya, dan pengambilan penerimaan cek dari pelanggan; (2) Pencurian yang sudah dicatat di pembukuan yaitu antara lain pencurian kas tunai, pencurian kas di bank, dan mencuri kas dengan membuat kesalahan perhitungan atau pembukuan dengan disengaja; (3) Kecurangan pengeluaran kas berupa kecurangan penagihan yaitu dengan memasukkan dokumen tagihan atau invoice pengadaan barang, sehingga tagihan lebih tinggi (*mark up*) atau tagihan fiktif dengan cara antara lain melakukan pembayaran ganda atas pembayaran yang lebih tinggi kemudian diminta kembali secara pribadi kelebihan pembayaran tersebut, dan dengan meninggikan tagihan dari rekanan; (4) Kecurangan penggantian biaya merupakan kecurangan pengeluaran kas dengan memanipulasi penggantian biaya antara lain dengan cara meninggikan biaya dari yang sebenarnya sehingga penggantian biaya yang diterima lebih tinggi dari yang benar-benar dikeluarkan.

b. Penyalahgunaan Persediaan Dan Aset Lainnya.

Kecurangan persediaan barang dan aset lainnya terdiri dari pencurian (*larceny*) dan penyalahgunaan (*misuse*). Terdapat beberapa aktifitas yang merupakan kegiatan penyalahgunaan persediaan dan aset yaitu: (1) Penjualan fiktif dilakukan dengan cara kolusi terhadap pihak ketiga yang mengambil barang tetapi tidak diproses dan menjual barang dengan potongan harga yang tidak wajar; (2) *Aset Requisition and transfer scheme* dengan cara meminta jumlah material yang lebih (me-*mark up*) kepada perusahaan untuk proyek, dan memberikan formulir palsu atas permintaan barang kepada perusahaan; (3) Menghapus persediaan (*Inventory Write Off)* dengan cara menghapus atau menghilangkan persediaan karena hanya ingin menutupi kekurangan stok.

3. Korupsi (*corruption*); merupakan perbuatan yang dapat merugikan kepentingan masyarakat luas atau pihak lain demi kepentingan diri sendiri atau kelompok tertentu. Adapun bentuk korupsi terdiri atas: (1) Pertentangan kepentingan (*conflict of interest*) dimana bentuk korupsi ini terjadi karena adanya kepentingan pribadi yang dimiliki oleh karyawan atau manajer pada suatu kegiatan atau transaksi bisnis di tempat mereka bekerja, dan kepentingan tersebut

berlawanan dengan kepentingan perusahaannya; (2) Suap (*bribery*) merupakan suatu pemberian, permohonan atau penerimaan barang-barang yang bernilai seperti uang, pelunasan utang, fasilitas, janji-janji manis, dan sebagainya untuk mempengaruhi tindakan seseorang karena pekerjaannya; (3) Pemberian tidak sah (*illegal grativities*) merupakan pemberian sesuatu yang berharga kepada seseorang atas keputusan yang diambil oleh seseorang; (4) Pemerasan ekonomi (*economic ecortion*) dilakukan dengan adanya permintaan bayaran dari karyawan kepada pihak rekanan (vendor) atas keputusan yang diambil yang menguntungkan rekanan tersebut dengan ancaman atau bujukan.

2.1.4. Pencegahan Fraud Menurut Teori *Triangle Fraud*

Dalam buku Karyono (2013) faktor pendorong terjadinya fraud adalah tekanan, kesempatan, dan rasionalisasi. Untuk mencegahnya diperlukan langkah-langkah untuk meminimalisir sebab terjadinya yaitu:

1. Mengurangi tekanan situasional yang menimbulkan kecurangan; dilakukan dengan cara menghindari tekanan eksternal yang mungkin dapat mempengaruhi pegawai akunting dalam menyusun laporan keuangan yang menyesatkan, menghilangkan hambatan operasional yang menahan kinerja keuangan yang efektif seperti pembatasan modal kerja, pembatasan persediaan, menetapkan prosedur akuntansi yang jelas, dan harus menciptakan lingkungan kerja yang baik dengan menghargai prestasi kinerja pegawai.
2. Mengurangi kesempatan melakukan kecurangan; dengan memantau secara teliti dan hati-hati terhadap transaksi bisnis dan hubungan pribadi pemasok pembeli, membuat pengaman fisik terhadap aset dengan inventarisasi fisik secara berkala dan pengaman lokasi /tempat penyimpanan, memisahkan fungsi jabatan antara pegawai sehingga ada pemisahan otorisasi, membuat sanksi tegas dan tanpa pandang bulu terhadap pelaku *fraud*.
3. Mengurangi pembenaran melakukan kecurangan dengan memperkuat integritas pribadi pegawai; dengan menerapkan aturan perilaku jujur dan tidak jujur yang harus di definisikan dalam kebijakan organisasi, memberikan contoh perilaku jujur dari para manajer dan berperilaku seperti apa yang mereka inginkan, dan menggalakan adanya aturan sanksi tegas dan jelas bila terdapat penyimpangan bagi pelaku kecurangan.

2.2. Good Corporate Governance (GCG)

2.2.1. Definisi Good Corporate Governance (GCG)

Good Corporate Governance (GCG) merupakan kebijakan tata kelola perusahaan yang memiliki agenda yang lebih luas lagi di masa yang akan datang. Terdapat beberapa definisi *Good Corporate Governance* yang dihimpun dari beberapa sumber. Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) mendefinisikan *corporate governance* adalah sebuah proses dan struktur yang

digunakan oleh perusahaan untuk memberikan nilai tambah pada perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang bagi pemegang saham, dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan norma yang berlaku. Struktur *corporate governance* menjelaskan distribusi hak-hak dan tanggungjawab dari berbagai pihak yang terlibat dalam organisasi sebagai *stakeholders*. Serta menjelaskan peraturan dan prosedur dalam pengambilan serta pemutusan kebijakan, sehingga jika hal tersebut dilakukan maka tujuan perusahaan dan pemantauan kinerjanya dapat dipertanggungjawabkan dan diimplementasikan dengan baik. Selain itu, c*orporate governance* merupakan mekanisme pengendalian untuk mengelola serta mengatur perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan kemakmuran, akuntabilitas perusahaan, yang pada akhirnya akan mewujudkan *stakeholders value* (Monk dan Minow, 2001).

2.2.2. Prinsip- prinsip Good Corporate Governance

Dalam *good corporate governance* terdapat lima prinsip dasar yang digunakan untuk menghindarkan organisasi dari kejatahan yang bertentangan dengan hukum. Prinsip dasar tersebut diantaranya yaitu:

1. Prinsip Transparansi; Dalam hal ini semua transaksi dan informasi harus terbuka, tidak ada satupun yang boleh di sembunyikan, dan harus terdapat kewajiban untuk mengungkap transaksi material.
2. Prinsip Akuntabilitas; Adanya pembagian tanggung jawab secara jelas, terdapat kewajiban untuk melaporkan tanggung jawab dan wewenang, serta adanya pengawasan terhadap wewenang agar tidak terjadi penyalahgunaan wewenang.
3. Prinsip Kewajaran; Prinsip ini menekankan bahwa tidak adanya diskriminatif kepada semua kelompok agar tidak ada yang merasa dirugikan, membuat perlindungan terhadap pihak-pihak yang mengalami kerugian, dan membuat sanksi hukum tanpa pandang bulu apabila ada yang melanggar.
4. Prinsip Integrtitas; Dalam hal ini pribadi pegawai pada sebuah organisasi harus mempunyai karakter yang kompeten, jujur, dan *law enforcement*
5. Prinsip Partisipasi; Dalam sebuah organisasi harus ada sistem rekrutmen dan pengembangan Sumber Daya Manusia, serta harus menetapkan budaya perusahaan dan terdapat media kontrol masyarakat.

2.3. Pengendalian Internal

Adanya kemajuan di bidang ekonomi dan bisnis berakibat pula pada kemajuan pemahaman atas pengendalian internal. American Institute of Certified

Public Accountant pada tahun 1949 mendefinisikan pengendalian internal:

Pengendalian internal mencakup rencana organisasi dan seluruh metode terkoordinasi dan ukuran yang diadopsi dalam suatu usaha atau bisnis untuk melindungi harta kekayaannya, memeriksa akurasi dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi kegiatan dan kepatuhan pada aturan yang ditetapkan.

Sedangkan menurut Government Accounting Office (GAO) yang didukung oleh Lawrence B. Sayuyer mendefinisikan pengendalian internal sebagai "sistem pengendalian manajemen yang terdiri atas 8 unsur yaitu pengorganisasian, kebijakan, prosedur, personalia, perencanaan, pencatatan, pelaporan, dan *review intern*".

III. METODE PENELITIAN

Peneliti pada penelitiannya menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Nasution (2003) penelitian kualitatif adalah sebuah penelitian naturalistik, karena dalam penelitian kualitatif dilakukan dalam *setting* latar yang natural. Bogdan dan Bilken (2003) mendefinisikan penelitian kualitatif merupakan salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang berupa tulisan atau ucapan dan perilaku orang yang diamati. Sementara penelitian deskriptif merupakan suatu metode dalam meneliti status kelompok manuasia, suatu obyek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun kelas peristiwa pada masa sekarang (Nasir, 2003). Dapat diartikan bahwa penelitian deskriptif memberikan deskripsi sesuai dengan kenyataan pada saat penelitian dilakukan. Dalam penelitian ini, peneliti memilih studi kasus dan lapangan (*case and field study*) sebagai jenis penelitian kualitatif. Definisi studi kasus menurut Yin (2008) adalah suatu penelitian sistematis yang menyelidiki fenomena dan konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antar fenomena dan konteks tidak tampak dengan tegas, dan di mana multisumber bukti dimanfaatkan. Definisi lain penelitian studi kasus adalah penelitian yang mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan terperinci, memiliki pengambilan data yang mendalam, serta menyertakan berbagai sumber informasi. Batasan dalam penelitian ini adalah tempat dan waktu, dan kasus yang dipelajari berupa peristiwa, pogram, aktivitas, maupun individu (Rahmat, 2009).

Objek penelitian yang dipilih adalah Perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang r*eady mix, stone crusher, concrete block*, dan Pagar beton *precast* (PT XYZ). Dalam penelitian kualitatif, data primer diperoleh melalui metode wawancara kepada informan yang dianggap mampu memberikan informasi mengenai pemahaman praktik dan memiliki data. Data yang diperoleh tidak hanya berasal dari data primer, namun juga data sekunder yang diakses dari berbagai sumber. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari bagan dan struktur organisasi, catatan tentang visi misi perusahaan, data dari

situs resmi perusahaan, serta dokumen – dokumen pendukung lainnya. Wawancara yang dilaksanakan pada penelitian ini merupakan jenis wawancara semi terstruktur, artinya peneliti telah membuat daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada informan dan memungkinkan untuk dikembangkan lagi selama proses wawancara berlangsung. Peneliti menggunakan model penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman. Tahap analisis data berdasarkan model Miles dan Huberman terdiri atas reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

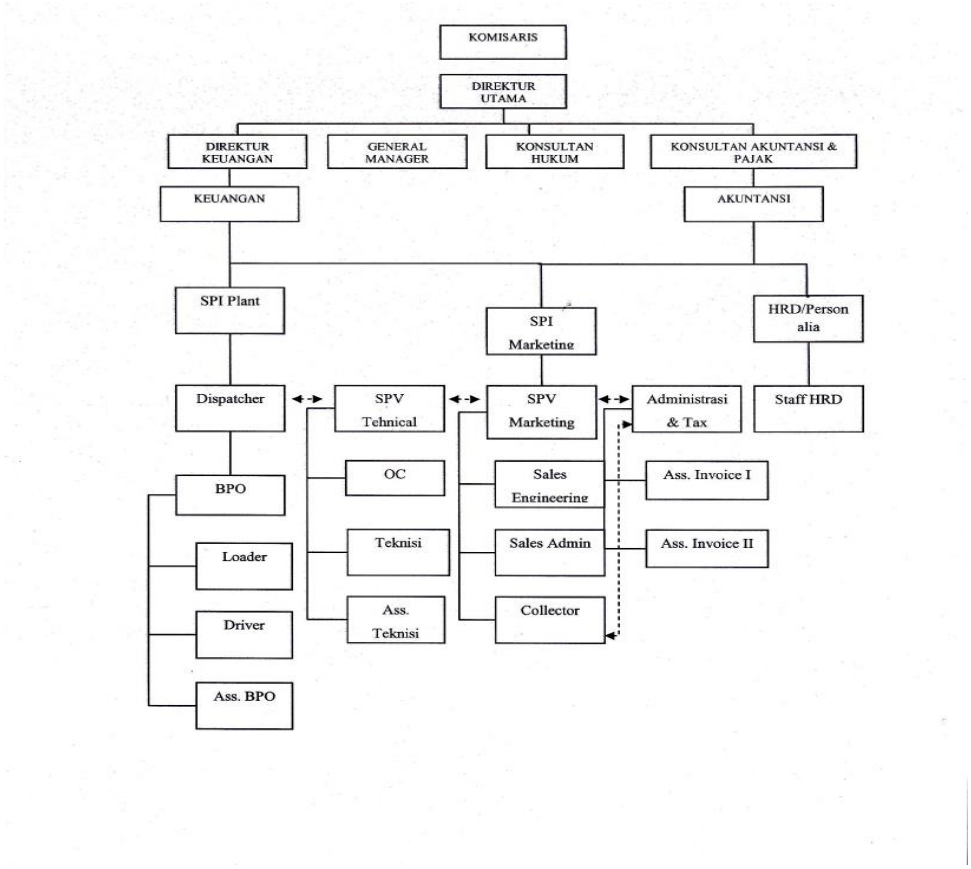
4.1. Profil PT XYZ

4.1.1. Sejarah Perusahaan

PT XYZ merupakan perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang r*eady mix, stone crusher, concrete block*, dan Pagar beton *precast*. Berdiri pada tahun 2002 di bawah bendera XXX Group dimana seluruh saham dimiliki oleh Bapak H. Roeslan sebagai pemilik perusahaan. Dalam perjalanannya PT XYZ sangat mengedepankan mutu, pelayanan, serta kualitas produk yang dihasilkan sehingga memberikan kepuasan terhadap konsumen. Selain itu, dalam kurun waktu lima tahun terakhir PT XYZ telah memiliki lima cabang yang beroperasi di Jawa Timur antara lain adalah Pasuruan, Jember, Situbondo, Malang dan Banyuwangi. Dalam bisnis beton ini, PT XYZ juga memiliki beberapa *stone crusher* di setiap *plant* untuk mendukung proses produksi.

Selain beton normal, PT XYZ juga men*supply* beton lain, diantaranya; *very high strength concrete, temperature controlled concrete*, dan beton sesuai dengang spesifikasi yang diminta *customer*. Disamping itu, PT XYZ juga mengkomodir permintaan proyek *on site batching plant* untuk mensukseskan pekerjaan proyek-proyek tertentu yang memerlukan kecepatan dan ketepatan dalam proses pekerjaan. Adapun proyek-proyek yang ditangani oleh PT XYZ antara lain adalah proyek PLTU Grati (Indo Power) dengan kontraktor Urawa, proyek Gudang Garam dengan Kontraktor Indopora, proyek PT. Nestle Indonesia dengan Kontraktor Harjaguna serta proyek PT. Swadaya Graha, Pembangunan Silo Packer Semen Gresik Ketapang- Banyuwangi dan masih banyak lagi.

4.1.2. Struktur Organisasi PT XYZ



4.2. Analisis Fraud pada PT XYZ

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan di PT XYZ, tindakan *fraud* memang benar terjadi di dalam perusahaan. *Fraud* tersebut dilakukan oleh salah satu karyawan pada bagian *marketing* perusahaan. Bentuk *fraud* yang dilakukan di PT XYZ merupakan bentuk penyimpangan atas aset dengan pencurian kas sebelum dicatat, penyalahgunaan persediaan dan aset yaitu dengan cara memberikan harga jual yang tidak sesuai dengan harga *standard* dari perusahaan kepada konsumen, dengan me *mark-up* harga sehingga mendapatkan keuntungan pribadi atau bersama. Selain itu karyawan juga melakukan tindakan korupsi dengan mengambil uang dari hasil penjualan yang diterima dari konsumen melalui rekening pribadi karyawan tanpa sepengetahuan perusahaan.

Jika dihubungkan dengan teori *fraud triangle* yang telah dijabarkan pada bab II, kecurangan yang terjadi dikarenakan adanya tekanan, kesempatan, dan rasionalisasi. Tekanan dalam melakukan kecurangan bisa berasal dari tekanan keuangan berupa banyak utang, gaya hidup yang tidak sesuai dengan kenyataannya, keserakahan, kebiasaan buruk yang dimiliki oleh seseorang antara lain kecanduan narkoba, judi, dan peminum minuman keras. Sedangkan

kesempatan yang dimaksud berasal dari adanya wewenang dan kepercayaan yang diberikan manajer kepada karyawan marketing, serta karyawan mengetahui lemahnya fungsi kontrol dalam perusahaan sehingga karyawan marketing melakukan kecurangan tidak hanya pada satu penjualan, tetapi hampir puluhan bahkan mencapai ratusan penjualan *retail*, dan yang terakhir adalah rasionalisasi, pelaku menganggap kecurangan dengan me-*mark up* harga jual, merupakan hal yang lumrah untuk di lakukan. Hal ini disampaikan oleh Manager Keuangan PT XYZ (Ibu Yulia) seperti berikut:

> *"Hmm, karna ada kesempatan, gaya hidup dan kesempatan untuk berbuat seperti itu. Dari gaya hidup kadang kan tidak memungkinkan kadang orang kan memiliki gaya hidup yang berbeda-beda. Nah cenderung orang melakukan seperti itu karena pertama gaya hidup dan yang kedua adanya kesempatan. Customer juga memberikan kesempatan pada kita untuk melakukan seperti itu".*

4.3. Pencegahan Fraud di PT XYZ

Setelah adanya *fraud* ini, perusahaan melakukan pencegahan berupa adanya perubahan pada informasi data pelanggan. Sebelum adanya tindakan *fraud* ini, data informasi pelanggan yang di berikan oleh *marketing* cukup dengan alamat pengecoran dan penanggung jawab proyek. Sedangkan setelah adanya *fraud*, setiap *customer* wajib memberikan informasi yang lengkap, meliputi: Melampirkan fotocopy KTP, penanggung jawab proyek, NPWP, dan alamat pelanggan. Informasi data pelanggan sangat dibutuhkan untuk pengiriman tagihan, konfirmasi, serta pemberian angket purna jual. Selain itu, penting pula mencantumkan NPWP, karena setiap pembelian *retail* akan dikenakan pajak penjualan sebesar 10 persen.

Kelengkapan informasi data pelanggan digunakan untuk melihat *track record* pelanggan, dimana dari infromasi tersebut perusahaan dapat melakukan penilaian resiko terhadap pelanggan. Penilaian resiko ini dilakukan untuk mencegah tak tertagihnya piutang. Selain itu, perusahaan membutuhkan kelengkapan data pelanggan untuk membedakan pelanggan lama dengan pelanggan baru. Selanjutnya adalah angket kepuasan pelanggan. Sebelum adanya tindakan *fraud*, perusahaan tidak terlalu menganggap serius hubungan purna jual dengan *customer*. Namun setelah adanya *fraud*, perusahaan menyadari betapa pentingnya *feedback* dari pelanggan, sehingga dibuatlah sistem angket kepuasan pelanggan. Tujuan utama dari angket kepuasan pelanggan ini adalah untuk konfirmasi kebenaran setelah selesai pengecoran, kepuasan pelanggan terhadap PT XYZ dari segi harga, survey, pelayanan saat pengecoran di lapangan, lalu tentang bagaimana *sales marketing* dalam menghadapi *customer*. Selain itu, angket kepuasan pelanggan ini juga bertujuan sebagai fungsi kontrol bagi perusahaan, terutama pada fungsi kontrol kebenaran harga di lapangan.

4.4. Perbaikan Kebijakan Tata Kelola dan Sistem Pengendalian Internal pada PT XYZ

Akibat dari adanya tindakan kecurangan, maka terjadi beberapa perubahan kebijakan tata kelola dan sistem pengendalian internal pada PT XYZ sebagai salah satu bentuk dari perbaikan kebijakan tata kelola dan sistem pengendalian internal perusahaan. Terdapat beberapa perubahan kebijakan tata kelola dan sistem pengendalian internal yang bertujuan untuk meningkatkan fungsi kontrol perusahaan, kinerja karyawan, serta kualitas dan kuantitas produksi.

Perbaikan yang paling utama adalah pemisahan jabatan *sales maketing* dengan penagihan. Hal ini bertujuan untuk mengurangi dan mencegah terjadinya kecurangan di masa yang akan datang. Perbaikan selanjutnya terlihat pada bagian penagihan piutang. Hal ini masih berkaitan dengan perubahan wewenang dan kebijakan sebelumnya. Dengan adanya perubahan kebijakan tata kelola dan sistem pengendalian internal, tugas dari staf penagihan (*debt collector*) lebih jelas dan efektif. Selain itu, kelancaran pembayaran piutang menjadi dampak positif dari adanya perbaikan kebijakan tata kelola dan sistem pengendalian perusahaan.

Dengan adanya kebijakan yang baru, penagihan piutang akan dilakukan berdasarkan jatuh tempo dari termin yang ada. Dalam kebijakan yang baru pula, perusahaan menambahkan filter otorisasi kepala produksi sebagai langkah pengendalian piutang. Dimana pengiriman atau pengecoran akan dilakukan jika kelengkapan dokumen telah di terima. Karena sebelum kebijakan baru diterapkan, pengiriman atau pengecoran dilakukan atas permintaan *marketing* tanpa melihat kelengkapan dokumen yang ada.

PT XYZ juga mengeluarkan regulasi-regulasi baru untuk membuat peluang-peluang menjadi tertutup. Diantaranya adalah karyawan marketing tidak diperbolehkan mengeluarkan kwitansi, tidak boleh membawa uang, dan jika tidak ada penawaran atau PO untuk sebuah proyek, PT XYZ tidak akan menerima proyek tersebut. Selain itu perusahaan juga sering melakukan pengecekan kepada *customer* secara *random* melalui telepon untuk melihat apakah transaksi penjualan tersebut sesuai dengan yang dilaporkan kepada perusahaan ataupun sebaliknya.

4.5. Prinsip yang diterapkan dalam perbaikan kebijakan tata kelola pada PT XYZ

Berdasarkan prinsip *good corporate governance* menurut KNKG, perbaikan mekanisme *corporate governance* yang terjadi pada PT XYZ setelah terjadi perubahan kebijakan tata kelola dan sistem akuntansi mencakup 4 (empat) prinsip dari 5 (lima) prinsip yang ada. Perbaikan mekanisme *corporate governance* yang pertama adalah transparansi. Perbaikan mekanisme yang mencakup transparansi ditandai dengan semakin terbukanya akses informasi mengenai penjualan, terutama pada bagian pengiriman, order barang dan riwayat

customer. Prinsip selanjutnya adalah akuntabilitas. Perbaikan pada mekanisme ini telihat dari adanya pemisahan wewenang dan jabatan yang telah dilakukan oleh PT XYZ. Dengan adanya pemisahan wewenang dan jabatan *sales marketing* ini menyebabkan masing-masing divisi dalam perusahaan tidak ada rangkap jabatan dan karyawan pada setiap divisi mampu bekerja lebih baik, efektif dan efisien. Prinsip ketiga adalah prinsip kewajaran dimana prinsip ini menekankan bahwa tidak adanya diskriminatif kepada semua kelompok agar tidak ada yang merasa dirugikan, membuat perlindungan terhadap pihak-pihak yang mengalami kerugian, dan membuat sanksi hukum tanpa pandang bulu apabila ada yang melanggar. PT XYZ sudah membuat peraturan baru mengenai sanksi apabila terdapat karyawan yang melanggar peraturan yang berlaku. Perusahaan juga sudah sering memberikan peringatan kepada seluruh pegawai mengenai jangan sampai terjebak dalam tindakan kecurangan. Prinsip keempat adalah prinsip partisipasi dimana dalam sebuah perusahaan harus ada pengembangan sumber daya manusia, meningkatkan kesejahteraan karyawan serta harus menetapkan budaya perusahaan. PT XYZ telah menerapkan prinsip ini dengan memperhatikan kesejahteraan karyawannya setelah adanya *fraud*.

Dari keempat prinsip *good corporate* yang ada di PT XYZ pasca praktik kecurangan, dapat disimpulkan bahwa perbaikan *corporate govenance* telah berjalan dengan efisien dan efektif. Meskipun masih ada satu prinsip yang masih belum terlihat perbaikannya yang kemudian akan menjadi keterbatasan dalam penelitian.

V. PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan pembahasan yang telah dijabarkan mengenai tindakan fraud dan pencegahannya di PT XYZ, peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. PT XYZ sudah melakukan beberapa tindakan pencegahan berupa perbaikan kebijakan tata kelola dan sistem pengendalian internal berupa pemisahan tugas dan wewenang *sales marketing* dengan divisi penagihan, penambahan identitas *customer*,pengecekan *customer* secara *random*, dan pemberian angket kepuasan pelanggan.
2. Perbaikan mekanisme *Good Corporate Governance* di PT XYZ terlihat pada prinsip yang diterapkan di perusahaan saat ini seperti semakin terbukanya akses informasi mengenai penjualan, terutama pada bagian pengiriman, order barang dan riwayat customer, adanya pemisahan wewenang dan jabatan yang telah dilakukan oleh PT XYZ. Dengan adanya pemisahan wewenang dan jabatan *sales marketing* ini menyebabkan masing-masing divisi dalam

perusahaan tidak ada rangkap jabatan dan karyawan pada setiap divisi mampu bekerja lebih baik, efektif dan efisien. Tidak adanya diskriminatif kepada semua kelompok agar tidak ada yang merasa dirugikan, membuat perlindungan terhadap pihak-pihak yang mengalami kerugian, dan membuat sanksi hukum tanpa pandang bulu apabila ada yang melanggar, serta PT XYZ telah menerapkan prinsip ini dengan memperhatikan kesejahteraan karyawannya setelah adanya *fraud*.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang menjadi kelemahan. Keterbatasan yang dirasakan peneliti adalah meski peneliti diberikan kemudahan untuk melakukan penelitian di perusahaan, namun terdapat informan yang tidak berkenan untuk memberikan informasi yang mendetail saat diwawancarai, sehingga jawaban yang diberikan relatif sedikit dan tidak informatif. Tidak dapat melakukan wawancara langsung dengan pihak lain terutama pada bagian marketing dikarenakan sifat yang sensitif mengenai perilaku kecurangan yang terjadi pada PT XYZ.

5.3. Saran

Melihat dari keterbatasan penelitian yang ada, diharapkan peneliti selanjutnya dapat lebih interaktif dalam melakukan wawancara, sehingga seluruh data yang diperoleh merupakan data-data yang diharapkan untuk dapat diolah. Selain itu, peneliti selanjutnya perlu lebih interaktif dalam mewawancarai informan guna mendapatkan informasi yang lebih akurat dalam memperoleh data.

5.4. Implikasi Penelitian

Peneliti mencoba memberikan beberapa saran yang sekiranya dapat digunakan untuk kelangsungan perusahaan, antara lain sebagai berikut:

1) Perlunya meningkatkan *bonding* antara karyawan dengan *top management* untuk menghilangkan rasa tidak nyaman yang karyawan rasakan pasca terjadinya tindakan kecurangan. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan dengan melakukan *gathering* antar karyawan dengan *top management*.
2) Perlunya pelatihan kepemimpinan dan motivasi kerja kepada kayawan untuk meningkatkan kinerja serta kedisiplinan pada karyawan.
3) Perlunya pengawasan yang lebih tinggi terhadap semua perilaku yang dilakukan karyawan PT XYZ.
4) Perlunya prosedur yang sangat efektif dan efisien untuk mengurangi celah-celah melakukan kecurangan.

5) Perlunya diterapkan sistem *reward and punishment* terhadap seluruh karyawan PT XYZ. *Reward* dan *punishment* diberikan untuk meningkatkan kinerja karyawan, serta memperjelas peraturan perusahaan. Kejelasan mengenai hal ini sangatlah penting, karena pengharagaan akan memotivasi karyawan agar mampu memaksimalkan potensi dirinya dalam bekerja. Selain itu, pemberian sanksi akan memberikan dampak postif agar perusahaan terhindar dari hal-hal yang merugikan seperti praktik kecurangan.

DAFTAR PUSTAKA

Albrecht, W. S., Albrecht, C. C & Albrecht, C. O. (2006). *Fraud Examination*. Canada: Thomson South-Western.

Anugerah, R. (2012). Good Corporate Governance: Peranan Komite Audit Dalam Mewujudkan Kredibilitas dan Objektivitas Laporan Keuangan Perusahaan. *Minda Emas Dosen Perempuan*. Hal 225-234.

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2006). *Report to the nation: Occupational Fraud and Abuse.* Diakses dari https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/2006-rttn.pdf

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2018). *Report to the nation: Occupational Fraud and Abuse.* Diakses dari https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2018/.

Bogdan, R. C. & Bilken, K. S. (2003). *Qualitative Research for Education; An Introduction to Theory and Methods*. London: Allyn and Bacon.

Bologna, J. R. J., Lindquist, & Wells, J. T. (1993). *The Accountant's Handbook of Fraud and Comercial Crime.* Edisi ke-1. New York: John Wiley & Sons.

Karyono. (2013). *Forensic Fraud*. Yogyakarta: Andi.

Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia. Jakarta*. Diakses dari http://www.ecgi.org/codes/documents/indonesia_cg_2006_id.pdf.

Miles, M. & Huberman, A. M. (1992). *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Penerjemah, Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.

Monks, R.A.G & Minow, N. (2001). *Corporate Governance, 2nd ed*. New Jersey: Blackwell Publishing.

Nasution, S. (2003). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.

Priantara, D. (2013). *Fraud Auditing & Investigation.* Jakarta: Mitra Wacana.

Yin, R. K. (2008). *Case study research: Design and methods (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.