ANALISIS SISTEM ANTI *FRAUD* TERHADAP KARYAWAN DI PNM MEKAAR AREA TANGGUL KABUPATEN JEMBER

SKRIPSI

Oleh :

Satria Arya Bagus Andhika
NIM. 211102020004

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS SYARIAH
2025

ANALISIS SISTEM ANTI *FRAUD* TERHADAP KARYAWAN DI PNM MEKAAR AREA TANGGUL KABUPATEN JEMBER

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh Gelar
Sarjana Hukum (S.H)
Fakultas Syari'ah
Program Studi Hukum Ekonomi Syari'ah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Oleh :

Satria Arya Bagus Andhika
NIM. 211102020004

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS SYARIAH
2025

ANALISIS SISTEM ANTI *FRAUD* TERHADAP KARYAWAN DI PNM MEKAR AREA TANGGUL KABUPATEN JEMBER

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh Gelar
Sarjana Hukum (S.H)
Fakultas Syariah
Program Studi Hukum Ekonomi Syari'ah

Oleh:

Satria Arya Bagus Andhika
NIM : 211102020004

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Disetujui Pembimbing

Dr. Martoyo, S.H.I.,M.H.
NIP. 197812122009101001

ANALISIS SISTEM ANTI *FRAUD* TERHADAP KARYAWAN DI PNM MEKAR AREA TANGGUL KABUPATEN JEMBER

SKRIPSI

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Hukum (S.H)
Fakultas Syariah
Program Studi Hukum Ekonomi Syari'ah

Hari : Senin
Tanggal : 15 September 2025

Tim Penguji

Ketua

Freddy Hidayat, M.H.
NIP. 19880826 201903 1 003

Sekretaris

Afrik Yunari, M.H.
NIP. 19920113 202012 2 010

Anggota :
1. Dr. H. Ahmadiono, M.E.I. ( )

2. Dr. H. Martoyo, S.H.I., M.H. ( )

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Menyutujui
Dekan Fakultas Syariah

Dr. Wildani Hefni, M.A.
NIP.199111072018011004

MOTTO

وَلَا تَأْكُلُوْٓا اَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوْا بِهَآ اِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوْا فَرِيْقًا مِّنْ اَمْوَالِ النَّاسِ بِالْاِثْمِ وَاَنْتُمْ تَعْلَمُوْنَ

"Janganlah kamu makan harta di antara kamu dengan jalan yang batil dan (janganlah) kamu membawa (urusan) harta itu kepada para hakim dengan maksud agar kamu dapat memakan sebagian harta orang lain itu dengan jalan dosa, padahal kamu mengetahui."*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

*Al-Qur'an, Surah Al-Baqarah [2:188], dalam Qur'an NU Online, diakses pada 7 Maret 2025, https://quran.nu.or.id/al-baqarah/188.

PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur ke hadirat Allah SWT, Alhamdulillahirabbil ‘alamin, segala puji hanya bagi-Nya atas limpahan rahmat, karunia, serta hidayah yang senantiasa menyertai, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Dengan kerendahan hati, saya persembahkan karya ini kepada pribadi-pribadi yang telah menjadi bagian penting dalam perjalanan hidup saya. Kepada mereka yang senantiasa memberikan dukungan, kasih sayang, serta arahan yang berarti dalam setiap proses yang saya lalui, baik secara akademik maupun pribadi. Semoga karya sederhana ini menjadi wujud rasa terima kasih dan penghargaan atas segala kebaikan yang telah diberikan:

1. Teristimewa, persembahan ini saya tujukan kepada ayahanda tercinta, Bapak Ahmad Agus Sudibyo, dan ibunda tersayang, Ibu Budiasih Wiyanti, sebagai ungkapan bakti dan rasa terima kasih yang mendalam atas segala doa, dukungan, serta semangat yang tiada henti dalam setiap langkah hidup penulis. Karya sederhana ini menjadi wujud awal dari usaha saya untuk menjadi anak yang dapat diandalkan, serta mampu menghadirkan kebahagiaan dan kebanggaan bagi ayah dan ibu tercinta. Semoga persembahan ini menjadi langkah kecil menuju ridha dan keberkahan dari Allah SWT. Aamiin.
2. Untuk kakak saya, Satria Adjie Bagus Taruna, terima kasih atas segala bentuk dukungan, semangat, nasihat, dan pengalaman hidup yang telah dibagikan. Kehadiranmu menjadi ruang berbagi yang berarti dan pendukung dalam setiap langkah perjuangan ini. Semoga karya ini dapat menjadi ungkapan rasa

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

hormat dan terima kasih saya atas peran dalam perjalanan hidup dan proses pencapaian akademik ini.

3. Kepada sahabat-sahabat saya: Putrining Prastiti, Irfan Sabikur Rahmat, Farel Ramadhan Arya Putra, Cindy Yulia Sutrisno, Ahmad Tuba Ainus Salsabil, Zidan Azkiya Sutrisno, Nico Harfian Pratama Putra, serta rekan dan sahabat lainnya yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu, terima kasih atas doa, dukungan, serta semangat yang telah diberikan. Kehadiran dan perhatian kalian telah memberikan arti penting dalam proses penyelesaian skripsi ini. Semoga kebersamaan dan kebaikan yang telah diberikan menjadi amal kebaikan yang bernilai di sisi Allah SWT.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil ‘alamin, segala puji kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia, dan hidayah sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membimbing umat manusia dari zaman kegelapan menuju peradaban yang penuh cahaya ilmu.

Skripsi ini berjudul Analisis Sistem *Anti-Fraud* terhadap Karyawan di PNM Mekaar Area Tanggul, Kabupaten Jember, disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Hukum pada Fakultas Syariah. Saya menyadari sepenuhnya bahwa dalam pemyusunan skripsi ini tidak terlepas dari dukungan dan motivasi dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, saya menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Hepni, S.Ag., M.M., CPEM., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
2. Bapak Dr. Wildani Hefni, M.A., selaku Dekan Fakultas Syariah Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, yang telah memberikan arahan dan bimbingan kepada seluruh mahasiswa Fakultas Syariah
3. Ibu Dr. Hj. Busriyanti, M.Ag. selaku Wakil Dekan I Bidang Akademik dan Kelembagaan, yang dengan penuh dedikasi dan kebijakan akademik yang bijaksana telah memberikan arah, ruang, serta semangat dalam proses penyelesaian karya ini.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

4. Bapak Dr. H. Martoyo, S.H.I., M. H., selaku Wakil Dekan II Fakultas Syariah Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember sekaligus Dosen Pembimbing Skripsi, yang dengan penuh ketulusan telah meluangkan waktu, memberikan arahan bijaksana serta koreksi membangun sepanjang proses penyusunan skripsi ini. Bimbingan beliau memperkuat pemahaman saya dalam kajian hukum, tetapi juga menjadi sumber semangat dan dorongan moral yang luar biasa. Afirmasi positif dan motivasi yang beliau sampaikan senantiasa menguatkan saya untuk terus melangkah, hingga akhirnya mampu menyelesaikan penelitian ini dengan penuh keyakinan.
5. Bapak Freddy Hidayat, S.H., M.H., selaku Koordinator Program Studi Hukum Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, atas komitmen beliau dalam memberikan arahan, semangat, dan motivasi kepada seluruh mahasiswa. Kepemimpinan beliau telah menjadi penggerak utama terciptanya budaya akademik yang produktif, cepat tanggap, dan berorientasi pada penyelesaian studi secara optimal, yang turut memberikan inspirasi besar dalam penyelesaian tugas akhir ini.
6. Bapak Achmad Hasan Basri, M.H., selaku Dosen Pembimbing Akademik, yang telah memberikan motivasi, arahan, serta bimbingan hukum yang sangat berarti selama proses penyusunan skripsi ini. Kehadiran beliau menjadi sumber semangat dan kejelasan dalam memahami aspek yuridis yang menjadi landasan utama dalam penelitian ini.
7. Segenap Dosen dan Staf Fakultas Syariah Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah membantu dalam proses administrasi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

pemberkasan beserta membekali saya dengan ilmu pengetahuan dan pengalaman berharga selama menempuh pendidikan.

8. Segenap informan yang telah berkenan memberikan informasi dan kesediaan waktu selama proses penelitian berlangsung, sehingga menjadi data pendukung yang berarti dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki berbagai kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan di masa mendatang. Semoga karya ini dapat memberikan kontribusi berupa referensi dan literatur pendukung yang bisa bermanfaat bagi segenap orang untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang hukum.

Jember, 7 Mei 2025

Satria Arya Bagus Andhika
NIM. 211102020004

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

ABSTRAK

Satria Arya Bagus Andhika, 2025, *Analisis Sistem Anti-Fraud Terhadap Karyawan Di PNM Mekaar Area Tanggul Kabupaten Jember*

Kata Kunci: Sistem *Anti-Fraud*, PNM Mekaar, *Fraud* Internal, Hukum Ketenagakerjaan

Fenomena *fraud* yang marak terjadi di sektor lembaga jasa keuangan, termasuk di PNM Mekaar Area Tanggul, menimbulkan dampak serius terhadap reputasi perusahaan. Penanganan kasus *fraud* umumnya dilakukan secara internal melalui pendekatan mediasi, tanpa melalui jalur hukum ketenagakerjaan, dan sering kali mengabaikan prinsip-prinsip perlindungan pekerja. Kondisi ini menimbulkan ketidaksesuaian antara kebijakan, praktik manajerial, dan regulasi hukum ketenagakerjaan, sehingga penting untuk dianalisis secara yuridis-empiris.

Fokus Masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah 1) Bagaimanakah Sistem *Anti-Fraud* Terhadap Karyawan Di PNM Mekaar Area Tanggul Kabupaten Jember? 2) Apa bentuk ketidaksesuaian pelaksanaan sistem *anti-fraud* dengan peraturan dan kebijakan Internal perusahaan? 3) Bagaimanakah Implikasi hukum pelaksanaan sistem *anti-fraud* terhadap karyawan perspektif hukum ketenagakerjaan?

Penelitian ini bertujuan untuk 1) Menganalisis Sistem *Anti-Fraud* pada PNM Mekaar Area Tanggul, 2) Untuk mengetahui dan menganalisis bentuk ketidaksesuaian pelaksanaan sistem *anti-fraud* dengan peraturan dan kebijakan internal perusahaan. 3)Untuk mengkaji implikasi hukum terhadap ketidaksesuaian pelaksanaan sistem *anti-fraud* ditinjau dari perspektif hukum ketenagakerjaan.

Untuk mengidentifikasi permasalahan tersebut maka jenis penelitian yang digunanakan adalah normatif-empiris dengan pendekatan perundang-undangan dan sosiologis. Sumber data yang digunakan terdapat 2 bagian, data primer terdiri dari wawancara Kepala Area Bisnis, Kepala Area Pengawasan, Kepala Unit Mekaar serta karyawan PNM Mekaar Area Tanggul. Data Sekunder terdiri dari Bahan Hukum Primer, Bahan Hukum Sekunder dan Bahan Hukum tersier sesuai dengan topik terkait.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Sistem *anti-fraud* PNM Mekaar Area Tanggul Kabupaten Jember secara normatif berjalan dalam kerangka kepatuhan terpusat melalui SK Direksi Nomor SK-027.A/PNM-DIR/IX/19 tentang pedoman strategi *anti-fraud* namun implementasinya belum efektif secara substantif akibat lemahnya fungsi kontrol, minimnya internalisasi nilai integritas, dan belum optimalnya pemanfaatan teknologi serta budaya organisasi yang mendukung prinsip *good corporate governance*. 2) Pelaksanaan sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul tidak sejalan dengan kebijakan internal karena prinsip *zero tolerance* yang tertulis dalam SOP kerap diabaikan dalam praktik, dengan pemberian sanksi yang kompromistis dan subyektif akibat lemahnya koordinasi, diskresi pelaksana yang berlebihan, serta budaya hukum yang belum mendukung kepatuhan. 3) Implikasi hukum pelaksanaan sistem *anti-fraud* terhadap karyawan di PNM Mekaar Area Tanggul menunjukkan adanya potensi pelanggaran hukum ketenagakerjaan karena tidak sinkronnya antara SOP dan Peraturan Perusahaan dengan isi perjanjian kerja yang tidak secara eksplisit mengatur klausul *fraud*, sehingga melemahkan dasar hukum PHK dan membuka ruang sengketa industrial.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL i

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING ii

LEMBAR PENGESAHAN iii

MOTTO iv

PERSEMBAHAN v

KATA PENGANTAR vii

ABSTRAK x

DAFTAR ISI xi

DAFTAR TABEL xiii

DAFTAR GAMBAR xiv

BAB 1 PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang 1

B. Fokus Penelitian 12

C. Tujuan Penelitian 13

D. Manfaat Penelitian 13

E. Definisi Istilah 15

F. Sistematika Pembahasan 19

BAB II KAJIAN PUSTAKA 22

A. Penelitian Terdahulu 22

B. Kajian Teori 41

BAB III METODE PENELITIAN 91

A. Jenis Penelitian 91

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

B. Pendekatan Penelitian 92
C. Lokasi Penelitian 94
D. Subjek Penelitian 94
E. Bahan Hukum 96
F. Teknik Pengumpulan Data 98
G. Analisis Data.....100
H. Keabsahan Data 102
I. Tahap-tahap Penelitian 103
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS 105
A. Gambaran Umum Permodalan Nasional Madani Mekaar (Pnm) 105
B. Penyajian Data Dan Analisis.....119
C. Penyajian Temuan.....191
BAB V PENUTUP.....269
A. Kesimpulan 269
B. Saran.....271
DAFTAR PUSTAKA.....274

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Modus Fraud dan Mitigasi Risiko Mekaar 128

Tabel 4. 2 Jenis Penyimpanan Pada Unit Mekaar.....138

Tabel 4. 3 Jabatan Pelaku *Fraud*.....141

Tabel 4. 4 Ketidaksesuaian Implementasi Sistem *Anti-Fraud* dengan Regulasi dan Kebijakan internal PNM 171

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Logo PNM Mekaar.....105

Gambar 4. 2 Struktur Organisasi PNM Mekaar Unit Tanggul 110

Gambar 4. 3 Rancangan Sistem *Anti-Fraud* PNM.....120

Gambar 4. 4 publikasi *Anti Fraud Awareness* 121

Gambar 4. 5 *Code of Conduct* PNM Mekaar.....127

Gambar 4. 6 Peta Resiko berdasar (area kerja & Pelaku) 132

Gambar 4. 7 Bentuk – Bentuk *Fraud* PNM Mekaar.....140

Gambar 4. 8 Peraturan Perusahaan PNM.....161

Gambar 4. 9 Kebijakan Strategis *Anti Fraud*.....169

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Islam sebagaimana agama yang rahmatan lil 'alamin mengajarkan setiap umatnya untuk selalu menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran dalam setiap aspek kehidupan termasuk dalam aktivitas ekonomi dan pekerjaan. Kejujuran merupakan salah satu prinsip utama dalam Islam yang menjadi fondasi bagi hubungan sosial dan transaksi bisnis yang sehat. Sebaliknya perilaku *fraud* atau kecurangan merupakan sebuah tindakan yang dilarang dalam Islam karena dapat merugikan orang lain, merusak kepercayaan, menimbulkan ketidakadilan serta menciderai prinsip kejujuran, keadilan dan amanah[1]. Dalam persepektif hukum Islam terdapat sebuah ayat dan hadits yang menonjol serta menekankan bahwa setiap individu harus bertindak dengan jujur dan adil serta melarang secara tegas perilaku curang baik dalam perdagangan maupun aktivitas ekonomi lainnya termasuk dalam dunia kerja. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S Al-Baqarah ayat 188:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

وَلَا تَأْكُلُوْٓا اَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوْا بِهَآ اِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوْا فَرِيْقًا مِّنْ اَمْوَالِ النَّاسِ بِالْاِثْمِ وَاَنْتُمْ تَعْلَمُوْنَ ١٨٨

Artinya :"Janganlah kamu makan harta di antara kamu dengan jalan yang batil dan (janganlah) kamu membawa (urusan) harta itu kepada para hakim dengan maksud agar kamu dapat memakan sebagian harta orang lain itu dengan jalan dosa, padahal kamu mengetahui."

[1] Baso Akib, Ahmad Mujahid, "Pencegahan *Fraud* Melalui Manajemen Resiko Dalam Perspektif Al-Quran, 2985-3834, *Jurnal manajemen akuntansi dan bisnis*, Vol. 3, no. 1 (Januari 2025): 41-54, https://doi.org/10.56314/jumabi.v3i1.281.

Kandungan dalam surah Al-Baqarah ayat 188 Berdasarkan tafsir wajiz diatas "Dan janganlah kamu makan harta diantara kamu dengan jalan yang batil seperti dengan cara korupsi, menipu, ataupun merampok, dan jangan pula kamu menyuap dengan harta itu kepada para hakim untuk bisa melegalkan perbuatan jahat kamu dengan maksud agar kamu dapat memakan, menggunakan, memiliki, dan menguasai sebagian harta orang lain itu dengan jalan dosa karena melanggar ketentuan Allah, padahal kamu mengetahui bahwa perbuatan itu diharamkan Allah."[2]

Dalam kitab Riyadhus Shalihin karya Imam An-Nawawi, terdapat bab khusus yang membahas tentang larangan berbuat curang dan menipu, yang termasuk dalam kategori perkara yang dilarang. Dalam bab tersebut, terdapat hadits yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah, di mana Rasulullah ﷺ bersabda :

مَنْ حَمَلَ عَلَيْنَا السِّلَاحَ فَلَيْسَ مِنَّا، وَمَنْ غَشَّنَا فَلَيْسَ مِنَّا

"Barangsiapa menghunuskan senjata kepada kami, maka dia bukan termasuk golongan kami. Barangsiapa mencurangi kami, maka dia bukan termasuk golongan kami."[3] (HR. Muslim).

Hadis dan ayat yang telah disebutkan memberikan dasar kuat bahwa perilaku curang bertentangan dengan ajaran Islam. Perbuatan tersebut dapat menjauhkan seseorang dari nilai-nilai Islam yang hakiki, karena Rasulullah SAW, sebagai teladan tidak pernah mengajarkan praktik kecurangan dalam segala bentuk apapun. Dalam Islam, perilaku *fraud* dianalogikan dengan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[2] Al-Qur'an, Surah Al-Baqarah [2:188], dalam Qur'an NU Online, diakses pada 7 Maret 2025, https://quran.nu.or.id/al-baqarah/188.

[3] Imam An-Nawawi, *Riyadhus Shalihin, Tahqiq: Tim dari para ulama, Takhrij & Ta'Iiq : Syaikh Muhammad Nashiruddin al-Albani* (Jakarta: Darul Haq, 2017), Hadits No. 1587, hlm. 952.

konsep sebagai berikut yang disesuaikan dengan jenis perilaku yang dilakukan: *tadlis/taghrir, gharar, Risywah, ihtikar, khiyanah* (pengkhianatan) atau *ghulul* (penyalahgunaan amanah), yang berarti menyalahgunakan kepercayaan demi kepentingan pribadi.[4] Islam mengajarkan pentingnya amanah dan kejujuran dalam setiap aspek kehidupan, termasuk dalam dunia kerja dan bisnis. Oleh karena itu, tindakan *fraud* tidak hanya merugikan individu atau perusahaan tetapi juga melanggar prinsip moral dan etika Islam. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai agama sejalan dengan prinsip keadilan dan kejujuran dalam hukum positif yang berlaku di Indonesia.

Sejalan dengan prinsip keadilan dalam Islam, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dalam Pasal 1 Ayat 3 menegaskan bahwa Indonesia adalah negara hukum. Prinsip ini menekankan bahwa supremasi hukum harus menjadi landasan utama dalam penegakan keadilan dan kepastian hukum bagi seluruh warga negara.[5] Prinsip ini mengharuskan setiap tindakan, baik oleh pemerintah maupun masyarakat, tunduk pada hukum yang berlaku. Sebagai negara berkembang, Indonesia masih menghadapi tantangan berupa ketimpangan ekonomi antara wilayah perkotaan dan pedesaan yang memengaruhi pemerataan kesejahteraan masyarakat. Ketimpangan ini mendorong banyak orang untuk berlomba-lomba mencari pekerjaan yang layak demi memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari dan menjaga keberlangsungan hidup mereka. Pekerjaan yang ideal seharusnya

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[4] Safuan, Ismartaya, Budiandru,"Fraud Dalam Perspektif Islam", 2548-9224: *Riset & Jurnal Akuntansi*,Vol.5,no.1(Februari2021):224-226, https://doi.org/10.33395/owner.v5i1.330

[5] Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Dalam Satu Naskah, pasal 1 ayat(3).

memberikan jaminan keadilan, manfaat, dan kepastian hukum bagi pekerja, baik sebelum, selama, maupun setelah masa kerja. Oleh karena itu, regulasi ketenagakerjaan harus dirancang untuk melindungi hak-hak pekerja sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang adil dan bermanfaat bagi semua pihak.[6]

Penciptaan lingkungan kerja yang adil dan bermanfaat juga diatur dalam tujuan Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 yang menyatakan bahwa mewujudkan masyarakat yang sejahtera, adil, makmur, dan merata baik dari segi materiil ataupun spiritual. Sejalan dengan tujuan tersebut, negara melakukan berbagai upaya untuk memenuhi hak-hak warga negara salah satunya dengan apa yang tercantum dalam pasal 27 ayat 2 UUD 1945 yang berbunyi ”Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan’’. Sehingga dengan hal ini pada prinsipnya menjadi salah satu aspek penting dalam rangka pembangunan manusia indonesia seutuhnya.[7]

Dalam konteks pembangunan manusia, terdapat beberapa tantangan yang dihadapi. Salah satunya adalah aktivitas *fraud*. Aktivitas *fraud* menurut Jones dan Bates merupakan sebuah seni dalam mendapatkan keuntungan melalui kecurangan atau penipuan. *Fraud* sendiri memiliki variasi bergantung pada konteks tertentu yang dapat dilihat berdasarkan jenis dan ukuran kompleksitasnya. *Fraud* menurut *Association of Certified Examiners* (ACFE)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[6] Muhammad Lutfiyanto, Perlindungan Hukum bagi Tenaga Kerja Penyandang Disabilitas di Kabupaten Jember menurut Peraturan Daerah (Perda) Jember Nomor 7 Tahun 2016 tentang Perlindungan dan Pemenuhan Hak‑Hak Penyandang Disabilitas, (Skripsi, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2023), 39.

[7] Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Dalam Satu Naskah, pasal 27 ayat (2).

memaknai sebagai tindakan penipuan atau kekeliruan yang mengakibatkan beberapa manfaat tidak baik kepada individu atau pihak lain dan hal ini dibuat oleh seseorang atau badan. Kecurangan menurut ACFE merupakan segala sesuatu hal yang dilakukan dengan menutupi kebenaran, kelicikan, tipu daya, dan cara tidak jujur yang dilakukan dengan lihai untuk mendapatkan keuntungan. Kimani dan Rihmansyah mengklasifikasikan *fraud* dengan 2 macam. Pertama, *Internal fraud* merupakan sebuah kecurangan yang dilakukan baik secara individu, kelompok, atau kolusi *eksternal* organisasi dalam lembaga yang biasanya terjadi oleh karyawan dan manajer. Kedua, *eksternal fraud* sebuah kecurangan yang dilaksanakan oleh kompetitor, pelanggan atau nasabah/*supplier* yang bertindak sebagai pihak ketiga diluar organisasi.[8]

Fenomena *fraud* ini jelas menimbulkan permasalahan baik dari segi sosial maupun hukum, karena mencederai prinsip-prinsip keadilan, kejujuran, dan kesejahteraan bersama. Meskipun Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 tidak secara *eksplisit* menyebutkan *fraud* sebagai bentuk kejahatan penipuan, namun prinsip-prinsip yang terkandung di dalamnya menentang segala bentuk tindakan yang merugikan masyarakat, negara, atau individu. *Fraud* bertentangan dengan nilai-nilai keadilan dan kesejahteraan yang menjadi dasar dalam kehidupan bermasyarakat. Salah satu pasal yang relevan dalam konteks ini adalah Pasal 27 Ayat 1 UUD 1945, yang menyatakan bahwa “Segala warga negara bersamaan kedudukannya di dalam

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[8] Fransiska Tarasita Asmara et al., "Kebijakan dan Implementasi Strategi Anti Fraud pada Bank Umum", *inFestasi*, Vol. 16, no. 2 (Desember 2020): Hal 135-147, https://doi.org/10.21107/infestasi.v16i2.8469

hukum dan pemerintahan dan wajib menjunjung hukum dan pemerintahan itu dengan tidak ada kecualinya." Pasal ini menegaskan bahwa setiap warga negara harus tunduk pada hukum yang berlaku, termasuk aturan yang melarang tindakan *fraud*. Oleh karena itu, penegakan hukum terhadap *fraud* menjadi sangat penting untuk memastikan keadilan serta menjamin kesejahteraan masyarakat secara umum. Dalam dunia kerja, tindakan *fraud* juga menjadi permasalahan serius yang dapat mengganggu stabilitas perusahaan dan merugikan berbagai pihak.

Terkait regulasi ketenagakerjaan, Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 Tentang Cipta Kerja. UU ini telah menggantikan beberapa aturan sebelumnya, termasuk UU Nomor 13 Tahun 2003 Tentang ketenagakerjaan dan UU Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja. Meskipun undang-undang ini tidak secara eksplisit menyebut tindakan *fraud*, ketentuannya memberikan landasan hukum terkait alasan diperbolehkannya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). *Fraud* dapat dikaitkan dengan Pasal 154A Ayat 1 poin k, yang menyebutkan bahwa pelanggaran terhadap Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama dapat menjadi dasar PHK setelah pemberian peringatan berturut-turut. Selain itu, Pasal 61 mengatur bahwa hubungan kerja dapat berakhir akibat keadaan tertentu yang tercantum dalam aturan perusahaan. Ketentuan ini mengindikasikan bahwa *fraud* termasuk pelanggaran implisit yang mengganggu ketertiban dan keadilan di lingkungan kerja. Namun, kelemahan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

dalam regulasi ini terlihat dari kurangnya pengklasifikasian tindakan yang dapat berujung pada PHK. Oleh karena itu, perlu pengaturan lebih rinci terkait mekanisme PHK untuk memberikan kejelasan dalam penerapannya.[9]

Pengaturan lebih rinci terkait mekanisme PHK saat ini yang masih berlaku tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja, Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja, yang merupakan turunan dari Undang-Undang Cipta Kerja Nomor 11 Tahun 2020. Dalam Bab I Ketentuan Umum, dijelaskan definisi PHK, subjek, dan objek ketenagakerjaan. Sementara pada Bab V Bagian Kesatu, Pasal 36-39, dijelaskan tata cara pemutusan hubungan kerja, termasuk poin penting tentang fraud yang tercantum pada Pasal 36 huruf K. Pasal ini menyebutkan bahwa pekerja yang melanggar ketentuan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama, setelah diberikan tiga surat peringatan berturut-turut dengan tenggang waktu masing-masing 6 bulan, dapat dikenai PHK. Adapun hal ini diperkuat dengan pasal 52 ayat 2 pada PP nomer 35 tahun 2021 yang lebih spesifik dengan mengaitkan bahwa fraud termasuk dalam klasifikasi pelanggaran Bersifat Mendesak karena terdapat unsur penipuan, pencurian atau penggelapan barang dan/atau uang milik perusahaan dan pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja. Berikut bunyi awalan pasal 52 ayat (2) "Pelanggaran Bersifat Mendesak yang dapat diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama sehingga pengusaha dapat

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[9] Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 Tentang Cipta Kerja, pasal 154 ayat (1) huruf K & pasal 61.

langsung memutuskan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh". Hal ini seolah membuka pintu peluang kembali pemutusan hubungan kerja sepihak oleh pengusaha seperti halnya pasal 158 UU ketenagakerjaan perihal kesalahan berat.[10]

Selain itu, dalam Peraturan Perusahaan PNM nampak selaras dengan regulasi ketenagakerjaan dengan memiliki ketentuan mengenai *fraud* secara eksplisit diatur dalam Pasal 11 dan Pasal 12. Pasal 11 menyatakan bahwa setiap pelanggaran terhadap peraturan perusahaan akan dikenakan sanksi sesuai dengan tingkat pelanggarannya, baik yang tergolong ringan maupun berat. Ketentuan ini diperjelas dalam Pasal 12, yang menyebutkan bahwa pelanggaran berat mencakup tindakan penipuan, pencurian, atau penggelapan barang dan/atau uang milik perusahaan. Terhadap karyawan yang terbukti melakukan pelanggaran berat, sanksi yang dapat diterapkan mencakup pemutusan hubungan kerja (PHK) serta kemungkinan diproses secara hukum. Berdasarkan ketentuan ini, *fraud* dikategorikan sebagai pelanggaran berat yang tidak hanya berdampak pada hubungan kerja tetapi juga berimplikasi hukum. Selain itu, strategi *anti-fraud* di PNM Mekaar mengedepankan prinsip *zero tolerance*, yang berarti bahwa setiap tindakan *fraud* tidak dapat ditoleransi dalam kebijakan perusahaan.

Di Kabupaten Jember, PNM Mekaar memiliki peran yang signifikan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat, khususnya bagi perempuan pelaku usaha kecil. Program ini membantu nasabah baru untuk

[10] Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja, Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja, pasal 36-39 & pasal 52 ayat (2).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

memulai usaha serta mendukung nasabah yang bergabung lama untuk lebih mengembangkan usahanya sehingga dapat meningkatkan pendapatan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari lebih baik. Sebagai salah satu contoh adalah Kecamatan Tanggul yang merupakan wilayah dengan aktivitas ekonomi yang sangat beragam termasuk pertanian, perdagangan dan usaha mikro kecil.

PNM Mekaar hadir sebagai salah satu solusi bagi perempuan pelaku usaha mikro, termasuk di Kecamatan Tanggul, sebagai upaya peningkatan akses permodalan dan pendampingan usaha. Dalam pelaksanaannya, program ini menghadapi tantangan eksternal seperti keterbatasan infrastruktur dan akses modal, serta tantangan internal berupa permasalahan manajerial dan perilaku karyawan. Salah satu isu utama adalah terjadinya *fraud* yang dilakukan oleh oknum karyawan, yang melibatkan berbagai pihak baik di internal perusahaan maupun di antara nasabah. Untuk menegakkan kedisiplinan, manajemen memberlakukan sanksi bertingkat mulai dari Surat Peringatan (SP) hingga Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). *Fraud* yang terjadi dikategorikan menjadi *fraud* uang dan *fraud* proses. *Fraud* uang mencakup penggelapan dana nasabah dan praktik *switching* dana, sedangkan *fraud* proses melibatkan manipulasi dokumen atau data demi pencapaian target. *Fraud* uang di bawah nominal Rp5 juta dapat ditoleransi dengan pengembalian dana, sementara nominal di atasnya berpotensi menyebabkan PHK tanpa kompensasi. Adapun *fraud* proses seringkali masih ditoleransi dengan alasan adanya ruang perbaikan kinerja karyawan.[11]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[11] Annisa Oktavia, diwawancara oleh penulis, Jember, 30 Oktober 2024

PNM Mekaar memiliki sistem *anti-fraud* secara normatif menegaskan prinsip *zero tolerance* terhadap segala bentuk kecurangan, baik berupa penipuan maupun penggelapan dana perusahaan. Namun, dalam praktiknya di Area Tanggul Kabupaten Jember, ditemukan adanya inkonsistensi dalam penerapan kebijakan tersebut. Pihak manajemen membedakan antara *fraud* keuangan dan *fraud* prosedural, serta menetapkan batas nominal kerugian sebagai dasar penindakan, di mana *fraud* di atas lima juta rupiah langsung dikenai pemutusan hubungan kerja (PHK) tanpa pesangon, sedangkan *fraud* di bawah nominal tersebut hanya diberikan sanksi administratif. Kontrak kerja karyawan pun tidak mencantumkan klausul khusus mengenai *fraud*, sehingga membuka ruang multitafsir terhadap pelaksanaan peraturan perusahaan. Sementara itu, regulasi ketenagakerjaan dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 yang mengatur PHK karena kesalahan berat telah dibatalkan sebagian oleh Mahkamah Konstitusi, namun Mahkamah Agung memberikan pedoman alternatif bahwa PHK tetap dapat dilakukan tanpa menunggu putusan pengadilan yang berkekuatan hukum tetap. Ketidaksesuaian antara aturan internal, kontrak kerja, dan regulasi ketenagakerjaan ini menimbulkan ketidakpastian hukum serta berpotensi mencederai prinsip keadilan dan perlindungan hukum bagi karyawan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Ketidaktegasan ini mencerminkan adanya dilema antara sinergi pusat, cabang dan unit tidak seirama dengan tujuan daripada sistem *anti-fraud* yang diharapkan sehingga interpretasi dalam implementasi antar regulasi tidak memiliki pedoman baku terutama dalam hal PHK akibat *fraud*. Sehingga

menimbulkan multitafsir dan tujuan dari perusahaan untuk menghindari *fraud* tidak dapat tergapai karena aturannya tidak pasti baik dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan serta ketidakselarasan dengan yang seharusnya pada regulasi ketenagakerjaan. Penindakan karyawan yang dilakukan perusahaan menyamakan fraud dengan pelanggaran berat berpotensi melanggar asas praduga tak bersalah dan mempermudah PHK sepihak. Oleh karena itu, diperlukan kejelasan regulasi mengenai batasan tindakan fraud yang dapat berujung pada PHK untuk memastikan kepastian hukum bagi karyawan dan perusahaan.

Fenomena *fraud* di Lembaga Sektor Jasa Keuangan termasuk salah satunya PNM Mekaar Area Tanggul sangat berdampak pada penurunan citra dan reputasi perusahaan. Meskipun demikian, penyelesaian kasus *fraud* cenderung dilakukan secara internal melalui mediasi dan negosiasi internal perusahaan, tanpa mengikuti prosedur hukum ketenagakerjaan yang berlaku. Kasus jarang dilanjutkan ke ranah hukum karena nasabah tidak mengajukan laporan, sedangkan karyawan yang terbukti melakukan *fraud* biasanya mengakui perbuatannya dan menerima pemutusan hubungan kerja tanpa kompensasi. Gaji terakhir karyawan dianggap sebagai pengganti kerugian perusahaan akibat *fraud* tersebut. Langkah ini ditempuh manajemen sebagai upaya menjaga reputasi perusahaan di hadapan publik. Selain itu, kebijakan internal juga mengakomodasi penyelesaian ganti rugi secara pribadi, khususnya bagi karyawan yang melakukan *switching* dana di bawah 5 juta

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

tanpa penggelapan, sebagai pertimbangan untuk mempertahankan kelanjutan hubungan kerja.[12]

Berdasarkan latar belakang tersebut, menunjukkan adanya problem hukum dan sosial dalam sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar area Tanggul. Ketidakkonsistenan antara prinsip kebijakan dan peraturan, pelaksanaan manajerial beserta regulasi ketenagakerjaan menimbullkan ketidakadilan dan potensi pelanggaran terhadap hak-hak pekerja. Oleh karena itu penting untuk menganalisis sistem *anti-fraud* tersebut secara yuridis empiris untuk mengetahui sejauh mana implementasinya sesuai dengan asas keadilan, kepastian hukum dan perlindungan terhadap pekerja. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada **"*ANALISIS SISTEM ANTI-FRAUD TERHADAP KARYAWAN DI PNM MEKAAR AREA TANGGUL, KABUPATEN JEMBER.*"**

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan penjelasan latar belakang yang telah di sampaikan maka rumusan masalah akan menjadi sebuah objek penelitian sehingga berikut hal-hal yang menjadi faktor permasalahan yang kemudian menjadi fokus penelitian adalah:

1. Bagaimanakah sistem *anti-fraud* pada PNM Mekaar Area Tanggul ?
2. Apa bentuk ketidaksesuaian pelaksanaan sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar dengan peraturan dan kebijakan internal perusahaan?

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[12] Annisa Oktavia, diwawancara oleh penulis, Jember, 12 Januari 2025

3. Bagaimana implikasi hukum terhadap ketidaksesuaian pelaksanaan sistem *anti-fraud* ditinjau dari perspektif hukum ketenagakerjaan ?

C. Tujuan Penelitian

Maka berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari peneliti ini adalah untuk memahami aspek-aspek berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis sistem *anti-fraud* pada PNM Mekaar Area Tanggul.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis bentuk ketidaksesuaian pelaksanaan sistem *anti-fraud* dengan peraturan dan kebijakan internal perusahaan.
3. Untuk mengkaji implikasi hukum terhadap ketidaksesuaian pelaksanaan sistem *anti-fraud* ditinjau dari perspektif hukum ketenagakerjaan.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang akan dicapai maka penelitian ini dapat diharapkan berkontribusi dalam berbagai aspek, baik manfaat teoritis ataupun praktis yang dapat dirasakan dampaknya baik secara langsung maupun tidak langsung baik bagi peneliti, lembaga terkait, pihak lain serta masyarakat secara umum. Manfaatnya diantara lain:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, wawasan serta referensi dalam kajian akademik dan memperluas pemahaman khususnya di bidang hukum ketenagakerjaan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi bagi PNM Mekaar dalam menyusun kebijakan yang lebih konsisten, serta

menjadi referensi hukum bagi pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan industrial.

2 Manfaat Praktis

Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memberikan masukan serta pemahaman pada masyarakat umumnya, untuk mengetahui terkait sistem *anti-fraud* terhadap karyawan pada prosesnya yang berlaku baik secara hukum, meliputi:

a. Bagi Peneliti penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar prasyarat dalam meraih gelar Sarjana beserta wujud karya akademik yang mendukung kemampuan mahasiswa khususnya pada program studi Hukum Ekonomi Syariah dalam penulisan ilmiah.

b. Bagi Kampus UIN KHAS Jember penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam karya ilmiah yang bisa memperbarui atau melengkapi atas temuan-temuan terdahulu tentang *fraud* dan bisa menjadi literatur serta tambahan referensi pada bidang studi yang diteliti dilingkungan UIN KHAS Jember beserta dapat menambah wawasan mahasiswa dalam mengetahui terkait *Fraud* dalam perspektif hukum utamanya dalam konteks ketenagakerjaan.

c. Bagi PNM Mekaar dan Manajemen Perusahaan penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis yang dapat dijadikan acuan dalam penyusunan dan penyempurnaan sistem *anti-fraud* yang selaras dengan ketentuan peraturan perundang-undangan serta prinsip syariah. Hal ini penting guna mewujudkan pengendalian

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

internal yang efektif dan mendukung tercapainya prinsip *Good Corporate Gorvernance (GCG).*

d. Bagi Karyawan penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman hukum terhadap hak dan kewajiban karyawan serta konsekuensi hukum dari tindakan *fraud* di lingkungan kerja. Hal ini penting agar setiap individu dalam perusahaan memiliki kesadaran dan bertindak sesuai prinsip hukum yang berlaku dan etika kerja agar mengerti pentingnya integritas dan disiplin kerja sebagai wujud tanggung jawab agar lingkungan kerja transparan dan bersih dari tindakan penyelewenangan seperti *fraud* yang menjadi budaya melekat dalam Lembaga Jasa Keuangan Perbankan atau Non Perbankan.

e. Bagi Masyarakat penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat langsung terhadap masyarakat tentang tata kelola diri yang baik berupa kesadaran hukum dan memahami praktik-praktik kecurangan yang ada didalamnya yang menjadi acuan berhati-hati dalam tingkat resiko peminjaman di PNM Mekaar yang dilakukan oleh oknum karyawan agar lebih aman dan tidak mudah dikelabuhi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

E. Definisi Istilah

Penjelasan Definisi istilah bertujuan menyampaikan, memastikan akan pemahaman yang konsisten agar terhindar dari maksud yang tidak seharusnya yang dapat menimbulkan kesalahpahaman dan interpretasi sehingga dengan demikian definisi istilah guna memecah makna khusus yang berbeda dengan

pengertian secara umum. Dengan demikian maka diperlukan penguraian istilah yang terdapat dalam judul skripsi sebagai berikut :

1. Analisis

Analisis, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), memiliki lima unsur utama, yaitu penyelidikan, penguraian, pencocokan, penjabaran, dan pemecahan persoalan.[13] Analisis dapat diartikan sebagai proses penyelidikan terhadap suatu peristiwa atau objek, baik berupa perbuatan, tulisan, maupun fenomena lainnya, untuk mengetahui keadaan sebenarnya secara mendalam. Proses ini melibatkan penguraian suatu pokok bahasan menjadi bagian-bagian yang lebih kecil guna memahami hubungan antarbagian tersebut. Dengan pendekatan ini, analisis bertujuan mengidentifikasi sebab dan akibat dari suatu permasalahan untuk memperoleh pengertian yang lebih menyeluruh. Selain itu, analisis juga mencakup upaya pencocokan data dan fakta yang relevan demi menguraikan pokok persoalan secara sistematis. Kesimpulan yang dihasilkan dari analisis ini harus didasarkan pada data yang valid dan logis, sehingga dapat memberikan solusi yang tepat terhadap persoalan yang dihadapi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

2. Sistem *Anti-Fraud*

Sistem *Anti-Fraud* terdiri dari tiga unsur kata yaitu sistem yang merujuk pada kumpulan elemen yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu anti yang berarti melawan atau

[13] Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, "Analisis," *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring*, terakhir diakses 7 Maret 2025, https://kbbi.kemdikbud.go.id

menentang dan *fraud* yang mengacu pada tindakan penipuan serta penyalahgunaan kepercayaan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk memperoleh keuntungan pribadi. Berdasarkan pengertian tersebut, sistem *anti-fraud* dapat diartikan sebagai serangkaian kebijakan, kontrol, dan prosedur yang dirancang untuk mendeteksi, merespons, serta mencegah tindakan kecurangan dalam suatu organisasi. Tujuan utama dari sistem ini adalah untuk melindungi organisasi dari kerugian yang dapat timbul akibat kecurangan, baik yang berhubungan dengan aset, reputasi, maupun integritas.

Sistem *Anti-Fraud* mencakup berbagai langkah, seperti pencegahan, deteksi, analisis, dan tindak lanjut untuk memastikan tindakan kecurangan dapat diminimalisir. Oleh karena itu, penerapan sistem ini sangat penting bagi organisasi untuk menjaga kelangsungan operasional dan reputasi yang baik. Dengan demikian, sistem *anti-fraud* berperan vital dalam menciptakan lingkungan yang aman dan terhindar dari tindakan yang merugikan organisasi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Adapun menurut Otoritas Jasa Keuangan Sistem *Anti-Fraud* merupakan sebuah strategi yang dirancang untuk mengendalikan *fraud* dengan acuan pada proses, karakteristik dan potensi *fraud* yang komprehensif dan kemudian di aplikasikan pada bentuk sistem pengendalian *fraud* yang dirancang oleh lembaga jasa keuangan, dan sistem pengendalian tersebut dijabarkan melalui empat pilar yang saling berkaitan yakni pencegahan, deteksi, investigasi, pelaporan dan sanksi

serta pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut, penerapan strategi *anti fraud* bagian dari manajemen resiko khususnya dalam aspek pengendalian internal.[14]

3. Karyawan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), karyawan didefinisikan sebagai individu yang bekerja di suatu lembaga, baik perusahaan maupun kantor, dengan menerima upah atau gaji.[15] Dalam konteks ini, karyawan sering disebut pula sebagai pegawai atau pekerja. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kehidupan sendiri atau masyarakat.[16] Hal ini juga sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 yang menyebutkan bahwa pekerja atau buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain.[17]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

4. PNM Mekaar

Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar merupakan bagian dari program pembiayaan PT PNM yang diluncurkan pada tahun 2015 dengan tujuan membina ekonomi keluarga sejahtera melalui pemberian modal usaha tanpa agunan kepada perempuan prasejahtera. Program ini

[14] Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2024 tentang Penerapan Anti *Fraud* Bagi Lembaga Jasa Keuangan.

[15] Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, "Karyawan," *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring*, terakhir diakses 7 Maret 2025, https://kbbi.kemdikbud.go.id.

[16] Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, pasal 1 ayat (2).

[17] Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja, Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja, pasal 1 ayat (2)

memberikan sokongan modal kepada kelompok-kelompok perempuan yang sebelumnya mengalami keterbatasan dalam memperoleh pembiayaan, dengan menerapkan sistem tanggung renteng, di mana setiap anggota kelompok bertanggung jawab atas pinjaman yang diambil oleh anggotanya. Selain memberikan akses permodalan, PNM Mekaar juga menyelenggarakan pelatihan dan pembinaan kewirausahaan guna meningkatkan keterampilan serta kemampuan pengelolaan usaha para nasabahnya. Program ini tidak hanya berfokus pada pemberian dana, tetapi juga menanamkan budaya menabung, pengelolaan keuangan yang baik, serta peningkatan keterampilan kewirausahaan sebagai bentuk pemberdayaan perempuan. Dengan hal tersebut diharapkan kesejahteraan keluarga dapat meningkat seiring dengan berkembangnya usaha yang dikelola oleh para nasabah[18]

F. Sistematika Pembahasan

BAB I: Pendahuluan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Bab ini berisikan tentang latar belakang masalah yang di paparkan secara lengkap karena adanya sebuah isu hukum yang belum di temukan jawabannya. Terdapat juga fokus penelitian yang mana merupakan aspek penting terhadap perihal apa yang ingin di cari tahu, berikutnya terdapat tujuan penelitian sebagai landasan untuk melakukan pembahasan, kemudian terdapat manfaat penelitian, definisi istilah serta sistematika pembahasan.

[18] PT Permodalan Nasional Madani, "PNM Mekaar," diakses 7 Maret 2025, https://www.pnm.co.id/bisnis/pnmmekaar.

BAB II: Kajian Kepustakaan

Bab ini dimulai dengan uraian kajian pustaka yang didalamnya mengenai pembahasan penelitian terdahulu yang tujuannya adalah sebagai acuhan yang akan dijadikan refrensi penelitian yang sifatnya tidak boleh menyerupai namun hanya boleh menambahkan dan menjadikan penelitian tersebut menjadi penelitian yang lebih berkembang dan terdapat pula kajian teori yang merupakan dasar dari pembahasan untuk memperkuat terkait dengan isu hukum yang diambil.

BAB III: Metode Penelitian

Bab ini berisikan tentang pendekatan dan jenis penelitian yang dilakukan oleh sebagai langkah awal dalam pencarian data dan informasi. Terdapat juga lokasi penelitian yang menunjukkan dimana isu hukum tersebut terjadi, kemudian ada subjek dan objek penelitian yang merupakan hal penting dalam pencarian data dan informasi dan terdapat pula teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data serta tahap-tahap penelitian yang akan dilaksanakan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB IV: Penyajian Data Dan Analisis

Bab ini berisikan tentang gamabar objek terhadap isu hukum yang sedang terjadi, kemudian yang terpenting adalah penyajian data, dimana data penyajian tersebut didasarkan pada hasil observasi dan pencarian data yang diperoleh dan di harapkan mampu menjawab terhadap fokus penelitian yang dibuat.

BAB V: Penutup

Bab ini berisikan tentang kesimpulan yang mana penulis memberikan kesimpulan terhadap semua data dan informasi ataupun argumentasi dalam pemhasan yang sudah dibuat untuk menjelaskan lebih detail atas informasi yang telah di dapatkan dan selanjutnya terdapat saran yang mana sifatnya adalah membangun untuk pelaksanaan isu hukum yang sedang terjadi agar dapat dipahami.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan ringkasan dari studi-studi sebelumnya yang digunakan sebagai referensi untuk memahami, membandingkan, serta mengevaluasi kelebihan dan kekurangan dalam penelitian sejenis. Dengan melakukan kajian ini, seorang peneliti dapat menghindari duplikasi penelitian serta memperoleh wawasan yang lebih dalam terkait topik yang sedang dikaji. Selain itu penelitian terdahulu juga berperan dalam membantu peneliti menentukan posisi penelitian yang dilakukan serta menemukan inspirasi untuk pengembangan penelitian baru. Dalam bagian ini, berbagai hasil penelitian sebelumnya yang memiliki keterkaitan dengan topik penelitian akan dicantumkan dan dirangkum guna memperkaya analisis yang akan dilakukan. Berikut penelitian terdahulu yang berkaitan dengan tema yang dikaji oleh peneliti.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

1. Pengaruh Pengawasan Melekat, Audit Internal dan *Good Corporate Gorvernance* Terhadap *Fraud* Pada Bisnis Mekaar PT. Permodalan Nasional Madani (PERSERO)[19]

   Tingginya kasus *fraud* pada bisnis Mekaar PT. Permodalan Nasional Madani (Persero), yang menyebabkan kerugian operasional hingga ± 9 miliar rupiah, dipicu oleh kurangnya efektivitas pengawasan

[19] Muhammad Ismail, *Pengaruh Pengawasan Melekat, Audit Internal dan Good Corporate Gorvernance Terhadap Fraud Pada Bisnis Mekaar PT. Permodalan Nasional Madani (PERSERO)*. (Tesis. STIE Indonesia Banking School Jakarta, 2020).

melekat, lemahnya audit internal, serta penerapan *good corporate governance* yang belum optimal. Faktor-faktor ini diperparah dengan budaya kekeluargaan yang berlebihan dan rendahnya kesadaran karyawan terhadap pentingnya etika dan integritas dalam bekerja. Penelitian ini menganalisis pengaruh pengawasan melekat, audit internal, dan *good corporate governance* terhadap *fraud* dalam operasional PNM Mekaar. Berdasarkan analisis menggunakan *SPSS 25,* ditemukan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan dalam mencegah dan mengendalikan *fraud.* Pengawasan melekat yang efektif mampu meminimalkan peluang penyimpangan melalui pemantauan yang ketat, sedangkan audit internal memastikan kepatuhan terhadap prosedur dan kebijakan perusahaan. Selain itu, penerapan *Good Corporate Governance* yang baik memperkuat integritas organisasi melalui penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas.

Fokus penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pengawasan melekat, audit internal, dan *good corporate governance* terhadap *fraud* di PT. Permodalan Nasional Madani (Persero). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengawasan melekat dapat mencegah terjadinya kecurangan melalui pengendalian yang efektif dan langsung pada kegiatan operasional. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji peran audit internal dalam mendeteksi dan mengevaluasi potensi *fraud* sehingga dapat memberikan rekomendasi perbaikan yang relevan. Selanjutnya, penelitian ini akan mengevaluasi pengaruh penerapan *good*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

corporate governance dalam membentuk budaya kerja yang transparan dan akuntabel guna mengurangi risiko *fraud*. Dengan memahami hubungan ketiga variabel ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi *anti-fraud* yang efektif di PT. Permodalan Nasional Madani (Persero).

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang melibatkan karyawan PT. PNM Mekaar sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang mengukur persepsi responden terkait pengawasan melekat, audit internal, *good corporate governance*, dan *fraud*. Analisis data dilakukan menggunakan uji regresi linier berganda untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Hasil analisis membuktikan bahwa ketiga variabel tersebut secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap *fraud*. Temuan ini memberikan implikasi manajerial bahwa PT. PNM Mekaar perlu memperkuat pengawasan melekat, meningkatkan efektivitas audit internal, dan menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* secara konsisten guna mengurangi risiko *fraud* dalam operasional bisnisnya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Berdasarkan penelitian ini penulis dan Muhammad Ismail memiliki persamaan dan perbedaan, untuk persamaan terletak pada topik utama yang membahas *fraud* di PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) dengan fokus pada upaya pencegahan dan pengendalian *fraud*. Keduanya menggunakan objek penelitian pada bisnis Mekaar di PT. PNM, meski dengan wilayah yang berbeda, serta mengkaji sistem dan kebijakan yang

berkaitan dengan pengendalian *fraud,* termasuk pengawasan internal dan tata kelola perusahaan. Selain itu, keduanya memiliki relevansi dengan kebijakan internal *anti-fraud* yang berlaku di PT. PNM. Namun, terdapat perbedaan dalam fokus masalah, pendekatan penelitian, lokasi penelitian, dan tujuan penelitian. Judul Muhamad Ismail lebih berfokus pada pengaruh tiga variabel utama, yaitu pengawasan melekat, audit internal, dan *good corporate governance* terhadap *fraud* dengan pendekatan kuantitatif yang menguji pengaruh variabel secara statistik. Sementara itu, judul peneliti lebih berfokus pada analisis keselarasan sistem kebijakan perusahaan yang telah disahkan dengan regulasi ketenagakerjaan beserta penerapan sanksi hukum manajerial area dalam menyikapi kecurangan *fraud* sesuai atau tidaknya dengan prosedural ketentuan hukum yang berlaku, dengan melihat prinsip perlindungan tenaga kerja atau justru memihak dengan ketentuan otonom internal perusahaan yang menciderai hak pekerja dengan berkaca pada Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 yang mengadopsi kembali kesalahan berat pada UU ketenagakerjaan lama yang telah dibatalkan oleh MK, karena dianggap bertentangan dengan UUD 1945. Adopsi muatan isi kesalahan berat pada PP terbaru dengan ubahan kalimat menjadi "pelanggaran bersifat mendesak" dengan demikian absah tidaknya ketentuan penerapan sanksi hukum menjadi sangat ambiguitas terhadap "pelanggaran bersifat mendesak" menjadi dasar PHK. Dibalik itu metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah normatif-empiris yang mengkaji pelaksanaan ketentuan hukum

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

positif (perundangan-undangan) dan dokumen tertulis secara faktual pada setiap peristiwa hukum tertentu yang terjadi di dalam masyarakat. Lokasi penelitian pada judul Muhamad Ismail bersifat umum pada bisnis Mekaar PT. PNM, sedangkan judul peneliti lebih spesifik di Area Tanggul, Kabupaten Jember. Selain itu, judul Muhamad Ismail bertujuan untuk mengukur pengaruh variabel secara statistik, sedangkan judul peneliti bertujuan untuk melihat seberapa jauh efektivitas sistem *anti-fraud* yang telah diterapkan beserta meninjau keabsahan PHK dalam praktik lapangan dengan ketentuan perundangan-undangan dan kebijakan internal perusahaan untuk menyikapi kasus *fraud.*

2. Analisis *Fraud Response* Dan *Fraud Recovery System* Pada Lembaga Keuangan Mikro : Pendekatan Studi Kasus.[20]

   Penelitian bertujuan menganalisis pertimbangan manajemen dalam merespons *fraud* yang merugikan koperasi dan nasabah, serta mengevaluasi sistem pemulihan kerugian yang diterapkan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus pada Koperasi ABC di Jawa Tengah. Hasilnya menunjukkan bahwa koperasi merespons *fraud* dengan pemutusan hubungan kerja melalui beberapa perjanjian tanpa proses hukum, untuk menjaga reputasi dan mengurangi biaya tambahan. Strategi ini mendukung teori bahwa sebagian besar *fraud* oleh karyawan sering tidak terdeteksi dan diselesaikan secara rahasia demi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[20] Bulan Karima Nurani, Fitri Dwi Jayanti, Arda Raditya Tantra "Analisis Fraud Response Dan Fraud Recovery System Pada Lembaga Keuangan Mikro : Pendekatan Studi Kasus, " *Universitas Ngudi Waluyo* 13, no. 2 (November 2024): 65-72.

melindungi reputasi, yang pada akhirnya meremehkan dampak kerugian yang sebenarnya.

Langkah-langkah ini konsisten dengan laporan ACFE yang menyebutkan bahwa 30% organisasi enggan membawa kasus *fraud* ke ranah hukum karena kekhawatiran terhadap dampak publikasi negatif. Setelah *fraud* terungkap, pemecatan adalah langkah umum, dengan pelaku diharuskan membuat surat pernyataan dan membayar ganti rugi secara bertahap. Selain itu, untuk menghindari kasus serupa, koperasi memperkuat sistem melalui rotasi posisi kasir, otorisasi bertahap dalam pengambilan dana, revisi SOP, pembinaan berkala, dan perbaikan laporan harian. Menurut Singleton fase respon dalam program *anti-fraud* penting untuk memulihkan kerugian moneter akibat *fraud*. Penelitian ini menegaskan bahwa strategi respons dan pencegahan yang efektif dapat meminimalkan risiko *fraud*, serta memberikan implikasi praktis bagi lembaga keuangan mikro lainnya dalam menangani kasus *fraud* serupa.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Fokus penelitian dari pembahasan di atas adalah menganalisis respon manajemen terhadap kasus *fraud* yang terjadi di lembaga keuangan mikro, khususnya pada Koperasi ABC di Jawa Tengah, serta mengevaluasi strategi pemulihan kerugian yang diterapkan. Penelitian ini bertujuan untuk memahami pertimbangan yang digunakan oleh manajemen dalam menangani *fraud* yang telah merugikan koperasi dan nasabah, termasuk alasan di balik keputusan untuk tidak melibatkan proses hukum dalam penyelesaian kasus. Keputusan ini diambil untuk

menjaga reputasi koperasi di mata masyarakat dan meminimalkan biaya yang mungkin timbul jika kasus dibawa ke ranah hukum. Penelitian ini juga mengeksplorasi alasan umum di balik penyelesaian *fraud* secara internal dan rahasia, yaitu untuk melindungi reputasi lembaga dan menghindari dampak negatif publikasi. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi langkah-langkah pencegahan yang dilakukan koperasi guna mencegah terjadinya *fraud* serupa di masa mendatang, seperti rotasi posisi kasir, otorisasi bertahap, revisi SOP, dan monitoring berkala. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan studi kasus, penelitian ini memberikan wawasan mengenai praktik penanganan *fraud* di lembaga keuangan mikro dan implikasinya bagi pengambilan keputusan manajerial terkait strategi *anti-fraud*.

Metode penelitian menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus, penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder, data primer diperoleh melalui wawancara dari pihak organisasi koperasi, dan data sekunder diperoleh melalui analisis dokumen.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis respon koperasi terhadap tindakan penipuan yang dilakukan oleh karyawannya, alasan di balik keputusan tersebut, serta upaya koperasi dalam memulihkan kerugian yang timbul. Berdasarkan wawancara dengan manajer dan supervisor koperasi, diketahui bahwa respons yang diambil adalah pemutusan hubungan kerja melalui beberapa kesepakatan, tanpa

melibatkan proses hukum, dengan salah satu kesepakatan yang mencakup kewajiban ganti rugi oleh pelaku *fraud*. Langkah ini diambil untuk melindungi reputasi koperasi di mata masyarakat dan menghindari pengeluaran biaya yang lebih besar. Sebagai langkah pencegahan, koperasi melakukan perbaikan sistem, termasuk pergantian kasir setiap 3 bulan, otorisasi bertahap untuk pengambilan dana dalam jumlah tertentu, perbaikan *Standard Operating Procedure* (SOP) untuk kasir, pembinaan dan *monitoring* bulanan dari manajer, serta peningkatan laporan harian kasir di semua cabangnya.

Berdasarkan penelitian ini, terdapat persamaan dan perbedaan antara penulis dengan Bulan Karima Nurani, Fitri Dwi Jayanti, dan Arda Raditya Tantra. Persamaan tersebut terletak pada fokus analisis *fraud* di lembaga keuangan mikro, serta objek yang sama yaitu membahas *fraud* yang dilakukan oleh karyawan dan dampaknya terhadap lembaga keuangan mikro. Kedua penelitian juga menggunakan pendekatan kualitatif dalam metode penelitiannya. Selain itu, keduanya menyoroti penerapan strategi *anti-fraud* dan menganalisis kebijakan internal dalam menangani *fraud* serta mengevaluasi kesesuaian sistem yang diterapkan. Hal ini menunjukkan bahwa baik penelitian terdahulu maupun penelitian penulis memiliki fokus yang sama dalam memahami dan mengevaluasi kebijakan anti-*fraud* di lembaga keuangan mikro.

Perbedaan antara kedua penelitian ini terletak pada lokasi penelitian, di mana penelitian terdahulu berfokus pada Koperasi ABC di

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Jawa Tengah, sedangkan penulis meneliti PNM Mekaar Area Tanggul, Kabupaten Jember. Penelitian terdahulu lebih berfokus pada analisis respon manajemen terhadap *fraud* dan strategi pemulihan kerugian, sedangkan penulis menganalisis respon manajemen terhadap *fraud* dengan bersandar pada keselarasan sistem kebijakan perusahaan yang telah disahkan dengan regulasi ketenagakerjaan sehingga dalam praktik lapangan nya mengalami interpretasi yang berbeda-beda dalam bersikap. Penerapan sanksi hukum dalam menangani *fraud* yang bervariasi tidak berpacu pada hukum yang pasti dapat menimbulkan ketidakpastian hukum dan menciderai prinsip perlindungan pada hubungan kerja yang seharusnya. Kemudian penelitian terdahulu lebih menyoroti penyelesaian *fraud* secara internal dan rahasia tanpa proses hukum, sedangkan penelitian penulis lebih fokus pada keabsahan penyelesaian *fraud* secara internal dan rahasia tanpa proses hukum dengan akibat ketentuan pasal ketenagakerjaan pada penyelesaian pemutusan hubungan kerja yang saat ini bersandar pada Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 yang memberikan kemudahan terhadap pengusaha atau perusahaan untuk bertindak sewenang-wenang dalam PHK dan mengabaikan pasal ketentuan prosedural hukum yang seharusnya sehingga praktik lapangan lebih abai terhadap ketentuan yang seharusnya dan berpijak pada kebijakan otonom perusahaan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

3. Penyalahgunaan KTP Masyarakat Untuk Pinjaman Dana PNM Mekaar Perspektif *Sadd Adz- Zari'ah* Di Kota Tanjungbalai.[21]

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis prosedur pinjaman dana di PNM Mekaar Kota Tanjungbalai dan upaya pencegahan *fraud* dari perspektif *Sadd Adzzari'ah*. Berdasarkan temuan penelitian, terdapat penyalahgunaan data pribadi oleh oknum marketing PNM Mekaar untuk kepentingan pribadi, yang mengakibatkan kerugian bagi pemilik data. Hal ini menunjukkan adanya kelemahan sistem dan kurangnya pengawasan dalam menyeleksi nasabah. Prosedur pengajuan pinjaman di PNM Mekaar menggunakan sistem kelompok tanggung renteng dan tidak memerlukan jaminan, melainkan mengandalkan kepercayaan kepada nasabah. Namun, praktik kolusi dan manipulasi data masih terjadi karena lemahnya pengendalian internal dan pengawasan. Selain itu, sosialisasi dan uji kelayakan belum optimal dalam mencegah penyalahgunaan data pribadi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Upaya *preventif* yang dilakukan PNM Mekaar dalam mencegah *fraud* antara lain dengan pengendalian internal dan pengawasan oleh Pelaksana Pengawasan Mekaar (PPM). Namun, upaya ini belum efektif karena lemahnya penerapan sistem pengendalian internal yang memadai. Dari perspektif *Sadd Adz-zari'ah,* kurangnya pengawasan menjadi faktor utama terjadinya *fraud*. Oleh karena itu, disarankan agar PNM Mekaar meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta pendidikan etika dan

[21] Akhir Nazli Khatami, Arifuddin Muda Harahap, "Penyalahgunaan KTP Masyarakat Untuk Pinjaman Dana PNM Mekaar Perspektif Sadd Adz- Zari'ah Di Kota Tanjungbalai," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* 7, no.1 (Mei 2023), https://doi.org/10.30868/ad.v7i01.5221.

integritas kepada karyawan. Selain itu, penguatan sistem pengendalian internal dan pengawasan yang ketat diperlukan untuk meminimalkan risiko *fraud* dan melindungi data pribadi nasabah secara optimal.

Fokus penelitian tersebut menganalisis prosedur pinjaman dana di PNM Mekaar Kota Tanjungbalai dan upaya pencegahan *fraud* dari perspektif *Sadd Adzzari'ah*, dengan menyoroti penyalahgunaan data pribadi akibat kelemahan sistem dan kurangnya pengawasan.

Metode penelitian menggunakan jenis penelitian lapangan *(Field Research)* atau empiris dengan pendekatan kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui observasi langsung dan wawancara, dan penelitian terdahulu dilakukan peneliti dengan observasi langsung di lingkungan VIII Kelurahan Semulajadi, Kota Tanjungbalai.

Berdasarkan penelitian tersebut terdapat persamaan serta perbedaan antara peneliti lakukan dengan Akhir Nazli Khatami, Arifuddin Muda Harahap. Persamaan terlihat dalam hal objek penelitian yang sama-sama berfokus pada PNM Mekaar, meski berbeda lokasi yaitu di Kota Tanjungbalai dan Area Tanggul, Kabupaten Jember. Kedua penelitian ini juga membahas tentang *fraud*, khususnya terkait kecurangan dalam pengajuan pinjaman, penyalahgunaan data pribadi, serta menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan observasi, wawancara, dan analisis dokumen. Selain itu, keduanya mengidentifikasi kelemahan dalam sistem pengawasan internal

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

yang memungkinkan terjadinya *fraud*. Namun, terdapat perbedaan dalam fokus dan pendekatan teoritis yang digunakan.

Penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada penyalahgunaan data pribadi oleh oknum karyawan marketing dalam konteks peminjaman dana menggunakan perspektif *Sadd Adz-Zari'ah* untuk menganalisis upaya pencegahan *fraud*, sedangkan penulis lebih berfokus pada respon manajemen terhadap penerapan sanksi *fraud* dengan bersandar pada sistem kebijakan anti-*fraud* perusahaan yang telah disahkan dengan regulasi ketenagakerjaan yang menimbulkan interpretasi berbeda-beda dalam fakta lapangannya yang keluar dari prosedural hukum yang seharusnya dengan menggunakan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu, tujuan penelitian terdahulu lebih mengidentifikasi penyalahgunaan data pribadi dalam proses peminjaman atau pembiayaan dana dan merekomendasikan pencegahan, Sedangkan penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi keselarasan efektivitas sistem *anti-fraud* dan keabsahan penerapan sanksi hukum PHK tanpa prosedural hukum yang sesuai, serta memahami faktor pendukung internal dan eksternal yang mempengaruhi *fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul. Dalam konteks hukum, penelitian terdahulu lebih terfokus pada operasional dan etika bisnis, sementara penelitian ini memiliki ruang lingkup yang lebih luas dengan melibatkan analisis hukum terkait ketenagakerjaan dan regulasi *anti-fraud.*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

4. Pengaruh Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Deteksi Kecurangan *Fraud* Pada PT PNM Mekaar Cab. Talang, Adiwerna, Dukuhturi.[22]

Penelitian ini membahas tentang pengaruh sistem pengendalian internal terhadap deteksi kecurangan *fraud* pada PT PNM Mekaar Cabang Talang, Adiwerna, dan Dukuhturi. PT PNM Mekaar merupakan lembaga keuangan yang memberikan pinjaman modal usaha kepada pelaku UMKM dengan sistem pembayaran bertahap. Namun, dalam praktiknya, perusahaan menghadapi tantangan terkait potensi *fraud* yang dapat merugikan keuangan perusahaan. *Fraud* dalam lembaga keuangan mikro dapat terjadi akibat lemahnya pengawasan, tekanan ekonomi, dan peluang yang tersedia bagi karyawan untuk melakukan penyimpangan. Oleh karena itu, sistem pengendalian internal menjadi aspek krusial dalam mencegah tindakan *fraud* dengan memastikan adanya lingkungan kerja yang transparan, sistem pemantauan yang kuat, serta penilaian risiko yang ketat untuk mengidentifikasi potensi kecurangan sejak dini.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dalam pembahasan penelitian ini, dijelaskan bahwa *fraud* dikategorikan dalam beberapa bentuk, seperti penyalahgunaan aset, laporan keuangan yang tidak akurat, serta korupsi dalam pengelolaan dana. Sistem pengendalian internal yang efektif terdiri lima komponen utama, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Dengan

[22] Putri Dwiyana, *Pengaruh Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Deteksi Kecurangan Fraud Pada PT PNM Mekaar Cab. Talang, Adiwerna, Dukuhturi* (Skripsi, Politeknik Harapan Bersama Tegal, 2021).

adanya pengawasan yang ketat serta penerapan sistem pengendalian yang baik, perusahaan dapat mengidentifikasi celah - celah yang memungkinkan terjadinya *fraud* serta mengambil langkah pencegahan yang tepat. Faktor utama yang mendukung keberhasilan sistem ini adalah budaya organisasi yang kuat, kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan, serta peran aktif manajemen dalam melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala terhadap potensi risiko yang dapat mengarah pada tindakan *fraud*.

Metode penelitian ini menggunakan jenis kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang diberikan kepada 50 karyawan di tiga cabang tersebut. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif, uji kualitas data (validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik, serta uji hipotesis dengan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan, seluruh variabel pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap pencegahan *fraud* di PT PNM Mekaar. Selain itu, secara parsial, variabel penilaian risiko dan pemantauan terbukti memiliki pengaruh paling dominan dalam mendeteksi serta mencegah tindakan *fraud* di perusahaan.

Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa penerapan sistem pengendalian internal yang efektif berperan penting dalam upaya pencegahan kecurangan di PT PNM Mekaar. Dengan adanya sistem yang baik, peluang bagi karyawan untuk melakukan *fraud* dapat diminimalkan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

melalui deteksi dini terhadap risiko serta pemantauan yang ketat. Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi bagi perusahaan untuk terus memperkuat sistem pengendalian internal, terutama dalam aspek penilaian risiko dan pemantauan, guna meningkatkan transparansi dan integritas operasional. Selain itu, perusahaan juga disarankan untuk memberikan pelatihan kepada karyawan mengenai pentingnya sistem pengendalian internal dan dampak negatif *fraud* terhadap keberlangsungan bisnis. Dengan penerapan sistem yang lebih baik, diharapkan PT PNM Mekaar dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman, transparan, dan bebas dari praktik kecurangan.

Berdasarkan penelitian tersebut terdapat persamaan dan perbedaan antara peneliti lakukan dengan penelitian terdahulu yang disusun oleh Putri Dwiyana, pada penelitian terdahulu lebih berfokus pada pengaruh sistem pengendalian internal terhadap pencegahan *fraud* di PT PNM Mekaar Cabang Talang, Adiwerna, dan Dukuhturi. Kajian tersebut guna mengetahui sistem pengendalian internal, yang mencakup lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan apakah dirasa efektif dalam mengurangi atau mencegah tindakan *fraud* di perusahaan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kuantitatif, dengan mengukur sejauh mana variabel pengendalian internal dapat memengaruhi tingkat pencegahan *fraud* dalam organisasi. Fokus utama penelitian ini adalah memastikan bahwa sistem pengendalian internal

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

yang diterapkan telah berfungsi sebagaimana mestinya untuk mendeteksi dan mengurangi risiko *fraud*.

Sementara itu, penulis lebih menyoroti sistem *anti-fraud* yang diterapkan di PT PNM Mekaar Area Tanggul, Kabupaten Jember, dengan fokus pada keselarasan antara sistem dengan keabsahan penerapan sanksi hukum yang telah berjalan dengan kebijakan internal perusahaan yang telah disahkan dan egulasi Ketenagakerjaan. Terdapat fenomena respon manajerial area yang bertindak diluar prosedural ketentuan hukum akibat dari ketidakpastian regulasi ketenagakerjaan pada PP nomor 35 Tahun 2021 dan kebijakan perusahaan dengan tidak secara gamblang dan tegas mendefinisikan atau mengatur tentang tindakan *fraud* yang bisa menjadi dasar dalam PHK dan mekanisme prosedur yg sesuai sehingga interpretasi menjadi bervariasi terhadap implementasi nya. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menganalisis sejauh mana sistem *anti-fraud* yang dapat diterapkan secara efektif dan apakah terdapat faktor internal serta eksternal yang mendukung terjadinya *fraud*, dengan pendekatan yang lebih deskriptif dan analitis. Dibalik itu penelitian ini menyoroti interpretasi bervariasi yang dapat berdampak pada implementasi yang berpotensi melemahkan sistem *anti-fraud* dalam perusahaan. Dengan demikian, meskipun kedua penelitian sama-sama membahas *fraud* dalam lingkup PT PNM Mekaar, penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada aspek teknis pengendalian internal dalam pencegahan *fraud*, sedangkan peneliti lebih berfokus pada analisis kebijakan dan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

keselarasan sistem *anti-fraud* dengan regulasi hukum positif yang berlaku dan keabsahan penerapan sanksi.

5. Pemutusan Hubungan Kerja Karena Pelanggaran Bersifat Mendesak Paska Undangundang Cipta Kerja: Perspektif *Critical Legal Study*.[23]

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan Pasal 52 ayat 2 PP 35/2021 yang mengatur pemutusan hubungan kerja (PHK) akibat pelanggaran mendesak. Regulasi ini memungkinkan pengusaha melakukan PHK tanpa pemberitahuan resmi, dengan kompensasi berupa uang pisah dan penggantian hak. Proses PHK seharusnya melibatkan perundingan bipartit, mediasi, dan persidangan di Pengadilan Hubungan Industrial atau Mahkamah Agung. Namun, dalam praktiknya, penerapan aturan ini berbeda-beda dan sering kali menimbulkan persoalan hukum, terutama terkait dengan keabsahan PHK sepihak dan penentuan kompensasi pekerja. Penelitian ini menggunakan metode normatif dengan pendekatan filosofis, perundang-undangan, dan konseptual untuk mengidentifikasi permasalahan dalam implementasi aturan ini.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik PHK mendesak sering menimbulkan kebingungan hukum dan cenderung mengabaikan asas praduga tak bersalah. Ketika pekerja menolak PHK, pengusaha harus kembali pada mekanisme penyelesaian perselisihan hubungan industrial, yang membuktikan bahwa penerapan PHK tanpa pemberitahuan masih diperdebatkan. Studi ini merekomendasikan agar

[23] Hasnuldi Miaz, "Pemutusan Hubungan Kerja Karena Pelanggaran Bersifat Mendesak Paska Undang-Undang Cipta Kerja: Perspektif Critical Legal Study," *Ensiklopedia of Journal* 6, No. 4 (Juli 2024): 148, http://jurnal.ensiklopedialu.org.

Mahkamah Agung memberikan pedoman yang lebih jelas mengenai PHK akibat pelanggaran mendesak untuk mencegah kesewenang-wenangan perusahaan. Selain itu, mekanisme PHK dalam PP 35/2021 harus disesuaikan dengan prinsip keadilan sosial agar tidak bertentangan dengan konstitusi, khususnya dalam hal perlakuan yang sama di hadapan hukum bagi pekerja dan pengusaha.

Metode penelitian tersebut menggunakan jenis penelitian normatif yang menggunakan pendekatan filosofis, perundang-undangan *(Statute Approach)*, dan Konseptual. Penelitian ini menggunakan data sekunder sebagai sumber utama, mencakup bahan hukum primer (undang-undang dan peraturan), bahan hukum sekunder (jurnal dan penelitian terdahulu), serta bahan hukum tersier (kamus hukum dan pendapat ahli).

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan pemutusan hubungan kerja (PHK) karena pelanggaran bersifat mendesak dalam PP 35/2021 masih menimbulkan permasalahan hukum, terutama terkait asas praduga tak bersalah dan kepastian hukum bagi pekerja. PHK sepihak tanpa melalui proses hukum yang adil berpotensi melanggar hak pekerja dan bertentangan dengan prinsip keadilan dalam UUD 1945. Selain itu, mekanisme kompensasi dalam regulasi ini juga berbeda dengan ketentuan sebelumnya, sehingga menimbulkan ketidakpastian bagi pekerja yang mengalami PHK. Oleh karena itu, diperlukan panduan dari Mahkamah Agung untuk memastikan implementasi aturan ini sejalan dengan prinsip keadilan, serta revisi terhadap ketentuan yang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

memungkinkan PHK sepihak tanpa proses hukum yang transparan dan adil.

Penelitian terdahulu yang disusun oleh Hasnuldi Miaz memiliki beberapa kesamaan dan perbedaan yang akan diteliti oleh peneliti dalam hal fokus kajian dan pendekatan yang digunakan. Kedua penelitian sama-sama menyoroti regulasi ketenagakerjaan dalam mekanisme pemutusan hubungan kerja. Penelitian sebelumnya membahas keabsahan PHK akibat pelanggaran mendesak berdasarkan PP 35/2021 pasca UU Cipta Kerja, sedangkan penelitian yang akan dilakukan lebih berfokus pada sistem anti-*fraud* PNM Mekaar dengan mengidentifikasi faktor apa saja yang menjadi penghambat dan pendukung *Fraud* dalam implementasi lapangan dan respon manajerial area dalam bersikap dengan mengacu pada kebijakan internal PNM dan regulasi Ketenagakerjaan apakah kebasahan PHK telah sesuai dengan prosedural hukum yang seharusnya. Namun keduanya juga menyoroti dampak hukum bagi pekerja atas kewenangan regulasi Ketenagakerjaan dalam memberikan hak otonom terhadap perusahaan, menimbulkan kesenjangan perlindungan hukum dan pelaksanaannya di lapangan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Namun, terdapat perbedaan antara kedua penelitian ini. Penelitian sebelumnya lebih menitikberatkan persoalan PHK akibat pelanggaran mendesak serta ketidakjelasan aturan dalam menentukan mekanisme PHK yang adil. Sementara itu, penelitian yang akan dilakukan lebih menyoroti sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar yang seharusnya, serta

faktor internal dan eksternal yang mendorong terjadinya *fraud* di lingkungan kerja, serta dampak dari penerapan sanksi terhadap *fraud* yang lebih bersandar pada otonom kebijakan perusahaan atas pemberian wewenang oleh regulasi ketenagakerjaan pada PP No. 35 Tahun 2021. Sehingga interpretasi sangat bervariasi yang menimbulkan implementasi di lapangan pekerja kehilangan hak seperti mendapatkan kompensasi atau uang besarannya yang diatur dalam perusahaan.

Pendekatan yang digunakan juga berbeda, di mana penelitian sebelumnya menggunakan metode normatif dengan analisis regulasi dan studi kasus dari perspektif hukum kritis. Sebaliknya, penelitian yang akan dilakukan cenderung pendekatan normatif-empiris untuk mengkaji pelaksanaan implementasi ketentuan hukum positif secara faktual pada setiap peristiwa hukum yang terjadi di masyarakat, dengan menganalisis peraturan perundang-undangan dengan limplementasi lapangan berkenaan dengan sistem *anti-fraud* serta efektivitas kebijakan yang diterapkan di PNM Mekaar Area Tanggul.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

B. Kajian Teori

1. Tinjauan Umum Sistem Anti-*Fraud*

a. Definisi *Fraud*

Fraud merupakan suatu tindakan yang melibatkan manipulasi, penyalahgunaan kepercayaan, atau penyembunyian informasi dengan tujuan memperoleh keuntungan finansial, aset, atau layanan tertentu secara tidak sah tanpa penggunaan kekerasan fisik dan

dilakukan secara ilegal atau melawan hukum. Tindakan ini dapat dilakukan oleh individu maupun organisasi.

Fraud sendiri tidak dapat didefinisikan dalam suatu aturan baku karena tindakan ini mencakup berbagai bentuk penipuan, manipulasi, serta strategi licik yang digunakan untuk memperoleh keuntungan secara tidak sah dan terus berkembang. sehingga dalam mendefinisikan *fraud* satu-satunya batasan adalah mempersempit ruang lingkup ketidakjujuran manusia. Hal ini menunjukkan bahwa *fraud* memiliki cakupan yang sangat luas dan tidak dapat dibatasi oleh definisi yang tetap, sebab modus dan cara-cara kecurangan terus berkembang. *Fraud* sendiri terdiri dari beberapa unsur utama, di antaranya adanya representasi atau penggambaran suatu hal yang berkaitan dengan aspek material atau penting, informasi yang disampaikan tidak benar atau menyesatkan, dilakukan secara sengaja, dipercaya oleh pihak yang terdampak, sehingga menyebabkan pihak tersebut mengambil tindakan tertentu dan pada akhirnya mengalami kerugian. Dengan demikian, *fraud* bukan hanya sekadar pelanggaran etika atau melawan hukum semata, tetapi juga memiliki dampak nyata bagi individu, organisasi, maupun masyarakat luas.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Kamus Besar Bahasa Indonesia terbitan Balai Pustaka mengartikan kecurangan sebagai ketidakjujuran atau keculasan dan hal ini diambil dari terjemahan *fraud* dalam Kamus Inggris-Indonesia yang berarti penipuan kecurangan atau penggelapan. Definisi *Fraud*

Sangat beragam namun pada prinsipnya tidak jauh berbeda dan lebih menekankan terhadap konsekuensi hukum seperti pencurian dengan tipu muslihat, penggelapan, kecurangan laporan keuangan, penyalahgunaan wewenang yang dapat berujung pada keuntungan pelaku dan berdampak terhadap kerugiian korban.[24] Berikut kutipan definisi *Fraud* dari berbagai organisasi profesi dan pakar diantaranya:

1) Menurut W. Steve Albrecht dan Chad D. Albrecht dalam buku mereka *Fraud Examination*

   Fraud adalah suatu pengertian umum dan mencakup beragam cara yang dapat digunakan dengan cara kekerasan oleh seseorang untuk mendapatkan keuntungan dari orang lain melalui perbuatan tidak benar. Tidak terdapat definisi atau aturan yang dapat digunakan sebagai suatu pengertian umum dalam mengartikan *fraud* yang meliputi cara yang mengandung sifat mendadak, menipu, cerdik dan tidak jujur yang digunakan untuk mengelabuhi seseorang, satu-satunya batasan untuk mengetahui pengertian diatas adalah yang membatasi sifat ketidakjujuran manusia.

2) *Fraud Examiners Manual* 2006, *ACFE*

   Fraud / kecurangan berkenaan dengan adanya keuntungan yang diperoleh seseorang dengan menghadirkan sesuatu yang tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Di dalamnya termasuk

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[24] Karyono, *Forensic Fraud* (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2013), 2-3.

unsur-unsur surprise/tak terduga, tipu daya, licik, dan tidak jujur yang merugikan orang lain.

3) Kamus Hukum di Amerika Serikat, *Blaks Law Dictionary*

Kecurangan mencakup segala macam yang dapat dipikirkan manusia dan yang diupayakan oleh seseorang untuk mendapatkan keuntungan dari orang lain dengan saran yang salah atau memaksakan kebenaran dan mencakup semua cara yang tak terduga, penuh siasat, licik, tersembunyi dan setiap cara yang tidak jujur menyebabkan orang lain tertipu.

4) *Fraud Auditing and Accounting Forensic*, G. Jack Balogna dan Robert Linquist

Fraud (kecurangan) adalah penipuan yang disengaja umumnya diterangkan sebagai kebohongan, penjiplakan dan pencurian. *Fraud* dapat dilakukan terhadap pelanggan, kreditur, pemasok, banker, investor, penjamin asuransi dan pemerintah.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

5) Organisasi Auditor internal Amerika Serikat, *The Institute of Internal Auditore (IIA)*

Kecurangan adalah sekumpulan tindakan yang tidak diizinkan dan melanggar hukum yang ditandai dengan adanya unsur kecurangan yang disengaja.

Berdasarkan berbagai definisi diatas maka terdapat 4 unsur-unsur *Fraud* dapat diketahui yakni[25]:

[25] Karyono, *Forensic Fraud* (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2013), 5.

a) Berupa perbuatan atau tindakan yang melanggar hukum.

b) Dilakukan oleh orang dari dalam ataupun luar organisasi.

c) Untuk mendapatkan keuntungan pribadi atau kelompok.

d) Langsung dan tidak langsung merugikan pihak lain.

b. Jenis - Jenis *Fraud*

Jenis *fraud* didalam lingkup perusahan atau organisasi terdapat 3 jenis, diantaranya sebagai berikut:

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

Fraud atas laporan ini seringkali dilakukan dengan menggunakan cara melaporkan harta dan pendapatan yang lebih tinggi daripada yang seharusnya atau juga melaporkan kewajiban dan biaya lebih rendah daripada seharusnya. *Fraud* atas laporan diduga karena tekanan agar manajemen atau perusahaan menunjukkan kinerja yang optimal dan memuaskan bagi semua pihak. Ketika kinerja menurun maka manajemen berusaha untuk menutupi dengan berbagai cara, salah satunya dengan memanipulasi laporan agar kinerja perusahaan tetap terlihat bagus dan mencapai targetnya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Tuntutan peningkatan kinerja setiap periode memberikan tekanan besar dengan ditambah dengan kondisi perekonomian yang kurang mendukung serta menutupi ketidakmampuan dalam bekerja, *fraud* yang demikian biasa sering dilakukan agar kinerja terlihat bagus walaupun dengan fakta nyatanya tidak sesuai.

Fraud atas laporan dibagi menjadi 5 jenis diantaranya:

a) Pendapatan fiktif

b) Perbedaan waktu

c) Menyembunyikan kewajiban dan biaya

d) Pengungkapan yang tidak tepat

e) Penilaian aktiva yang tidak tepat

2) Penyalahgunaan Aset *(Aset Misappropriation)*

Penyalahgunaan aset bisa dibagi menjadi 2 kelompok diantaranya sebagai berikut:

a) *Fraud* kas

Terbagi menjadi 3 macam, Pencurian kas (pencurian terhadap kas sudah dicatat dalam pembukuan perusahaan bisa pada kas yang tersimpan di bank ataupun diterima namun jumlah yang dilakukan kecil namun berulang), *Skimming* dalam *fraud* (pencurian kas yang belum tercatat dalam sistem akuntansi perusahaan dan belum ada jejak yang ditinggalkan. *Fraud* pengeluaran kas (terdiri dari skema faktur yaitu membuat voucher atau tagihan kepada perusahaannya, lalu perusahaan membayar atas tagihan tersebut atas dokumen yang telah dibuat. Skema penggajian yaitu manipulasi melalui sistem pembayaran gaji, namun yang dipalsukan adalah catatan waktu kerja atau informasi yang ada dalam catatan gaji. Skema penggantian biaya yaitu memanipulasi prosedur atau penggantian biaya atas apa

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

yang seharusnya tidak dibebankan terhadap perusahaan seperti biaya perjalanan. Lalu ada Pemalsuan cek yaitu akses pada cek buku perusahaan kemudian menulis nama sendiri untuk cek dapat dicairkan. *Register Disburserment* yaitu pelaku mengambil aliran kas saat sudah dikeluarkan oleh perusahaan).

b) *Fraud* atas persediaan aset dan lainnya

Merupakan penyalahgunaan terhadap segala bentuk aset yang dimiliki perusahaan selain dalam bentuk kas, bisa berupa pemakaian aset tanpa izin ataupun pencurian seperti kendaraan perusahaan, peralatan dan perabot kantor. Adapun bentuk-bentuk *fraud* tersebut adalah pencurian persediaan, skema permintaan dan pemindahan aset, *false billing and purchasing & receiving scheme,* skema pemalsuan pengiriman.

3) Korupsi *(Corruption)*

Termasuk kedalam jenis *fraud* diluar pembukuan, biasanya terjadi dalam bentuk hadiah, komisi dan lain-lain. Adapun Korupsi dapat dibedakan dengan beberapa macam diantaranya:

a) Pertentangan Kepentingan *(conflict of interest)*

Merupakan pertentangan ketika manajer, karyawan, dan eksekutif perusahaan memiliki kepentingan pribadi terhadap transaksi. Biasanya dengan melakukan perencanaan, penjualan dan pembelian dan lain-lain yang dapat berdampak terhadap perusahaan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

b) Suap

Yaitu bertujuan untuk mempengaruhi pembuat keputusan dalam menentukan putusannya dengan dilakukan penawaran, pemberian dan permohonan sesuatu.

c) Pemberian ilegal

Konsep yang digunakan hampir mirip dengan suap namun lebih berfokus pada pengaruh keputusan bisnis.

d) Pemerasan secara ekonomi

Merupakan konsep penjual yang menawarkan untuk memberi suap atau hadiah kepada pembeli yang memesan produk dari perusahaannya.[26] Namun dibalik itu semua terdapat *fraud* dalam aktivitas pinjaman atau kredit dapat dikategorikan ke dalam tujuh aspek utama diantaranya: Pemalsuan dokumen kredit mencakup: Identitas, Profil Individu, Profil Kinerja Keuangan, Data Agunan/Jaminan, Nilai Jaminan, Surat pendukung yang diperlukan :

(1) Kerjasama dengan pihak internal

(2) *Mark-up* nilai jaminan

(3) Pelanggaran wewenang pemutusan kredit

(4) *Side Streaming*

(5) Kredit fiktik, topengan, *chanelling*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[26] Silviana Pebruary et al., *Pencegahan Fraud Di Lembaga Keuangan Mikro Syariah* (Yogyakarta: Deepublish, 2020), 60-65.

(6) *Letter of Credit (L/C)* fiktif.[27]

Anatomi kejahatan kredit yang merupakan penyaluran dana pada masyarakat adalah sebagai berikut:

(1) Modus kejahatan kredit minus, yaitu ketika debitur (peminjam) melakukan pelunasan pinjaman dengan jumlah yang jauh lebih kecil dibandingkan dengan nilai pinjaman beserta bunga yang telah disepakati.

(2) Modus kejahatan kredit fiktif, mengacu pada berbagai pemalsuan seperti membuat surat palsu, memalsukan surat dan pemalsuan intelektual.

(3) Modus kejahatan debitur fiktif, yaitu penggunaan identitas debitur yang tidak sebenarnya untuk mengelabui pihak kreditur agar mencairkan dana, di mana dana tersebut sebenarnya digunakan oleh pihak lain.

(4) Modus Kejahatan dokumen fiktif, yaitu pemalsuan berbagai dokumen tertulis maupun terekam yang dapat dibaca, dilihat, atau didengar, yang bertujuan untuk menipu pihak pemberi kredit.

(5) Modus perusahaan fiktif, debitur (peminjam) berbentuk badan hukum namun segala sesuatunya tidak ada dan hanya penyertaan ucapan saja mengenai keberadaan perusahaan tersebut.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[27] Early Ridho Kismawadi, Uun Dwi Al Muddatstsir, Abdul Hamid, *Fraud Pada Lembaga Keuangan dan Lembaga Non Keuangan,* (Depok: Rajawali Pers, 2020), 4.

(6) Modus jaminan fiktif terjadi ketika debitur mengajukan jaminan yang sebenarnya tidak ada atau bukan miliknya sendiri guna memperoleh pinjaman dari kreditur.[28]

c. Faktor Penyebab dan Teori *Fraud*

Seorang *kriminolog* yang memulai penelitian tentang perilaku penggelapan mengembangkan teori segitiga penipuan atau *The Fraud Triangle* berdasarkan hasil wawancara dengan narapidana di Penjara Negara Bagian Illinois di Joliet pada tahun 1950-an, Cressey menemukan bahwa individu yang melakukan penipuan umumnya memiliki tiga karakteristik utama, yaitu tekanan keuangan yang tidak dapat diungkapkan, peluang untuk menyalahgunakan posisi kepercayaan, serta rasionalisasi atas tindakan mereka.[29] Ketiga faktor ini menjadi dasar dari model *The Fraud Triangle*, yang menjelaskan bahwa seseorang melakukan kecurangan ketika menghadapi tekanan keuangan yang signifikan, memiliki kesempatan untuk melakukan kecurangan karena lemahnya sistem pengendalian, serta dapat membenarkan perbuatannya dengan berbagai alasan subjektif. Faktor tekanan dapat muncul akibat berbagai kondisi seperti masalah ekonomi, utang, atau gaya hidup yang melebihi kemampuan finansial. Sementara itu, peluang terjadi ketika pengawasan internal perusahaan lemah, memungkinkan individu untuk melakukan kecurangan dengan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[28]Early Ridho Kismawadi, Uun Dwi Al Muddatstsir, Abdul Hamid, *Fraud Pada Lembaga Keuangan dan Lembaga Non Keuangan,* (Depok: Rajawali Pers, 2020)., 5

[29] Donald R. Cressey dalam Early Ridho Kismawadi, Uun Dwi Al Muddatstsir, Abdul Hamid, *Fraud* Pada Lembaga Keuangan dan Lembaga Non Keuangan, (Depok: Rajawali Pers, 2020), 27-28.

risiko ketahuan yang rendah. Rasionalisasi, sebagai faktor terakhir, merupakan justifikasi individu dalam meyakini bahwa tindakan mereka bukanlah kejahatan, melainkan hanya bentuk sementara dari penyelesaian masalah keuangan mereka. Model ini hingga kini menjadi salah satu kerangka kerja utama dalam memahami dan mencegah tindak kecurangan di berbagai organisasi. Sehingga dengan hal inilah representasi teori menjadi segitiga penipuan yang terdiri dari tekanan, peluang dan rasionalisasi.

Tekanan yang dialami individu akibat permasalahan keuangan yang tidak dapat dibagikan sering kali menjadi pemicu tindakan penipuan. Seseorang dapat menganggap masalahnya sulit untuk dibagikan karena adanya stigma sosial yang melekat atau faktor psikologis seperti harga diri yang tinggi, yang menghalangi mereka mencari bantuan.[30] Dalam konteks *fraud*, tekanan merujuk pada dorongan yang mendorong individu melakukan kecurangan, baik karena kebutuhan finansial pribadi, tekanan ekonomi, gaya hidup, maupun target finansial tertentu. Terdapat empat kondisi umum yang sering menjadi pemicu tekanan, yaitu ketidakstabilan keuangan, tekanan eksternal, kebutuhan finansial yang mendesak, serta pencapaian target keuangan. Selain tekanan, faktor peluang juga berperan dalam terjadinya penipuan, yakni adanya celah yang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[30] Donald R. Cressey dalam Early Ridho Kismawadi, Uun Dwi Al Muddatstsir, Abdul Hamid, *Fraud* Pada Lembaga Keuangan dan Lembaga Non Keuangan, (Depok: Rajawali Pers, 2020), 27-28.

memungkinkan individu melakukan kecurangan, terutama akibat lemahnya sistem pengawasan dan pengendalian internal. Dalam banyak kasus, tindakan *fraud* berawal dari skala kecil dan berkembang ketika individu menyadari bahwa kelemahan sistem memungkinkan mereka terus melakukannya tanpa terdeteksi.

Peluang dalam tindakan *fraud* merujuk pada keberadaan kesempatan yang memungkinkan seseorang melakukan kecurangan, yang umumnya disebabkan oleh lemahnya pengawasan atau tidak efektifnya sistem kontrol internal. Penipuan sering kali bermula dari skala kecil dan berkembang seiring dengan semakin terbukanya peluang yang memungkinkan pelaku untuk bertindak tanpa terdeteksi. Situasi ini terjadi ketika kontrol internal lemah, pengawasan minim, atau adanya penyalahgunaan wewenang dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, peluang ini dapat diminimalkan dengan menerapkan prosedur yang ketat, sistem deteksi dini, serta langkah-langkah pencegahan yang lebih efektif. Selain itu, rasionalisasi berperan dalam tindakan *fraud*, di mana pelaku mencari justifikasi moral untuk mengurangi rasa bersalah, seperti keyakinan bahwa mereka akan mengganti kerugian, tidak ada yang akan menyadari kehilangan tersebut, atau merasa berhak atas apa yang mereka ambil. Kesempatan yang dirasakan oleh pelaku *fraud* sering kali muncul karena adanya persepsi bahwa kontrol yang lemah memberi kebebasan untuk

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

bertindak, serta rendahnya kemungkinan mereka tertangkap atau mendapatkan sanksi yang signifikan.

Rasionalisasi merupakan mekanisme psikologis yang digunakan individu untuk membenarkan tindakan mereka, termasuk dalam kasus *fraud*. Pelaku *fraud* cenderung mempertahankan zona kenyamanan moral mereka dengan mencari alasan yang dapat membenarkan tindakan mereka. Mereka tidak melihat diri sebagai pelanggar kepercayaan, melainkan menganggap situasi tertentu sebagai pengecualian yang membenarkan tindakan mereka. [31] Hubungan karyawan merasionalisasi pencurian meyakinkan diri mereka disebabkan oleh 3 hal.[32]

1) Korelasi tingkat pendapatan pribadi dengan penipuan, namun hanya sedikit. Penghasilan tidak menjadi prediktor pencurian, karena di semua tingkat pendapatan melakukan penipuan.
2) Ada korelasi positif antara ketidakpuasan kerja dan pengembangan karyawan termasuk penipuan.
3) Ada korelasi negatif antara kontrol dan insiden penyimpanan karyawan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Ketidakpuasan kerja memiliki korelasi positif dengan maksud penyimpangan karyawan, termasuk *fraud*. Karyawan yang merasa

[31] Donald R. Cressey dalam Early Ridho Kismawadi, Uun Dwi Al Muddatstsir, Abdul Hamid, *Fraud* Pada Lembaga Keuangan dan Lembaga Non Keuangan, (Depok: Rajawali Pers, 2020), 27-28.

[32] Hollinger dan Clark (1983) dalam Early Ridho Kismawadi, Uun Dwi Al Muddatstsir, Abdul Hamid, *Fraud Pada Lembaga Keuangan dan Lembaga Non Keuangan*, (Depok: Rajawali Pers, 2020), 29.

kondisi kerja mereka buruk cenderung merasionalisasi tindakan *fraud* sebagai bentuk kompensasi atas ketidakadilan yang mereka rasakan. Selain itu, terdapat korelasi negatif antara kontrol organisasi dan tingkat penyimpangan karyawan, yang menunjukkan bahwa pengawasan yang lebih ketat dapat menekan praktik *fraud*.

Reputasi baik dan profesionalisme yang dimiliki seseorang tetap dapat terlibat dalam tindakan penipuan apabila menghadapi tekanan finansial yang signifikan, menemukan peluang untuk melakukan kecurangan dengan risiko deteksi yang rendah, serta mampu membenarkan tindakan tersebut secara moral.[33] Dalam kondisi tertentu, individu dapat merasionalisasi perilaku tersebut sebagai sesuatu yang dapat diterima, sehingga mengurangi rasa bersalah dan memungkinkan mereka untuk melakukan *fraud* tanpa merasa telah melanggar norma etika.

Fraud Diamond menambahkan kemampuan penipu sebagai wujud ditingkatkan dari *Fraud Triangel* dengan menambahkan elemen keempat, yaitu kemampuan. Elemen tersebut dianggap sebagai sifat pribadi individu yang memainkan peran utama untuk kecurangan benar-benar terjadi, karena tanpa kemampuan ekploitasi kelemahan dan penyembunyian tindakan penipuan tidak mungkin terjadi. Dalam model ini, *fraud* tidak hanya terjadi karena adanya insentif, peluang, dan rasionalisasi, tetapi juga bergantung pada kemampuan pelaku

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[33] Donald R. Cressey (1950, 1953) dalam Early Ridho Kismawadi, Uun Dwi Al Muddatstsir, Abdul Hamid, *Fraud Pada Lembaga Keuangan dan Lembaga Non Keuangan*, (Depok: Rajawali Pers, 2020), 29.

mengenali dan memanfaatkan celah yang ada.[34] Penelitian mereka menunjukkan bahwa banyak kasus *fraud* besar, termasuk yang bernilai miliaran dolar, tidak akan terjadi tanpa adanya individu dengan pengetahuan dan pengalaman yang cukup untuk menyalahgunakan sistem. *Fraud* sering kali dilakukan oleh orangorang yang memiliki kecerdasan tinggi, kepercayaan diri besar, serta pemahaman mendalam terhadap kontrol dan kelemahan organisasi. Dengan keahlian tersebut, mereka dapat mengelabui sistem pengendalian internal dan menggunakan posisi atau akses resminya untuk keuntungan pribadi. Oleh karena itu, *Fraud Diamond* menekankan bahwa selain peluang yang membuka jalan bagi penipuan, pelaku juga harus kemampuan untuk mengeksploitasi kelemahan sistem agar tindakan *fraud* dapat dilakukan dan disembunyikan secara efektif.

d. Pencegahan dan Sistem Anti *Fraud*

Dalam upaya mencegah *fraud*, lingkungan organisasi dan budaya keamanan memiliki peran dalam menciptakan sistem pengawasan yang efektif. Lingkungan organisasi mencakup seluruh aspek internal maupun eksternal yang dapat memengaruhi kebijakan dan praktik di dalam organisasi, termasuk perlindungan terhadap risiko penyalahgunaan wewenang atau degradasi etika kerja. Selain sebagai wadah operasional, lingkungan organisasi juga berfungsi sebagai sistem yang mampu menganalisis dan memantau potensi ancaman

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[34] Wolfe dan Hermanson (2004) dalam Early Ridho Kismawadi, Uun Dwi Al Muddatstsir, Abdul Hamid, *Fraud Pada Lembaga Keuangan dan Lembaga Non Keuangan* (Depok:Rajawali Pers, 2020), 39-40.

fraud yang berkembang. Manajemen yang efektif harus mempertimbangkan keberlanjutan dan kenyamanan lingkungan kerja, karena faktor ini memengaruhi kesejahteraan karyawan dan stabilitas organisasi.[35] Selain itu, analisis lingkungan organisasi memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi serta merespons perubahan yang dapat memengaruhi sistem pengendalian internal. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terhadap faktor lingkungan menjadi aspek krusial dalam menjaga integritas dan keberlanjutan organisasi dari ancaman *fraud.*

Budaya organisasi berperan sebagai sistem yang menyebarkan nilai-nilai serta kepercayaan yang berkembang dalam suatu organisasi, yang kemudian menjadi pedoman bagi perilaku anggotanya. Salah satu aspek dalam budaya organisasi adalah gotong royong, yang mencerminkan solidaritas sosial serta kerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Gotong royong melibatkan partisipasi aktif individu dalam memberikan kontribusi positif terhadap suatu permasalahan, dengan mengedepankan keseimbangan antara hak dan kewajiban. Nilai-nilai utama dalam gotong royong mencakup kebersamaan, yang memperkuat rasa kepedulian dalam komunitas serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis; persatuan, yang memperkuat solidaritas untuk menghadapi berbagai tantangan; serta sikap rela berkorban sebagai bentuk pengabdian demi kepentingan bersama.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[35] Franky Ariyadi, *Strategi Anti-Fraud: Sebuah Panduan Lengkap* (Malang: Literasi Nusantara Abadi, 2024),73.

Selain itu, nilai tolong-menolong dalam gotong royong mendorong setiap individu untuk saling membantu, memberikan manfaat bagi sesama, serta meningkatkan interaksi sosial yang berkesinambungan. Dengan adanya hubungan sosial yang erat dan keterikatan dalam komunitas, budaya gotong royong dapat menjadi faktor penguat dalam pencegahan *fraud* di lingkungan organisasi.

Konsep budaya keamanan organisasi mencerminkan norma, nilai, sikap, dan perilaku yang diterapkan dalam suatu organisasi guna memastikan kepatuhan terhadap kebijakan, kewaspadaan terhadap ancaman, serta integritas dalam operasionalnya. Dalam konteks sistem *anti-fraud*, kebijakan yang diterapkan harus sejalan dengan budaya keamanan organisasi dengan meningkatkan kesadaran karyawan terhadap risiko *fraud*, mendorong pelaporan kecurangan tanpa rasa takut akan pembalasan, serta menciptakan lingkungan yang tidak kondusif bagi tindakan penipuan. Terdapat empat faktor utama dalam budaya keamanan yang relevan dengan pencegahan *fraud*, yaitu sikap kewaspadaan, transparansi dan komunikasi, kepatuhan, serta penghargaan atas pelaporan.[36] Untuk membangun budaya keamanan yang kuat, organisasi perlu menerapkan strategi seperti pelatihan dan edukasi berkala tentang tanda-tanda *fraud*, komunikasi terbuka mengenai komitmen pimpinan dalam pencegahan *fraud*, serta memberikan penghargaan bagi karyawan yang berkontribusi dalam

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[36] Franky Ariyadi, *Strategi Anti-Fraud: Sebuah Panduan Lengkap* (Malang: Literasi Nusantara Abadi, 2024)., 74

menjaga integritas organisasi. Implementasi kebijakan *anti-fraud* memerlukan integrasi dengan budaya organisasi melalui pedoman perilaku, pengawasan berkala, serta sistem pelaporan *fraud* yang aman dan rahasia. Selain itu, investigasi yang cepat dan sanksi yang tegas terhadap pelaku *fraud* menjadi langkah penting dalam memperkuat kebijakan ini. Tantangan utama dalam penerapan budaya keamanan adalah mengubah kebiasaan kerja yang sudah mapan dan menghadapi resistensi dari sebagian karyawan, sehingga diperlukan pendekatan persuasif dan komunikasi yang efektif. Langkah-langkah anti-*fraud* yang dapat diterapkan mencakup penilaian risiko *fraud* secara berkala, penguatan sistem pengendalian internal, analisis data untuk mendeteksi pola kecurangan, serta monitoring dan evaluasi kebijakan secara terus-menerus untuk memastikan efektivitasnya.

Sistem *anti-fraud* merupakan elemen krusial dalam melindungi organisasi dari ancaman penipuan dengan menggabungkan kebijakan pengawasan, pemanfaatan teknologi, serta pelatihan karyawan guna meminimalkan risiko kecurangan dan membangun budaya keamanan yang kuat. Sistem ini terdiri dari serangkaian proses dan prosedur yang dirancang untuk mencegah, mendeteksi, serta merespons berbagai bentuk kecurangan, seperti korupsi, penipuan, dan penggelapan dana. Komponen utama dalam sistem anti-*fraud* mencakup kebijakan *anti-fraud* yang komprehensif, pengawasan internal, analisis data, serta penerapan teknologi, di mana kebijakan tersebut harus mencakup

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

seluruh aspek organisasi, termasuk struktur organisasi, budaya kerja, serta sistem pengendalian internal yang berperan dalam mencegah dan mendeteksi kecurangan.[37] Analisis data menjadi salah satu elemen penting dalam mendeteksi pola serta anomali yang mengindikasikan potensi *fraud,* sedangkan *monitoring* dan evaluasi dilakukan secara berkala untuk memastikan efektivitas sistem serta mengidentifikasi kelemahan yang perlu diperbaiki. Selain itu, investigasi dan penerapan sanksi disiplin terhadap pelaku kecurangan harus dilakukan secara tegas agar menciptakan efek jera, sementara pelatihan serta edukasi bagi karyawan berperan dalam meningkatkan kesadaran akan pentingnya kepatuhan terhadap kebijakan *anti-fraud*. Dengan sistem *anti-fraud* yang efektif, organisasi dapat mencegah terjadinya *fraud*, menghemat biaya operasional, melindungi reputasi, serta mendorong akuntabilitas, transparansi, dan budaya integritas dalam lingkungan kerja.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Implementasi sistem *anti-fraud* harus disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi, karena proses ini tidaklah mudah dan membutuhkan komitmen dari pemimpin serta sumber daya yang memadai. Pendekatan yang holistik dan berkelanjutan diperlukan agar organisasi dapat menciptakan lingkungan yang aman serta mendukung pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang. Dalam penerapannya, terdapat beberapa langkah utama yang harus dilakukan.

[37] Franky Ariyadi, *Strategi Anti-Fraud: Sebuah Panduan Lengkap* (Malang: Literasi Nusantara Abadi, 2024)., 81-90

(1) Penilaian risiko *fraud*, yaitu mengidentifikasi area atau proses yang memiliki potensi tinggi terhadap praktik kecurangan. (2) Sistem pengendalian internal, yang dirancang untuk mencegah, mendeteksi, dan mengoreksi kesalahan serta tindakan *fraud* dalam organisasi. (3) Program pelatihan dan edukasi, yang bertujuan meningkatkan pemahaman dan kesadaran karyawan terhadap risiko serta dampak *fraud*. (4) Pembangunan budaya integritas, yang melibatkan kepemimpinan dalam menunjukkan komitmen terhadap kepatuhan serta penerapan nilai-nilai transparansi. (5) Penyusunan kebijakan *anti-fraud,* yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi serta mencakup mekanisme pelaporan dan sanksi yang tegas bagi pelaku *fraud*. (6) Pemanfaatan teknologi, untuk meningkatkan efektivitas sistem dalam mencegah dan mendeteksi tindak kecurangan. (7) *Monitoring* dan evaluasi berkala, guna menilai efektivitas sistem *anti-fraud*, mengidentifikasi kelemahan, serta menyesuaikan kebijakan dengan perkembangan zaman dan perubahan lingkungan bisnis.[38]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Namun, dalam implementasinya terdapat berbagai tantangan yang perlu diatasi, seperti (a) kompleksitas teknologi, yang sering kali dihadapkan pada keterbatasan sumber daya atau keahlian teknis dalam organisasi, (b) minimnya kesadaran karyawan, yang dapat menyebabkan kurangnya kepedulian terhadap kebijakan *anti-fraud* dan (c) adanya resistensi internal, terutama dari pihak yang merasa

[38] Franky Ariyadi, *Strategi Anti-Fraud: Sebuah Panduan Lengkap* (Malang: Literasi Nusantara Abadi, 2024)

kebijakan tersebut menghambat fleksibilitas kerja.[39] Oleh karena itu, untuk memastikan sistem *anti-fraud* berjalan dengan efektif, diperlukan strategi tambahan seperti audit internal yang ketat, rekonsiliasi data untuk mendeteksi anomali, verifikasi identitas dalam transaksi keuangan, serta mekanisme otorisasi dan persetujuan guna mencegah praktik kecurangan. Dengan penerapan yang sistematis dan komprehensif, sistem *anti-fraud* dapat berfungsi secara optimal dalam menjaga integritas organisasi serta mencegah kerugian akibat tindakan *fraud.*

Kebijakan *anti-fraud* merupakan seperangkat pedoman, prosedur, dan prinsip yang dirancang oleh suatu organisasi untuk mencegah, mendeteksi, serta menanggapi tindakan *fraud*. Kebijakan ini memiliki peran penting dalam menjaga integritas organisasi, memastikan kepatuhan terhadap regulasi, melindungi aset, serta mengurangi risiko hukum.[40] Agar efektif, kebijakan *anti-fraud* harus mencakup berbagai aspek utama, seperti pencegahan, deteksi, investigasi, tindak lanjut, serta edukasi dan pelatihan bagi seluruh anggota organisasi. Selain itu, kebijakan ini juga harus mengandung langkah-langkah perlindungan, seperti pembatasan akses terhadap sistem dan informasi sensitif, pemeriksaan rutin, serta prosedur pelaporan yang aman dan rahasia bagi karyawan untuk melaporkan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[39] Franky Ariyadi, *Strategi Anti-Fraud: Sebuah Panduan Lengkap* (Malang: Literasi Nusantara Abadi, 2024)

[40] Franky Ariyadi, *Strategi Anti-Fraud: Sebuah Panduan Lengkap* (Malang: Literasi Nusantara Abadi, 2024)

dugaan *fraud*. Implementasi kebijakan ini mencakup pelatihan karyawan, monitoring, evaluasi berkala, serta penerapan sanksi terhadap pelanggar. Namun, dalam praktiknya, organisasi sering menghadapi berbagai tantangan, seperti rendahnya kesadaran karyawan, resistensi terhadap perubahan, serta keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, efektivitas kebijakan *anti-fraud* bergantung pada komitmen manajemen dalam memperkuat sistem pengawasan, memastikan kepatuhan terhadap regulasi, serta meningkatkan partisipasi aktif seluruh anggota organisasi dalam upaya pencegahan dan penanggulangan *fraud*.

2. Tinjauan Umum Sistem Ketenagakerjaan

a. Definisi Hukum Ketenagakerjaan

Hukum ketenagakerjaan dapat didefinisikan sebagai hukum yang mengatur tentang tenaga kerja karena apabila ditelaah dari segi istilah hukum ketenagakerjaan terdiri dari dua kata antara hukum dengan Ketenagakerjaan dan memiliki konsep yang berbeda namun pada dasarnya memiliki batasan tentang sesuatu istilah tertentu.karena hukum berbicara tentang norma atau aturan yang dibuat oleh pemegang kekuasaan yang berwenang baik yang tertulis maupun tidak tertulis. sedangkan ketenagakerjaan merupakan segala hal yang berhubungan dengan tenaga kerja pada waktu sebelum, selama dan sesudah masa kerja. Hukum ketenagakerjaan mulanya disebut sebagai

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

hukum perburuhan. Namun dibalik itu terdapat beberapa pendapat atau batasan tentang pengertian hukum perburuhan sebagai berikut.[41]

1) Moleenar menyatakan hukum perburuhan sebagai bagian dari hukum yang berlaku yang pada pokoknya mengatur antara butuh dengan majikan, antara butuh dengan butuh serta antara butuh dengan penguasa
2) Mr. MG Levenbach menyatakan hukum perburuhan merupakan sesuatu hal yang meliputi hukum yang berkenaan dengan hubungan kerja dimana pekerjaan itu dilakukan dibawah pimpinan dan dengan keadaan dan penghidupan yang langsung bersangkut paut dengan hubungan kerja itu.
3) Imam Soepomo menyatakan hukum perburuhan merupakan suatu himpunan peraturan baik yang tertulis maupun tidak tertulis yang berkenaan dengan kejadian dimana seseorang bekerja pada orang lain dengan menerima upah.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Adapun dari pengertian diatas hukum perburuhan memiliki tiga karakteristik unsur, adanya peraturan, bekerja pada orang lain dan upah, namun dibalik itu dari pengertian hukum perburuhan diatas mengartikan hukum dengan hubungan buruh dan majikan sedangkan hukum ketenagakerjaan lebih mengatur tentang tenaga kerja, sedangkan tenaga kerja sendiri meliputi pegawai negeri, pegawai formal, pekerja informal orang yang belum bekerja atau pengangguran.

[41] Devi Rahayu, *Buku Ajar Hukum Ketenagakerjaan* (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2019), 5-7.

Dengan demikian hukum ketenagakerjaan lebih mencakup pada bidang hukum kepegawaian (hukum yang mengatur tentang negara dengan pegawai atau pegawai negeri). Dibalik itu buruh dengan tenaga kerja berbeda karena terletak pada subjek yang melakukan hubungan hukum.

b. Pihak-pihak yang terlibat dalam Ketenagakerjaan

1) Tenaga Kerja

Pengertian Tenaga kerja sebagaimana disebutkan dalam pasal 1 ayat (2) Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan merupakan setiap individu yang memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa, baik untuk memenuhi kebutuhan pribadi maupun masyarakat. Pengertian tenaga kerja ini mencakup mereka yang berada dalam maupun di luar hubungan kerja. Tenaga kerja menggunakan tenaga fisik atau pikirannya sebagai alat produksi utama. Hubungan kerja ditandai dengan adanya perintah dari pemberi kerja serta penerimaan upah oleh pekerja. Bekerja di bawah perintah orang lain dengan menerima imbalan merupakan karakteristik utama dari hubungan kerja.[42]

Setiap warga negara memiliki hak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak sesuai dengan Pasal 27 ayat (2) UUD

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[42] Bagus Sarnawa, Johan Erwini I, *Hukum Ketenagakerjaan* (Yogyakarta: Laboratorium Ilmu Hukum Fakultas Hukum, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2010), 31–32.

1945. Berdasarkan hal tersebut, tenaga kerja dapat diartikan sebagai berikut:

a) Tenaga kerja mencakup setiap individu atau warga negara yang harus diperlakukan secara manusiawi, memiliki hak-hak yang sama, serta mendapatkan perlindungan tanpa diskriminasi.
b) Setiap orang memiliki hak untuk bekerja tanpa membedakan ras, suku, agama, jenis kelamin, warna kulit, atau keturunan.
c) Melalui pekerjaan, seseorang dapat memperoleh penghasilan untuk memenuhi kebutuhan pribadi, keluarga, serta masyarakat, sehingga membantu mengurangi kesenjangan ekonomi.

2) Pengusaha

Meninjau ketentuan bab umum pasal 1 ayat (3) pada peraturan pemerintah nomor 35 tahun 2021 tentang pengusaha adalah.[43]

a) Orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang menjalankan suatu perusahaan milik sendiri;
b) Orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang secara berdiri sendiri menjalankan perusahaan bukan miliknya;
c) Orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang berada di Indonesia mewakili perusahaan sebagaimana

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[43] Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja, Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja, pasal 1 ayat (3).

dimaksud dalam huruf a dan b yang berkedudukan di luar wilayah Indonesia.

Orang perseorangan merupakan individu yang bertanggung jawab atas operasional atau pengawasan suatu perusahaan. Persekutuan adalah bentuk usaha yang tidak memiliki status badan hukum, seperti CV, Firma, maatschap, dan lainnya, baik yang bertujuan mencari keuntungan maupun tidak. Sementara itu, badan hukum adalah entitas yang diakui secara hukum sebagai subjek hukum yang dapat memiliki kekayaan sendiri, memiliki hak serta kewajiban hukum, dan dapat berinteraksi secara hukum dengan pihak lain. Contoh badan hukum meliputi perseroan terbatas (PT), yayasan, koperasi, pemerintah daerah, negara, dan sebagainya. Secara prinsip, pengusaha adalah pihak yang menjalankan suatu perusahaan, baik sebagai pemilik maupun bukan. Dalam pengertian umum, pengusaha adalah individu yang menjalankan suatu usaha.[44]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

3) Serikat Pekerja/Buruh

Apabila meninjau dari Peraturan Pemerintah Nomor 35 tahun 2021 maka Serikat Pekerja/Serikat Buruh adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk Pekerja/Buruh baik di Perusahaan maupun di luar Perusahaan, yang bersifat bebas,

[44] Maimun dalam Devi Rahayu, *Buku Ajar Hukum Ketenagakerjaan* (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2019), 5-7.

terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan Pekerja/Buruh serta meningkatkan kesejahteraan Pekerja/Buruh dan keluarganya.[45]

4) Asosiasi Pengusaha

Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) adalah organisasi yang berfokus pada bidang sosial ekonomi, khususnya ketenagakerjaan. Awalnya, organisasi ini bernama *Stichting Centraal Sociaal Werkgevers Overleg* (SCCWO), kemudian berubah menjadi Yayasan Badan Permusyawaratan Urusan Sosial Pengusaha di Indonesia (YBPUSPI) melalui Akta Notaris Raden Meester Soewandi Nomor 62 Tahun 1952. Pada Musyawarah Nasional tahun 1982 di Yogyakarta, YBPUSPI diubah menjadi Permusyawaratan Urusan Sosial Ekonomi Pengusaha Indonesia (PUSPI), yang kemudian berganti nama menjadi APINDO pada Musyawarah Nasional di Surabaya tanggal 29-31 Januari 1985. Sebagai perwakilan pengusaha dalam Lembaga Kerja Sama Tripartit, APINDO berperan dalam menyelesaikan isu sosial ekonomi di bidang ketenagakerjaan sejak didirikan pada 1 Mei 1968. Kegiatan utama APINDO mencakup advokasi bagi anggota, pengembangan sumber daya manusia, serta peningkatan hubungan industrial. Selain itu, APINDO menjalin kerja sama dengan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[45] Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja, Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja, pasal 1 ayat (5).

berbagai mitra baik dari dalam maupun luar negeri untuk memperkuat peranannya dalam dunia ketenagakerjaan.[46]

5) Pemerintah

Pemerintah turut serta dalam mengatur hubungan ketenagakerjaan untuk menciptakan keadilan, mengingat adanya ketimpangan sosial-ekonomi antara pekerja dan pengusaha. Jika hubungan kerja sepenuhnya diserahkan kepada kedua belah pihak tanpa campur tangan pemerintah, maka pihak yang lebih kuat cenderung mendominasi pihak yang lebih lemah. Oleh karena itu, melalui regulasi dan perundang-undangan, pemerintah berperan dalam menjamin keseimbangan hak dan kewajiban antara pekerja dan pengusaha. Hal ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan melindungi kepentingan kedua pihak. Dengan adanya regulasi tersebut, diharapkan hubungan ketenagakerjaan dapat berjalan harmonis dan berlandaskan keadilan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

c. Hubungan Kerja

Hubungan kerja adalah suatu hubungan hukum yang dilakukan minimal dua subjek hukum mengenai suatu pekerjaan. yaitu pengusaha atau pemberi kerja dengan pekerja atau buruh, yang berkaitan dengan suatu pekerjaan.[47] Berdasarkan Pasal 11 angka 14 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003, hubungan kerja didasarkan pada perjanjian

[46] Maimun dalam Devi Rahayu, *Buku Ajar Hukum Ketenagakerjaan* (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2019), 37.

[47] Asri Wijayanti, *Hukum Ketenagakerjaan Pasca Reformasi* (Jakarta: Sinar Grafika, 2009), 36.

kerja yang mengandung unsur pekerjaan, upah, dan perintah. Unsur pertama adalah pekerjaan, yang disepakati antara buruh dan majikan dengan syarat tidak bertentangan dengan hukum, kesusilaan, dan ketertiban umum. Unsur kedua adalah adanya perintah yang menempatkan majikan sebagai pemberi perintah dan pekerja sebagai penerima perintah dalam hubungan kerja yang bersifat vertikal. Unsur ketiga adalah upah yang merupakan imbalan dalam bentuk uang sesuai perjanjian kerja atau peraturan perundang-undangan. Unsur keempat adalah waktu di mana pekerja bekerja dalam jangka waktu tertentu atau tidak tertentu sesuai kesepakatan.

d. Perjanjian Kerja

Perjanjian kerja merupakan kesepakatan antara pekerja atau buruh dengan pengusaha atau pemberi kerja yang berisi ketentuan mengenai syarat kerja, serta hak dan kewajiban masing-masing pihak.[48] Perjanjian kerja tidak memiliki bentuk baku, sehingga dapat dibuat secara tertulis dan ditandatangani oleh kedua belah pihak atau dilakukan secara lisan. Jika dibuat dalam bentuk tertulis, perjanjian tersebut harus mengikuti ketentuan hukum yang berlaku, seperti perjanjian kerja waktu tertentu, kerja antar daerah, kerja antar negara, serta perjanjian kerja di sektor maritim. Segala biaya yang timbul dalam pembuatan perjanjian kerja menjadi tanggung jawab pengusaha. Adapun perjanjian kerja harus memenuhi beberapa ketentuan, yaitu:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[48] Lalu Husni, *Hukum Ketenagakerjaan Indonesia* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), 54.

1) Kesepakatan kedua belah pihak.
2) Kemampuan atau kecakapan melakukan perbuatan hukum.
3) Adanya pekerjaan yang diperjanjikan.
4) Pekerjaan yang diperjanjikan tidak bertentangan dengan hukum, ketertiban umum, kesusilaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Keempat unsur di atas merupakan syarat sahnya perjanjian kerja sebagaimana diatur dalam Pasal 1320 KUH Perdata. Unsur pertama dan kedua termasuk syarat subjektif karena berkaitan dengan pihak yang terlibat dalam perjanjian. Jika syarat ini tidak terpenuhi, maka pihak yang merasa dirugikan dapat mengajukan pembatalan. Dalam perjanjian kerja, baik pekerja maupun pengusaha harus memiliki kebebasan dalam membuat kesepakatan. Jika terdapat unsur paksaan, kekeliruan, atau penipuan, maka kesepakatan dianggap tidak sah.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Unsur kedua berkaitan dengan kecakapan hukum, di mana setiap orang pada dasarnya dianggap mampu melakukan perbuatan hukum kecuali dinyatakan sebaliknya oleh undang-undang. Misalnya, jika pekerja masih berusia anak-anak dan belum memiliki kecakapan hukum, maka perjanjian kerja harus ditandatangani oleh orang tua atau walinya.

Unsur ketiga dan keempat berhubungan dengan objek perjanjian, yaitu adanya pekerjaan yang diperjanjikan dan

kesesuaiannya dengan norma hukum yang berlaku. Jika syarat objektif ini tidak dipenuhi, maka perjanjian kerja dianggap batal demi hukum, yang berarti perjanjian tersebut sejak awal dianggap tidak pernah ada.

e. Anti-*fraud* Dalam Sistem Ketenagakerjaan

Dalam sistem ketenagakerjaan Indonesia, prinsip *anti-fraud* tidak disebutkan secara eksplisit, tetapi dapat dipahami secara implisit dalam UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, khususnya dalam Pasal 158 yang mengatur tentang kesalahan berat. Pasal ini mencakup penipuan, pencurian, penggelapan barang atau uang milik perusahaan, dan terdapat juga memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan. Dengan pendekatan ini, prinsip *anti-fraud* dapat ditemukan dalam Pasal 158, yang mengategorikan tindakan tersebut sebagai kesalahan berat. Oleh karena itu, dalam dunia kerja, khususnya di perusahaan atau lembaga keuangan, ketentuan ini dapat dijadikan dasar bagi pengusaha untuk menerapkan sanksi tegas, termasuk Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), sebagai bentuk efek jera atau langkah pendisiplinan. Berikut beberapa tindakan yang termasuk dalam kategori kesalahan berat diantaranya:

1) Melakukan penipuan, pencurian, atau penggelapan barang dan/atau uang milik perusahaan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

2) Memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan
3) Mabuk, meminum minuman keras yang memabukkan, memakai dan/atau mengedarkan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya di lingkungan kerja
4) Melakukan perbuatan asusila atau perjudian di lingkungan kerja
5) Menyerang, menganiaya, mengancam, atau mengintimidasi teman sekerja atau pengusaha di lingkungan kerja
6) Membujuk teman sekerja atau pengusaha untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan
7) Dengan ceroboh atau sengaja merusak atau membiarkan dalam keadaan bahaya barang milik perusahaan yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan
8) Dengan ceroboh atau sengaja membiarkan teman sekerja atau pengusaha dalam keadaan bahaya di tempat kerja
9) Membongkar atau membocorkan rahasia perusahaan yang seharusnya dirahasiakan kecuali untuk kepentingan negara
10) Melakukan perbuatan lainnya di lingkungan perusahaan yang diancam pidana penjara 5 (lima) tahun atau lebih.[49]

Namun pada awal berlakunya UU ketenagakerjaan nomer 13 tahun 2003 pengkategorian *Fraud* pada pasal 158 diuji materiil di

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[49] Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, pasal 158 ayat (1).

Mahkamah Konsitusi dengan dugaan pasal tersebut merugikan pekerja karena memberikan ruang terhadap pengusaha untuk bertindak secara sepilhak untuk melakukan PHK sesuai dengan bunyi pasal 158 ayat (1) yang didukung dengan ayat (2) yang menyatakan kesalahan berat harus didukung dengan bukti sebagai berikut:

1) Pekerja/buruh tertangkap tangan
2) Ada pengakuan dari pekerja/buruh yang bersangkutan
3) Bukti lain berupa laporan kejadian yang dibuat oleh pihak berwenang di perusahaan yang bersangkutan dan didukung sekurang-kurangnya dua (2) orang saksi.[50]

Mahkamah Konstitusi melalui Putusan No. 012/PUU-I/2003 menyatakan bahwa Pasal 158 UU Ketenagakerjaan bertentangan dengan UUD 1945 dan tidak memiliki kekuatan hukum yang mengikat.[51] Mahkamah Konstitusi berpendapat bahwa ketentuan tersebut melanggar asas praduga tak bersalah serta prinsip kesetaraan di hadapan hukum sebagaimana diatur dalam Pasal 27 ayat (1) UUD 1945. Selain itu, pasal tersebut dinilai mencampuradukkan ranah hukum pidana dan perdata karena mengalihkan wewenang pembuktian tindak pidana ke lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Seharusnya, setiap tuduhan mengenai kesalahan berat yang bersifat pidana harus dibuktikan melalui proses peradilan pidana berdasarkan hukum pembuktian yang diatur dalam Undang-Undang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[50] Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, pasal 158 ayat (2).
[51] Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia, *Putusan Perkara Nomor 012/PUU-I/2003*, *Berita Negara Republik Indonesia* No. 92 Tahun 2004, diterbitkan pada 17 November 2004.

Nomor 8 Tahun 1981 tentang Hukum Acara Pidana. Dengan demikian, pencabutan Pasal 158 UU Ketenagakerjaan menegaskan bahwa PHK atas dasar kesalahan berat tidak dapat dilakukan sepihak oleh pengusaha tanpa adanya putusan pengadilan yang berkekuatan hukum tetap, sehingga memberikan perlindungan hukum yang lebih adil bagi pekerja.

Sebagai tindak lanjut atas putusan Mahkamah Konstitusi yang menguji materiil Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 terhadap Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia menerbitkan Surat Edaran Nomor SE-13/MEN/SJ-HK/1/2005. Surat edaran ini, berfungsi sebagai pedoman bagi masyarakat dalam menyikapi ketentuan yang telah dibatalkan oleh Mahkamah Konstitusi. Dalam putusannya, Mahkamah Konstitusi menegaskan bahwa beberapa pasal dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tidak lagi memiliki kekuatan hukum yang mengikat, sehingga dianggap tidak pernah ada dan tidak dapat dijadikan dasar dalam penyelesaian hubungan kerja. Dengan demikian, penyelesaian kasus pemutusan hubungan kerja (PHK) akibat kesalahan berat harus memperhatikan berbagai aspek hukum yang berlaku. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa keputusan PHK tetap sesuai dengan prinsip keadilan serta tidak bertentangan dengan regulasi ketenagakerjaan yang telah disesuaikan dengan putusan Mahkamah Konstitusi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Sehubungan dengan hal tersebut, penyelesaian kasus pemutusan hubungan kerja (PHK) karena kesalahan berat harus memperhatikan beberapa aspek, antara lain:

1) Pengusaha yang akan melakukan PHK dengan alasan pekerja/buruh melakukan kesalahan berat (eks pasal 158 ayat (1) maka PHK dapat dilakukan, setelah ada putusan hakim pidana yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap.
2) Apabila pekerja ditahan oleh pihak yang berwajib dan pekerja/butuh tidak dapat melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya maka berlaku ketentuan pasal 160 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003.

Namun dibalik itu terdapat pengecualian pada butir 4 dalam Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja Dan Transmigrasi, Nomor SE-13/MEN/SJ-HK/1/2005 yakni:

> "Dalam hal terdapat **"alasan mendesak"** yang mengakibatkan tidak memungkinkan hubungan kerja dilanjutkan, maka pengusaha dapat menempuh upaya penyelesaian melalui lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial."[52]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Oleh karena itu, apabila pengusaha melakukan pemutusan hubungan kerja dengan mendasarkan pada Pasal 158 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tanpa adanya putusan pengadilan yang

[52] Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia, *Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor SE-13/MEN/SJ-HK/I/2005 tentang Putusan Mahkamah Konstitusi atas Hak Uji Materiil Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan terhadap Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945*, 2005, Butir (3-4)

berkekuatan hukum tetap, maka pemutusan hubungan kerja tersebut dinyatakan batal demi hukum.

Seiring perkembangan sistem hukum ketenagakerjaan di Indonesia, Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 35 Tahun 2021 mengatur kembali mekanisme pemutusan hubungan kerja (PHK) atas kesalahan berat pada pasal 158 UU ketenagakerjaan yang telah dicabut oleh MK, salah satunya pada PP tersebut melalui Pasal 52 ayat (2), yang memperkenalkan konsep "pelanggaran bersifat mendesak." Konsep ini memiliki kesamaan substansial dengan "kesalahan berat" dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan, yang telah dibatalkan oleh MK melalui Putusan No. 012/PUU-I/2003. Ketidakjelasan dalam Pasal 52 ayat (2) PP 35/2021 semakin nyata dengan digunakannya frasa "misalnya dalam hal," yang berpotensi menimbulkan multitafsir terkait jenis pelanggaran yang dapat menjadi dasar PHK. Selain itu, Pasal 52 ayat (3) memperbolehkan PHK dilakukan tanpa mekanisme pemberitahuan sebagaimana diatur dalam Pasal 37-39 PP 35/2021, sehingga menciptakan ambiguitas dalam prosedur PHK.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Regulasi tersebut berpotensi membuka kembali praktik PHK sepihak oleh pengusaha tanpa melalui proses hukum yang adil, sebagaimana yang pernah dikritik oleh Mahkamah Konstitusi. Perbedaan penerapan di Pengadilan Hubungan Industrial juga masih terjadi, terutama terkait waktu efektif PHK dan hak-hak kompensasi pekerja. Oleh karena itu, diperlukan pedoman yang lebih jelas dari

Mahkamah Agung mengenai penerapan PHK akibat pelanggaran bersifat mendesak guna memastikan kepastian hukum dan perlindungan terhadap hak pekerja secara adil serta sesuai dengan prinsip perlindungan tenaga kerja.

Dalam perspektif mazhab hukum kritis, pembacaan terhadap prosedur pelanggaran yang bersifat mendesak dalam Pasal 52 ayat (2) PP No. 35 Tahun 2021 sering kali mengalami kesalahan interpretasi atau penafsiran. Ketentuan tersebut tidak serta-merta memberikan kewenangan pemutusan hubungan kerja (PHK) tanpa prosedur hukum yang jelas, tetapi menegaskan bahwa PHK dapat dilakukan langsung oleh pengusaha tanpa melalui persidangan.[53] Ketentuan ini menunjukkan apabila terdapat pelanggaran tertentu yang bersifat mendesak yang telah diatur dalam kebijakan internal perusahaan baik Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan dan Perjanjian Kerja Bersama sebagaimana yang telah dijelaskan dalam Pasal 52 ayat (2) PP No. 35 Tahun 2021, Jenis pelanggaran yang termasuk dalam kategori ini antara lain:

1) melakukan penipuan, pencurian, atau penggelapan barang milik perusahaan.
2) memberikan keterangan palsu atau dokumen yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[53] Hasnuldi Miaz, "Pemutusan Hubungan Kerja Karena Pelanggaran Bersifat Mendesak Paska Undang-Undang Cipta Kerja: Perspektif Critical Legal Study," *Ensiklopedia of Journal* 6, No. 4 (Juli 2024): 153, http://jurnal.ensiklopedialu.org.

3) mabuk, mengonsumsi minuman keras yang memabukkan, serta memakai atau mengedarkan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya di lingkungan kerja.
4) melakukan perbuatan asusila atau perjudian di tempat kerja.
5) menyerang, menganiaya, mengancam, atau mengintimidasi teman sekerja atau pengusaha dalam lingkungan kerja.
6) membujuk teman sekerja atau pengusaha untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan hukum.
7) secara ceroboh atau sengaja merusak atau membiarkan dalam keadaan bahaya barang milik perusahaan yang dapat merugikan perusahaan.
8) secara ceroboh atau sengaja membiarkan teman sekerja atau pengusaha dalam keadaan bahaya di tempat kerja.
9) membocorkan atau menyalahgunakan rahasia perusahaan yang dapat merugikan perusahaan, kecuali untuk kepentingan negara.
10) melakukan pelanggaran lain di lingkungan perusahaan yang diancam dengan pidana penjara lima tahun atau lebih.[54]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dengan demikian, regulasi ini memberikan dasar hukum bagi pengusaha untuk melakukan PHK dalam situasi tertentu yang telah diatur secara eksplisit dalam peraturan internal perusahaan, tanpa harus melalui proses persidangan. Namun, dalam praktiknya, implementasi aturan ini sering kali memunculkan perdebatan hukum terkait

[54] Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja, Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja, pasal 52 ayat (2).

perlindungan hak-hak pekerja dan prinsip keadilan dalam hubungan industrial.

Telaah hukum dari pertimbangan itu adalah bahwa pekerja harus memperoleh perlindungan hukum dari tuduhan kesalahan berat yang dituduhkan. Jadi, pengusaha tidak bisa melakukan PHK karena kesalahan berat tanpa proses hukum. Penjelasan Pasal 52 ayat 2 PP 35/2021 mengenai pelanggaran bersifat mendesak yang sama dan identik dengan PHK karena kesalahan berat semestinya tidak perlu ada. Ini menjadi tidak etis dan abai terhadap putusan MK. Faktanya MK telah menyatakan proses PHK karena kesalahan berat bertentangan dengan konstitusi dan tidak mempunyai kekuatan hukum mengikat.[55]

Setelah putusan MK, PHK terhadap pekerja yang diduga melakukan kesalahan berat diterapkan berbeda-beda antara pengusaha, mediator dan Pengadilan Hubungan Industrial. Misalnya mediasi dan Pengadilan Hubungan Industrial masih menerima kesalahan berat sebagai alasan PHK. Syaratnya apabila memang diatur dalam kaidah otonom (Peraturan Perusahaan/PP atau Perjanjian Kerja Bersama/PKB). Perbedaan kerap terjadi karena ada pendapat bahwa penerapan PHK karena kesalahan berat harus dengan dasar putusan pidana yang berkekuatan hukum tetap. Proses penerapan PHK kesalahan berat setelah putusan MK tetap diawali dengan bipartit,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[55] Hasnuldi Miaz, "Pemutusan Hubungan Kerja Karena Pelanggaran Bersifat Mendesak Paska Undang-Undang Cipta Kerja: Perspektif Critical Legal Study," *Ensiklopedia of Journal* 6, No. 4 (Juli 2024): 152, http://jurnal.ensiklopedialu.org.

mediasi, dan Pengadilan Hubungan Industrial. Oleh karena itu, hal serupa harusnya berlaku juga untuk PHK karena pelanggaran bersifat mendesak. Perusahaan tidak bisa melakukan PHK sepihak, mengingat pelanggaran bersifat mendesak termasuk kualifikasi perbuatan pidana. Penerapan PHK karena kesalahan berat setelah putusan MK yang diatur dalam PP atau PKB dikualifikasikan sebagai pelanggaran Pasal 161 UU Ketenagakerjaan. Dampaknya adalah berhak atas kompensasi PHK berupa uang pesangon, penghargaan masa kerja dan uang penggantian hak.

PHK dalam penerapan pelanggaran bersifat mendesak dalam PP No. 35 tahun 2021 hanya memberikan hak berupa uang sisa cuti apabila ada yang belum diambil, ongkos pulang bagi pekerja dan keluarga ke tempat asal pekerja diterima bekerja, dan uang pisah yang nilainya diatur oleh Perusahaan. Beberapa putusan Pengadilan Hubungan Industrial menyatakan hubungan kerja pengusaha dan pekerja putus terhitung sejak putusan dibacakan. Di sisi lain, beberapa putusan Pengadilan Hubungan Industrial untuk pelanggaran bersifat mendesak menyatakan PHK terhitung sejak pengusaha menerbitkan surat PHK. Hal tersebut tentu perlu dipertanyakan. Pengadilan Hubungan Industrial justru menguatkan PHK sepihak yang dilakukan Perusahaan. Apakah artinya Pengadilan Hubungan Industrial sepakat untuk abai dengan asas praduga tidak bersalah dan membenarkan pengusaha melakukan PHK sepihak. PHK sepihak pada dasarnya

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

diizinkan jika terdapat kondisi yang tidak memungkinkan bagi pekerja untuk menjalani proses hukum. Misalnya PHK karena pekerja mangkir atau pekerja ditahan. Dua kondisi tersebut bisa diterima. Pekerja yang mangkir faktanya untuk bekerja saja tidak hadir, apalagi untuk menjalani proses hukum. Begitu juga bagi pekerja yang berada di rumah tahanan negara.[56]

Namun dibalik ketentuan MK, Mahkamah Agung menerbitkan Surat Edaran Mahkamah Agung Nomor 3 Tahun 2015 Tentang Pemberlakuan Rumusan Hasil Rapat Pleno Kamar Mahkamah Agung Tahun 2015 Sebagai Pedoman Pelaksanaan Tugas Bagi Pengadilan, pada rumusan hukum kamar perdata pada poin 2 perdata khusus huruf e disebutkan bahwa:

> "Dalam hal terjadi PHK terhadap pekerja/buruh karena alasan melakukan kesalahan berat ex Pasal 158 UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (Pasca Putusan MK Nomor 012/PUU-I/2003, tanggal 28 Oktober 2004), maka PHK dapat dilakukan tanpa harus menunggu putusan pidana berkekuatan hukum tetap (BHT)."[57]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Hal ini menunjukkan bahwa MA memberikan kelonggaran bagi pengusaha untuk melakukan PHK terhadap pekerja yang terbukti melakukan pelanggaran berat tanpa harus melalui proses peradilan pidana yang panjang dan hal ini nampak selaras dengan pengecualian

---

[56] Hasnuldi Miaz, "Pemutusan Hubungan Kerja Karena Pelanggaran Bersifat Mendesak Paska Undang-Undang Cipta Kerja: Perspektif Critical Legal Study," *Ensiklopedia of Journal* 6, No. 4 (Juli 2024): 154, http://jurnal.ensiklopedialu.org.

[57] Mahkamah Agung Republik Indonesia, *Surat Edaran Nomor 03 Tahun 2015 tentang Pemberlakuan Rumusan Hasil Rapat Pleno Kamar Mahkamah Agung Tahun 2015 sebagai Pedoman Pelaksanaan Tugas bagi Pengadilan*, hlm. 2–4.

pada Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja Dan Transmigrasi, Nomor SE-13/MEN/SJ-HK/1/2005 yang menyebut:

> "Dalam hal terdapat **"alasan mendesak"** yang mengakibatkan tidak memungkinkan hubungan kerja dilanjutkan, maka pengusaha dapat menempuh upaya penyelesaian melalui lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial."

Namun, perlu dicermati bahwa Putusan Mahkamah Konstitusi (MK) bersifat final sebagaimana Pasal 10 ayat (1) huruf a Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi:

> "Mahkamah Konstitusi berwenang mengadili pada tingkat pertama dan terakhir yang putusannya bersifat final untuk menguji undang-undang terhadap Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945."[58]

Maka setiap ketentuan yang bertentangan dengan putusan MK dapat dianggap sebagai bentuk pembangkangan terhadap konstitusi. Dalam konteks ini, menegaskan bahwa pengabaian terhadap putusan MK dapat menimbulkan ketidakpastian hukum serta menghambat keadilan konstitusional *(constitutional justice delay)*.[59]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Untuk mendasari prinsip kepastian hukum yang dijamin oleh konstitusi maka kewenangan pengusaha dan hak pekerja dalam kasus PHK yang terkait dengan *fraud* atau pelanggaran lainnya harus ditinjau dengan mempertimbangkan prinsip *due process of law* agar

---

[58] Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi, pasal 10 ayat (1) huruf a

[59] Salma Salsabila, Holyness N. Singadimedja, dan Pupung Faisal, "Tinjauan Yuridis Praktik Pemutusan Hubungan Kerja atas Dasar Pelanggaran Bersifat Mendesak Dikaitkan dengan UU Cipta Kerja dan Peraturan Perundang-Undangan Lainnya," *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research* 4, no. 3 (2024): 1084810862, https://j-innovative.org/index.php/Innovative.

memperoleh keseimbangan dalam hubungan kerja. Prinsip ini mengharuskan adanya proses hukum yang adil dan transparan sebelum tindakan PHK dilakukan, sehingga hak-hak pekerja tetap terlindungi sesuai dengan ketentuan konstitusi agar tidak melanggar hak konstitusional pekerja dan tidak bertentangan dengan putusan MK yang bersifat mengikat.

3. Tinjauan Umum Tentang Pemutusan Hubungan Kerja

a. Definisi PHK

Pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah penghentian hubungan kerja yang menyebabkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja dan pemberi kerja. PHK dapat terjadi karena keputusan perusahaan, pengunduran diri pekerja, berakhirnya kontrak kerja, atau sebab lainnya. Dalam dunia kerja, PHK merupakan hal yang umum terjadi. Namun, proses ini sering menimbulkan kekhawatiran, terutama bagi pekerja yang terdampak. PHK dapat mempengaruhi stabilitas ekonomi dan kehidupan pekerja. Oleh karena itu, kebijakan dan perlindungan tenaga kerja menjadi penting dalam mengatasi dampak PHK.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Menurut Pasal 1 angka 15 Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 tentang perjanjian kerja waktu tertentu, alih daya, waktu kerja dan waktu istirahat, serta pemutusan hubungan kerja[60]:

[60] Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 tentang perjanjian kerja waktu tertentu, alih daya, waktu kerja dan waktu istirahat, serta pemutusan hubungan kerja, pasal 1 angka 15.

> "Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja/buruh dan pengusaha."

Pemutusan hubungan kerja yang terjadi akibat berakhirnya masa berlaku perjanjian kerja umumnya tidak menimbulkan konflik antara pekerja dan pengusaha. Hal ini disebabkan karena kedua belah pihak telah mengetahui sejak awal kapan hubungan kerja akan berakhir, sehingga mereka dapat mempersiapkan diri menghadapi situasi tersebut. Namun, kondisi berbeda terjadi apabila pemutusan hubungan kerja disebabkan oleh adanya perselisihan. Dalam kasus seperti ini, dampaknya dapat dirasakan oleh kedua belah pihak, baik pekerja maupun pengusaha.[61]

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) yang dilakukan secara sepihak oleh pengusaha sering kali menimbulkan dampak negatif bagi pekerja, baik dari segi ekonomi maupun psikologis. Salah satu dampak utama adalah hilangnya sumber penghasilan yang menjadi tumpuan bagi pekerja dan keluarganya, sehingga mengancam kestabilan finansial mereka. Selain itu, pekerja yang terkena PHK harus menghadapi tantangan besar dalam mencari pekerjaan baru, yang memerlukan waktu, tenaga, dan biaya tambahan. Dalam kasus PHK yang disebabkan oleh kesalahan atau kelalaian kerja, pekerja sering kali merasa bahwa pemutusan hubungan kerja tersebut merupakan suatu kegagalan pribadi, yang pada akhirnya dapat menurunkan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[61] Zaeni Asyhadie, *Pemutusan Hubungan Kerja* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), 173.

kepercayaan diri mereka. Rasa malu dan tekanan sosial akibat PHK juga bisa menjadi hambatan dalam mendapatkan pekerjaan baru, karena adanya stigma negatif yang melekat pada pekerja yang diberhentikan. Selain itu, dalam masa transisi sebelum mendapatkan pekerjaan baru, pekerja harus menghadapi kesulitan ekonomi akibat kebutuhan hidup yang tetap berjalan tanpa adanya pemasukan. Oleh karena itu, PHK yang dilakukan secara sepihak tidak hanya berdampak pada pekerja secara individu, tetapi juga berpengaruh terhadap kesejahteraan keluarganya serta stabilitas sosial di lingkungan sekitarnya.[62]

b. Jenis-Jenis Pemutusan Hubungan Kerja

1) Pemutusan Hubungan Kerja Karena kebijakan perusahaan:

a) Pekerja Melakukan Kesalahan Berat

Pemberi kerja berhak untuk memutuskan hubungan kerja dengan pekerja yang melakukan kesalahan berat, sebagaimana diatur dalam Pasal 158 Undang-Undang Ketenagakerjaan. Pekerja yang di-PHK karena melakukan kesalahan berat berhak menerima uang penggantian hak (UPH) sesuai dengan ketentuan dalam UU Ketenagakerjaan. Namun, pekerja yang tugas dan fungsinya tidak mewakili kepentingan pemberi kerja secara langsung, juga berhak menerima uang penggantian hak dan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[62] Redaksi MWI, *Tentang PHK dan Pesangon* (Jakarta: Skylar, 2023),24-25.

uang pisah yang jumlahnya ditentukan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama.

Meskipun demikian, pemberi kerja tidak dapat sembarangan memecat pekerja yang sedang dalam proses penahanan karena diduga melakukan kesalahan berat. Hal ini sesuai dengan asas-asas hukum, seperti asas praduga tak bersalah (*presumption of innocence*) dan kesetaraan di depan hukum yang dijamin oleh UUD 1945. Pemberi kerja baru dapat melakukan pemutusan hubungan kerja jika pekerja terbukti melakukan kesalahan berat yang masuk dalam kategori tindak pidana, berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap (*inkracht)*.[63]

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam hal ini adalah sebagai berikut:

(1) Jika pekerja diduga melakukan kesalahan berat dan terindikasi sebagai tindak pidana, pemberi kerja dapat memberikan sanksi skorsing selama proses penyelidikan dan penyidikan, hingga persidangan. Berdasarkan Keputusan Menteri Ketenagakerjaan No. 78 Tahun 2001, pekerja tersebut berhak mendapatkan 75% dari upahnya, dengan jangka waktu maksimal enam bulan. Jika pekerja tidak diskorsing, pemberi kerja wajib mempekerjakan pekerja

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[63] Tim Visi Yustisia, *Buku Pintar Pekerja Terkena PHK* (Jakarta: Visimedia, 2015), 4-5.

seperti biasa, dan pekerja wajib menjalankan tanggung jawabnya.

(2) Jika pekerja tidak diskorsing dan laporan dari pemberi kerja menunjukkan bahwa pekerja tersebut melakukan kesalahan berat yang diduga tindak pidana, pekerja berhak memperoleh bantuan dana selama enam bulan, namun tidak berupa upah. Hal ini diatur dalam Pasal 160 ayat (1) UU Ketenagakerjaan 2003 bahwa: *Pertama*, untuk 1 (satu) orang tanggungan sebesar 25% dari upah; *Kedua*, untuk 2 (dua) orang tanggungan sebesar 35% dari upah; Ketiga, untuk 3 (tiga) orang tanggungan sebesar 45% dari upah; *Keempat*, untuk 4 (empat) orang tanggungan atau lebih sebesar 50% dari upah.

b) Pekerja/Buruh mangkir selama 5 (lima) hari kerja atau lebih berturut-turut tanpa keterangan secara tertulis yang dilengkapi dengan bukti yang sah dan telah dipanggil oleh Pengusaha 2 (dua) kali secara patut dan tertulis.

c) Perusahaan melakukan penggabungan, peleburan, pengambilalihan, atau pemisahan Perusahaan dan Pekerja/Buruh tidak bersedia melanjutkan Hubungan Kerja atau Pengusaha tidak bersedia menerima Pekerja/Buruh.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

d) Perusahaan melakukan efisiensi diikuti dengan penutupan Perusahaan atau tidak diikuti dengan penutupan Perusahaan yang disebabkan Perusahaan mengalami kerugian.

e) Pekerja/Buruh melakukan pelanggaran ketentuan yang diatur dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama dan sebelumnya telah diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga secara berturut-turut masing-masing berlaku untuk paling lama 6 (enam) bulan kecuali ditetapkan lain dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama.

f) Pekerja/Buruh mengalami sakit berkepanjangan atau cacat akibat kecelakaan kerja dan tidak dapat melakukan pekerjaannya setelah melampaui batas 12 (dua belas) bulan.

g) Perusahaan tutup yang disebabkan karena Perusahaan mengalami kerugian secara terus-menerus selama 2 (dua) tahun dan perusahaan tutup yang disebabkan keadaan memaksa *(force majeure)*.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

2) Pemutusan Hubungan Kerja Oleh Pekerja

a) Pekerja/Buruh mengundurkan diri atas kemauan sendiri dan harus memenuhi syarat:

(1) mengajukan permohonan pengunduran diri secara tertulis selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari sebelum tanggal mulai pengunduran diri.

(2) tidak terikat dalam ikatan dinas

(3) tetap melaksanakan kewajibannya sampai tanggal mulai pengunduran diri.

b) Adanya permohonan Pemutusan Hubungan Kerja yang diajukan oleh Pekerja/Buruh dengan alasan Pengusaha melakukan perbuatan sebagai berikut:

(1) menganiaya, menghina secara kasar, atau mengancam Pekerja/Buruh.

(2) membujuk dan/atau menyuruh Pekerja/Buruh untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.

(3) tidak membayar Upah tepat pada waktu yang telah ditentukan selama 3 (tiga) bulan berturut-turut atau lebih, meskipun Pengusaha membayar Upah secara tepat waktu sesudah itu.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

(4) tidak melakukan kewajiban yang telah dijanjikan kepada Pekerja/Buruh.

(5) memerintahkan Pekerja/Buruh untuk melaksanakan pekerjaan di luar yang diperjanjikan.

(6) memberikan pekerjaan yang membahayakan jiwa, keselamatan, kesehatan, dan kesusilaan Pekerja/Buruh sedangkan pekerjaan tersebut tidak dicantumkan pada Perjanjian Kerja.

3) Hubungan Kerja yang Putus Demi Hukum

a) Pekerja/Buruh memasuki usia pensiun.

b) Pekerja/Buruh meninggal dunia.

c) Berakhirnya masa kontrak.

d) Perusahaan pailit.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah pendekatan ilmiah yang didasarkan pada prinsip rasional, empiris, dan sistematis untuk memperoleh data yang valid, dapat diandalkan, dan objektif. Prinsip rasional berarti bahwa metode yang digunakan harus masuk akal dan dapat diterima oleh logika. Prinsip empiris mengacu pada kemampuan metode tersebut untuk diamati dan diuji berdasarkan data yang ada. Sedangkan prinsip sistematis menekankan pada proses penelitian yang terstruktur dan mengikuti langkah-langkah yang ditetapkan. Melalui metode penelitian ini, data yang diperoleh dapat digunakan untuk menemukan, membuktikan, dan mengembangkan teori atau konsep baru. Selain itu, data ini juga menjadi dasar dalam memahami, memecahkan, dan mencegah berbagai masalah yang ada, sehingga menghasilkan solusi yang jelas, efektif, dan relevan. Hal ini menunjukkan pentingnya metode penelitian dalam memberikan kejelasan dan meminimalkan risiko masalah di masa depan.[64]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian normatif-empiris. Abdul Kadir Muhammad dalam Muhaimin mendefinisikan sebagai penelitian yang mengkaji implementasi hukum positif dalam praktik, baik yang tertuang dalam peraturan perundang-undangan maupun dokumen tertulis *in action (factual)* pada suatu peristiwa hukum tertentu dalam masyarakat. Pengkajian

[64] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2013), 2-3.

tersebut dilakukan dengan tujuan untuk mengevaluasi apakah penerapan hukum dalam suatu peristiwa hukum konkret telah sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas norma hukum dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh pihak-pihak terkait.[65] Dengan pendekatan ini, dapat diidentifikasi adanya kesenjangan antara aturan hukum dan pelaksanaannya di masyarakat. Jika ditemukan ketidaksesuaian, maka penelitian ini juga berfungsi untuk memberikan rekomendasi perbaikan dalam implementasi hukum. Oleh karena itu, penelitian normatif-empiris sangat penting dalam memastikan hukum berfungsi sebagaimana mestinya dalam kehidupan sosial.

Abdul Kadir Muhammad dalam Muhaimin, menyatakan bahwa penelitian hukum normatif-empiris terdapat dua tahap kajian diantaranya tahap pertama mengenai kajian hukum normatif yang berangkat dari peraturan perundang-undangan atau kontrak yang berlaku dan kajian kedua adalah hukum empiris berupa penerapan implementasi terhadap peristiwa hukum sehingga penelitian ini memerlukan data sekunder dan data primer. Pelaksanaan implementasi hukum dapat terwujud dengan cara perbuatan nyata *(real action)* dan dokumen hukum (legal dokumen).[66]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

B. Pendekatan Penelitian

Pada penelitian dengan jenis normatif-empiris maka berbasis pada suatu peraturan atau ketentuan perundang-undangan namun berfokus pada

[65] Muhaimin, *Metode Penelitian Hukum* (Mataram: Mataram University Press, 2020), 115
[66] Muhaimin, *Metode Penelitian Hukum* (Mataram: Mataram University Press, 2020)., 116

mengamati reaksi dan intereaksi yang terjadi ketika sistem itu bekerja dalam masyarakat. Adapun pendekatan dalam penelitian ini yaitu:

1. Pendekatan Perundang-undangan *(statute approach)* yang memandang hukum sebagai suatu sistem tertutup yang memiliki karakteristik tertentu. Pertama, hukum bersifat *comprehensive*, yang berarti bahwa norma-norma hukum di dalamnya saling berhubungan secara logis sehingga membentuk suatu kesatuan yang utuh. Kedua, hukum bersifat *all-inclusive*, yakni kumpulan norma yang ada dianggap mampu mengakomodasi seluruh permasalahan hukum yang timbul, sehingga tidak ada kekosongan hukum dalam sistem tersebut. Ketiga, hukum memiliki sifat systematic, yang menunjukkan bahwa norma-norma hukum tidak hanya berhubungan satu sama lain, tetapi juga tersusun dalam struktur yang sistematis. Dengan demikian, pendekatan ini memastikan bahwa hukum dapat diterapkan secara konsisten dan terorganisir dalam mengatur berbagai aspek kehidupan masyarakat.[67]
2. Pendekatan sosiologi hukum merupakan metode yang menganalisis bagaimana reaksi dan interaksi terjadi dalam masyarakat ketika sistem norma bekerja. Pendekatan ini menyoroti perilaku masyarakat yang ajek, terlembagakan, serta mendapatkan legitimasi sosial.[68] Adapun pengertian lain pendekatan sosiologis dilakukan untuk mengidentifikasi dan mengkonsepkan hukum sebagai institusi sosial yang riil dan fungsional

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[67] Haryono, dalam Johnny Ibrahim, dalam Muhaimin, *Metode Penelitian Hukum* (Mataram: Mataram University Press, 2020), 56.

[68] Mukti Fajar ND dan Yulianto Achmad dalam Muhaimin, *Metode Penelitian Hukum* (Mataram: Mataram University Press, 2020), 87.

dalam sistem kehidupan yang nyata. Pendekatan sosiologis menekankan pada penelitian yang bertujuan memperoleh pengetahuan hukum secara empiris dengan jalan terjun langsung ke objeknya.[69] Dengan demikian, pendekatan sosiologis tidak hanya memahami bagaimana suatu peraturan diterapkan, tetapi bagaimana aturan tersebut diinterpretasikan dan direspons oleh individu dalam lingkungan sosialnya. Dalam konteks penelitian ini, pendekatan sosiologis digunakan untuk memperoleh pemahaman empiris terkait implementasi sistem anti-*fraud* terhadap karyawan di PNM Mekaar Area Tanggul, Kabupaten Jember. 197302272000031001

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di PNM Mekaar Area Tanggul, Kabupaten Jember. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada relevansi dengan fokus penelitian, yaitu menganalisis sistem *anti-fraud* yang diterapkan terhadap karyawan dalam operasional perusahaan. Area Tanggul dipilih karena memiliki dinamika bisnis mikro yang signifikan serta tantangan dalam pengelolaan risiko keuangan, termasuk potensi terjadinya *fraud*. Alasan pemilihan lokasi ini adalah karena kemudahan akses terkait ketersediaan data dan informasi dan diterima oleh objek atau subjek tempat penelitian.

D. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan jenis data dan sumber data yang meliputi data apa saja yang ingin diperoleh, siapa yang hendak dijadikan informan atau

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[69] Dr. H. Nur Solikin, S. Ag., MH, *Pengantar Metodologi Penelitian Hukum,* (Pasuruan:CV Penerbit Qiara Media, 2021), 30.

narasumber, bagaimana data yang akan dicari dan dijaring agar kesahihannya dapat terjamin. Jenis data yang digunakan ada dua yakni data primer dan sekunder.[70]

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang bersumber dari informan, responden, atau ahli yang memiliki keterkaitan langsung dengan objek penelitian. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi terhadap pihak-pihak yang berperan dalam implementasi sistem anti-*fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul. Narasumber yang terlibat meliputi Kepala Area Bisnis (KAB), Kepala Area Pengawasan (KAP), Kepala Unit Mekaar (KUM), serta karyawan PNM Mekaar Area Tanggul. Dengan melibatkan berbagai pihak tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai sistem *anti-fraud* yang diterapkan serta efektivitasnya dalam mencegah dan menangani kasus *fraud* di lingkungan kerja.

2. Data Sekunder

Merupakan data kepustakaan atau dokumen hukum yang lebih dikenal dengan bahan hukum primer, sekunder dan tersier dan bersumber dari literatur, dokumen dan laporan yang relevan seperti jurnal-jurnal, buku, kamus hukum, artikel, maupun Undang-Undang yang berkaitan dengan judul penelitian ini. Adapun Diantaranya sebagai berikut:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[70] Tim Penyusun. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2024, hal. 45.

E. Bahan Hukum

1. Bahan Hukum Primer

Bahan hukum primer adalah bahan hukum yang mengikat yang mencakup peraturan perundang-undangan dengan topik masalah yang dibahas :

a. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
b. Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi pasal 10 ayat (1) huruf a.
c. Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, serta Pemutusan Hubungan Kerja
d. Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 012/PUU-I/2003 tentang Pengujian Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 terhadap UUD 1945
e. Surat Edaran Mahkamah Agung (SEMA) Nomor 3 Tahun 2015 tentang Pemberlakuan Rumusan Hasil Rapat Pleno Kamar Mahkamah Agung Tahun 2015 sebagai Pedoman Pelaksanaan Tugas bagi Pengadilan
f. Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor: SE-13/Men/Sj-Hk/I/2005 tentang Putusan Mahkamah Konstitusi atas Hak Uji Materiil Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan terhadap UUD 1945

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

2. Bahan Hukum sekunder

Bahan hukum sekunder mencakup berbagai referensi yang mendukung kajian hukum, seperti buku hukum, jurnal hukum, asas hukum, doktrin, hasil penelitian hukum, kamus hukum, dan ensiklopedia hukum. Selain itu, wawancara dengan ahli hukum juga dapat dikategorikan sebagai bahan hukum sekunder jika dilakukan secara objektif dan berkompeten sesuai kapasitas keilmuan nya.[71] Prinsip ini penting untuk memastikan bahwa pendapat yang diberikan memiliki landasan ilmiah yang kuat dan tidak dipengaruhi oleh konflik kepentingan. Dalam penelitian hukum, bahan hukum sekunder sebagai pendukung dalam menganalisis dan menginterpretasikan aturan hukum yang berlaku. Penggunaan sumber-sumber ini membantu memperkaya perspektif akademis dan memperkuat argumentasi dalam penelitian. Dengan demikian, bahan hukum sekunder memiliki peran krusial dalam mendukung validitas dan kredibilitas analisis hukum.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

3. Bahan Hukum Tersier

Bahan hukum tersier merupakan sumber hukum yang memberikan petunjuk dan penjelasan terhadap bahan hukum primer maupun sekunder. Bahan hukum ini mencakup berbagai referensi yang mendukung pemahaman hukum secara lebih luas. Contoh bahan hukum tersier atau non hukum, mencakup berbagai referensi di luar bidang hukum, seperti buku teks yang membahas politik, ekonomi, data sensus, laporan tahunan

[71] Muhaimin, *Metode Penelitian Hukum* (Mataram: Mataram University Press, 2020), 60.

perusahaan, kamus bahasa, serta ensiklopedia umum. Keberadaan bahan non-hukum sangat penting dalam mendukung analisis bahan hukum, karena dapat memberikan perspektif yang lebih luas terhadap suatu isu. Dalam penelitian hukum, bahan ini membantu menghubungkan konsep hukum dengan kondisi isu yang melatarbelakanginya baik dari segi sosial, ekonomi, politik..[72]

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam metode penelitian hukum normatif-empiris memiliki korelasi yang sangat erat yang saling berkesinambungan. Maka dari itu, ada beberapa cara dalam teknik pengumpulan data yaitu studi kepustakaan atau studi dokumen, wawancara, observasi, daftar pertanyaan. Data-data tersebut dikumpulkan agar permasalahan dapat terpecahkan. Pada penelitian ini jenis data yang dikumpulkan dibagi menjadi dua jenis data yaitu data yang bersifat primer dan data yang bersifat sekunder dengan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

1. Metode observasi (Pengamatan)

Observasi ialah sebuah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data setelah diperoleh dengan tujuan penelitian hukum yang berkaitan dengan mencatat perilaku hukum sebagaimana terjadi di dalam kenyataan. Observasi merupakan metode pencatatan dan pengamatan yang dilakukan secara sistematis terhadap permasalahan yang muncul pada objek penelitian. Teknik ini bertujuan untuk memperoleh data yang relevan guna

[72] Muhaimin, *Metode Penelitian Hukum* (Mataram: Mataram University Press, 2020), 60.

memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi.[73] Dalam penelitian ini, observasi dilakukan secara langsung dengan mengamati aktivitas di PNM Mekaar Area Tanggul terkait objek penelitian, yaitu *fraud* dan sistem yang diterapkan untuk mengatasinya. Pengamatan dilakukan melalui analisis terhadap berita acara pemutusan hubungan kerja serta evaluasi terhadap sistem *anti-fraud* yang diterapkan dalam operasional sehari-hari. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh data empiris yang lebih akurat guna mendukung analisis penelitian. Dengan demikian, observasi menjadi metode yang efektif dalam memahami mekanisme pencegahan dan penanganan *fraud* di lingkungan kerja tersebut.

2. Metode wawancara

Merupakan sebuah percakapan yang dilakukan oleh pewawancara untuk mendapatkan informasi dari terwawancara,[74] adapun wawancara dilakukan untuk memperdalam data dari hasil observasi yang biasanya dilakukan secara terpimpin antara penulis dengan narasumber atau informan melalui instrumen pengumpulan data atau yang biasa disebut dengan daftar wawancara, adapun data yang diperoleh adalah bersifat *snowball* atau temuan-temuan dilapangan, teknik wawancara dilakukan untuk memperoleh data atau informasi yang dibutuhkan serta mengubah data menjadi informasi secara langsung yang diberikan oleh subjek

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[73] Samsu, *Metode Penelitian: Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development* (Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA), 2017), 97.

[74] Suharsimi Arikunto dalam Samsu, *Metode Penelitian: Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development* (Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA), 2017), 96.

penelitian di lapangan untuk memperoleh gambaran yang timbul atas objek yang diteliti sehingga teridentifikasi masalah yang bisa dijadikan acuan untuk diteliti.

G. Analisis Data

Analisis data merupakan tahap interpretasi yang dilakukan berdasarkan hasil penelitian di lapangan dengan menggunakan alat analisis untuk menganalisis, menyimpulkan, dan menjelaskan data yang diperoleh sehingga dapat diidentifikasi sebagai temuan penelitian.[75] Dalam prosesnya, analisis data bertujuan untuk menggambarkan data secara naratif dan deskriptif serta menghasilkan kesimpulan penelitian yang sistematis. Proses ini melibatkan pencarian dan penyusunan data secara sistematis berdasarkan hasil wawancara, catatan lapangan, serta dokumen pendukung lainnya, yang kemudian diedit dan diverifikasi guna memastikan ketepatan, kelengkapan, dan validitasnya sesuai dengan kebutuhan penelitian. Dalam penelitian ini, digunakan model analisis data Miles dan Huberman, yang menyatakan bahwa analisis kualitatif dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan hingga data mencapai kejenuhan. Model ini terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.[76] Dengan demikian, pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami pola,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[75] Suharsimi Arikunto dalam Samsu, *Metode Penelitian: Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development* (Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA), 2017), 103

[76] Suharsimi Arikunto dalam Samsu, *Metode Penelitian: Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development* (Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA), 2017)., 105

hubungan, dan makna dari data yang telah dikumpulkan secara lebih mendalam. Diantaranya sebagai berikut:

1. Reduksi Data

   Merupakan sebuah proses pengklasifikasian atau pengelompokan data yang dipilah, dirangkum dan difokuskan pada hal yang penting untuk menemukan pola beserta temuan, kemudian ditujukan untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas dan mempermudah untuk memperoleh data.[77]

2. Penyajian Data

   Merupakan upaya terorganisir untuk merangkai informasi menggambarkan kesimpulan dan mengambil tindakan, biasanya *display* atau penampilan daripada data kualitatif menggunakan teks narasi.[78] dan penyajian termasuk dalam satu kesatuan pada proses analisis, jadi dengan demikian penyajian data inilah yang digunakan oleh peneliti untuk melakukan penafsiran dan mendapatkan gambaran guna dikaitkan dengan fokus penelitian yang dilaksanakan.

3. Kesimpulan

   Merupakan sebuah temuan yang bersifat deskriptif atas suatu objek penelitian, dengan dilakukan penelitian semuanya menjadi jelas dengan fokus yang sebelum nya masih kabur atau remang sehingga kesimpulan yang dihasilkan bersifat temuan baru yang sebelumnya pernah ada sehingga menghasilkan hubungan kausal atau interaktif dan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[77] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2013), 247.

[78] Matthew B. miles dan A. Michael Huberman dalam Samsu, *Metode Penelitian: Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development* (Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA), 2017), 106.

hipotesis atau teori. Dan kesimpulan terdapat dua yakni kesimpulan sementara dalam artian proses data dalam penelitian berlangsung dan kesimpulan akhir adalah setelah data terkumpul semua lalu dianalisis.[79]

H. Keabsahan Data

Triangulasi dalam teknik pengumpulan data diartikan sebagai metode yang menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Dalam penelitian kualitatif, triangulasi tidak hanya berfungsi untuk mengumpulkan data, tetapi juga untuk menguji kredibilitasnya dengan membandingkan berbagai teknik dan sumber data. Triangulasi teknik dilakukan dengan menggunakan metode pengumpulan data yang berbeda, seperti observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap sumber data yang sama secara serempak. Sementara itu, triangulasi sumber dilakukan untuk memperoleh data dari berbagai sumber dengan menggunakan teknik yang sama.[80] Selain itu, dalam penelitian kualitatif, triangulasi juga dapat dilakukan secara ekstensif melalui triangulasi metode, triangulasi sumber data, dan triangulasi pengumpul data, di mana beberapa peneliti mengumpulkan data secara terpisah.[81] Hal ini bertujuan sebagai upaya verifikasi atas data yang ditemukan guna meningkatkan validitas dan reliabilitas penelitian.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[79] Hardani et al., *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2020), 171.

[80] Hardani et al., *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2020)., 154-155.

[81] Williams (2008) dalam Hardani et al., *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2020), 19.

I. Tahap-tahap Penelitian

Pada tahapan ini konsep penerapan kajian yang dilakukan peneliti akan dijelaskan, adapun proses penelitian dimulai dari tahap pendahuluan, diikuti dengan peningkatan desain kajian, hingga penyusunan laporan dan diakhiri dengan penelitian studi pustaka, berikut adalah tahapan penelitian yang dilakukan diantaranya adalah:

1. Tahap Pra Penelitian

   Pada tahapan tersebut peneliti menentukan judul yang akan diteliti dengan membuat mini proposal sebanyak pengajuan 3 judul kemudian disetorkan kepada dosen pembimbing akademik beserta kepala program studi untuk proses verifikasi objek yang akan diteliti, kemudian setelah ditentukan dosen pembimbing, peneliti membuat mini proposal dan bahan pustaka serta semua data sekunder dicantumkan sebagai bahan pijakan untuk menganalisis objek yang diteliti, kemudian diajukan kepada dosen pembimbing untuk proses konsultasi.

2. Tahap penelitian

   Pada tahap ini peneliti mengidentifikasi latar belakang beserta menentukan pokok kajian, kemudian menghimpun semua sumber data yang bersinggungan dengan fokus penelitian, kemudian melakukan analisis data, serta menyusun kesimpulan hasil analisis.

3. Pasca Penelitian

   Pada tahapan ini, peneliti melaporkan hasil penelitian nya dan berkonsultasi dengan dosen pembimbing, selanjutnya akan menyusun

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

hasil kajiannya sesuai dengan pedoman penulisan karya ilmiah yang berlaku.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Umum Dan Objek Penellitian

PNM Mekaar dalam sejarahnya bermula dari PT PNM yang didirikan oleh pemerintah pada tahun 1999 tepatnya tanggal 1 Juni. Berikut merupakan logo dari PNM Mekaar

Gambar 4. 1 Logo PNM Mekaar
Sumber: pnm.co.id

PNM Mekaar memiliki *tagline* "Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera". Hal tersebut dilatarbelakangi oleh fenomena berupa terjadinya krisis moneter pada tahun 1997-1998, yang telah membangkitkan kesadaran akan kekuatan sektor usaha mikro, kecil, menengah dan koperasi yang merupakan sejarah perjalanan perkembangan ekonomi Indonesia dengan prospek potensinya di masa depan sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengemban tugas khusus berupa pemberdayaan usaha mikro, kecil, menengah dan koperasi (UMKMK).[82]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[82] Liputan6.com, "Profil PT PNM, Sejarah, serta Produk dan Jasanya," Hot, diakses 23 September 2025, https://share.google/RjNwkevWOmJ5Px0M7.

Berdirinya PT PNM merupakan sebagai wujud dari pelaksanaan TAP XVI MPR/1998 tentang politik ekonomi dalam rangka demokrasi ekonomi dan didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No. 38 Tahun 1999 tanggal 25 Mei 1999 tentang Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia untuk mendirikan perusahaan (Persero), dalam rangka pengembangan koperasi, usaha kecil dan menengah. Sebelumnya PNM bermula dari kegiatan usaha pemberdayaan UMKMK dilaksanakan secara tidak langsung yaitu melalui lembaga keuangan mitra seperti bank umum, BPR dan koperasi dengan skema kredit program. Pada tahun 2008 PNM Melakukan transformasi bisnis berupa unit usaha yang melaksanakan pembiayaan langsung kepada Usaha Mikro Kecil (UMK) dengan mendirikan Unit Layanan Modal Mikro (ULaMM).

Sejak tahun 2009, PT Permodalan Nasional Madani (PNM) mulai memperluas sumber pendanaannya melalui kemitraan dengan lembaga perbankan serta pemanfaatan instrumen pasar modal. Langkah ini menunjukkan bahwa dalam melaksanakan perannya sebagai pendorong utama pengembangan sektor UMKMK, PNM senantiasa menerapkan prinsip akuntabilitas dan praktik terbaik korporasi. Hal ini mencerminkan komitmen PNM mendorong kemandirian ekonomi serta meningkatkan martabat bangsa. Untuk menunjang upaya pemberdayaan UMKMK secara optimal, PNM terus memperluas akses pendanaan. Dimulai dari keberhasilan meraih kepercayaan lembaga perbankan sejak 2009, dan kemudian sejak 2012 PNM berhasil menghimpun dana dari pasar modal melalui penerbitan obligasi. Pendekatan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

ini memperkuat kapasitas finansial PNM dalam mendukung kegiatan pembiayaan usaha mikro di berbagai daerah.

Pada tahun 2015, PT Permodalan Nasional Madani (Persero) meluncurkan program PNM Mekaar (Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera) sebagai respons terhadap keberhasilan ULaMM dan keterbatasannya dalam menjangkau masyarakat prasejahtera, terutama yang belum memiliki usaha. Program ini ditujukan kepada perempuan dari kalangan prasejahtera yang belum memperoleh akses ke layanan keuangan formal. PNM Mekaar menggunakan sistem pembiayaan kelompok tanpa agunan, serta menerapkan prinsip tanggung renteng dan pertemuan mingguan. Fokus utama dari program ini adalah pada pemberdayaan sosial dan ekonomi peserta. Mekaar menjadi salah satu program unggulan PNM dalam membantu masyarakat untuk keluar dari kemiskinan secara bertahap dan berkelanjutan. Program ini diharapkan mampu menciptakan kemandirian ekonomi bagi perempuan dan memperluas inklusi keuangan di Indonesia.[83]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Secara umum, PT Permodalan Nasional Madani melalui program PNM Mekaar telah memberikan saluran manfaat bagi masyarakat, khususnya perempuan prasejahtera pelaku usaha mikro, di antaranya berupa peningkatan pengelolaan keuangan, pembiayaan modal usaha tanpa agunan, penanaman budaya menabung, serta pengembangan bisnis dan kompetensi kewirausahaan. Dan dengan adanya sistem tanggung renteng diharapkan bisa menjembatani akses pembiayaan sehingga cita dan kesejahteraan keluarga

[83] Fiay Syatrirodiah, Pola Pembiayaan untuk UMKM oleh PT PNM Mekaar Cabang Arjasa Kabupaten Jember (Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, IAIN Jember, 2020), 57.

dapat dikembangkan oleh nasabah, adapun Layanan PNM Mekaar ditujukan kepada perempuan dengan kondisi keluarga yang memiliki indeks pendapatan per kapita maksimal USD 1,99 per hari atau sekitar Rp800.000 per bulan, serta memenuhi kriteria rumah berdasarkan *Cashpoor Index House*.[84] Skema pembiayaan yang ditawarkan tidak mensyaratkan agunan fisik, melainkan menggunakan sistem tanggung renteng secara berkelompok, dengan komitmen mengikuti proses persiapan dan Pertemuan Kelompok Mingguan (PKM). Setiap kelompok terdiri dari minimal dua dan maksimal enam subkelompok, di mana masing-masing subkelompok beranggotakan antara lima hingga tiga puluh nasabah. Setiap kelompok maupun subkelompok dipimpin oleh seorang ketua yang bertanggung jawab atas koordinasi dan kedisiplinan anggota. Adapun pertemuan kelompok wajib dilakukan setiap minggu sebagai forum untuk melakukan pembayaran angsuran secara rutin serta memperkuat komitmen dan solidaritas antar anggota.

1. Visi, Misi dan Tujuan PT PNM Mekaar

a. Visi

Menjadi Lembaga Keuangan Terkemuka Melalui Pelayanan Pemberdayaan dan Penciptaan Nilai Tambah bagi Pelaku Usaha Ultra Mikro, Mikro dan Kecil Secara Berkelanjutan Yang berlandaskan tata kelola perusahaan yang baik *(Good Corporate Gorvernance)* / GCG.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[84] PT Permodalan Nasional Madani, "PNM Mekaar & PNM Mekaar Syariah," PNM, diakses 23 September 2025, https://share.google/8D20XUEexDhAB7NLN.

b. Misi

1) Memberikan akses layanan pembiayaan lebih luas kepada pelaku usaha ultra mikro, mikro, kecil serta pemberdayaan berkesinambungan yang memberikan nilai tambah dan manfaat nyata terhadap kapasitas usaha nasabah.
2) Memperkuat kinerja usaha dengan profitabilitas yang terus meningkat melalui pendapatan yang terus tumbuh, melakukan inovasi untuk bekerja lebih efisien dan efektif, pengelolaan risiko terkendali, serta tata kelola yang baik.
3) Mengembangkan ekosistem, memberikan kontribusi finansial dan sumber pertumbuhan nasabah mikro kecil kepada holding ultra mikro.
4) Meningkatkan produktivitas dan kompetensi pegawai menjadi terbaik, beretika, serta profesional dalam mengelola pembiayaan berbasis kelompok.[85]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

c. Tujuan PNM Mekaar

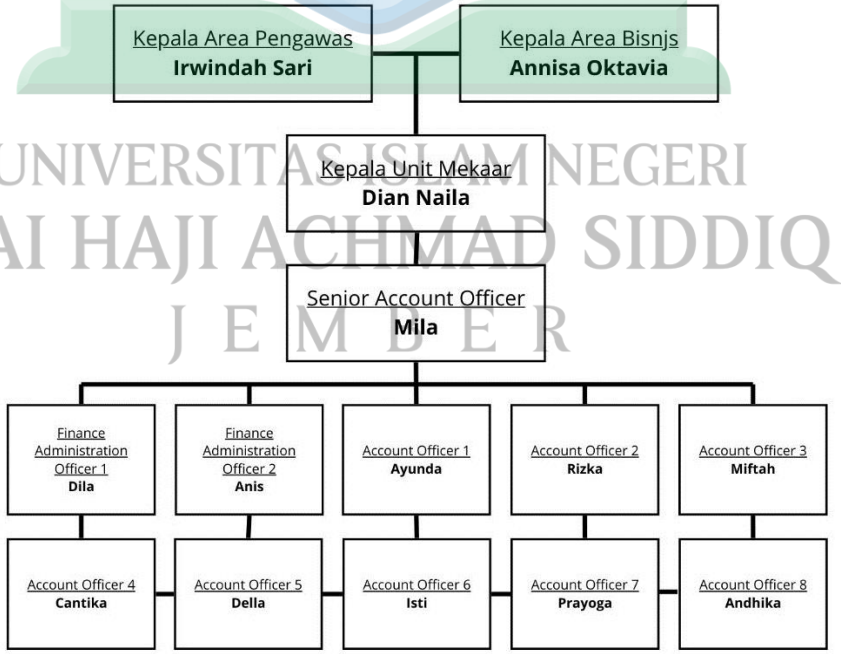
1) Menyalurkan pembiayaan berupa pinjaman kepada pelaku usaha, baik yang sudah memiliki usaha maupun yang baru memulai usaha.
2) Memberikan pendampingan usaha secara berkelompok untuk meningkatkan kapasitas dan keterampilan berusaha.

[85] PNM, "Visi & Misi," PNM, diakses 23 September 2025, https://share.google/ILNwhyyMvHz8eF7ZB.

3) Meningkatkan kesejahteraan keluarga melalui pemberdayaan ekonomi perempuan.
4) Mengatasi keterbatasan akses pembiayaan modal kerja yang disebabkan oleh kendala formalitas, skala usaha, dan ketiadaan agunan.
5) Sistem kelompok tanggung renteng dapat menjembatani kesenjangan akses pembiayaan, sehingga nasabah mampu mengembangkan usaha dan meningkatkan kesejahteraan keluarga.

2. Struktur Organisasi dan *Job Description* PNM Mekaar Area Tanggul

Struktur organisasi merupakan pola hubungan yang mengatur posisi, kewenangan, tanggung jawab, serta jalur komunikasi dalam suatu lembaga guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama, dengan tujuan menciptakan keteraturan dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas.



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi PNM Mekaar Unit Tanggul
Sumber: Dokumentasi Peneliti

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

a. Kepala Area Bidang Pengawas

Kepala Area Bidang Pengawas merupakan jabatan dengan tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

1) Pengawasan dan Pembinaan Area: Melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap unit-unit dalam satu area untuk memastikan operasional berjalan sesuai dengan standar perusahaan.
2) Monitoring Kegiatan Lapangan, Memantau kegiatan lapangan pada kantor unit mekaar dan melakukan kunjungan mendadak *(surprise visit)* kepada nasabah aktif guna memastikan kepatuhan terhadap prosedur dan mendeteksi potensi *fraud*.
3) Evaluasi Kinerja Area, Melakukan evaluasi terhadap kinerja area di bawah tanggung jawabnya serta memberikan masukan untuk perbaikan.
4) Pelaporan: Menyusun dan menyampaikan laporan berkala mengenai kondisi operasional dan permasalahan yang dihadapi di area kepada manajemen pusat.
5) Apabila ditemui terduga *Fraud* di wilayahnya, maka kepala area pengawasan melakukan investigasi dengan berkoordinasi pada kepala area bidang bisnis untuk dilakukan investigasi awal, apabila kepala area bidang bisnis setuju untuk dinaikkan kasusnya maka KAP membuat LKA dan LHI.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

b. Kepala Area Bidang Bisnis

Kepala Area Bidang Bisnis merupakan jabatan dengan tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

1) Perencanaan dan Implementasi Strategi Bisnis: Merancang dan melaksanakan strategi bisnis untuk mencapai target pertumbuhan nasabah dan penyaluran pembiayaan di area yang dipimpin.
2) Pengawasan Operasional Cabang: Mengawasi operasional harian cabang-cabang di bawah area tanggung jawabnya, memastikan kepatuhan terhadap prosedur dan kebijakan perusahaan.
3) Pengembangan Tim dan Sumber Daya Manusia: Melakukan pembinaan dan pengembangan kapasitas tim, termasuk pelatihan dan evaluasi kinerja staf untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan.
4) Analisis dan Pelaporan Kinerja: Menganalisis data kinerja bisnis, menyusun laporan periodik, dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan dan pengambilan keputusan manajerial.
5) Koordinasi dengan pihak terkait : Berkoordinasi dengan divisi lain, seperti pengawasan dan kepatuhan, guna memastikan integritas serta keberlanjutan operasional bisnis perusahaan. Selain itu, pihak pimpinan juga berperan dalam pengambilan keputusan atau tindak lanjut atas Laporan Kejadian Awal (LKA) dan Laporan Hasil Investigasi (LHI) yang disusun oleh Kepala Area Pengawasan. Kedua laporan tersebut menjadi dasar dalam menilai apakah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

terdapat pelanggaran *fraud* yang signifikan oleh karyawan. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, pimpinan bertanggung jawab untuk merekomendasikan keberlanjutan atau penghentian hubungan kerja dengan karyawan yang diduga melakukan pelanggaran.

6) Inovasi dan Pengembangan Produk: Mengidentifikasi peluang pasar dan mengusulkan inovasi produk atau layanan yang sesuai dengan kebutuhan nasabah di wilayahnya.
7) Memberikan pelatihan dan edukasi kepada kepala unit mekaar baik pengawasan atau strategi perusahaan bisa berjalan secara baik

c. Kepala Unit Mekaar

Kepala Unit Mekaar merupakan jabatan dengan tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

1) Melaksanakan dan Menerapkan Pembiayaan Nasabah Berkelanjutan, KUM bertanggung jawab memastikan proses pembiayaan kepada nasabah berjalan secara berkelanjutan dan sesuai dengan kebijakan perusahaan.
2) Melaksanakan dan Mengelola Kegiatan Monitoring Lapangan, Melakukan pengawasan langsung terhadap kegiatan operasional di lapangan untuk memastikan kepatuhan terhadap prosedur dan kualitas layanan kepada nasabah. Melaksanakan dan Mengelola Kegiatan Manajemen serta Pelatihan Bawahan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

3) Mengelola tim di bawahnya, termasuk memberikan pelatihan dan pembinaan kepada *Account Officer* (AO) dan staf lainnya untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme.
4) Melakukan Pembukuan dan Administrasi Cabang, Bertanggung jawab atas pencatatan keuangan dan administrasi yang akurat serta sesuai dengan standar operasional perusahaan.
5) Mengelola Kegiatan Sarana dan Prasarana Wilayah Kerja, Memastikan fasilitas dan peralatan kerja di wilayahnya dalam kondisi baik dan mendukung kelancaran operasional.
6) Memastikan Proses *Daily Closing* Sesuai Prosedur, Menjamin bahwa proses penutupan harian *(daily closing)* dilakukan tepat waktu dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
7) KUM dalam proses pembiayaan sebagai pihak yang memverifikasi dan menyetujui kelayakan nasabah dan memastikan semua persyaratan telah dipenuhi. Kemudian memonitoring pembiayaan dengan mengawasi proses pembiayaan dari awal hingga akhir, termasuk penjadwalan ulang *(rescheduling)* jika nasabah mengalami kesulitan keuangan.
8) KUM mengkoordinasikan proses pencairan dana kepada nasabah yang telah disetujui, memastikan bahwa dana disalurkan tepat waktu dan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Dibalik itu juga melakukan pengawasan proses pencairan memastikan tidak terjadi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

penyimpangan atau kesalahan yang dapat merugikan perusahaan atau nasabah.

9) Dalam program menabung KUM melakukan edukasi dan sosialisasi dengan maksud mengedukasi nasabah dengan prospek kesejahteraan dimasa mendatang dengan mengelola keuangan secara bijak. Dibalik itu KUM juga mmonitoring nasabah dengan memantau perkembangan tabungan nasabah dan memberikan motivasi agar nasabah konsisten dalam menabung untuk mencapai kesejahteraan keluarga.

10) Dalam pencegahan *fraud* KUM bertugas untuk mengimplementasikan pengendalian internal dengan melakukan langkah *preventif* dan *represif* dalam operasional unit setiap hari dilakukan demi peringatan yang berbuah kepatuhan. Kemudian terdapat audit dan pemeriksaan rutin terhadap kegiatan operasional untuk mendeteksi dan mencegah potensi *fraud* dengan *super visit*

11) KUM bertanggung jawab dalam penanganan kasus *fraud* di tingkat unit dengan berkordinasi serta bersinergi dengan kepala area pengawasan atau bisnis melalui pelaporan dengan maksud melakukan solusi dan perbaikan agar segera mengambil tindakan lanjutan yang diperlukan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

d. *Senior Account Officer* / Wakil Kepala Unit

SAO berada langsung di bawah Kepala Unit dan bertanggung jawab atas pengawasan serta pembinaan terhadap *Account Officer*

(AO) dalam pelaksanaan tugas operasional harian. Berikut tugas dan tanggung jawabmya:

1) Pendampingan dan Pembinaan AO dalam kegiatan sosialisasi, wawancara calon nasabah, uji kelayakan, serta proses pencairan pembiayaan. Dan bisa memverifikasi proses pembiayaan demi efisiensi waktu dan capaian target seizin dari kepala unit mekaar dengan berbagi peran 30% untuk SAO dan 70 persen tingkat KUM. Melakukan evaluasi rutin terhadap pencapaian target individu dan tim AO. Mengidentifikasi dan mengatasi kendala yang dihadapi AO dalam pelaksanaan tugas.
2) Pelaporan dan Administrasi, menyusun laporan harian, mingguan, dan bulanan terkait aktivitas operasional dan pencapaian target. Memastikan kelengkapan dan keakuratan data administrasi yang dihasilkan oleh AO.
3) Melaporkan perkembangan dan permasalahan yang terjadi di lapangan kepada Kepala Unit. Bekerja sama dalam merumuskan strategi untuk meningkatkan efektivitas operasional unit.
4) Penanganan masalah nasabah, membantu AO dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh nasabah, termasuk keterlambatan pembayaran atau ketidaksesuaian data. Menjaga hubungan baik dengan nasabah untuk memastikan keberlanjutan pembiayaan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

e. *Financial and Administration Officer (FAO)*

Financial and Administration Officer (FAO) merupakan jabatan yang bertanggung jawab kepada kepala unit mekaar dan SAO serta melakukan pencatatan dan pelaporan transaksi operasional kantor, membuat laporan pengajuan dana, dan menarik dana yang telah ditransfer dari kantor pusat. Adapun tugas pokoknya meliputi:

1) pencatatan penerimaan dan pengeluaran dana terkait kegiatan operasional pada Laporan Harian Transaksi Kantor (LHTK) disertai bukti nota/kwitansi.
2) Kemudian Pencatatan pada *Receipt Voucher* (RV) saat terjadinya transaksi penerimaan kas operasional dan form Payment Voucher (PV).
3) Membuat laporan pengajuan dana pembiayaan kantor Mekaar untuk pengajuan dan pencairan dana nasabah ke kantor pusat melalui sistem perusahaan.
4) Melakukan pencairan dana mewakili Kepala Unit.
5) Menerima uang pembayaran nasabah yang ditagih oleh Account Officer (AO) dari PKM di lapangan.
6) Menyetorkan dana sesuai laporan harian transaksi Kantor Mekaar ke Bank BRI setiap *close daily*.
7) Melakukan pemindahbukuan dana dari kantor unit ke rekening kantor wilayah/cabang.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

f. *Account Officer*

Bertanggung jawab kepada *Senior Account Officer* (SAO) dan Kepala Unit Mekaar (KUM) dan memiliki tugas pokok meliputi:

1) Mencari nasabah sesuai ketentuan dan target yang telah ditetapkan oleh kepala unit atas mandat dan upaya strategi dari kepala area bidang bisnis untuk mencapai target
2) Melaksanakan survei terhadap calon nasabah.
3) Melaksanakan proses pembiayaan (PP) untuk kelompok dan nasabah baru.
4) Mengetahui secara rinci jenis usaha calon nasabah.
5) Mengetahui tujuan pengajuan pinjaman kredit oleh nasabah.
6) Melaksanakan *survey* sejak proses *interview* hingga kunjungan rumah, melakukan penghitungan, mengisi formulir, serta mengajukan proses persetujuan kepada Kepala Unit, termasuk memastikan kemampuan nasabah membayar kredit.
7) Mengumpulkan nasabah dalam satu kelompok untuk proses pencairan satu Minggu sebelum dilaksanakan pencairan guna memahami aturan perusahaan.
8) Melakukan proses pencairan dengan didampingi oleh salah satu pihak yang berwenang antara Kepala Unit Mekaar atau SAO dan didampingi FAO.
9) Melakukan pertemuan kelompok mingguan (PKM).
10) Menyetorkan uang angsuran dan pelunasan dini kepada FAO.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

11) Membina kedisiplinan nasabah dalam pembayaran.
12) Melakukan pengarsipan data nasabah yang dikelola oleh masing-masing AO.

Adapun jabatan *account officer* sebagaimana dijelaskan memiliki tanggung jawab:

1) Memahami, dan mengimplementasikan pencegahan tindakan anti-*fraud* yang telah dibriefing setiap pagi oleh Kepala Unit Mekaar dan SAO.
2) Menjalankan tugas sesuai kebijakan perusahaan serta melaksanakan proses pemberian kredit sesuai prosedur yang telah ditetapkan.
3) Menjaga hubungan antara nasabah dengan pihak PNM Mekaar guna kelancaran siklus pembayaran oleh nasabah dengan pembawaan diri sopan dan santun
4) Tidak melakukan *fraud* di perusahaan.

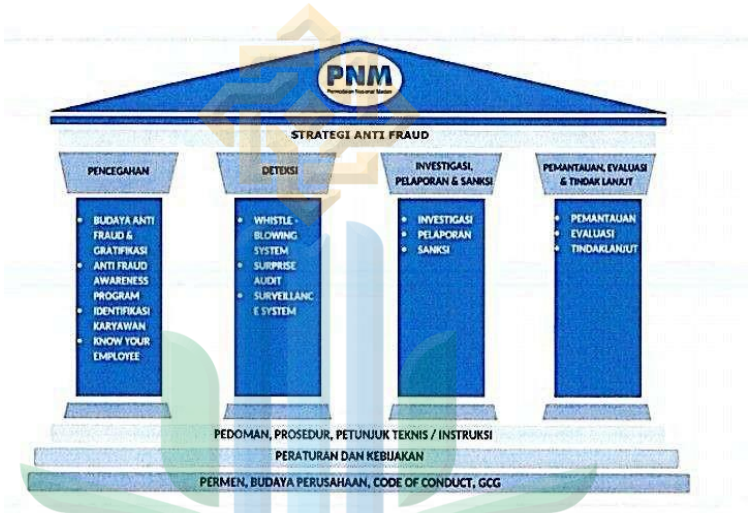
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

B. Penyajian Data Dan Analisis

1. Sistem *Anti- Fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul

Sistem *anti-fraud* yang diterapkan di PNM Mekaar Area tanggul merupakan arahan langsung dari kantor pusat PT Permodalan Nasional Madani (PNM). Hal ini nampak pada pelaksanaan strategi *anti-fraud* yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan rujukan dari Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 16/POJK.05/2019 tentang Pengawasan PT Permodalan Nasional Madani (Persero). Penerapan Strategi *Anti-Fraud* di

PT PNM di dasarkan pada SK Direksi Nomor SK-027.A/PNM-DIR/IX/19 tentang pedoman Strategi *Anti-Fraud* tanggal 13 September 2019.[86] Sehingga rancangan strategi *anti-fraud* membentuk sistem pengendalian *fraud* yang diterapkan melalui empat pilar yang saling keterkaitan seperti dalam gambar dibawah ini:



Gambar 4. 3 Rancangan Sistem *Anti-Fraud* PNM
Sumber: Laporan Strategi *Anti-Fraud* 2022

Strategi anti-*fraud* disusun dan diimplementasikan dalam bentuk sistem pengendalian *fraud* yang diterapkan melalui 4 pilar yang saling berkaitan sebagai berikut:[87]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

a. Pilar Pencegahan

1) *Anti-Fraud Awareness*

a) Komitmen *Anti-Fraud*: guna menumbuhkan rasa kesadaran pentingnya pencegahan Fraud maka komitmen dituangkan

[86] Permodalan Nasional Madani, *Laporan Strategi Anti-Fraud tahun 2022* (Jakarta: Divisi Kepatuhan PNM 2022),1.

[87] PT Permodalan Nasional Madani (Persero), *Laporan Strategi Anti-Fraud tahun 2022* (Jakarta: Divisi Kepatuhan PT Permodalan Nasional Madani, 2022) 2-30.

dalam pakta integritas yang ditandatangani oleh Direksi dan Dewan Komisaris.

b) Publikasi *Anti-Fraud Awareness*: Sebagai langkah sosialisasi anti-*fraud*, berbagai media di seluruh kantor PNM seperti poster dan signase digital dilengkapi dengan saluran pengaduan digunakan.

Poster *Anti-Fraud*
Gambar 4. 4 Publikasi *Anti Fraud Awareness*
Sumber: Laporan Strategi *Anti-Fraud* 2022

Pemasangan poster *Anti-Fraud* dan Penyuapan di Dinding Kantor Unit Mekaar

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Signage Digital Lantai 5 Kantor Pusat | Signage Digital Resepsionis Lantai 6 Kantor Pusat | Signage Digital Lobby Utama Kantor Pusat

c) *Awareness* Program: PNM menyelenggarakan *Awareness Program* untuk seluruh karyawan termasuk karyawan baru melalui program *Orientation Base Training (OBT) knowledge sharing.* Pelatihan internal dan eksternal baik bersifat *in-class maupun e-learning.* Tujuan *Awareness Program anti-fraud* agar seluruh karyawan memiliki kesadaran pentingnya menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan serta meningkatkan pengendalian *intern* yang memadai. Dengan *Awareness* dan internalisasi program *anti-fraud,* para pemimpin unit kerja pada kegiatan rapat dapat memberikan pembinaan mengenai pentingnya pencegahan *fraud* kepada karyawan dibawah koordinasi nya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

2) *Code of Conduct* (Pedoman Perilaku)

Pedoman Perilaku atau *Code of Conduct* (CoC) adalah sekumpulan pedoman etika berperilaku bagi Insan PNM yang disusun untuk mempengaruhi, membentuk, mengatur dan melakukan kesesuaian berperilaku sehingga tercapai hasil yang

konsisten dan sesuai dengan visi, misi perusahaan. Kode etik menjabarkan prinsip dasar perilaku pribadi dan profesional yang dilakukan oleh setiap Insan PNM dalam melaksanakan tugasnya dan melakukan pengelolaan perusahaan yang baik.[88]

Kode etik diintegrasikan ke dalam strategi dan operasi termasuk sistem manajemen resiko. Pokok - pokok yang diatur sebagai berikut:

a) Kepatuhan terhadap hukum beserta peraturan perundang - undangan
b) Gratifikasi
c) *Corporate Social Responsibility*
d) *Entertainment*
e) Biaya perjalanan dinas
f) Informasi Perusahaan, Sistem Informasi dan sumber daya
g) Penggunaan Hak atas Kekayaan Intelektual (HAKI)
h) Konflik Kepentingan
i) Komunikasi
j) Hubungan dengan *Vendor*, *Supplier*, dan kontraktor
k) Hubungan Anak Perusahan, cucu perusahaan dan afiliasi.
l) Hubungan dengan Usaha Mikro Kecil Menengah dan koperasi (UMKM)
m) Hubungan insan PNM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[88] PNM, "Laporan Tahunan *Annual Report*", diakses 23 September 2025, https://share.google/ILNwhyyMvHz8eF7ZB

n) Tanggung Jawab kepada pemegang saham dan pemerintah.

o) Tanggung Jawab PNM

p) Partisipasi dalam Kegiatan Politik.

q) kegiatan dan pekerjaan diluar PNM

Kode etik atau *Code of Conduct* perusahaan PNM dibuat sesuai dengan peraturan perusahaan. Jadi, pelanggaran terhadap ketentuan pedoman kode etik atau peraturan perusahaan akan dikenakan sanksi yang berlaku sesuai dengan peraturan perundang - undangan yang berlaku. Tindakan pelanggaran terhadap Peraturan Perusahaan dapat dilaporkan kepada Divisi Sumber Daya Manusia melalui email disertai dengan bukti pelanggaran.[89]

Adapun jenis sanksi pelanggaran kode etik berupa pelanggaran yang meliputi pelanggaran indisipliner, pelanggaran SOP, ketentuan perusahaan, Pelanggaran yang berhubungan dengan tindak pidana. Berikut sanksi yang diterapkan:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

a) Surat teguran

b) Surat peringatan 1 (pertama)

c) Surat peringatan 2 (kedua)

d) Surat Peringatan 3 (ketiga)

e) Surat Peringatan Pertama dan Terakhir

f) PHK

[89] PNM, "Laporan Tahunan *Annual Report*", diakses 23 September 2025, https://share.google/ILNwhyyMvHz8eF7ZB

Dalam pelaksanaan kode etik atau *Code of Conduct,* Divisi SDM menempatkan di dalam *System* DPM *(Digital Performance Management).* Seluruh karyawan dapat dengan mudah mengaksesnya. Setiap karyawan yang mengakses diminta untuk mengisi pernyataan bahwa karyawan setuju dengan pedoman ini dan dapat dijalankan dalam kehidupan sehari-hari.[90]

Jenis - jenis pelanggaran yang dapat dilaporkan antara lain terdiri dari:

a) *Fraud* yang terdiri dari: *Pertama*, Kecurangan; *Kedua*, Penipuan; *Ketiga*, Penggelapan aset; *Keempat*, Pembocoran informasi; *Kelima*, Tindak pidana perbankan; *Keenam*, Tindak pidana korupsi; *Ketujuh*, tindakan lain yang dapat dipersamakan dengan *fraud* sesuai ketentuan peraturan perundang - undangan serta tindakan yang masuk kategori pelanggaran peraturan disiplin karyawan PNM.

b) *Non-fraud,* pelanggaran ketentuan eksternal maupun internal termasuk pelanggaran norma dan etika *(Code of Conduct)* yang meliputi: *Pertama*, Penyalahgunaan kewenangan dan atau jabatan; *Kedua*, Tindakan yang dapat menurunkan reputasi dan atau nama baik perusahaan; *Ketiga*, Perbuatan asusila di dalam dan luar Perusahaan; Pelecehan; *Keempat*, Diskriminasi, kekerasan, perundungan *(bullying)* di tempat kerja; *Kelima*,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[90] PNM, "Laporan Tahunan Annual Report", diakses 23 September 2025, https://share.google/ILNwhyyMvHz8eF7ZB

Penggunaan narkoba; *Keenam*, Pelanggaran etika termasuk dalam penggunaan media sosial.

Dalam mendukung implementasi atas hal - hal diatas maka PNM berkomitmen untuk memberikan perlindungan bagi pelapor atas kerahasiaan data diri dan informasi yang dilaporkan. Perlindungan pelapor dimaksudkan untuk mendorong kemauan dan keberanian melaporkan adanya pelanggaran. Perlindungan pelapor meliputi: *Pertama*, Jaminan kerahasiaan identitas pelapor dan isi laporan; *Kedua*, Jaminan perlindungan terhadap perlakuan yang merugikan berupa tekanan dari atasan, penundaan kenaikan pangkat, diskriminasi, pemecatan dan mutasi sepihak.

Perusahaan juga menerapkan kode etik penyuapan melalui Sistem Manajemen Anti Penyuapan yang berpedoman pada SNI ISO 3700:2016. Komitmen PNM dalam penerapan sistem tersebut ditunjukkan dengan pelaksanaan *surveillance audit* yang dilaksanakan pada tanggal 12 November 2021. Implementasi kebijakan tersebut dapat dilihat pada Gambar berikut ini:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Gambar 4. 5 *Code of Conduct* PNM Mekaar
Sumber: Akun Resmi Facebook Permodalan Nasional madani[91]

3) *Reward And Punishment*

Bagi karyawan yang melaporkan kejadian *fraud* maka perusahaan dapat memberikan *reward* berupa penyesuaian kompensasi dan benefit, kenaikan pangkat, kenaikan jabatan, atau bentuk penghargaan lainnya sesuai keputusan Komite SDM. Sedangkan Karyawan yang mendapatkan hasil penilaian kinerja lebih rendah atau tidak mencapai dan memenuhi target komitmen kinerja karyawan yang telah ditentukan, disepakati sesuai ketentuan, melakukan *fraud* (pelanggaran/kecurangan), serta melanggar kode etik, tata tertib dan peraturan/ketentuan perusahaan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[91] https://share.google/images/LOiwVqUfZYAy8GfG3

lainnya penyesuaian kompensasi dan benefit, akan mendapat penurunan pangkat, penurunan jabatan, pemutusan hubungan kerja atau PHK dan sanksi lainnya sesuai keputusan Komite SDM. Kebijakan *Reward and Punishment* terdapat pada peraturan perusahaan.

4) Identifikasi Kerawanan

Merupakan suatu proses manajemen resiko untuk mengidentifikasi, menganalisis dan menilai potensi resiko terjadinya *fraud*. *Output* dari identifikasi kerawanan berupa peta resiko rawan *Fraud* dari kegiatan bisnis dan operasional di Kantor Unit. Peta dikelompokkan berdasarkan potensi *Fraud* dengan resiko rendah, medium dan tinggi. Prioritas pengendalian dilakukan pada kegiatan pemasaran, *due diligence*, persetujuan dan pengikatan, pencairan dana pembiayaan, pengelolaan pembiayaan, remedial operasional serta penerimaan titipan nasabah.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Tabel 4. 1 Modus *Fraud* dan Mitigasi Risiko Mekaar
Sumber: Laporan Strategi *Anti-Fraud* 2022

Peta Resiko – Rawan	Modus Fraud	Mitigasi Resiko
A.Kegiatan Proses Pembiayaan Baru		
Sosialisasi atau *Refeal*	Gratifikasi (Uang *fee*/Imbalan, uang pungli, suap), pelanggaran prosedur (form sosialisasi belum di validasi oleh pejabat berwenang)	*Surprise Visit*, Pengawasan Reguler, *check form* validasi sosialisasi, pengawasan aktif MRM/cabang
Uji kelayakan (UK)	Pemalsuan atau manipulasi data (data ganda, data palsu, data tidak valid / NIK tidak	*Survey* berulang oleh PUK, Pemeriksaan acak, *cross checking,* pengawasan reguler, *surprise visit*

	sesuai, suami / penanggung jawab fiktif), pembiayaan fiktif, gratifikasi, (*fee* uang makelar/imbalan), pelanggaran prosedur (penilaian pendapatan dan penilaian kondisi rumah tidak sesuai kriteria)	
Proses verifikasi Calon nasabah baru	Pemalsuan/manipulasi data (absensi kehadiran, foto kegiatan), pembiayaan fiktif, pelanggaran prosedur (calon nasabah / nasabah tidak sesuai UK dan verifikasi, tata tertib tidak disampaikan).	*Survey* berulang oleh PUK, Pemeriksaan acak, *cross checking,* pengawasan reguler, *surprise visit*
Persiapan Pembiayaan (PP)	Pemalsuan/manipulasi data (absensi kehadiran, foto kegiatan), pembiayaan fiktif, pelanggaran prosedur (calon nasabah / nasabah tidak sesuai UK dan verifikasi, tata tertib tidak disampaikan).	Agar dilakukan *dual control cross checking, surprise visit,* pengawasan reguler
Persetujuan Pengajuan Pembiayaan	Pemalsuan/manipulasi data (absensi kehadiran, foto kegiatan), pembiayaan fiktif, pelanggaran prosedur (calon nasabah / nasabah tidak sesuai UK dan verifikasi, tata tertib tidak disampaikan).	Agar dilakukan *dual control cross checking, surprise visit,* pengawasan reguler
B.Kegiatan Proses Pembiayaan Lanjutan		
Penawaran dan pengajuan pembiayaan lanjutan	Gratifikasi (uang *fee*/imbalan, uang pungli, suap), pelanggaran prosedur (penilaian naik kelas	*Survey* berulang oleh PUK, Pemeriksaan acak, *cross checking,* pengawasan reguler, *surprise visit*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

	tidak sesuai kriteria), pembiayaan fiktif, suami / penanggung jawab fiktif	
Uji kelayakan (UK)	Pemalsuan atau manipulasi data (data ganda, data palsu, data tidak valid / NIK tidak sesuai, suami / penanggung jawab fiktif), pembiayaan fiktif, gratifikasi, (*fee* uang makelar/imbalan), pelanggaran prosedur (penilaian pendapatan dan penilaian kondisi rumah tidak sesuai kriteria)	*Survey* berulang oleh PUK, Pemeriksaan acak, *cross checking,* pengawasan reguler, *surprise visit*
Persetujuan Pengajuan Pembiayaan	Pemalsuan/manipulasi data (absensi kehadiran, foto kegiatan), pembiayaan fiktif, pelanggaran prosedur (calon nasabah / nasabah tidak sesuai UK dan verifikasi, tata tertib tidak disampaikan).	*dual control cross checking, surprise visit,* pengawasan reguler
C.Kegiatan Proses Pencairan		
Pengajuan pencairan dan kelengkapan dokumen	Pelanggaran prosedur (dokumentasi tidak lengkap), pencairan dana tidak sesuai, pembiayaan fiktif, penyalahgunaan uang pertanggung jawaban (UP), *fraud* dana pencairan (uang batal cair), gratifikasi (uang *fee* / imbalan, uang, pungli, suap)	*dual control cross checking, surprise visit,* pengawasan reguler, pencairan dana secara non tunai *(cashless)*
Verifikasi Dokumen dan Persetujuan Pencairan	Pelanggaran prosedur (dokumentasi tidak lengkap), pencairan dana tidak sesuai, pembiayaan fiktif,	*dual control cross checking, surprise visit,* pengawasan reguler, pencairan dana secara non tunai *(cashless)*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

	penyalahgunaan uang pertanggung jawaban (UP), *fraud* dana pencairan (uang batal cair), gratifikasi (uang *fee* / imbalan, uang, pungli, suap)	
Realisasi Pencairan	Pelanggaran prosedur (dokumentasi tidak lengkap), pencairan dana tidak sesuai, pembiayaan fiktif, penyalahgunaan uang pertanggung jawaban (UP), *fraud* dana pencairan (uang batal cair), gratifikasi (uang *fee* / imbalan, uang, pungli, suap)	*dual control cross checking, surprise visit,* pengawasan reguler, pencairan dana secara non tunai *(cashless)*
D.Kegiatan Pertemuan Kelompok Mingguan (PKM)		
Pelaksanaan Pertemuan Kelompok Mingguan (PKM)	Pelanggaran prosedur (AO tidak membawa buku/dokumen harian, tidak membawa *handphone,* keamanan uang angsuran/pencairan belum dijalankan sesuai ketentuan)	*dual control cross checking,* pengawasan reguler, transaksi dana dilakukan secara non tunai *(cashless)*
Penerimaan dan pengeluaran dana PKM	*Fraud* (uang angsuran, uang pelunasan, uang titipan, *switching* / talangan angsuran, uang tanggung renteng, uang jaga-jaga, uang pertanggung jawaban).	*dual control cross checking,* pengawasan reguler, transaksi dana dilakukan secara non tunai *(cashless)*
E.Pengelolaan Keuangan		
Daily Closing	Data *closing* tidak sesuai, pencatatan tidak sesuai, uang tidak/kurang disetor, *fraud* uang operasional, pelanggaran prosedur (dokumentasi *daily closing* tidak lengkap, *cash opname* tidak	*dual control cross checking,* pengawasan reguler, transaksi dana dilakukan secara non tunai *(cashless)*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

	dilakukan, uang / hp tidak ditaruh di brankas	
Penerimaan Dana	Data *closing* tidak sesuai, pencatatan tidak sesuai, uang tidak/kurang disetor, *fraud* uang operasional, pelanggaran prosedur (dokumentasi *daily closing* tidak lengkap, *cash opname* tidak dilakukan, uang / hp tidak ditaruh di brankas	*dual control cross checking,* pengawasan reguler, transaksi dana dilakukan secara non tunai *(cashless)*

PETA RISIKO – RAWAN FRAUD	RISIKO			Mekaar					
	LOW	MED	HIGH	AO	SAO	FAO	KUM	K. AREA	MRM
A. KEGIATAN PROSES PEMBIAYAAN BARU									
1. Sosialisasi/ dan Referal	x	x		x	x		x	x	x
2. Uji Kelayakan (UK)		x	x	x	x				
3. Proses Verifikasi Calon Nasabah Baru		x	x		x		x		
4. Persiapan Pembiayaan (PP)		x	x	x	x				
5. Persetujuan Pengajuan Pembiayaan		x	x		x		x		
B. KEGIATAN PROSES PEMBIAYAAN LANJUTAN									
1. Penawaran dan Pengajuan Pembiayaan Lanjutan	x	x		x	x				
2. Uji Kelayakan (UK)		x	x	x	x				
3. Persetujuan Pengajuan Pembiayaan		x	x		x		x		
C. KEGIATAN PROSES PENCAIRAN									
1. Pengajuan Pencairan dan Kelengkapan Dokumen		x	x	x		x			
2. Verifikasi Dokumen dan Persetujuan Pencairan		x	x				x		
3. Realisasi Pencairan		x	x	x	x		x		
D. KEGIATAN PERTEMUAN KELOMPOK MINGGUAN (PKM)									
1. Pelaksanaan Pertemuan Kelompok Mingguan (PKM)			x	x	x				
2. Penerimaan dan Pengeluaran Dana PKM			x	x	x				
E. PENGELOLAAN KEUANGAN									
1. *Daily Closing*		x	x			x	x	x	
2. Penerimaan Dana		x	x	x	x	x	x		

Gambar 4. 6 Peta Resiko berdasar (area kerja & Pelaku)
Sumber: Laporan Strategi *Anti-Fraud* 2022

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

5) *Know Your Employee*

Pada proses rekruitmen, unit kerja *Human Capital Service* (HCS) telah melakukan proses *pre employee* (penelaahan rekam jejak karyawan) yang dapat mengindikasi keterkaitan calon karyawan dengan kejadian *Fraud* yang dilakukan di tempat kerja sebelumnya. Divisi HCS memiliki sistem seleksi karyawan secara

objektif dengan cara seleksi administratif, psikotes, pemeriksaan SLIK OJK, tes wawancara *(interview),* tes lapangan, tes kesehatan, dan juga *background check*

b. Pilar Deteksi

Berdasarkan Pedoman Strategi *Anti-Fraud*, pilar ke-2 adalah Deteksi tindakan *fraud* melalui mekanisme *Whistleblowing, surprise monitoring* dan atau *surveillance system*

1) *Whistleblowing System*

a) PNM telah memiliki kebijakan *Whistleblowing System* yaitu SK-058/PNM-DIR/IX/22 tanggal 21 September 2022 tentang Kebijakan Penanganan Pengaduan Pelanggaran. Pengaduan pelanggaran yang dilakukan oleh pejabat dan karyawan perusahaan dilakukan secara tertulis dengan mekanisme sebagai berikut:

i. Melalui *e-mail* ke *antifraud*@pnm.co.id

ii. SMS ke nomor: 0821 1234 5555

iii. Menyampaikan surat resmi yang ditujukan kepada Direksi up Satuan Pengawasan *Intern* (SPI) dengan cara diantarkan langsung atau melalui pos kepada perusahaan dengan alamat PT Permodalan Nasional Madani Up. Satuan Pengawasan Intern Gedung Menara PNM lantai 7 JL. Kuningan Mulia, Kuningan Center Lot 1 No.9F, Karet - Setia Budi Jakarta Selatan 12920

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

b) Perusahaan wajib memberikan tanda terima jika pengaduan pelanggaran diajukan secara tertulis dan berindentitas.

c) SPI adalah unit kerja yang bertanggung jawab menerima seluruh laporan yang dilaporkan melalui saluran *Whistleblowing* dan menerbitkan laporan *Whistleblowing* secara 3 bulanan

d) Jumlah laporan *Whistleblowing* yang telah diterima kemudian ditindaklanjuti melalui media *e-mail,* SMS dan lisan.

2) Inpeksi Mendadak / Sidak

a) Kegiatan inpeksi Mendadak pada tahun 2022 dilakukan oleh Divisi Pengawasan dan Monitoring 1 dan 2

b) Inpeksi Mendadak dilakukan oleh karyawan Kantor Cabang yaitu oleh Kepala Unit Mekaar, Kepala Area, Manager Regional Mekaar dan Manager Regional Pengawasan dan Monitoring.

c) Indikator yang mendasari adanya kegiatan Inpeksi Mendadak diantaranya:

i. Adanya pemburukan *Portofolio at Risk* (PAR)/ *Non Performance Loan* (NPL) yang tidak biasa *(anomali)*

ii. Adanya pelunasan dini / pembayaran angsuran secara tunai yang tidak disetorkan pada hari yang sama

iii. Pada bisnis Mekaar adanya kegiatan Pertemuan Kelompok Mingguan (PKM) yang tidak disiplin atau jadwal PKM selalu berubah atau tingkat kehadiran nasabah di PKM yang sangat rendah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

iv. Pelaporan *daily Closing* yang tidak tepat waktu atau tidak lengkap

c. Pilar Investigasi, Pelaporan dan sanksi

1) Pelaksanaan investigasi

PNM telah memiliki kebijakan penanganan pelanggaran yaitu Surat Keputusan Direksi Nomor: SK-032/PNM-DIR/VII/22 tanggal 1 juli 2022, berdasarkan Struktur Organisasi PT PNM Nomor S-035/PNM-KOM/V/22 tanggal 24 Mei 2022 maka dilakukan perubahan fungsi kegiatan investigasi yang sebelumnya dilakukan oleh Divisi PMO 1 dan PMO 2. Kemudian per-September 2022 dilakukan oleh Satuan Pengawas *Intern* (SPI)

2) Pelaporan dan Sanksi

a) Pelaporan kepada Komite Penanganan Pelanggaran (KPP): Pelaksanaan hasil investigasi yang menyebabkan kerugian dan pelanggaran peraturan perusahaan akan diproses lebih lanjut melalui mekanisme Komite Penanganan Pelanggaran.

b) Pelaporan ke pihak berwajib atau pengadilan: Mekanisme pelaporan ke pihak berwajib merupakan disposisi dari Komite Penanganan Pelanggaran (KPP) apabila pelaku *fraud* tidak kooperatif dan tidak mau menyelesaikan kerugian dari tindakan *fraud.* Klasifikasi *fraud* yang masuk dalam pelaporan pihak berwajib akan masuk termuat sebagai tindak pidana korupsi, tindak penipuan/penggelapan/penggelapan dalam jabatan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

c) Sanksi atas pelanggaran: Perusahaan telah memiliki mekanisme pemberian sanksi bagi karyawan yang melanggar peraturan perusahaan terutama untuk *fraud* dalam bentuk pemberian surat teguran (ST), Surat Peringatan (SP) ke 1 sampai 3 termasuk Pemutusan Hubungan Kerja. Jumlah jenis sanksi yang paling tinggi adalah PHK. Namun terdapat 2 kategori pelaku yaitu pelaku langsung atau tidak langsung yang meliputi: *Pertama*, Pelaku langsung merupakan pelaku yang terlibat dengan perbuatan atau kejadian *fraud; Kedua*, Pelaku tidak langsung adalah pelaku yang tidak menjalankan fungsi pengendalian *supervisi* atau pengawasan langsung sehingga *fraud* dapat terjadi.

Pemberian sanksi diberikan kepada pelaku langsung dan pelaku tidak langsung atau karyawan yang memiliki tugas dan fungsi sebagai pengendali atau *supervisi*. Hal ini menunjukkan bahwa kejadian *Fraud* terjadi karena adanya unsur kelalaian, pembiaran, ketidaktaatan dalam memenuhi peraturan yang mengakibatkan lemahnya fungsi pengendalian dalam aktivitas bisnis dan operasional. Karena terdapat peningkatan jumlah pelaku yang ada maka perlu pengawasan lebih intensif mulai dari tingkat unit sampai pejabat diatasnya demi meminimalisir potensi terjadinya pelanggaran dari semua karyawan yang ada.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

d. Pilar Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut

1) Pemantauan

a) Pemantauan atas kegiatan pembiayaan pada unit bisnis ULaMM dan Mekaar melalui pemeriksaan atau pengawasan regular yang dilakukan oleh Divisi Pengawasan dan Monitoring 1 (PMO.1) dan Divisi Pengawasan dan Monitoring 2 (PMO.2) kegiatan pemeriksaan atau pengawasan lebih menekan pada aspek kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur yang berlaku *(compliance)* dan apabila disaat pemeriksaan dijumpai hal-hal yang mengindikasikan adanya kejadian *fraud* maka akan ditindaklanjuti dengan pemeriksaan investigasi

b) Maka dari hasil pemeriksaan atau pengawasan yang dijumpai dilapangan kemudian akan ditindaklanjuti dengan menjadikan fokus untuk pemeriksaan selanjutnya serta sebagai sarana perbaikan sistem pengendalian internal, pada PNM Mekaar ditemukan hal - hal sebagai berikut:

i. Kategori pembiayaan yang belum sesuai dengan ketentuan seperti pelaksanaan (PKM) pertemuan kelompok mingguan, proses tanda tangan dan dokumen FP 4 yang tidak lengkap, penerimaan uang pencairan yang tidak sesuai.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

ii. Kategori pemasaran yang belum sesuai dengan ketentuan diantaranya adalah AO tidak segera berkunjung ke rumah nasabah saat tidak hadir pada PKM

iii. Kategori Operasional yang belum sesuai dengan ketentuan diantaranya adalah ketidaksesuaian usaha nasabah dengan kondisi sebenarnya di lapangan.

2) Evaluasi

a) Jenis Penyimpangan (*Fraud*)

Berdasarkan hasil laporan Komite Penanganan Pelanggaran (KPP) selama tahun 2022 terjadi peningkatan jumlah penyimpangan pada bisnis Mekaar sebanyak 30 jenis Penyimpangan, dimana penyimpangan 5 terbesar yaitu pelanggaran prosedur, penggunaan uang titipan, penggunaan uang pelunasan, penggunaan uang angsuran dan *switching*. Hal tersebut dapat terjadi karena lemahnya kontrol Kepala Unit Mekaar, Kepala Area dan *Manager Regional* Mekaar (MRM) dalam melakukan monitor aktivitas unit Mekaar dan *Account officer*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Tabel 4. 2 Jenis Penyimpanan Pada Unit Mekaar
Sumber: Laporan Strategi *Anti-Fraud* 2022

No.	Jenis Penyimpangan	Jumlah	Persentase
1	Pelanggaran Prosedur	2269	36,82%
2	Penggunaan Uang Titipan	1405	22,80%
3	Penggunaan Uang Angsuran	554	8,99%
4	Penggunaan Uang Pelunasan	545	8,84%
5	*Switching*	283	4,59%
6	Penggunaan Uang Pencairan	267	4,33%

No.	Jenis Penyimpangan	Jumlah	Persentase
7	Penggunaan Uang Pertanggungjawaban	172	2,79%
8	Penggunaan Uang Pelunasan Dini	143	2,32%
9	Penggunaan Uang Bantuan Presiden	92	1,49%
10	Penggunaan Subsidi Bunga	76	1,23%
11	Gratifikasi	57	0,92%
12	Penggunaan Tanggung Renteng	50	0,81%
13	Pembiayaan Fiktif	49	0,80%
14	Pungutan Liar	47	0,76%
15	Penggunaan Uang Solidaritas	45	0,73%
16	Makelar	38	0,62%
17	Penggunaan Uang Operasional	36	0,58%
18	Penggunaan Uang Jaga-Jaga	7	0,11%
19	Penggunaan Talangan	7	0,11%
20	Penggunaan Uang Brankas	3	0,05%
21	Penggunaan Uang Pinjaman Pribadi *(Loan Sharing)*	3	0,05%
22	Penarikan Tabungan	3	0,05%
23	Penggunaan Uang Batal Cair	2	0,03%
24	Penggunaan *Grace Period*	2	0,03%
25	Penggunaan Uang Pembiayaan	2	0,03%
26	Pengendapan	2	0,03%
27	Penggunaan Uang Kelebihan Pelunasan	1	0,02%
28	Pengembalian *Fraud*	1	0,02%
29	Penggunaan Tabungan	1	0,02%
30	*Payroll*	1	0,02%
Total		**6.163**	**100%**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PNM Permodalan Nasional Madani | UlaMM | mekaar

BENTUK2 FRAUD DI MEKAAR

1. FAO tidak menyetor/mengurangi setoran ke bank UP, UA, UT.
2. FAO tidak menyetorkan sendiri uang ke bank tetapi menyuruh AO, bank sudah tutup dan uang dikembalikan ke FAO namun tidak dihitung ulang, besoknya diketahui uangnya berkurang Rp2,5 juta.
3. AO memungut tip sebesar Rp50-Rp100 ribu per nasabah saat pencairan, telah mencapai beberapa kelompok.
4. Ketua Kelompok memungut fee Rp30 ribu per anggota saat pencairan, yang katanya untuk uang bensin staf Mekaar.
5. AO memungut 2 meterai dari tiap nasabah, kelebihan meterai disimpan untuk dijual kembali kepada nasabah lain, dan telah mencapai beberapa kelompok nasabah.
6. KC menaikkan harga meterai kepada nasabah sebesar Rp1.000,-, sudah mencapai ratusan nasabah.

PNM Permodalan Nasional Madani | UlaMM | mekaar

BENTUK2 FRAUD DI MEKAAR

7. AO membawa dan memakai US nasabah.
8. Ketua Kelompok/Sub Kelompok memakai US.
9. KC mengambil UP nasabah dan tidak menyetorkan ke bank (saat belum ada FAO).
10. KC melakukan mark-up harga2 pembelian peralatan dapur.
11. AO mengambil dan tidak menyetorkan ke FAO UT nasabah, dicatat dalam Buku Titipan namun tidak dicacat dalam LPM.
12. SAO membawa uang pencairan sendirian sebesar Rp26 juta, hilang di jalan mengaku di-hypnotis, ternyata dipakai untuk membayar hutang.
13. KC tidak melakukan verifikasi nasabah, ternyata banyak yang tidak memenuhi syarat, akhirnya banyak nasabah yang menunggak.
14. AO menggunakan uang LUDIN nasabah, sehingga nasabah seolah-olah masih aktif tetapi sebenarnya sudah lunas.
15. AO lakukan Manipulasi Absen kehadiran nasabah, yang berdampak pada tren kehadiran serta angsuran nasabah

Gambar 4. 7 Bentuk – Bentuk *Fraud* PNM Mekaar
Sumber: Dokumentasi Puspa *Anti-fraud* Mekaar[92]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

[92] Anti-fraud Mekaar-Edit (Scribd, 30 Maret 2019), diakses pada 1 Oktober 2025, https://id.scribd.com/presentation/403683299/Anti-Fraud-Mekaar-edit.

b) Jabatan pelaku *Fraud*

Selama tahun 2022 pelaku *fraud* terbesar dilakukan oleh *Account Officer,* dan berikutnya Kepala Unit Mekaar

Tabel 4. 3 Jabatan Pelaku *Fraud*
Sumber: Laporan Strategi *Anti-Fraud* 2022

No.	Jabatan	Jumlah	Persentase
1	*Account Officer*	2.256	65%
2	Kepala Unit Mekaar	701	20,21%
3	*Senior Account Officer*	318	9,11%
4	*Finance Administration Officer*	160	4,61%
5	Kepala Area Mekaar	29	0,84%
6	Kepala *Regional Manager*	6	0,17%
Total		**3.470**	**100%**

dengan data tabel diatas maka mengindikasikan bahwa pengendalian internal terhadap aktivitas kerja yang dilakukan AO masih lemah dan masih belum sepenuhnya terkendali oleh Kepala Unit Mekaar, Kepala Area, dan *Manager Regional* Pengawas Mekaar terutama terhadap transaksi penerimaan dana tunai dan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur yang berlaku.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

c) Upaya perbaikan dan penguatan kontrol

PNM melalui Divisi Pengawasan dan *Monitoring* 1 (PMO.1) dan Divisi Pengawasan dan *Monitoring* (PMO.2) serta Satuan Pengawas *Intern* (SPI) telah melakukan kegiatan pembinaan, pengawasan dan monitoring secara berkala, hal ini tercermin dari adanya frekuensi pemeriksaan atau pengawasan regular dan juga pelaksanaan investigasi. Hasil temuan

pemeriksaan atau pengawasan tersebut akan ditindaklanjuti oleh pihak *audite* dimana PMO.1, PMO.2, dan SPI juga melakukan hal - hal sebagai berikut:

(1) Melakukan pembinaan dan pengawasan secara regular untuk unit bisnis ULaMM dan Mekaar dengan memastikan kesesuaian atas penerapan kebijakan dan ketentuan yang berlaku dan membuat laporan dari hasil pengawasan ini. Pembinaan regular pada unit Mekaar dilakukan 1 (satu) bulan sekali dan unit ULaMM 3 (tiga) bulan sekali.

(2) Dari hasil laporan pemeriksaan ini maka dapat dijadikan sebagai masukan untuk peringatan dini, perbaikan sistem pengendalian internal yang dapat mencegah atau mengantisipasi timbulnya masalah lebih lanjut dan sebagai upaya pencegahan dan perbaikan sesuai ketentuan yang berlaku.

(3) Selain itu juga dilakukan *review* secara berkala atas kebijakan dan prosedur berlaku oleh Divisi Manajemen Resiko dan Divisi Kepatuhan serta *risk owner* yang melekat pada Divisi Bisnis, dimana saat ini dilakukan pengkinian kebijakan penanganan dan penyelesaian *fraud* dan sedang dikembangkan sebuah sistem Aplikasi KPP (Komite Penanganan Pelanggaran) sebagai *database* penanganan untuk memudahkan proses monitoring.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

3) Tindak lanjut

Berdasarkan hasil Komite KPP setelah diberikan sanksi, apabila terdapat kerugian perusahaan maka pelaku *fraud* harus melakukan pengembalian atas kerugian tersebut dimana pemantauan atas pengembalian kerugian ini menjadi tanggung jawab atasan langsung dari masing-masing pelaku dan apabila pelaku *fraud* tidak kooperatif dan tidak bersedia mengembalikan kerugian maka akan dilaporkan kepada pihak berwajib. Berdasarkan data yang telah diketahui pada laporan strategi *anti-fraud* tahun 2022 bahwa seluruh kerugian perusahaan belum sepenuhnya dilakukan pengembalian karena terdapat beberapa faktor yaitu:

a) Pelaku *fraud* tidak kooperatif dan tidak bersedia mengembalikan
b) Pelaku *fraud* kabur (tidak diketahui keberadaannya)
c) Keluarga pelaku *fraud* tidak mau bertanggungjawab
d) Masih dalam proses di kepolisian atau pengadilan
e) Pengembalian dana secara bertahap.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Berdasarkan data dokumentasi di atas, maka sistem *anti-fraud* yang diterapkan di PNM Mekaar area tanggul merupakan arahan langsung dari kantor pusat PT Permodalan Nasional Madani yang tertuang dalam SK Direksi Nomor SK-027.A/PNM-DIR/IX/19 tentang pedoman strategi *anti-fraud* yang diimplementasikan dalam sistem pengendalian *fraud* melalui 4 (empat) pilar yang saling

keterkaitan yaitu, pilar pencegahan, pilar deteksi, pilar investigasi, pelaporan, sanksi dan pilar pemantauan evaluasi dan tindak lanjut. Hal ini selaras dengan apa yang disampaikan oleh kepala Area bahwa sistem *anti-fraud* dijalankan berdasarkan kebijakan baku yang telah ditetapkan secara nasional. Ibu Irwindah menyatakan:

> "Sistem *anti-fraud* diarahkan dari kantor pusat dan dijalankan melalui kebijakan standar seperti SOP pelaporan, sistem pengawasan mingguan, dan pemeriksaan mendadak / inspeksi dadakan."[93]

Dari pernyataan tersebut, dapat dipahami bahwa PNM Mekaar Area Tanggul tidak merancang sistem *anti-fraud* secara mandiri, melainkan menjalankan kebijakan pusat yang telah dirumuskan dalam bentuk dokumen resmi seperti *Standart Operasional Prosedur* (SOP) pada SK Direksi Nomor SK-027.A/PNM-DIR/IX/19 tentang pedoman strategi *anti-fraud.* Setiap unit kerja dan karyawan wajib mengikuti pedoman ini sesuai dengan kondisi operasional di daerah masing-masing.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Adapun rincian sistem yang disebutkan informan mencakup beberapa mekanisme pokok dalam tingkatan unit kerja yang relevan berdasarkan SK Direksi Nomor SK-027.A/PNM-DIR/IX/19 tentang pedoman strategi *anti-fraud*, hal ini dapat ditemui pada hal berikut:

1) SOP pelaporan merupakan panduan tertulis mengenai tata cara pelaporan dugaan *fraud*, mulai dari siapa yang harus melapor, kepada siapa laporan ditujukan, tenggat waktu pelaporan, hingga

93 Irwindah, diwawancara oleh Penulis, Jember, 17 April 2025

prosedur penanganan awal. SOP ini bertujuan memastikan proses pelaporan berlangsung secara tertib dan akuntabel.

2) Sistem Pengawasan Mingguan, Area Tanggul menerapkan sistem pemeriksaan rutin mingguan atas laporan dan kegiatan lapangan, terutama untuk memantau aktivitas para *Account Officer* (AO). Pengawasan bertujuan mendeteksi sedini mungkin kemungkinan adanya kejanggalan atau penyimpangan.
3) Selain pengawasan rutin, tim pengawas juga melakukan pemeriksaan mendadak tanpa pemberitahuan sebelumnya. Inspeksi ini dilakukan langsung ke lapangan untuk mengecek kesesuaian operasional dengan SOP, sekaligus mendeteksi indikasi penyimpangan seperti manipulasi data, penyalahgunaan dana nasabah.

Dalam pelaksanaan sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul ditemukan bahwa tindak kecurangan *(fraud)* paling sering dilakukan oleh *Account Officer* (AO). Posisi AO merupakan pelaksana lapangan yang berada pada struktur organisasi paling bawah dan berhubungan langsung dengan operasional keuangan nasabah. Fakta ini sejalan dengan hasil evaluasi yang tertuang dalam pilar keempat laporan strategi *anti-fraud* tahun 2022, yang menunjukkan adanya kerawanan pada level pelaksana lapangan.

Hal tersebut juga ditegaskan oleh Kepala Area Bidang Pengawasan yang menyampaikan bahwa bentuk *fraud* yang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

dilakukan oleh AO umumnya berkaitan dengan pengelolaan dana tabungan nasabah serta pelaporan kegiatan kelompok. Pernyataan ini diperkuat melalui wawancara dengan salah satu informan penelitian, Ibu Irwindah, menyatakan:

> "*Fraud* yang terjadi umumnya berasal dari *Account Officer* (AO) yang menyalahgunakan uang tabungan mingguan atau memalsukan kehadiran kelompok. Terkadang juga mengambil uang nasabah dalam pencairan pembiayaan dan nasabah meminta tolong dengan alasan sebagai jasa dan nasabah mau karena SDM yang kurang, sehingga uang yang seharusnya tidak diberikan justru diberikan sebagai bentuk jasa."[94]

Sehubungan dengan hal tersebut terdapat upaya pembenaran oleh AO terhadap tindakan yang dilakukan. Menurutnya, terdapat alasan-alasan tertentu yang sering digunakan oleh pelaku untuk merasionalisasi perbuatan mereka. Namun, dari sisi perusahaan, perilaku tersebut tetap dikategorikan sebagai bentuk *fraud,* karena menyimpang dari *Standard Operating Procedure* (SOP) tepatnya pada pilar pencegahan yang termuat komitmen *anti-fraud* dan *Code of Conduct* sehingga melemahkan sistem *anti-fraud* yang telah dibuat, dan berpotensi merugikan nasabah. Hal ini disampaikan oleh ibu irwindah dalam pernyataan berikut:

> "Sebagian AO beralasan bahwa mereka hanya membantu nasabah karena situasi mendesak, misalnya nasabah tidak bisa datang ke pertemuan kelompok. Tapi dari sisi perusahaan, itu tetap dikategorikan *fraud* karena tidak sesuai SOP dan bisa merugikan nasabah."[95]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[94] Irwindah, diwawancara oleh Penulis, Jember, 17 April 2025
[95] Irwindah, diwawancara oleh Penulis, Jember, 17 April 2025

Pernyataan informan di atas menunjukkan bahwa bentuk *fraud* yang paling banyak ditemukan adalah penggelapan dana tabungan mingguan, penggelapan uang pencairan nasabah sebagai tanda jasa dan pemalsuan kehadiran kelompok yang bersifat administratif. Pengambilan uang dari dana pembiayaan atau pencairan dengan dalih uang jasa yang diberikan secara sukarela oleh nasabah.

Dalam proses investigasi dan penanganan kasus *fraud* yang dilakukan oleh karyawan terutama *Account Officer* (AO), PNM Mekaar Area Tanggul menerapkan sistem sanksi bertingkat sebagai bagian dari manajemen risiko. Kepala Area Bidang Pengawasan menjelaskan perusahaan tidak langsung menjatuhkan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), tetapi menerapkan tahapan sanksi berdasarkan tingkat kesalahan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Irwindah:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

> "Sanksi yang kami berikan itu bersifat bertahap, tidak langsung berat. Kalau pelanggarannya ringan dan baru pertama kali, biasanya kami beri teguran atau peringatan. Tapi kalau pelanggarannya serius atau berulang, bisa sampai skorsing atau bahkan PHK. Semua itu tetap menunggu hasil investigasi dan rekomendasi dari SDI (Sumber Daya Insani)."[96]

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa meskipun sistem sanksi bersifat *progresif*, implementasinya tidak langsung dieksekusi oleh bagian pengawasan di lapangan, melainkan melalui koordinasi

[96] Irwindah, diwawancara oleh Penulis, Jember, 17 April 2025

lintas divisi hal ini berkesesuaian dengan apa yang tercantum dalam *Code of Conduct* dan Peraturan Perusahaan PNM.[97] Setelah adanya dugaan *fraud*, dilakukan proses investigasi internal untuk menilai bobot pelanggaran. Hasil investigasi tersebut kemudian diserahkan kepada Divisi Sumber Daya Insani (SDI) untuk dianalisis dan diberikan rekomendasi terkait jenis sanksi yang layak. Dalam praktiknya, jenis sanksi yang dijatuhkan meliputi:

a. Teguran diberikan kepada pelanggar ketidaksesuaian administratif atau ketidaktelitian dalam pencatatan dan kedisiplinan
b. Surat peringatan I, II dan III, diberikan secara bertahap atau bisa langsung sekaligus atas tindakan *fraud* yang dilakukan oleh AO mencakup manipulasi kehadiran nasabah dalam pertemuan kelompok mingguan yang memengaruhi data kehadiran dan angsuran, penggunaan dana ludin sehingga nasabah tampak masih aktif meskipun sebenarnya sudah lunas, pengambilan uang titipan yang tidak disetorkan ke FAO dan hanya dicatat dalam buku titipan tanpa tercatat di LPM, pemakaian uang simpanan nasabah, serta pemungutan uang tip sebesar Rp50.000–Rp100.000 per nasabah saat pencairan pada beberapa kelompok, sanksi diberikan disertai dengan pemotongan *insentif* atau tunjangan untuk *fraud* nominal kecil seperti keterlambatan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[97] 97 PNM, "Peraturan Perusahaan dan *code of conduct*", diakses 23 September 2025, https://share.google/ILNwhyyMvHz8eF7ZB

penyetoran atau penggunaan tip yang dikembalikan segera, dan pemindahan wilayah kerja mutasi bagi pelanggaran berulang atau berdampak sistemik sebagai bentuk pembinaan dan pemisahan dari lingkungan rawan *fraud.*

c. *Skorsing* umumnya diterapkan terhadap pelanggaran serius, terutama apabila ditemukan indikasi kuat atas tindakan *fraud* keuangan dengan nilai kerugian yang cukup besar, seperti penyalahgunaan dana nasabah di atas lima juta rupiah. Dalam kondisi tersebut, Account Officer (AO) yang bersangkutan akan dikenakan sanksi berupa pemberhentian sementara dari tugas lapangan dan hanya diperbolehkan membantu dalam kegiatan administratif. Selama masa *skorsing*, AO tetap hadir bekerja namun berada dalam pengawasan ketat oleh atasan langsung. Apabila tindakan *fraud* terbukti mengakibatkan kerugian keuangan yang dapat dihitung secara jelas, seperti penggelapan dana simpanan kelompok, maka pelaku diwajibkan melakukan penggantian dana *(restitusi)*. Mekanisme pengembalian tersebut umumnya dilakukan melalui pemotongan gaji secara berkala hingga nominal kerugian terpenuhi.

d. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Meskipun kebijakan pusat menyatakan bahwa *fraud* adalah pelanggaran berat yang dapat menyebabkan PHK, dalam praktik di Area Tanggul PHK hanya dijatuhkan apabila:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

a) *Fraud* bersifat berat dan disengaja

b) Pelaku tidak kooperatif dalam proses pengembalian kerugian

c) Telah diberikan SP3 atau pelanggaran berulang.[98]

Namun, menurut keterangan informan pelaksanaan PHK tidak selalu dilakukan meskipun terdapat pelanggaran berat. Hal ini disebabkan oleh pertimbangan hasil investigasi dan keputusan akhir dari SDI. Dalam beberapa kasus, meskipun ditemukan *fraud*, SDI memutuskan hanya memberikan *skorsing* dengan pertimbangan khusus seperti kondisi SDM unit, beban capaian target tinggi dan kesulitan perekrutan di wilayah pedesaan yang bergantung pada operasional AO, kemudian adanya penyesalan atas tindakan pelaku dan melihat kontribusi karyawan yang pernah dilakukan. Ibu Irwindah menambahkan:

> "Kadang memang ada pelanggaran yang secara aturan bisa langsung PHK, tapi kalau hasil investigasinya menunjukkan masih ada pertimbangan lain, bisa jadi hanya diskors dulu. Kita di pengawasan hanya melaporkan dan merekomendasikan, tapi keputusan akhirnya dari SDI kecuali nominal tinggi dan tidak kooperatif bisa jadi dengan disandarkan pada pelanggaran terhadap peraturan perusahaan dan integritas insani."[99]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Sistem pengawasan di tingkat Unit terhadap AO bersifat rutin dan berlapis. Data transaksi harian diperiksa melalui dokumentasi administratif dan divalidasi secara langsung di

[98] PNM, "Peraturan Perusahaan dan Sanksi code of", diakses 23 September 2025, https://share.google/ILNwhyyMvHz8eF7ZB

[99] Irwindah, diwawancara oleh Penulis, Jember, 17 April 2025

lapangan oleh Kepala Unit guna mendeteksi potensi *fraud* sejak dini Sebagaimana yang disampaikan oleh ibu Dian:

> "Pengawasan terhadap AO *(Account Officer)* dilakukan secara rutin melalui rekap tabungan dan pembukuan harian, serta pengecekan silang antara laporan dan realisasi lapangan."[100]

Dalam prakteknya, terdapat beberapa penyimpangan administratif yang menjadi indikator awal adanya potensi *fraud*. Penyimpangan ini terdeteksi melalui perbandingan laporan yang dibuat AO dengan jumlah riil yang disetorkan ke unit sebagaimana yang disampaikan oleh ibu Dian:

> "Dalam beberapa kasus, ditemukan penyimpangan yang dilakukan AO karena ketidaksesuaian antara jumlah dana disetor dengan jumlah dalam laporan."[101]

Dengan hal ini mengindikasikan adanya kelemahan dalam pengendalian internal, terutama dalam aspek kesesuaian dokumen laporan dengan realisasi dana yang dikelola oleh AO. Ketidaksesuaian tersebut merupakan salah satu bentuk *fraud* tipe rekayasa laporan keuangan yang seringkali sulit dideteksi bila pengawasan tidak dilakukan secara ketat.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dalam sistem verifikasi data di tingkat operasional unit masih terbatas dan adanya kelemahan dalam mendeteksi potensi *fraud*. Sebagaimana Ibu Dian menyatakan:

> "Sistem kami masih lemah karena kurangnya alat bantu verifikasi digital, sehingga proses verifikasi setoran dan

[100] Dian, diwawancara oleh Penulis, Jember, 20 April 2025
[101] Dian, diwawancara oleh Penulis, Jember, 20 April 2025

> laporan masih dilakukan secara manual. Ini membuat data rentan dimanipulasi oleh oknum yang tidak bertanggung jawab."[102]

Dalam pernyataan tersebut terlihat kelemahan sistem di aspek kontrol transaksi harian, bukan berarti tidak ada sistem digital sama sekali, tetapi sistem yang ada belum menyentuh aspek audit dan verifikasi secara menyeluruh dan otomatis terhadap data keuangan yang sensitif. Karena AO masih melakukan pembukuan manual dan pelaporan transaksi secara konvensional, yang kemudian direkap dan diperiksa oleh Kepala Unit melalui dokumen cetak.

DPM *(Digital Performance Management)* digunakan untuk pemantauan aktivitas dan target AO, sistem ini belum sepenuhnya berfungsi sebagai alat deteksi dini atau sistem kontrol otomatis terhadap kemungkinan kecurangan atau penyimpangan pada laporan setoran dana. Meskipun PNM secara kelembagaan telah memiliki sistem *Digital Performance Management* (DPM), temuan lapangan menunjukkan bahwa alat ini belum sepenuhnya digunakan untuk fungsi verifikasi transaksi harian oleh *Account Officer* (AO). DPM lebih berperan dalam pelaporan kinerja dan pencapaian target, bukan untuk validasi silang atas jumlah dana yang disetorkan oleh nasabah dengan yang dilaporkan oleh AO secara *real-time.*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[102] Dian, diwawancara oleh Penulis, Jember, 20 April 2025

Sebagai ujung tombak operasional dilapangan *Account officer* (AO) mengalami kondisi kerja dibawah tekanan yang cukup tinggi berkenaan dengan beban target yang harus dicapai serta tanggung jawab menjaga relasi dengan nasabah binaan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Mila:

> "Tekanan terhadap AO sangat tinggi karena harus memenuhi target pembiayaan dan menjaga hubungan dengan nasabah."[103]

Pernyataan ini mencerminkan adanya beban ganda yang dialami AO, yakni antara pencapaian target pembiayaan dan kualitas hubungan sosial dengan nasabah. Kecenderungan ini mengarah pada potensi terjadinya tindakan *fraud* sebagai bentuk strategi terhadap tekanan pekerjaan, terutama ketika realisasi pembiayaan tidak mencapai target. Hal ini yang dapat mendorong kecurangan ketika mengalami tekanan besar, baik dari sistem maupun dari lingkungan kerja.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Salah satu dari sekian penyebab terjadinya *Fraud* dikarenakan terdapat lemahnya pengawasan langsung terhadap karyawan dan keterbatasan sistem kontrol internal perusahaan juga berkontribusi pada celah terjadi nya penyimpanan perilaku. Mila menyatakan:

> "*Fraud* sering terjadi karena AO merasa tidak diawasi langsung di lapangan, serta karena sistem kontrol internal yang terbatas."[104]

[103] Mila, diwawancara oleh Penulis, Jember, 20 April 2025
[104] Mila, diwawancara oleh Penulis, Jember, 20 April 2025

Pernyataan tersebut mencerminkan adanya kecenderungan lemahnya mekanisme pengawasan yang bersifat *preventif* dan *real-time* terhadap aktivitas AO. Ketidakhadiran pengawasan langsung di lapangan membuka peluang bagi AO untuk memanipulasi data atau aktivitas keuangan, terlebih jika sistem pengendalian internal belum sepenuhnya terintegrasi secara digital dan sistematis. Sehingga kelemahan pengawasan operasional lapangan dan keterbatasan kontrol internal merupakan bagian dari faktor risiko dalam sistem *anti-fraud.*

Secara normatif, PNM telah menetapkan program pelatihan etika dan integritas melalui salah satu muatan pilar pencegahan yakni *Awareness Program Anti-Fraud* sebagaimana tercantum dalam laporan strategi *anti-fraud* tahun 2022. Program ini mencakup *Orientation Base Training* (OBT), *knowledge sharing,* pelatihan internal maupun eksternal baik secara *in-class* maupun *e-learning*, yang dirancang untuk seluruh karyawan termasuk karyawan baru. Tujuan utama program tersebut adalah menanamkan nilai kejujuran, akuntabilitas, dan kepatuhan sebagai bagian dari sistem pencegahan *fraud*.[105]

Namun, berdasarkan hasil wawancara dengan *Senior Account Officer* (SAO), implementasi program tersebut belum sepenuhnya menjangkau struktur level operasional tingkat bawah.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[105] Laporan strategi anti *fraud,* diakses 23 September 2025, https://share.google/ILNwhyyMvHz8eF7ZB

Pelatihan yang diselenggarakan oleh kantor pusat umumnya dilaksanakan secara *in-class* maupun *e-learning* melalui *Zoom Meeting* dan hanya diikuti oleh pimpinan unit kerja salah satunya adalah Kepala Area, tidak seluruh karyawan operasional, sehingga sebagai perwakilan pimpinan unit kerja diharapkan dapat memberikan pembinaan *anti-fraud* dibawah wilayah koordinasi nya. Khususnya pada posisi seperti *Account Officer (AO)* dan *Finance Administration Officer* (FAO), mereka biasanya hanya menerima arahan lisan dari atasan setelah pelatihan, termasuk dari Kepala Unit Mekaar. Hal ini disebabkan oleh kebijakan internal yang cenderung bersifat *top-down*. Dalam wawancara tersebut, Mila menyampaikan:

> "Pelatihan dari pusat memang ada setiap enam bulan, tapi biasanya yang ikut hanya Kepala Area. Kami hanya dapat arahan lisan dari atasan setelah mereka ikut pelatihan itu. Jadi tidak langsung kami yang mendapat materinya."[106]

Hal tersebut menunjukkan kesenjangan dalam implementasi pelatihan sebagai bagian dari sistem *anti-fraud* yang tercantum dalam rancangan program dokumen dengan realitas pelaksanaan. Meskipun secara formal pelatihan etika dijadwalkan rutin setiap enam bulan sekali yang diikuti oleh para pemimpin unit kerja seperti kepala area dibawah koordinasinya guna memberikan pembinaan mengenai pentingnya pencegahan *fraud*. Pelaksanaannya masih dibilang bersifat terbatas secara keikutsertaan dan bersifat *hierarkis/top-down.* Akibatnya, karyawan yang berada di level

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[106] Mila, diwawancara oleh Penulis, Jember, 20 April 2025

operasional seperti AO yang menjadi garda terdepan justru kurang terpapar langsung oleh nilai-nilai *anti-fraud* secara sistemik dan berkala.

Dalam operasional unit terjadi ketidakseimbangan antara beban kerja karyawan lapangan dan efektivitas pengawasan oleh atasan. Dalam satu unit kerja, rata-rata terdapat 8 sampai 10 *Account Officer* (AO), masing-masing memiliki tanggung jawab membina hingga ratusan anggota nasabah binaan (PMB) di wilayah binaannya. Namun demikian, FAO menyampaikan bahwa tidak semua AO dapat diawasi secara *intens* setiap hari. Keterbatasan jumlah SDM pengawas seperti Kepala Area Pengawas, FAO atau Kepala Unit, jarak geografis antar wilayah binaan, dan jadwal kerja yang padat menjadi kendala utama dalam menjalankan fungsi pengawasan yang optimal. Dalam keterangannya, Dila menyatakan:

> "Kadang satu unit isinya 8 sampai 10 AO, dan masing-masing punya wilayah sendiri yang luas. Saya sebagai FAO enggak bisa setiap hari mendampingi mereka satu per satu. Apalagi kalau semua jadwalnya bentrok atau jauh-jauh lokasinya. Akhirnya ya lebih ke kepercayaan dan laporan dari mereka."[107]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Secara pola, temuan ini memperlihatkan bahwa semakin besar jumlah AO dalam satu unit, semakin rendah rasio pengawasan harian yang dapat dilakukan FAO atau Kepala Unit. Hal ini memperbesar kemungkinan terjadinya *fraud* yang tidak terdeteksi secara langsung.

[107] Dila, diwawancara oleh Penulis, Jember, 20 April 2025

Dalam proses pelaporan dugaan *fraud* di tingkat unit, ditemukan adanya hambatan *non-struktural* yang memengaruhi efektivitas pelaporan internal. Salah satu informan dari level *Finance Account Officer* (FAO) menyatakan bahwa tidak semua bentuk pelanggaran, khususnya yang dikategorikan ringan, secara otomatis dilaporkan secara formal ke Kepala Area atau tingkat kantor cabang. Dalam praktiknya, keputusan pelaporan sering kali didasarkan pada penilaian subjektif di tingkat unit, termasuk koordinasi internal dengan Kepala Unit. Dila menyampaikan:

> "Kadang ada AO yang melakukan pelanggaran ringan, tapi saya berkoordinasi dulu dengan Kepala Unit. Kalau kasusnya masih kecil dan bisa ditangani di tingkat unit, biasanya cukup diberikan coaching atau monitoring. Laporan ke Kepala Area sifatnya hanya untuk koordinasi, belum sampai ke tingkat pelaporan formal ke kantor cabang. Biasanya kami cuma mengingatkan saja secara lisan."[108]

Dari keterangan tersebut, muncul sebuah pola bahwa terdapat fleksibilitas dalam mekanisme pelaporan yang bergantung pada tingkat keseriusan pelanggaran dan relasi koordinatif di dalam struktur.

Sistem pelaporan kecurangan *(fraud)* melalui mekanisme *whistleblowing system* telah disediakan oleh perusahaan. Namun demikian, sistem ini belum sepenuhnya dimanfaatkan secara maksimal oleh karyawan karena terdapat kekhawatiran terhadap

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[108] Dila, diwawancara oleh Penulis, Jember, 20 April 2025

dampak yang ditimbulkan terhadap lingkungan kerja. Dila menyatakan:

> "Sistem pelaporan sudah ada dari pusat, tetapi kalau ada laporan dari internal, nanti pusat pasti akan memantau wilayah itu. Meskipun identitas pelapor disembunyikan, tetap saja pusat dan tim audit akan menyelidiki. Kalau wilayah ketahuan ada fraud, reputasi bisa turun, dan itu mempengaruhi kondisi kerja juga. Kita semua di wilayah ini ingin hasil kerja baik, jadi sebisa mungkin masalah diselesaikan secara internal saja, kalau memang tidak terlalu serius."[109]

Dalam sistem pengawasan internal memungkinkan terdapat celah *fraud* skala kecil terjadi tanpa terdeteksi secara langsung seperti yang telah disampaikan oleh salah seorang *Account Officer* (AO) Ayunda:

> "Saya pernah melihat mantan karyawan yang dulu rekan kerja saya telat setor tabungan nasabah, padahal seharusnya langsung disetor hari itu juga. Dia bilang bakal diganti besok dan benar diganti, tapi dia nggak laporan ke atasan."[110]

Tekanan kerja yang tinggi dan keterbatasan ekonomi pribadi menjadi faktor pendorong utama bagi sebagian AO untuk melakukan penyesuaian strategi di lingkup lapangan, bahkan jika hal tersebut bertentangan dengan aturan. Ayunda menyampaikan:

> "Kadang kita terpaksa ambil jalan cepat biar target tercapai. Apalagi kalau nasabah susah ditemui atau ada yang nunggak, ya mau nggak mau kita cari solusi sendiri. Asal kita tanggung jawab, uangnya tetap aman."[111]

Pernyataan ini menunjukkan bahwa terdapat kondisi psikologis dan situasional yang mendorong AO melakukan

[109] Dila, diwawancara oleh Penulis, Jember, 20 April 2025
[110] Ayunda, diwawancara oleh Penulis, Jember, 20 April 2025
[111] Ayunda, diwawancara oleh Penulis, Jember, 20 April 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

penyimpangan dari prosedur. Dalam beberapa kasus, bentuk *fraud* yang terjadi bukan semata penggelapan dana, melainkan lebih pada *fraud* proses atau *switching*, seperti mengatur ulang pencatatan atau memindahkan dana antar nasabah untuk menjaga performa kinerja karena berhubungan dengan *reward and punishment*.

Pelaksanaan target kinerja di lapangan tidak selalu selaras dengan kondisi nyata di unit. Keberhasilan mencapai target sering kali tidak ditentukan semata oleh kinerja, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti keberadaan nasabah, kondisi sosial ekonomi wilayah, dan respons masyarakat terhadap program. Ayunda menyampaikan:

> "Kita di lapangan nggak tahu situasinya bisa mendukung target atau tidak. Kadang sudah usaha maksimal, tapi tetap aja nggak sesuai target. Kalau ada kendala tidak tercapainya target bisa ditutupi dengan talangi menggunakan uang pribadi atau pinjam tabungan nasabah untuk nutup nasabah nunggak tapi tetap dikembalikan sebagai wujud tanggung jawab kami, biar nggak panjang masalahnya, karena juga berpengaruh terhadap performa kita dipantau oleh DPM *(Digital Performance Management)*."[112]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dalam hasil wawancara tersebut terungkap bahwa sistem *anti-fraud* pada pilar pencegahan, khususnya muatan *reward and punishment,* justru menimbulkan dilema di tingkat karyawan, terutama pada struktur operasional bawah. Hal ini terjadi karena mekanisme penghargaan dijadikan dasar dorongan bagi karyawan untuk menekan pencapaian target kinerja yang dijanjikan berupa

[112] Ayunda, diwawancara oleh Penulis, Jember, 20 April 2025

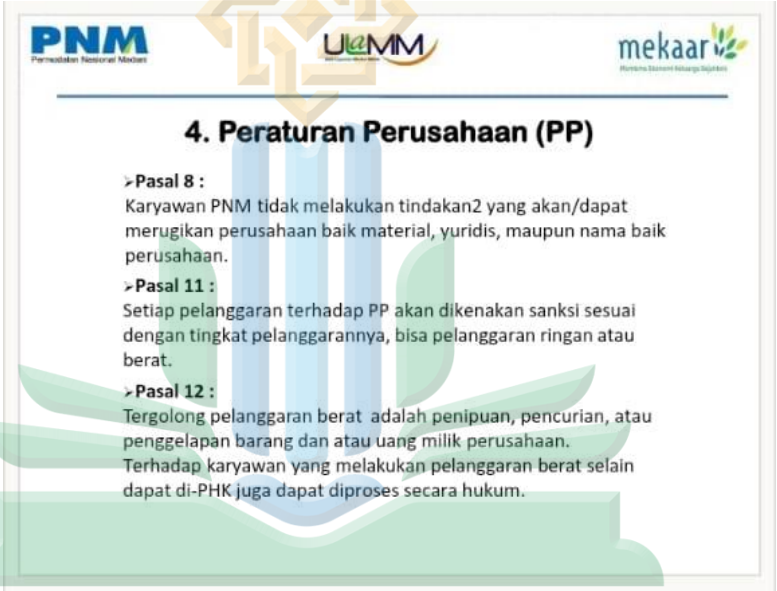
kompensasi tambahan, penyesuaian *benefit*, kenaikan pangkat, promosi jabatan, maupun bentuk penghargaan lain yang ditetapkan oleh Komite SDM atas capaian kinerja yang baik serta loyalitas dalam menjaga reputasi perusahaan. Sebaliknya, terdapat pula *punishment* apabila karyawan memperoleh hasil penilaian kinerja rendah, tidak mencapai target, atau gagal memenuhi komitmen kinerja yang telah ditentukan. Kondisi ini mendorong karyawan berlomba-lomba menstabilkan nilai diri pada *Digital Performance Management* (DPM) yang menjadi tolok ukur capaian target dan prestasi dibalik tercantumnya sistem informasi serta ketentuan berperilaku. Keberadaan DPM menjadi instrumen yang menentukan perolehan *reward* berupa *insentif* maupun *punishment* berupa sanksi, sehingga melahirkan dilema berupa adanya tekanan, peluang, serta rasionalisasi atau upaya pembenaran dalam diri insan PNM, khususnya *Account Officer* (AO) dan jajaran unit operasional bawah.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

2. Bentuk Ketidaksesuaian Antara Pelaksanaan Sistem *Anti-Fraud* Di PNM Mekaar Dengan Peraturan Dan Kebijakan Internal Perusahaan

Secara normatif, pelaksanaan sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar tidak hanya berlandaskan pada *Standard Operating Procedure* (SOP) *Anti-Fraud* semata, melainkan juga ditopang oleh hukum internal perusahaan yaitu Peraturan Perusahaan serta Kebijakan Strategi *Anti-Fraud.* Ketiga instrumen tersebut saling melengkapi dan menjadi dasar hukum yang

mengikat dalam implementasi pencegahan, pendeteksian, serta penindakan terhadap tindak kecurangan. Dengan demikian, keberadaan SOP, Peraturan Perusahaan, dan Kebijakan Strategi *Anti-Fraud* menegaskan bahwa sistem pengendalian internal tidak berdiri sendiri, melainkan harus berjalan secara terintegrasi. Adapun tataran normatif mengenai hal tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4. 8 Peraturan Perusahaan PNM
Sumber: Dokumentasi Puspa *Anti-fraud* Mekaar[113]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dengan demikian, gambar di atas menggambarkan kerangka normatif Peraturan Perusahaan yang menjadi dasar dalam pelaksanaan sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar. Secara lebih rinci, ketentuan tersebut diatur dalam beberapa pasal, antara lain, Pasal 8 mengenai tata tertib, Pasal

[113] Anti-fraud Mekaar-Edit (Scribd, 30 Maret 2019), diakses pada 1 Oktober 2025, https://id.scribd.com/presentation/403683299/Anti-Fraud-Mekaar-edit.

11 tentang sanksi pelanggaran tata tertib, serta Pasal 12 yang mengatur kriteria pelanggaran, berikut rinciannya:[114]

a. Pasal 11 (Tata Tertib Umum):

1) Hadir di tempat kerja sesuai pasal 7 diatas
2) Berpenampilan baik dan berpakaian sopan dan rapi serta menggunakan pakaian seragam, pada hari" yang telah ditentukan
3) Bertindak dengan sebaiknya dalam menjalankan tugas atau pekerjaan
4) Taat menjalankan tugas/pekerjaan rutin maupun tugas lainnya yang diperintahkan atasan kepadanya
5) Bekerja secara sungguh-sungguh dan dengan mencurahkan segenap perhatian, waktu , tenaga dan pikiran kepada tugas/pekerjaan yang sedang dilaksanakan
6) Mengutamakan kualitas hasil pekerjaan sesuai dengan petunjuk-petunjuk cara kerja
7) Memperlihatkan sikap patuh terhadap atasan dan loyalitas terhadap perusahaan
8) Menjaga rahasia perusahaan
9) Menjaga alat-alat kerja dan memelihara kekayaan perusahaan lainnya. Serta menjaga agar digunakan sebagaimana mestinya
10) Tanggap terhadap hal-hal yang kurang wajar, kesalahan, kekeliruan, pada tata cara kerja yang telah ditentukan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[114] PT Permodalan Nasional Madani, Peraturan Perusahaan, 6-10.

11) Wajib menjaga lingkungan kerja agar selalu bersih dan teratur, guna memelihara citra perusahaan
12) Tidak melakukan tindakan - tindakan yang akan/dapat merugikan perusahaan , baik material/financial, yuridis maupun mama baik perusahaan
13) Wajib melaporkan hal - hal yang akan dapat merugikan perusahaan sebagaimana butir 12 diatas
14) Wajib melaporkan Divisi SDM/SDM cabang setiap perubahan mengenai data/informasi pribadi terutama perubahan terbaru terkait status keluarga, alamat tempat tinggalnya atau alamat yang harus dihubungi dalam keadaan darurat.

b. Pasal 11 (Sanksi Pelanggaran Tata Tertib)
   1) Setiap pelanggaran terhadap tata tertib perusahaan, akan dikenakan sanksi yang sesuai dengan tingkat pelanggarannya. Secara terperinci diatur dalam pasal 12
   2) Jenis-Jenis sanksi atas pelanggaran tata tertib:
   3) Atasan langsung wajib memberikan pembinaan dan *konseling* terhadap karyawan yang memiliki permasalahan (mendapat teguran lisan atau surat peringatan).

c. Pasal 12 (Kriteria Pelanggaran)

Jenis pelanggaran yang dilakukan karyawan dan sanksi yang diberikan sehubungan pelanggaran dibedakan menjadi:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

1) Pelanggaran Ringan

a) Teguran lisan atau tertulis

Diberikan kepada karyawan bilamana melanggar ketentuan tata tertib, yang sebagaimana tergolong pelanggaran ringan antara lain:

(1) Datang terlambat atau pulang lebih awal tanpa keterangan atau alasan yang dapat diterima atau disetujui oleh atasan, atau tanpa sepengetahuan atasan

(2) Bekerja sering tidak efisien

(3) 1 (satu) kali mangkir / Absen dalam sebulan

(4) 3 (tiga) kali tidak melaksanakan pencatatan kehadirannya di tempat kerja

(5) Sering meninggalkan tempat kerja bukan untuk keperluan perusahaan tanpa sepengetahuan atau izin atasan

(6) Menunjukkan sikap malas tanpa adanya usaha untuk mengatasi nya

(7) Tidak memelihara dengan baik perlengkapan kerja yang diserahkan kepadanya, sehingga mengakibatkan kerusakan atau kehilangan perlengkapan kerja tersebut.

(8) Tindakan lain yang merupakan pelanggaran terhadap tata tertib, tugas dan tanggungjawab karyawan seperti tertuang pada ketentuan yang berlaku di perusahaan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

b) Surat Peringatan Pertama, diberikan apabila karyawan melakukan kembali pelanggaran ringan yang tertuang dalam pelanggaran teguran lisan atau tertulis. Surat Peringatan pertama diikuti dengan tindakan:

(1) Surat Peringatan Pertama mengurangi nilai kinerja sebesar 0,25 (nol komah dua puluh lima).

(2) Masa berlakunya surat peringatan pertama adalah 6 (enam) bulan.

c) Surat Peringatan Kedua, diberikan apabila karyawan melakukan kembali pelanggaran ringan pada saat menjalani sanksi Surat Peringatan Pertama, atau karyawan melakukan pelanggaran berat yang peranannya dalam hal pelanggaran tersebut tidak sebagai pelaku utama. Surat Peringatan Kedua diikuti dengan tindakan:

(1) Surat Peringatan Kedua mengurangi nilai kinerja sebesar 0,5 (nol koma lima);

(2) Masa berlakunya Surat Peringatan Kedua adalah selama 6 (enam) bulan.

d) Surat Peringatan Ketiga merupakan peringatan terakhir, diberikan apabila karyawan melakukan kembali pelanggaran ketika sedang menjalani sanksi Surat Peringatan Kedua. Surat Peringatan Ketiga diikuti dengan tindakan:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

(1) Mengurangi nilai kinerja sebesar 1 (satu) angka, berlaku selama 6 (enam) bulan, dan/atau

(2) Tidak mengikuti *Job Opening* selama 1 (satu) tahun, dan/atau

(3) Penundaan kenaikan upah selama 1 (satu) tahun, dan/atau

(4) Penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun dan/atau

(5) Penurunan jabatan 1 (satu) grade, dan/atau

(6) Penurunan pangkat 1 (satu) tingkat Jabatan, dan/atau

(7) Penurunan upah disesuaikan setelah *Down Grade*, dan/atau

(8) Pembebastugasan dari jabatan, dan/atau

(9) Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

2) Pelanggaran Berat

Apabila karyawan melakukan pelanggaran berat, maka Perusahaan dapat melakukan pemutusan hubungan kerja secara langsung dengan alasan mendesak yang pelaksanaannya tetap berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk dapat mengadukan atau melaporkan karyawan yang bersangkutan kepada pihak yang berwajib.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Pelanggaran-pelanggaran yang dikategorikan sebagai pelanggaran berat yaitu:

a) Melakukan penipuan, pencurian atau penggelapan barang dan/atau uang milik perusahaan.

b) Memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan.

c) Mabuk, meminum-minuman keras yang memabukkan, memakai dan/atau mengedarkan obat narkotika, psikotropika dan zat aditif lainnya di tempat kerja atau lingkungan perusahaan.

d) Melakukan perbuatan asusila atau perjudian di tempat kerja atau di lingkungan perusahaan.

e) Menyerang, menganiaya, mengancam, atau mengintimidasi teman sekerja atau pengusaha di lingkungan kerja perusahaan.

f) Membujuk teman sekerja atau pengusaha untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.

g) Dengan ceroboh atau sengaja merusak atau membiarkan dalam keadaan bahaya barang milik perusahaan yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

h) Dengan ceroboh atau sengaja membiarkan teman sekerja atau pengusaha dalam keadaan bahaya di tempat kerja.

i) Membongkar atau membocorkan rahasia perusahaan yang seharusnya dirahasiakan kecuali untuk kepentingan negara.

j) Karyawan yang tidak melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab sesuai dengan yang tercantum dalam Peraturan Perusahaan dan Peraturan Perundangan yang berlaku.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

k) Melakukan pelanggaran berat lainnya di lingkungan perusahaan yang diancam pidana penjara 5 (lima) tahun atau lebih.

l) Tindakan lain yang merupakan pelanggaran berat seperti yang tertuang pada ketentuan yang berlaku di perusahaan.

Selain Peraturan Perusahaan (PP) yang sudah mengatur secara jelas dan tegas konsekuensi tindakan *fraud* diatas. PT Permodalan Nasional Madani (PNM) juga memperkuat komitmen tersebut melalui kebijakan strategi *anti-fraud.* Kebijakan ini dirancang sebagai bagian dari implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dengan menegaskan prinsip *zero tolerance* terhadap segala bentuk kecurangan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya mengandalkan perangkat normatif berupa peraturan internal, tetapi juga mengintegrasikan strategi pencegahan, dan penanganan *fraud* secara sistematis, terarah dan konsisten, sebagaimana tercermin dalam kebijakan resmi yang dipublikasikan melalui laman PNM sebagai berikut:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Gambar 4. 9 Kebijakan Strategi *Anti Fraud*
Sumber: Dokumentasi Laman Resmi pnm.co.id[115]

Sebagaimana terlihat pada gambar kebijakan strategi *anti-fraud* yang ditetapkan oleh PT Permodalan Nasional Madani (PNM), perusahaan secara tegas menyatakan tidak memberikan toleransi *(zero tolerance)* terhadap setiap bentuk tindakan *fraud*. Komitmen ini kemudian dijabarkan secara lebih rinci dalam beberapa larangan pokok aturan perilaku yang mengikat seluruh insan PNM. Berikut poin - poin yang tertera, pegawai dilarang untuk melakukan:

1) Korupsi yaitu menerima atau meminta imbalan dan menyelewengkan dana perusahaan untuk kepentingan pribadi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[115] PT Permodalan Nasional Madani https://share.google/bP1attDb7ilb7yLfj

2) Penipuan yaitu tindakan mengelabui atau memalsukan dokumen, tanda tangan, serta bukti otentik lainnya.
3) Pencurian yaitu pengambilan aset atau data perusahaan yang bukan merupakan haknya.
4) Pembiaran yaitu mengabaikan kewajiban prosedur atau tanggung jawab dengan sadar dan sengaja.
5) Pelanggaran yaitu tindakan membobol atau merekayasa laporan keuangan, baik dengan maupun tanpa teknologi.

Seluruh rangkaian larangan ini menegaskan bahwa kebijakan *anti-fraud* PNM tidak sekadar bersifat normatif, melainkan menjadi pedoman perilaku yang wajib dipatuhi oleh seluruh pegawai. Untuk mendukung penerapan kebijakan tersebut, PNM juga menyediakan sarana pelaporan melalui email (antifraud@pnm.co.id) dan WhatsApp (0821 1234 5555) sehingga setiap indikasi fraud dapat ditindaklanjuti secara cepat dan transparan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Adapun terdapat kategori ketidaksesuaian Pelaksanaan sistem anti *fraud* PNM Mekaar dengan peraturan dan kebijakan internal perusahaan sebagai tabel berikut:

Tabel 4. 4 Ketidaksesuaian Implementasi Sistem *Anti-Fraud*
Dengan Regulasi dan Kebijakan internal PNM
Sumber: Data diolah peneliti

No.	Kategori ketidaksesuaian	Norma Tertulis SOP, Peraturan Perusahaan, kebijakan strategi anti-fraud	Praktik Lapangan (PNM Mekaar Area Tanggul)	Bentuk Ketidaksesuaian
1	Penindakan dan sanksi	Pasal 11-12 Peraturan Perusahaan *Fraud* termasuk pelanggaran berat yang dapat dikenai PHK dan proses hukum, Kebijakan strategi *anti-fraud* zero tolerance	Tidak semua *Fraud* dikenakan PHK karena masih mempertimbangkan nominal, motif dan *track record* karyawan untuk meringankan sanksi	Penerapan sanksi tidak sesuai prinsip *zero tolerance* dan ketentuan pelanggaran berat
2	Penindakan dan sanksi	(Peraturan Perusahaan Pasal 11 & 12, Kebijakan Zero Tolerance, SK-027.A/PNM-DIR/IX/19 Pilar Investigasi & Sanksi): *Fraud* termasuk pelanggaran berat → konsekuensinya PHK bahkan dapat dilanjutkan ke jalur hukum, tanpa mempertimbangkan besar-kecil nominal.	*Fraud* nominal kecil hanya dikenakan sanksi administratif atau mutasi, sedangkan *fraud* nominal besar baru ada skorsing/PHK.	Penegakan sanksi tidak sesuai dengan aturan normatif *zero tolerance;* ada kelonggaran dalam pelaksanaan berdasarkan besaran nominal *fraud,* sehingga kebijakan anti-fraud tidak dijalankan konsisten.
3	Pilar Deteksi	(SK-027.A/PNM-DIR/IX/19): *fraud* wajib dideteksi melalui sistem pengawasan berlapis.	Pengawasan longgar, *fraud* kecil sering tidak terdeteksi atau diabaikan.	Sistem deteksi tidak berjalan sesuai desain normatif.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

4.	Pilar pencegahan	SK-027.A/PNM-DIR/IX/19: Pilar Pencegahan, serta Pasal 8 Peraturan Perusahaan: karyawan dilarang melakukan tindakan yang merugikan perusahaan.	*Fraud* skala kecil dianggap wajar, hanya ditegur lisan tanpa dilaporkan.	Norma pencegahan tidak ditegakkan konsisten, *zero tolerance* tidak berlaku penuh.
5.	Investigasi & Pelaporan	(SK-027.A/PNM-DIR/IX/19): Pilar investigasi & pelaporan: setiap dugaan *fraud* wajib diinvestigasi formal.	Banyak kasus hanya diselesaikan internal atasan-bawahan tanpa laporan resmi.	Prosedur investigasi dan pelaporan formal diabaikan.
6.	Pilar Deteksi Whistleblowing System	SK-027.A/PNM-DIR/IX/19: pilar Deteksi: tersedia mekanisme *whistleblowing* yang rahasia.	Adanya budaya saling melindungi dan enggan melapor karena takut tekanan/risiko hubungan dengan atasan	Sistem *whistleblowing* tidak berjalan efektif. Dan pilar pendeteksian kurang berfungsi sebagaimana mestinya.
7.	Pilar pencegahan, pelatihan anti-fraud	SK-027.A/PNM-DIR/IX/19: Pilar Pencegahan program *Awareness Anti-Fraud* ditujukan seharusnya untuk seluruh karyawan termasuk karyawan baru melalui program *Orientation Base Training* (OBT), *knowledge sharing,* dan pelatihan internal dan eksternal bersifat *in-class* maupun *e-learning*	*Program Awareness Anti-Fraud* dibentuk oleh perusahaan pusat PNM lebih condong bersifat *top-down* sehingga internalisasi program anti Fraud bersifat berjenjang oleh para pemimpin unit kerja salah satunya seperti kepala area kemudian diteruskan sampai struktur level terbawah	Pelatihan tidak menjangkau seluruh level karyawan secara berkala dan sistematik sehingga internalisasi nilai-nilai anti-*fraud* kurang melekat dalam diri karyawan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

			operasional, sehingga tataran level operasional jarang mendapat pelatihan langsung melainkan menerapkan arahan dari pimpinan di atasnya	
8.	Pilar pencegahan *(Reward and Punishment)*	SK-027.A/PNM-DIR/IX/19: Pilar Pencegahan dan kebijakan strategi *anti Fraud* terkait *zero tolerance* terhadap segala bentuk *fraud* dan peraturan perusahaan pasal 11 dan 12	Kebijakan *Reward and Punishment* lebih berfokus pada upaya atau dorongan karyawan dalam berlomba-lomba menstabilkan nilai diri pada *Digital Performance Management* (DPM) yang menjadi tolok ukur capaian target dan prestasi berkenaan dengan *reward* berupa hadiah insentif, benefit kenaikan pangkat, jabatan, dan lain-lain sedangkan *Punishment* akan diberikan sanksi dan tidak mendapatkan insentif jika penilaian kinerja turun. Sehingga muncul tindakan rasionalisasi atas tekanan dan peluang dalam diri karyawan	Sistem *Reward* bias pada target bisnis, bukan pada etika dan *Punishment* dijadikan sebagai unsur tekanan yang dapat merasionalisasi karyawan untuk berbuat *fraud* demi kepentingan *Digital Performance Management* (DPM) berkenaan dengan performa capaian dengan tujuan hasil yang tidak sesuai dengan maksud sebagai dorongan kepatuhan terhadap *anti-fraud.*
9.	*Monitoring*, evaluasi dan tindak	1. SK-027.A/PNM-DIR/IX/19: Pilar	1. Implementasi sistem *anti-fraud*	Penegakan terhadap

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

	lanjut	Pemantauan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut: kegiatan pemeriksaan/pengawasan lebih banyak melakukan penekanan pada aspek kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur yang berlaku *(compliance)* dan apabila disaat pemeriksaan dijumpai hal-hal yang mengindikasikan adanya kejadian *fraud* akan ditindaklanjuti dengan pemeriksaan investigasi, evaluasi kemudian dilakukan setelah Investigasi telah dilaporkan kepada komite penanganan pelanggaran (KPP) sehingga dengan maksud dapat diidentifikasi kelemahan pada sistem pengendalian yang dilakukan oleh Divisi Pengawasan dan *Monitoring* termasuk Satuan Pengawas *Intern* 2. Semua hasil pemantauan evaluasi dan tindak lanjut harus selaras dengan prinsip *zero tolerance* 3. Pelanggaran juga terhadap peraturan	kepatuhan terhadap prosedur hanya bersifat administratif tanpa menguji kepatuhan substantif 2. Tindak lanjut atas temuan *Fraud* yang harusnya dilakukan investigasi lebih lanjut dan dilaporkan ke Komite Penanganan Pelanggaran namun tidak dilakukan karena banyak kasus kecil hanya diselesaikan secara internal berupa mutasi / tanpa laporan resmi ke KPP 3. Evaluasi Sistem untuk diidentifikas kelemahan jarang sampai pada akar permasalahan karena faktor keterbukaan ke wilayahan juga, karena lebih berfokus pada penyelesaian kasus aspek kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur yang berlaku *(Compliance)* 4. Peran Divisi pengawasan dan Monitoring dan SPI, fungsi pengawasan terbatas pada	tataran normatif Tidak dilaksanakan pada ketentuan SOP *anti-fraud,* kebijakan *zero tolerance* dan sanksi yang seharusnya dijatuhkan sesuai Peraturan Perusahaan adalah pada kategori PHK karena mengandung unsur - unsur *Fraud* yang tertera dalam *Code of Conduct*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

		perusahaan termuat pada pasal 8,11 dan 12	formalitas, tidak sampai pada analisis efektivitas *anti-fraud* di level unit karena disfungsi antar bagian sehingga indikasi *Fraud* tidak naik tingkat dan ada budaya menutup diri dan penyelesaian internal bergantung pada nominal kerugian, motif dan *track record* karyawan, sehingga keterbukaan antar bagian sangat diperlukan 5. Hasil evaluasi justru berujung kompromi terkadang sehingga antara bawahan dengan atasan bergantung pada unsur-unsur pelaku masih ada niat baik atau tidak dan lain" dengan melihat performa unit juga	

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Berdasarkan data dokumentasi diatas, maka terlihat bahwa *implementasi* sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul tidak sepenuhnya sejalan dengan norma yang tertulis dalam SOP perusahaan, peraturan perusahaan, maupun kebijakan strategi *anti-fraud.* Secara normatif, dokumen tersebut menekankan adanya prosedur penanganan *fraud,* larangan atas segala bentuk *fraud,*

serta upaya penindakan dengan mengedepankan prinsip *zero tolerance.* Namun, dalam praktik di lapangan, penerapan prinsip tersebut cenderung bersifat fleksibel dengan mempertimbangkan unsur-unsur subjektif, seperti nilai kerugian yang ditimbulkan, niat pelaku, serta riwayat kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Ibu Irwindah berikut:

> "Secara prinsip, kami memang mengacu pada aturan perusahaan yang menekankan *zero tolerance* terhadap segala bentuk *fraud*. Dalam SOP sudah dijelaskan bahwa pelanggaran berat seperti fraud seharusnya berujung pada pemutusan hubungan kerja. Namun dalam praktiknya, tidak semua kasus *fraud* langsung dikenakan PHK. Ada pertimbangan dari SDI (Sumber Daya insani) yang memperhitungkan faktor-faktor lain seperti nominal kerugian, motif, dan track record karyawan."[116]

Dalam pernyataan tersebut terlihat adanya ketidaksesuaian antara norma formal yang tertuang dalam kebijakan tertulis perusahaan dengan praktik yang berlangsung di lapangan. Berdasarkan *Standart Operating Procedure* (SOP) PNM Mekaar sebagaimana tercantum dalam Surat Keputusan Direksi Nomor SK-027.A/PNM-DIR/IX/19 tentang Pedoman Strategi *Anti-Fraud*, serta peraturan perusahaan maupun kebijakan strategi *anti-fraud*, tindakan *fraud* tanpa memandang besar kecilnya nominal kerugian digolongkan sebagai pelanggaran berat yang semestinya berujung pada pemutusan hubungan kerja (PHK). Namun, pada praktiknya pihak manajemen memberikan kelonggaran sanksi dengan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[116] Irwindah, diwawancara oleh Penulis, Jember, 17 April 2025

mempertimbangkan dampak sistemik serta nilai kerugian yang relatif kecil. Hal ini sejalan dengan keterangan yang disampaikan oleh Ibu Irwindah yang menyatakan bahwa:

> "Betul, bisa dibilang seperti itu. Karena dalam kondisi di lapangan, ada semacam kelonggaran dalam menerapkan sanksi. Misalnya, untuk *fraud* nominal kecil yang tidak berdampak sistemik, biasanya karyawan hanya dikenakan sanksi administratif atau mutasi, kecuali nominal besar baru terdapat upaya skorsing bahkan hingga PHK."[117]

Implementasi prinsip zero *tolerance* dalam sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul mengalami tantangan praktis di lapangan. Sebagaimana yang disampaikan oleh ibu Annisa::

> "Sebenarnya kami juga menghadapi dilema. Di satu sisi kami ingin menjaga integritas, di sisi lain kami harus mempertahankan performa unit. Kalau semua AO yang terlibat *fraud* langsung dipecat, itu bisa mengganggu operasional. Maka kadang disepakati untuk memberi kesempatan kedua, apalagi kalau AO tersebut berprestasi atau melakukan *fraud* karena tekanan pekerjaan saja."[118]

Dari pernyataan tersebut, terlihat secara normatif perusahaan mengklaim menerapkan prinsip *zero tolerance* terhadap pelanggaran integritas, dalam praktiknya terdapat fleksibilitas dalam penerapan sanksi terhadap pelaku *fraud*. Dengan demikian, sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar tidak sepenuhnya berjalan dalam koridor prinsip *zero tolerance* secara ketat, melainkan mengalami adaptasi berdasarkan pertimbangan manajerial dan kebutuhan operasional. Peneliti kemudian menanyakan apakah kebijakan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[117] Irwindah, diwawancara oleh Penulis, Jember, 17 April 2025
[118] Annisa, diwawancara oleh Penulis, Jember, 21 April 2025

tersebut didukung secara tertulis dalam regulasi internal. Ibu Anisa menyatakan:

> "Secara tertulis tidak. Aturannya jelas, *fraud* adalah pelanggaran berat. Tapi dalam praktik, ada ruang penafsiran. Kami juga mempertimbangkan sisi kemanusiaan dan kontribusi karyawan selama ini dan pelaksanaannya bersifat kondisional."[119]

Di dalam praktik lapangan perihal penerapan sanksi terdapat kasus *fraud* yang tidak berakhir pada pemutusan hubungan kerja (PHK), sebagaimana yang dilami oleh ibu Dian menyampaikan:

> "Kasus *fraud* sering kami alami terutama *Fraud* proses contohnya kalau AO menalangi dana nasabah tabungan kepada nasabah nunggak atau memanipulasi data realisasi, dan *switching* itu sudah termasuk *fraud*. Tapi kalau nominalnya kecil dan yang bersangkutan mengakui dan bertanggung jawab, biasanya kita hanya beri teguran saja tp jika cukup serius dengan menggunakan nominal maka diberikan surat peringatan atau mutasi. PHK itu biasanya opsi terakhir, dan harus atas keputusan Area atau wilayah."[120]

Dari pernyataan tersebut, terdapat pendekatan *restoratif* yang motifnya berkaitan dengan *efisiensi* manajemen SDM serta pertimbangan kondisi internal, seperti minimnya jumlah AO dan risiko kehilangan tenaga kerja yang sudah terlatih. Hal ini menjadi bagian dari kebijakan informal yang muncul di tingkat unit, meskipun secara formal perusahaan menganut prinsip *zero tolerance* terhadap *fraud*.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[119] Annisa, diwawancara oleh Penulis, Jember, 21 April 2025
[120] Dian, diwawancara oleh Penulis, Jember, 20 April 2025

Dengan hal tersebut, peneliti menyampaikan terkait potensi pertentangan antara kebijakan *anti-fraud* resmi dengan praktik, Ibu Dian menyatakan:

> "Iya, sebenarnya bertentangan. Tapi karena tekanan di lapangan tinggi, kadang kami juga memaklumi karena performa pribadi dan pencapaian unit sangat berpengaruh sehingga jika diterapkan sesuai aturan baku dengan direkomendasikan untuk langsung di PHK kami bisa kekurangan SDM khususnya AO Jadi antara kebijakan dan realita tidak sejalan dengan alasan yang memadai dan kami koordinasikan dengan pimpinan hanya diterapkan *coaching* dan *monitoring*."[121]

Dalam praktik lapang, sistem *Anti-fraud* tidak berjalan seragam dengan pola kecenderungan toleransi sehingga antara regulasi formal dan realitas operasional menimbulkan ketidakseimbangan dengan motif berupa dorongan menjaga performa unit dan keterbatasan SDM menyebabkan kebijakan anti-fraud tidak dijalankan secara kaku.

Hal ini juga disampaikan serupa dalam wawancara lain yang menunjukkan adanya perbedaan interpretasi kebijakan *anti-fraud* dengan implementasinya terkait penanganan *Fraud* dengan prinsip *zero tolerance*. Sebagaimana yang disampaikan oleh Mila:

> "Kalau di lapangan, tidak selalu. Kadang AO yang ketahuan manipulasi data atau menalangi dana, tetap diberi kesempatan selama tidak berulang oleh pimpinan. Bahkan ada yang tetap bekerja meskipun sudah kena SP. Jadi tidak semua *fraud* berujung PHK."[122]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[121] Dian, diwawancara oleh Penulis, Jember, 20 April 2025
[122] Mila, diwawancara oleh Penulis, Jember, 20 April 2025

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kebijakan *zero tolerance* terhadap *fraud* sebagaimana yang telah dicanangkan dalam kebijakan perusahaan, tidak diterapkan secara mutlak dalam praktik operasional di lapangan. Ada toleransi terhadap pelanggaran tertentu, selama dianggap tidak mengganggu kinerja secara keseluruhan atau tidak berulang.

Dengan hal yang demikian, penulis menyampaikan perihal pengetahuan atasan terhadap praktik tersebut, Mila menyatakan:

> "Iya, biasanya Kepala Unit yang lapor, tapi tetap ada pertimbangan. Apalagi kalau AO-nya bagus dalam pencairan, biasanya masih dipertahankan. Jadi memang ada perbedaan antara kebijakan tertulis dan pelaksanaan nyata."[123]

Berdasarkan pernyataan tersebut, diketahui bahwa praktik diskresi dalam pemberian sanksi telah diketahui dan disetujui oleh atasan langsung seperti Kepala Unit, dan kepala area dengan sistem koordinasi dan penyelesaian internal dengan toleransi terhadap pelanggaran *fraud* tertentu terutama jika *track-record* kinerja karyawan masih dianggap bagus sebelum terjadinya *fraud* sehingga timbul motif adanya pertahanan produktivitas dan pencapaian target daripada konsistensi penerapan sanksi. Pelanggaran *fraud* ringan ditangani secara administratif (SP), bukan PHK, selama tidak bersifat masif/berulang. *Fraud*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[123] Mila, diwawancara oleh Penulis, Jember, 20 April 2025

Oportunistik dengan pelaku AO berprestasi ditanggapi secara kompromistis oleh manajemen tingkat bawah.

3. Implikasi Hukum terhadap ketidaksesuaian pelaksanaan sistem *anti-fraud* ditinjau dari perspektif hukum ketenagakerjaan

Proses awal investigasi terhadap dugaan *fraud* dilakukan secara berjenjang. Ketika ada indikasi *fraud* seperti dana fiktif, penggelapan, atau manipulasi data, informasi tersebut biasanya berasal dari laporan Kepala Unit, *Finance Account Officer* (FAO), atau *Senior Account Officer* (SAO). Setelah laporan diterima, pihak pengawasan melakukan koordinasi internal dan memanggil terduga pelaku untuk diklarifikasi. Sebagaimana Ibu Irwindah menyatakan:

> "Biasanya kami menerima laporan dari Kepala Unit atau FAO/SAO terkait adanya dana fiktif, penggelapan, atau manipulasi. Kami melakukan koordinasi internal dan memanggil pelaku."[124]

Hal ini menunjukkan bahwa deteksi awal *fraud* diinisiasi dari level bawah unit kerja langsung dan dikomunikasikan ke atas pengawasan, menandakan sistem pengawasan bersifat *top-down* dan reaktif. Motif dari investigasi awal bukan semata-mata untuk menghukum, tetapi lebih untuk memastikan kebenaran informasi dan mencegah kerugian lebih lanjut bagi perusahaan. Berdasarkan informasi tersebut, dapat dikategorikan bahwa *fraud* yang di investigasi biasanya berjenis dana fiktif kategori manipulasi laporan pinjaman, penggelapan kategori keuangan langsung, manipulasi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[124] Irwindah, diwawancara oleh Penulis, Jember, 17 April 2025

data kategori administratif. Kepala unit mekaar merupakan lapisan utama sistem pengendalian internal sebagai filter awal sebelum kasus naik level area dengan sistem koordinasi. *Fraud* yang dilaporkan terbagi *Fraud* proses dan *Fraud* uang.

Selain hal diatas informan juga menyampaikan bahwa dasar hukum dan regulasi internal yang digunakan dalam sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar adalah:

a. Peraturan Perusahaan PNM,
b. *Standard Operating Procedure* (SOP) *Anti-Fraud,* dan
c. Perjanjian Kerja yang dibuat antara perusahaan dan karyawan.

Dalam Peraturan Perusahaan dan SOP *Anti-Fraud* dijelaskan bahwa fraud dikategorikan sebagai kesalahan berat dan dapat dikenai sanksi pemutusan hubungan kerja (PHK). Namun, dalam Perjanjian Kerja individual, tidak terdapat klausul yang secara eksplisit menyebut kata *fraud* yang ada adalah frasa umum seperti yang disampaikan oleh ibu irwindah secara lisan karena dokumen tersebut bersifat internal dan tidak dibagikan secara publik:

> "Apabila pada sewaktu-waktu selama berlangsungnya perjanjian ini penerima kerja ditemukan bersalah atas satu atau beberapa pelanggaran yang disebutkan berikut ini, termasuk ketidakjujuran, pembangkangan, kejahatan moral, pelanggaran atas peraturan perundang-undangan kerja yang ditetapkan pemberi kerja atau pernyataan-pernyataan atau tindakan-tindakan yang dapat merugikan kepentingan pemberi kerja dan atau hubungan pemberi kerja dengan masyarakat."[125]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[125] Irwindah, diwawancara oleh Penulis, Jember, 17 April 2025

Berdasarkan hasil wawancara, tampak pola bahwa terdapat dualisme dasar hukum internal. Perusahaan memiliki aturan korporat yang tegas soal *fraud* SOP *Anti-Fraud* dan Peraturan Perusahaan, namun klausul dalam Perjanjian Kerja bersifat umum dan multitafsir. Sehingga menimbulkan Kecenderungan bahwa implementasi sanksi terhadap *fraud* menjadi dilematis ketika perjanjian kerja tidak mencantumkan istilah *fraud* secara eksplisit. Hal ini menimbulkan potensi konflik interpretasi antara perusahaan dan karyawan. Motif penghindaran pemutusan hubungan kerja kadang didasarkan pada kelemahan legalitas dalam kontrak kerja, sehingga perusahaan memberi sanksi disipliner alih-alih PHK walaupun secara SOP *fraud* sudah masuk kategori PHK langsung.

Sistem penanganan *fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul diperlakukan secara bertingkat, bergantung pada nilai kerugian dan sikap karyawan yang bersangkutan. Hal ini sebagaimana keterangan Ibu Irwindah menyatakan:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

> "Kalau nilai *fraud-nya* di bawah lima juta dan karyawan bersikap kooperatif, biasanya kami tidak langsung memberhentikan. Kami beri Surat Peringatan (SP), bisa mulai dari SP1 sampai SP3. Kadang, kalau sudah cukup berat, bisa langsung diberi SP1 dan SP 3 secara sekaligus. Kami juga buat kesepakatan agar kerugian diganti lewat potongan gaji setiap bulan, dan karyawan tidak menerima tunjangan sebagai wujud pertanggungjawaban."[126]

Dari pernyataan, menunjukkan adanya kebijakan fleksibel yang bersifat korektif terhadap pelaku *fraud* berisiko rendah. Hal ini memperlihatkan bahwa sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar tidak selalu

[126] Irwindah, diwawancara oleh Penulis, Jember, 17 April 2025

represif, melainkan juga mengandung unsur pembinaan bagi karyawan yang masih dianggap bisa diperbaiki. Fraud dengan nominal kecil diperlakukan dengan pendekatan non pemutusan hubungan kerja (*non*-PHK). Pendekatan korektif dan pemulihan atas kerugian menjadi prioritas dalam sistem penanganan fraud bernilai kecil. Perusahaan lebih memilih menyelamatkan karyawan yang masih menunjukkan itikad baik ketimbang langsung memberhentikan. Kebijakan ini tampaknya dilandasi oleh pertimbangan efisiensi SDM dan pemberdayaan internal untuk memperbaiki kesalahan.

Kepala Area, sebagai pemegang otoritas lapangan, tidak secara aktif atau eksplisit memahami atau merujuk kepada hukum ketenagakerjaan yang berlaku, baik itu dalam bentuk Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan maupun ketentuan turunan seperti PP Nomor 35 Tahun 2021. Pengetahuan mereka terbatas pada *Standard Operating Procedure* (SOP) internal yang bersumber dari kantor pusat. Sebagaimana pernyataan ibu Irwindah:

> "Kami tidak secara langsung mempelajari atau mengetahui secara mendalam hukum ketenagakerjaan yang berlaku di perusahaan. Biasanya, kami hanya menerima arahan teknis dari pusat dan menjalankannya sebagaimana tertuang dalam SOP dan petunjuk kerja."[127]

Dengan hal tersebut terlihat terbatasnya pemahaman tentang hukum ketenagakerjaan di kalangan manajemen lapangan. Kebijakan hukum ketenagakerjaan belum terinternalisasi secara menyeluruh dalam

[127] Irwindah, diwawancara oleh Penulis, Jember, 17 April 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

budaya kerja. Sehingga pola yang muncul adalah pelaksanaan kebijakan anti-fraud dan tata kelola SDM dilakukan berdasarkan SOP internal, tanpa korelasi eksplisit dengan landasan hukum eksternal. Hal ini menunjukkan dominasi pendekatan administratif ketimbang legalistik. Sikap ini bisa dipahami sebagai bentuk delegasi penuh tanggung jawab terhadap kepatuhan hukum kepada manajemen pusat. Pihak area hanya berperan sebagai pelaksana teknis, bukan sebagai pengontrol legalitas kebijakan.

Data ini dapat dikategorikan sebagai bentuk ketidaksinkronan antara peraturan ketenagakerjaan dengan kebijakan operasional perusahaan. Tidak adanya pemahaman hukum di tingkat pelaksana mengindikasikan potensi risiko hukum dalam pelaksanaan kebijakan, termasuk dalam penerapan sistem *anti-fraud*.

Terdapat suatu mekanisme tindak lanjut penanganan *fraud* dilakukan secara internal. Ketika seorang karyawan menunjukkan ketidakkooperatifan dalam proses klarifikasi dugaan fraud, maka jalur formal yang ditempuh adalah pelimpahan ke SDI. Tahapan selanjutnya melibatkan pihak legal perusahaan dan pelaporan administratif ke kantor pusat. Proses ini menunjukkan adanya tahapan berjenjang dalam implementasi sistem *anti-fraud* di lapangan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Irwindah:

> "Jika karyawan yang tidak kooperatif dalam proses penanganan dugaan *fraud* seperti tidak mengakui perbuatannya, tidak bersedia mengganti kerugian, serta menunjukkan sikap menghindar dari tanggung jawab maka kepala area segera merekomendasikan karyawan tersebut kepada Divisi SDI (Sumber Daya Insani) untuk dilakukan proses pemutusan hubungan kerja (PHK). Kepala Area

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

> juga menambahkan bahwa Divisi SDI biasanya langsung menindaklanjuti kasus tersebut dengan menyerahkan prosesnya kepada tim legal serta membuat laporan kepada kantor pusat untuk dokumentasi dan proses selanjutnya."[128]

Perusahaan mengambil tindakan tegas ketidakterbukaan atau sikap tidak kooperatif dari karyawan yang diduga melakukan *fraud*. *Eskalasi* terhadap SDI dan tim legal merupakan bagian dari strategi mitigasi risiko internal yang dilakukan secara sistematis sehingga menimbulkan kecenderungan sistem *anti-fraud* lebih mudah dieksekusi apabila ada penolakan dari karyawan untuk menyelesaikan secara kekeluargaan atau internal. Sikap tidak kooperatif mempercepat proses PHK tanpa mediasi tambahan. Hal ini menandakan adanya ruang diskresi yang besar di tangan SDI dan tim legal.

Fraud yang dilakukan oleh karyawan, terutama AO, membawa dampak ganda berupa kerugian finansial dan kerugian *non*-finansial berupa reputasi buruk. AO yang merupakan *frontline* kerap menjadi titik rawan terjadinya fraud, sehingga hal ini menjadi tantangan serius bagi manajemen dalam menjaga integritas dan kepercayaan publik. Ibu Annisa menyampaikan bahwa:

> "*Account Officer* (AO) adalah ujung pelaksana dalam operasional kami. Ketika AO melakukan fraud, tantangannya bukan hanya kerugian materi yang dialami perusahaan, tetapi juga kerusakan reputasi dan kredibilitas unit secara keseluruhan."[129]

Fraud karyawan, khususnya dari posisi AO, berimplikasi luas tidak hanya secara material tetapi juga berdampak pada citra dan kepercayaan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[128] Irwindah, diwawancara oleh Penulis, Jember, 17 April 2025
[129] Annisa, diwawancara oleh Penulis, Jember, 21 April 2025

unit bisnis. Manajemen cenderung memfokuskan perhatian pada risiko *fraud* yang dapat merusak kredibilitas unit di mata pelanggan dan *stakeholder*.

Perusahaan memiliki beragam mekanisme sanksi sebagai bagian dari sistem *anti-fraud* yang bertahap, mulai dari peringatan hingga tindakan pemutusan hubungan kerja. Sanksi yang diberikan disesuaikan dengan tingkat pelanggaran, khususnya memperhatikan nominal *fraud* dan frekuensi pelanggaran yang terjadi. Sebagaimana ibu Annisa menyatakan:

> "Ada beberapa sanksi selain pemutusan hubungan kerja (PHK), seperti Surat Peringatan (SP) 1 sampai 3, pemotongan gaji, dan penarikan *Account Officer* (AO) ke kantor area. Namun, jika *fraud* dilakukan dengan nominal kurang dari lima juta rupiah dan terulang kembali setelah diketahui, maka PHK tidak dapat dihindari."[130]

Penerapan sanksi di PNM Mekaar bersifat *progresif*, dengan tahapan yang semakin berat jika pelanggaran berulang terjadi. PHK dipandang sebagai langkah terakhir yang diambil apabila pelanggaran *fraud* berulang dan nominal kerugian mencapai atau melebihi ambang batas tertentu.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Perusahaan memiliki kebijakan tegas yang tidak memberikan kompensasi atau hak-hak ketenagakerjaan seperti THR, pesangon, dan tunjangan bagi karyawan yang di-PHK akibat *fraud*. Hal ini dikarenakan *fraud* dikategorikan sebagai pelanggaran berat dalam peraturan internal perusahaan. Sebagaimana Ibu Annisa menyatakan:

[130] Annisa, diwawancara oleh Penulis, Jember, 21 April 2025

> "Tidak ada kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang di-PHK karena melakukan *fraud.* Mereka kehilangan hak atas Tunjangan Hari Raya (THR), pesangon, dan tunjangan lain karena dianggap melakukan pelanggaran berat sesuai aturan internal perusahaan, dan hal tersebut setimpal dengan pelanggaran yang dia lakukan."[131]

Kebijakan internal perusahaan menempatkan *fraud* sebagai pelanggaran berat yang berakibat hilangnya hak-hak ketenagakerjaan bagi karyawan yang melakukan pelanggaran tersebut. Penegakan disiplin melalui penghilangan kompensasi sebagai bentuk sanksi tegas untuk menimbulkan efek jera pada karyawan yang melakukan *fraud.* Kebijakan perusahaan lebih mengutamakan aspek penegakan aturan dan integritas ketimbang memberikan kompensasi, terutama pada kasus pelanggaran berat.

PNM Mekaar lebih memilih menyelesaikan kasus *fraud* secara internal terlebih dahulu sebelum melibatkan aparat penegak hukum. Pelaporan ke kepolisian menjadi opsi terakhir yang hanya dilakukan dalam kondisi tertentu seperti nilai kerugian besar, pelaku menghilang, atau tidak ada itikad baik pelaku dalam mengembalikan/mengganti kerugian. Sebagaimana Ibu Annisa menyampaikan:

> "Biasanya tidak ada pelaporan ke kepolisian. Pelaporan hanya dilakukan jika nominal fraud sangat besar, pelaku tidak memiliki niat untuk mengganti kerugian, atau pelaku menghilang. Namun, pendekatan yang dilakukan tetap bersifat internal terlebih dahulu."[132]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[131] Annisa, diwawancara oleh Penulis, Jember, 21 April 2025
[132] Annisa, diwawancara oleh Penulis, Jember, 21 April 2025

Pendekatan penyelesaian *fraud* lebih menitikberatkan pada mekanisme internal dan penyelesaian administrasi, dengan pelaporan eksternal sebagai upaya terakhir. Prioritas penyelesaian kasus *fraud* secara internal untuk menjaga kestabilan operasional dan reputasi perusahaan. Kebijakan ini cenderung untuk menghindari eskalasi hukum yang dapat menimbulkan efek negatif bagi perusahaan maupun karyawan.

Peran kepala unit bersifat sentral dalam alur awal proses deteksi dan investigasi *fraud.* Prosedur dimulai dari deteksi indikasi *fraud,* kemudian dilanjutkan dengan pelaporan secara berjenjang ke Kepala Area Bidang Pengawasan. Setelah itu, dilakukan pembuatan laporan kronologis oleh Kepala Unit. Selanjutnya, investigasi awal dilakukan secara tim bersama FAO dan SAO sebelum AO yang diduga melakukan *fraud* mengahadap Kepala Area Pengawa (KAP) dan Kepala Area Bisnis (KAB). Sebagaimana pernyataan ibu Dian:

> "Kalau ada indikasi *fraud*, saya wajib melaporkan terlebih dahulu ke Kepala Area Bidang Pengawasan. Setelah itu, saya juga berkoordinasi untuk membuat laporan kronologis kejadian. Saya turut terlibat dalam proses investigasi awal bersama FAO *(Finance Administration Officer)* dan SAO *(Senior Account Officer)* sebelum AO *(Account Officer)* yang bersangkutan dipanggil oleh kepala area bidang pengawasan dan bidang bisnis untuk digali keterangan."[133]

Proses penanganan *fraud* diawali dari pelaporan internal oleh Kepala Unit kepada pimpinan area pengawasan dan area bisnis, diikuti proses investigasi awal secara berjenjang. Koordinatif antara Kepala Unit,

[133] Dian, diwawancara oleh Penulis, Jember, 20 April 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

FAO, SAO, dan kepala area menjadi kunci dalam sistem deteksi dan investigasi fraud. Proses investigasi bersifat keseluruhan jika sudah melibatkan *Fraud* uang dengan nominal besar karena tim dan unit akan diaudit oleh pusat secara menyeluruh sebelum tindakan disipliner diberikan.

Kepala Unit menyampaikan bahwa keterlibatannya dalam proses investigasi fraud bersifat terbatas. Ketika ditanyakan mengenai apakah Kepala Unit mendampingi AO selama proses klarifikasi *fraud*, Informan menyatakan:

> "Tidak, hal itu hanya sebatas kepala area pengawasan dan kepala area bidang bisnis. Saya menjembatani saja jika AO ingin menyicil kerugian atau mengaku. Tapi kalau AO tidak kooperatif, saya tidak ikut campur."[134]

Pernyataan ini menunjukkan keterlibatan Kepala Unit lebih bersifat administratif dan mediasi informal, bukan sebagai bagian dari tim investigasi atau pengambil keputusan. Hal ini memperkuat pemahaman bahwa keputusan terhadap sanksi, terminologi *fraud* sebagai kesalahan berat, serta penerapan sanksi berupa SP atau PHK adalah wewenang yang ditentukan oleh rekomendasi pelaporan di tingkat Kepala Area Pengawasan dan Kepala Area Bisnis, serta divisi SDI di kantor cabang.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[134] Dian, diwawancara oleh Penulis, Jember, 20 April 2025

C. Penyajian Temuan

1. Sistem *Anti-Fraud* Terhadap Karyawan Di PNM Mekaar Area Tanggul

Sistem *anti-fraud* yang diterapkan di dalam PNM Mekaar Area Tanggul bersifat *top-down,* di mana kebijakan utama berasal dari kantor pusat PNM dan diimplementasikan secara seragam oleh seluruh unit kerja, termasuk salah satunya di Area Tanggul hal ini nampak pada pedoman strategi *anti-fraud* yang tertera pada Surat Keputusan Direksi Nomor: SK-027.A/PNM-DIR/IX/19 di dalam nya termuat sistem *anti-fraud* yang diterapkan melalui 4 (empat) pilar yang saling berkaitan yaitu:

a. Pilar pencegahan
b. Pilar Deteksi
c. Pilar Investigasi, laporan dan sanksi
d. Pilar Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut.

Hal ini, juga ditegaskan oleh Kepala Area yang menyampaikan bahwa Sistem *anti-fraud* diarahkan dari kantor pusat dan dijalankan melalui kebijakan standar seperti SOP pelaporan, sistem pengawasan mingguan, dan pemeriksaan mendadak / inspeksi dadakan.[135]

Dengan demikian dapat dikategorikan bahwa karakter sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul berada dalam kerangka kepatuhan terpusat, di mana unit daerah bertindak sebagai pelaksana kebijakan pusat.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[135] Irwindah, diwawancara oleh Penulis, Jember, 17 April 2025

Artinya tidak memiliki kebebasan untuk menyusun sistem *anti-fraud* sendiri meskipun situasi dan tantangan di setiap daerah bisa berbeda.

Terdapat tiga bagian penting dalam sistem ini yang diurai melalui SOP dokumen perusahaan Surat Keputusan Direksi Nomor: SK-027.A/PNM-DIR/IX/19 tentang pedoman Strategi *Anti-fraud* yang muatan isinya dirangkum dalam mekanisme pokok yang termasuk kedalam 4 (empat) pilar sistem pengendalian *anti-fraud* di tingkat operasional unit yaitu: (1) aspek prosedur, (2) aspek pengawasan, dan (3) aspek pemeriksaan.

Pada aspek prosedur, diterapkan SOP pelaporan sebagai pedoman standar dalam menyampaikan dan menangani kasus *fraud*. SOP ini dibuat untuk menciptakan keteraturan, tanggung jawab, dan pencatatan yang jelas terhadap setiap laporan kecurangan.

Pada aspek pengawasan, dilakukan *monitoring* mingguan oleh atasan langsung terhadap aktivitas *Account Officer* (AO) dan unit kerja. Pengawasan rutin ini berfungsi sebagai deteksi dini terhadap kemungkinan pelanggaran. Aspek ini juga menunjukkan adanya sistem kontrol internal berlapis, sesuai prinsip pengendalian internal yang mengharuskan pembagian tugas dan audit secara berkala.

Sementara itu, aspek pemeriksaan terlihat dari adanya inspeksi mendadak yang dilakukan tanpa pemberitahuan sebelumnya. Pemeriksaan ini bertujuan untuk memastikan kondisi di lapangan sesuai dengan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

standart operasional, sekaligus menjadi bukti atas laporan atau dugaan pelanggaran yang muncul dari hasil pengawasan rutin.

Jika mengacu pada teori *Fraud Triangle* dari Donald R. Cressey, sistem ini berusaha mengurangi peluang terjadinya *fraud* dengan memperkuat aturan SOP dan melakukan pemeriksaan, sehingga mempersempit ruang gerak pelaku. Namun, menurut teori tersebut, pengawasan saja tidak cukup jika tidak disertai upaya mengatasi tekanan dan pembenaran diri / rasionalisasi yang mungkin dimiliki oleh pelaku. Faktor peluang sangat berperan terjadinya penipuan, karena adanya celah memungkinkan individu melakukan kecurangan terutama akibat lemahnya sistem pengawasan dan pengendalian internal.

Tindakan *fraud* dalam banyak kasus berawal dari skala kecil dan berkembang ketika individu menyadari bahwa kelemahan sistem memungkinkan mereka terus melakukannya tanpa deteksi. Peluang dalam tindakan fraud merujuk pada keberadaan kesempatan yang memungkinkan seseorang melakukan kecurangan, yang umumnya disebabkan oleh lemahnya pengawasan atau tidak efektif sistem kontrol internal. Penipuan sering kali bermula skala kecil dan berkembang seiring dengan semakin terbukanya peluang bertindak tanpa deteksi. Situasi ini terjadi ketika kontrol internal lemah, pengawasan minim, atau adanya penyalahgunaan wewenang dalam suatu organisasi. Oleh karena itu peluang dapat

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

diminimalisir dengan menerapkan prosedur yang ketat, sistem deteksi dini, dan langkah-langkah pencegahan yang efektif.[136]

Secara umum, sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul masuk dalam kategori sistem *preventif-represif,* yaitu gabungan antara pencegahan, pengawasan, serta penindakan melalui pemeriksaan dan pemberian sanksi hal ini selaras dengan bunyi dalam *Standard Operating Procedure* PNM Mekaar pada 4 (empat) pilar pencegahan yang tertuang dalam pedoman strategi *anti-fraud* pada Surat Keputusan Direksi Nomor: SK-027.A/PNM-DIR/IX/19. Meski begitu, keberhasilan sistem ini sangat tergantung pada bagaimana sistem dijalankan di lapangan, bukan hanya pada seberapa lengkap dokumen SOP.

Temuan ini menunjukkan bahwa sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar lebih menekankan pola pengawasan dari atasan kepada bawahan, namun belum memberikan perhatian yang memadai terhadap pengawasan diri *(self-control)* dari karyawan. Selain itu, tidak ditemukan adanya program pelatihan khusus terkait *anti-fraud* yang berbasis etika maupun upaya pembentukan budaya kerja yang kuat secara berkala, sistematis, dan menyeluruh. Pelatihan yang ada selama ini hanya berupa *Awareness Program* yang diikuti oleh para pemimpin unit kerja, untuk kemudian mereka meneruskan pembinaan pencegahan *fraud* kepada bawahan di bawah koordinasinya. Kondisi ini menyebabkan struktur level operasional

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[136] Donald R. Cressey dalam Early Ridho Kismawadi, Uun Dwi Al Muddatstsir, Abdul Hamid, *Fraud Pada Lembaga Keuangan dan Lembaga Non Keuangan*, (Depok: Rajawali Pers, 2020), 27-28

jarang memperoleh pemahaman anti-fraud secara konsisten, karena internalisasi nilai-nilai lebih banyak dijalankan melalui kebijakan *top-down*.

Dengan demikian, sistem *anti-fraud* Area Tanggul sebenarnya sudah memiliki struktur formal, namun masih perlu diperkuat dalam hal *substansi*, seperti pendidikan nilai kejujuran, pengendalian tekanan kerja, dan pendekatan yang menekankan pengembangan sumber daya manusia. Pelaksanaan yang terlalu birokratis juga bisa menghambat respon cepat terhadap kasus *fraud* yang muncul secara situasional.

Dari data lapangan, diketahui bahwa pelaku utama *fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul umumnya berasal dari kalangan *Account Officer* (AO). Hal ini nampaknya selaras pada laporan strategi *anti-fraud* tahun 2022 pada bab evaluasi yang memperlihatkan posisi *Account Officer* sangat rawan terhadap *fraud*. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Kepala Area Bidang Pengawasan, Ibu Irwindah, yang menjelaskan bahwa sebagian besar *fraud* terjadi karena penyalahgunaan dana tabungan nasabah, pemalsuan absensi kelompok, serta pemotongan dana pencairan pembiayaan yang disetujui secara lisan oleh nasabah sebagai bentuk jasa.[137]

Temuan ini menunjukkan bahwa *fraud* di tingkat operasional bawah banyak terjadi karena adanya hubungan kepercayaan dan interaksi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[137] Irwindah, diwawancara oleh Penulis, Jember, 17 April 2025

yang longgar antara AO dan nasabah. Tindakan *fraud* tersebut dapat diklasifikasikan menjadi tiga bentuk utama:

a. Penyalahgunaan dana tabungan mingguan nasabah
b. Pemalsuan kehadiran kelompok dalam laporan,
c. Pemotongan dana pencairan dengan persetujuan informal dari nasabah.

Pengelompokan ini menunjukkan bahwa jenis *fraud* yang terjadi bersifat individu namun mendapatkan toleransi atau persetujuan sosial dari nasabah. Ini menunjukkan bahwa *fraud* tidak selalu muncul karena paksaan, tapi bisa muncul dari kesepakatan atau kompromi antara AO dan nasabah, terutama karena adanya ketergantungan struktural atau rendahnya pemahaman hukum dari pihak nasabah.

Pengklasifikasian jenis-jenis tindakan *fraud* berdasarkan data lapangan diatas maka selaras dengan aktivitas *fraud* dalam aktivitas pinjaman atau kredit yang dikategorikan kedalam tujuh aspek utama:

a. Pemalsuan Dokumen kredit
b. Kerjasama dengan pihak internal
c. *Mark-up* nilai jaminan
d. Pelanggaran wewenang pemutusan kredit
e. *Side streaming*
f. Kredit fiktif, topengan dan channeling
g. *Letter Of Credit* (L/C) Fiktif.[138]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[138] Early Ridho Kismawadi, Uun Dwi Al Muddatstsir, Abdul Hamid, *Fraud Pada Lembaga Keuangan dan Lembaga Non Keuangan*, (Depok: Rajawali Pers, 2020), 4-5.

Tindakan *fraud* berdasarkan data lapangan di PNM Mekaar Area Tanggul termasuk pada pengklasifikasian *fraud* sering terjadi pada kejahatan dalam penyaluran dana pada masyarakat diantaranya Modus kejahatan kredit fiktif, debitur fiktif, kejahatan dokumen fiktif.

Dalam perspektif teori Sistem Umum *(General Systems Theory)* yang dikembangkan oleh Ludwig von Bertalanffy, suatu sistem terdiri dari elemen-elemen yang saling berkaitan dan membentuk kesatuan utuh melalui mekanisme *input*, *proses*, *output*, serta *feedback*.[139] Sistem yang sehat harus berjalan secara menyeluruh dan selaras, di mana setiap bagian mulai dari struktur organisasi, regulasi, hingga proses kontrol bekerja dalam keseimbangan untuk mencapai tujuan bersama. Sistem *anti-fraud* di lingkungan PNM Mekaar Area Tanggul idealnya dibangun atas prinsip-prinsip ini, dengan *input* berupa kebijakan *zero tolerance* terhadap *fraud*, proses berupa penerapan SOP dan pengawasan, *output* berupa sanksi terhadap pelanggaran, serta *feedback* berupa evaluasi dan perbaikan sistem.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Namun dalam kenyataannya, hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem tersebut mengalami ketidakseimbangan struktural, khususnya pada fungsi kontrol dan feedback terhadap unit paling bawah, yaitu *Account Officer* (AO). Seperti ditunjukkan dalam wawancara dengan Kepala Area Bidang Pengawasan, meskipun SOP menyatakan bahwa *fraud* termasuk pelanggaran berat yang semestinya berujung pada pemutusan hubungan

[139] Lars Skyttner, *Teori Sistem Umum: Problematika, Perspektif, Praksis*, terj. Udin Juhrodin (Jim-Zam Co., t.t.), 38.

kerja (PHK), dalam praktiknya keputusan tersebut bersifat fleksibel atau menyesuaikan dan mempertimbangkan unsur subyektif seperti nilai kerugian dan riwayat kerja. Hal ini menandakan terjadinya penyimpangan antara norma tertulis dengan praktik pelaksanaan.

Dari sudut pandang sistem, kegagalan dalam fungsi *feedback* yaitu deteksi penyimpangan dan koreksi perilaku menyebabkan sistem tidak mampu menjalankan regulasi secara konsisten. Akibatnya, terjadi *"entropi"* atau keacakan dalam pengambilan keputusan sanksi, yang mengarah pada ketidakteraturan dalam prosedur penegakan aturan. *Entropi* ini muncul karena sistem tidak mampu mengidentifikasi dan mengatasi titik terlemah secara berulang, yakni perilaku *fraud* yang berasal dari level AO.

Lebih jauh, prinsip *diferensiasi* dalam sistem yaitu pembagian fungsi dan spesialisasi kerja tidak berjalan optimal karena kelemahan pengawasan tidak ditangani melalui perbaikan struktur atau mekanisme pelaporan. *Hierarki* organisasi yang mencakup Senior AO, *Finance* AO, Kepala Unit, dan Kepala Area belum memberikan sistem kontrol berlapis yang efektif dalam meminimalkan potensi *fraud* dari bawah. Kegagalan sistem dalam mengatur proses transformasi *input* nilai dan regulasi *anti-fraud* menjadi *output* pencegahan dan sanksi yang tegas dan adil menandakan tidak tercapainya titik *ekuifinalitas*, yaitu tujuan sistem secara konsisten dari berbagai kondisi awal.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dengan demikian, melalui perspektif teori sistem umum, temuan penelitian ini menegaskan bahwa kegagalan *implementasi* sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar bukan hanya bersumber dari lemahnya kebijakan tertulis, tetapi dari *disfungsi sistemik* dalam regulasi, umpan balik *(feedback)*, dan ketidakterpaduan antar bagian organisasi dalam mendeteksi dan menangani *fraud*.[140]

Jika dikaitkan dengan Teori *Fraud Triangle* (Cressey), maka motif yang terlihat dalam temuan ini berasal dari tiga sudut:

a. *Pressure*: kebutuhan ekonomi AO untuk mempertahankan pekerjaan atau menutupi kekurangan operasional.
b. *Opportunity*: lemahnya pengawasan dan jarak antara pengawas dan AO di lapangan.
c. *Rationalization*: adanya pembenaran bahwa tindakan tersebut tidak merugikan langsung, karena mendapat izin dari nasabah.[141]

Sistem *anti-fraud* yang dibuat oleh pusat lewat SOP dan inspeksi / pengawasan belum cukup menyesuaikan dengan kondisi lokal, terutama di mana hubungan sosial masih longgar dan masyarakat memiliki literasi keuangan yang rendah. Hal ini membuat AO *(Account Officer)* bisa memanipulasi laporan dan menggunakan dana nasabah tanpa cepat terdeteksi oleh pengawasan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[140] Lars Skyttner, *Teori Sistem Umum: Problematika, Perspektif, Praksis*, terj. Udin Juhrodin (Jim-Zam Co., t.t.), 38.

[141] Donald R. Cressey dalam Early Ridho Kismawadi, Uun Dwi Al Muddatstsir, Abdul Hamid, *Fraud Pada Lembaga Keuangan dan Lembaga Non Keuangan*, (Depok: Rajawali Pers, 2020), 27-28

Secara struktur, AO menempati posisi paling rawan karena mereka adalah ujung tombak layanan PNM Mekaar. Sistem *anti-fraud* yang terlalu bergantung pada SOP dan laporan rutin, tanpa memperkuat SDM serta pemahaman hukum bagi karyawan dan nasabah, membuat potensi *fraud* di lapangan tetap besar.

Temuan ini menunjukkan bahwa sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul belum mampu menutup celah kecurangan, terutama di tingkat AO. Oleh karena itu, diperlukan pembaruan sistem yang mempertimbangkan risiko lokal, pengawasan yang lebih *responsif*, serta pembentukan budaya kerja yang lebih etis melalui pelatihan dan rotasi kerja secara berkala.

Berdasarkan hasil wawancara lapangan bersama ibu Irwindah Kepala Area Bidang Pengawasan, diketahui bahwa pelanggaran paling banyak dilakukan oleh AO. Bentuk *fraud* yang ditemukan antara lain penggelapan tabungan mingguan, pemalsuan daftar hadir kelompok, dan pemotongan dana pembiayaan yang disebut sebagai uang jasa.[142] Menariknya, pelaku seringkali beralasan untuk membenarkan tindakan mereka. Ini menunjukkan adanya perbedaan pandangan antara pelaku di lapangan dengan aturan resmi perusahaan.

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa terdapat proses rasionalisasi dalam benak pelaku *fraud,* yang membuat mereka merasa bahwa tindakan mereka bukanlah pelanggaran serius. Ini sesuai dengan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[142] Irwindah, diwawancara oleh Penulis, Jember, 17 April 2025

salah satu elemen dalam *Fraud Triangle Theory* yang dikemukakan oleh Donald Cressey. Dalam teori ini, terdapat tiga elemen utama yang menyebabkan seseorang melakukan *fraud,* yaitu:

a. *Pressure* (tekanan),

b. *Opportunity* (kesempatan),

c. *Rationalization* (rasionalisasi).

Dalam konteks temuan di atas, *elemen* rasionalisasi sangat menonjol. AO merasa bahwa tindakannya dapat dibenarkan karena adanya permintaan atau situasi darurat dari nasabah. Mereka merasa bahwa tindakan tersebut membantu operasional, padahal tindakan tersebut menyimpang dari *Standard Operating Procedure* (SOP) dan berpotensi merugikan perusahaan serta nasabah.

Selain *Fraud Triangle*, temuan ini juga dapat dianalisis melalui pendekatan *General Systems Theory* (Teori Sistem Umum) yang dikembangkan oleh Ludwig von Bertalanffy. Menurut teori ini, suatu organisasi merupakan sistem terbuka yang terdiri dari komponen-komponen yang saling berkaitan. Dalam konteks PNM Mekaar, sistem *anti-fraud* merupakan bagian dari sistem pengendalian internal yang seharusnya berfungsi secara sinergis antara pusat dan daerah. Namun, ketika terdapat komponen sistem dalam hal ini AO yang tidak memahami atau tidak menjalankan fungsi sesuai SOP, maka sistem secara keseluruhan menjadi terganggu. Hal ini menunjukkan perlunya penguatan *elemen* pembinaan etika dan integritas di level operasional terbawah.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Perilaku *fraud* yang dirasionalisasi oleh pelaku menunjukkan adanya kegagalan dalam internalisasi nilai-nilai *anti-fraud*. Dalam ruang lingkup filsafat etika, Immanuel Kant termasuk dalam aliran etika *deontologis*. Etika *deontologi* berfokus pada prinsip kewajiban moral, bukan pada akibat dari suatu tindakan. Maka Etika *Deontologi* adalah teori filsafat moral yang mengajarkan bahwa suatu tindakan dapat dikatakan benar apabila disandarkan dengan kehendak baik. Baik tersebut dalam artian kehendak yang baik pada dirinya dan tidak bergantung pada yang lain. Etika *Deontologi* sangat mementingkan motivasi dan kemauan baik dari diri pelaku.[143]

Tndakan disebut bermoral apabila didasari oleh kehendak baik, yaitu kehendak untuk melakukan kewajiban karena menghormati hukum moral, bukan karena kepentingan pribadi atau hasil yang ingin dicapai. Dengan kata lain, tindakan harus dinilai dari niat atau motivasi moralnya, bukan dari apakah tindakan dapat membawa manfaat atau tidak seperti apa yang ditafsirkan dari teori Immanuel kant.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Salah satu prinsip utama dalam etika Immanuel Kant adalah bahwa tindakan moral harus dilakukan demi kewajiban itu sendiri, tanpa syarat. Misalnya, seseorang harus berkata jujur bukan karena takut dihukum jika berbohong, tetapi karena kejujuran adalah kewajiban moral. Prinsip ini sangat relevan dalam memahami perilaku karyawan, khususnya dalam konteks pelanggaran integritas seperti *fraud*.

[143] K. Bertens, *Etika* (Yogyakarta: Kanisius, 2013), 198.

Perilaku *fraud* yang dilakukan oleh *Account Officer* (AO) di PNM Mekaar, meskipun terkadang dirasionalisasi sebagai bentuk membantu nasabah atau demi mencapai target kerja, tetap tidak dapat dibenarkan secara etis dalam kerangka *deontologi*. Hal ini karena tindakan tersebut telah melanggar prinsip moral dasar yaitu kejujuran dan tanggung jawab profesional. Dalam pandangan Kant, alasan seperti demi kebaikan atau karena tekanan pekerjaan tidak membenarkan pelanggaran terhadap kewajiban moral.

Rasionalisasi semacam ini menunjukkan adanya kegagalan dalam internalisasi nilai-nilai *anti-fraud* dalam diri pelaku. Artinya, pelaku tidak menjalankan tindakannya berdasarkan kehendak baik, melainkan berdasarkan pertimbangan *pragmatis* atau hasil akhir yang ingin dicapai. Dengan demikian, tindakan tersebut bukan hanya bermasalah secara hukum, tetapi juga secara moral, karena tidak didasarkan pada rasa hormat terhadap kewajiban dan hukum internal perusahaan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dalam konteks ini, penerapan sistem *anti-fraud* yang efektif tidak cukup hanya mengandalkan aturan dan sanksi, tetapi juga harus ditopang oleh pembinaan etika profesi, agar nilai-nilai moral dapat tertanam dalam hati nurani karyawan. Sehingga, ketika berhadapan dengan dilema atau tekanan, karyawan tetap memilih bertindak sesuai prinsip moral, bukan hanya berdasarkan perhitungan untung-rugi atau tekanan struktural.

Dalam konteks PNM Mekaar Area Tanggul, sistem *anti-fraud* yang saat ini lebih menitikberatkan pada aspek administratif dan pengawasan

teknis belum sepenuhnya menyentuh akar masalah *fraud* yang bersifat moral dan budaya organisasi. Hal ini dapat dipahami melalui pendekatan *Three Lines of Defense* (3LD) dalam tata kelola risiko dan pengendalian internal organisasi. Model 3LD membagi peran dan tanggung jawab pengelolaan risiko ke dalam tiga lapisan pertahanan:

a. Pertahanan Lapis Pertama *(First Line of Defense)*:

Merupakan karyawan operasional yang berada di garis depann dalam konteks PNM Mekaar adalah *Account Officer* (AO), *Finance* AO, dan Senior AO, Kepala Unit Mekaar, Mereka memiliki tanggung jawab utama untuk menjalankan kegiatan operasional sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang berlaku. Dalam model ini, mereka dianggap sebagai pemilik risiko yang harus mampu:

1) Menginternalisasi nilai-nilai integritas dan etika kerja,
2) Menjalankan fungsi kontrol dalam aktivitas harian,
3) Menerapkan *Standard Operating Procedure* (SOP) dengan kesadaran risiko yang tinggi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Namun di PNM Mekaar Area Tanggul, lemahnya pembekalan nilai moral dan etika kerja pada level ini menyebabkan sering terjadinya *fraud* justru di lapis pertama. AO yang menjadi ujung tombak pembiayaan tidak selalu memiliki pemahaman mendalam tentang risiko, atau tergoda oleh keleluasaan operasional mereka sendiri, sehingga kontrol internal menjadi lemah.

b. Pertahanan Lapis Kedua *(Second Line of Defense)*

Unit ini mencakup fungsi-fungsi pengawasan seperti Kepala Area, Manajer, Manajemen Risiko dan Kepatuhan, serta Divisi SDI (Sumber Daya Insani) yang bertugas memastikan bahwa unit operasional mematuhi ketentuan internal perusahaan dan peraturan perundang-undangan. Di sinilah proses pemantauan dan pengawasan terhadap kinerja AO berlangsung. Dalam praktiknya, PNM memiliki struktur kebijakan yang menetapkan batas-batas pelanggaran, namun ada ketidaksesuaian *implementasi* ketika nilai *fraud* yang terjadi tidak selalu diiringi dengan tindakan tegas seperti pemutusan hubungan kerja.

Hal ini menunjukkan bahwa peran *second line* belum cukup optimal dalam mendukung dan mengawasi *first line* secara konsisten. Bahkan terkadang terjadi konflik antar fungsi di *second line,* seperti antara Manajemen Risiko yang menetapkan batas *fraud,* dan SDI yang lebih mempertimbangkan aspek kebutuhan operasional.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

c. Pertahanan Lapis Ketiga *(Third Line of Defense)*

Lapisan ini diisi oleh fungsi audit internal yang bersifat *independen*. Tugasnya adalah melakukan penilaian menyeluruh terhadap keefektifan sistem pengendalian internal dan manajemen risiko secara keseluruhan. Dalam konteks PNM Mekaar Area Tanggul, fungsi ini berada di luar area dan umumnya dilakukan secara berkala

oleh auditor pusat. Keterbatasan pemantauan secara langsung membuat peran lapis ketiga seringkali bersifat reaktif, bukan *preventif*.

Dari penjabaran di atas, tampak bahwa sistem *anti-fraud* yang dijalankan belum sepenuhnya selaras dengan prinsip 3LD. Khususnya pada lapis pertama, kekosongan nilai integritas dan lemahnya budaya risiko membuat pertahanan terhadap *fraud* menjadi rapuh. Padahal, dalam kerangka 3LD yang ideal, justru kekuatan utama berada pada lapis pertama, yaitu pada karyawan operasional yang menjadi garda terdepan integritas organisasi.[144]

Sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar terlalu berfokus pada pengawasan teknis di lapis kedua dan ketiga, tetapi mengabaikan penguatan nilai dan integritas di lapis pertama. Menurut model 3LD, lapis pertama yaitu AO dan petugas lapangan seharusnya dibekali dengan integritas kejujuran dan pemahaman risiko karena merekalah pelaksana langsung kegiatan yang rentan *fraud*.

Jika *first line* lemah, maka *second line* pengawasan dan kepatuhan serta *third line* audit internal akan kewalahan dan tidak dapat mencegah *fraud* secara efektif. Maka, sistem *anti-fraud* sebaiknya tidak hanya berbasis administratif, tetapi juga harus memperkuat nilai moral, budaya organisasi, dan pelatihan etika di level lapangan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[144] Antonius Alijoyo, "Pertahanan 3 Lapis (The 3 Lines of Defence) – Konteks ERM Perusahaan Publik di Indonesia," CRMS Indonesia, 5 April 2017, https://crmsindonesia.org/publications/pertahanan-3-lapis-the-3-lines-of-defence-konteks-erm-perusahaan-publik-di-indonesia/.

Dengan demikian tindakan *fraud* oleh *Account Officer* (AO) bukan hanya sekadar pelanggaran administratif, tetapi juga mencerminkan masalah sistemik dan budaya kerja di PNM Mekaar Area Tanggul. Oleh karena itu, sistem anti-fraud perlu diperkuat tidak hanya dari segi aturan maupun pengawasan, tetapi juga melalui pembinaan karakter, pelatihan etika kerja, serta komunikasi yang baik antara kantor pusat dan pelaksana di lapangan.

Sistem *anti-fraud* yang efektif harus menyeluruh dan mampu beradaptasi. Artinya, sistem ini tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga harus memperhatikan nilai-nilai etika dan budaya organisasi. Tanpa pendekatan yang menyatu ini, tindakan *fraud* akan terus terjadi meskipun pengawasan administratif sudah diterapkan secara ketat.

Sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul dalam menangani pelanggaran menggunakan sanksi bertahap sebagai bagian dari pengelolaan risiko internal. Pendekatan ini tidak langsung mengarah pada pemutusan hubungan kerja (PHK), tetapi melalui tahapan sanksi berdasarkan tingkat pelanggaran. Dari hasil wawancara dan data lapangan, sanksi tersebut meliputi teguran, surat peringatan (SP), *skorsing*, hingga PHK.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Kategori pelanggaran dibedakan berdasarkan tingkat keparahan dan dampaknya bagi perusahaan. Pelanggaran ringan, seperti kesalahan administrasi atau penggunaan dana titipan yang segera dikembalikan, biasanya diberi sanksi berupa teguran atau surat peringatan (SP).

Sementara itu, pelanggaran berat seperti penggelapan dana nasabah, manipulasi absensi pertemuan kelompok mingguan, atau penyalahgunaan dana ludin bisa dikenai *skorsing* atau pemutusan hubungan kerja (PHK).

Namun, dalam praktiknya, sanksi PHK tidak langsung diberikan meskipun pelanggaran tergolong berat. Keputusan akhir ada di tangan Divisi Sumber Daya Insani (SDI), yang mempertimbangkan banyak hal seperti kontribusi karyawan, kondisi tenaga kerja di unit, dan kesulitan mencari pengganti di daerah terpencil.

Sistem ini lebih menekankan pendekatan pembinaan daripada pemecatan. Salah satu bentuknya adalah mutasi wilayah bagi pelanggaran yang dianggap masih bisa diperbaiki. Ini menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan pendekatan klasifikasi risiko dan dampaknya bagi organisasi.

Dalam kerangka teori *Fraud Triangle*, sistem sanksi bertingkat ini adalah bagian dari strategi untuk mencegah *fraud*. Pengawasan, penyelidikan, dan sanksi internal, perusahaan berusaha menekan peluang terjadinya *fraud* dan memberikan efek jera bagi karyawan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Namun, pelaksanaan sistem tersebut menunjukkan adanya perbedaan antara kebijakan tertulis dan kenyataan di lapangan. Secara aturan, *fraud* dianggap pelanggaran berat dan seharusnya langsung dikenai PHK. Tapi di tingkat area, keputusan akhir dipengaruhi oleh pertimbangan praktis dan kondisi sumber daya manusia. Jadi, sistem *anti-fraud* yang

diterapkan lebih fleksibel dan menyesuaikan dengan situasi nyata di lapangan.

Dari sisi struktur organisasi, pengawasan di PNM Mekaar Area Tanggul melibatkan berbagai divisi, di mana pengawas lapangan hanya bisa memberi rekomendasi, sedangkan keputusan akhir ada di pusat. Hal ini menunjukkan pemisahan tugas antara pengawasan dan pemberian sanksi, sesuai prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

Sistem sanksi bertingkat yang diterapkan menunjukkan strategi perusahaan yang fokus pada pembinaan dan pemulihan, namun tetap menjaga integritas organisasi lewat mekanisme seperti *restitusi* dan *skorsing*. Namun, sistem ini memiliki kelemahan, yaitu ketidakkonsistenan dalam penerapan, terutama pada kasus *fraud* berat yang tidak selalu berujung PHK. Hal ini penting untuk dicatat bahwa efektivitas sistem *anti-fraud* tidak hanya bergantung pada aturan formal, tapi juga pada komitmen moral dan konsistensi pelaksanaan di semua tingkatan organisasi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Pelaksanaan sistem anti-fraud di PNM Mekaar Area Tanggul Kabupaten Jember menunjukkan bahwa pengawasan terhadap *Account Officer* (AO) dilakukan secara bertahap, namun masih ada kelemahan dalam pengendalian internal. Dari lapangan terlihat bahwa pengawasan di tingkat unit dilakukan secara rutin oleh Kepala Unit lewat pemeriksaan administrasi harian dan verifikasi di lapangan. Praktik ini menekankan pentingnya monitoring sebagai bagian utama untuk mencegah *fraud*.

Pernyataan tersebut menggambarkan adanya sistem verifikasi berbasis laporan manual yang diperiksa secara langsung oleh Kepala Unit. Namun demikian, dalam pelaksanaannya ditemukan adanya penyimpangan administratif yang menunjukkan kelemahan sistem karena mengindikasikan adanya jenis *fraud* berupa rekayasa laporan keuangan, yang masuk dalam kategori *fraud* laporan sebagaimana dijelaskan dalam teori *Fraud Triangle* oleh Donald Cressey. Ketidaksesuaian ini menunjukkan adanya celah pada sistem pengawasan internal, khususnya pada fungsi verifikasi harian yang dilakukan tanpa bantuan alat digital yang memadai.

Sistem pengendalian yang masih bersifat manual menjadikan proses pengawasan rentan terhadap manipulasi. Kondisi tersebut memperlihatkan lemahnya aspek kontrol teknologi informasi dalam sistem pengawasan, padahal salah satu faktor penguatan sistem pengendalian internal adalah penerapan teknologi untuk proses verifikasi transaksi. Ketiadaan sistem digital yang menyentuh aspek audit dan validasi transaksi secara otomatis menyebabkan sistem rentan terhadap *fraud*, terutama pada posisi AO yang memiliki otoritas langsung dalam mengelola dana nasabah.

Selain itu, PNM secara institusional telah menerapkan sistem *Digital Performance Management* (DPM), temuan di lapangan menunjukkan bahwa DPM belum digunakan secara optimal sebagai alat deteksi dini terhadap *fraud*. Fungsinya lebih difokuskan pada pelaporan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

kinerja dan pencapaian target kerja AO, bukan pada verifikasi transaksi keuangan.

Sistem pengawasan tersebut lebih menekankan pada aspek administratif dan prosedural, bukan pada pemantauan transaksional yang berbasis *real-time.* Dengan demikian, sistem belum mampu menjalankan fungsi pencegahan dan deteksi *fraud* secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengawasan di PNM Mekaar Area Tanggul bersifat *responsif* berbasis laporan bukan *preventif* yaitu berbasis data *real-time*.

Dalam konteks motif, kelemahan sistem ini dapat membuka peluang bagi oknum AO melakukan *fraud* dengan memanfaatkan celah verifikasi manual. Dalam kacamata *Fraud Triangle*, situasi ini menunjukkan adanya peluang sebagai salah satu elemen penyebab utama *fraud* selain tekanan dan rasionalisasi.

Secara struktural, pembagian tugas antara AO dan Kepala Unit telah menunjukkan upaya pelaksanaan pengawasan berjenjang. Akan tetapi, kurangnya alat bantu digital membuat sistem tersebut tidak mampu mendeteksi ketidaksesuaian secara akurat dan cepat. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam membangun sistem pengendalian internal yang kuat dan berbasis teknologi.

Dari temuan ini, dapat disimpulkan bahwa sistem pengawasan terhadap AO di PNM Mekaar Area Tanggul masih memiliki kelemahan mendasar dalam hal verifikasi otomatis dan pencatatan digital. Potensi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

fraud masih bisa terjadi karena keterbatasan sistem audit dan validasi, terutama dalam aspek pemantauan transaksi harian.

PNM Mekaar Area Tanggul perlu memperkuat sistem digital yang tidak hanya memantau kinerja *Account Officer* (AO), tetapi juga terhubung dengan sistem pelaporan dan verifikasi transaksi. Dengan begitu, potensi *fraud* bisa diminimalkan lewat deteksi dini dan pengawasan berbasis teknologi.

Sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul sudah memiliki mekanisme pengawasan berlapis terhadap AO, yang merupakan ujung tombak operasional pembiayaan di lapangan. Dari wawancara dengan Kepala Unit dan Senior AO, pengawasan dilakukan rutin melalui dokumentasi administratif seperti rekap tabungan dan laporan pembukuan, lalu dicek langsung lewat kunjungan lapangan

Pengawasan tersebut bersifat formal dan dilakukan secara administratif serta inspeksi lapangan. Ini sesuai dengan pengendalian internal yang bertujuan meminimalkan risiko penyimpangan. Namun, ditemukan beberapa penyimpangan administratif yang menjadi tanda awal adanya *fraud*. Misalnya, laporan AO tidak sesuai dengan jumlah dana yang disetorkan.

Hal ini menandakan kelemahan dalam pengendalian internal, terutama dalam rekonsiliasi data dan realisasi dana. Dalam teori *Fraud Triangle* oleh Donald R. Cressey, ini adalah contoh *opportunity* atau peluang, di mana sistem yang lemah memungkinkan kecurangan tanpa

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

terdeteksi. Selain itu, proses verifikasi di unit masih manual dan belum didukung sistem digital yang efektif. Jadi, verifikasi masih mengandalkan pencocokan dokumen secara fisik, bukan secara otomatis atau *real-time.*

Terlihat bahwa sistem pengawasan dan verifikasi belum sepenuhnya digital. Padahal, digitalisasi penting untuk praktik tata kelola perusahaan yang baik *Good Corporate Governance* dalam mencegah *fraud*. Sistem *Digital Performance Management* (DPM) di PNM sebenarnya belum berfungsi sebagai kontrol internal berbasis teknologi yang menyeluruh.

Dari temuan lapangan, DPM lebih difokuskan untuk memantau target dan kinerja AO, bukan sebagai sistem verifikasi atau audit otomatis laporan setoran. Jadi, peran DPM dalam sistem *anti-fraud* belum optimal. Kondisi ini membuka celah dalam pengawasan operasional yang bisa meningkatkan risiko *fraud*, seperti pemalsuan laporan keuangan atau penggelapan dana.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Selain kelemahan sistem, temuan juga menunjukkan beban kerja tinggi dan tekanan target ketat yang mendorong risiko *fraud* dari sisi individu. AO harus memenuhi target pembiayaan sekaligus menjaga hubungan dengan nasabah.

Faktor yang demikian mencerminkan adanya tekanan dalam teori *Fraud Triangle,* di mana tekanan dapat membuat seseorang melakukan tindakan tidak etis jika tidak didukung sistem dan pengawasan yang kuat. Tekanan target bisa menimbulkan konflik etis jika hasilnya tidak sesuai

harapan perusahaan. Selain tekanan dan peluang, lemahnya pengawasan langsung dan kontrol internal yang terbatas juga memperbesar risiko *fraud*.

Penguatan sistem digital perlu penguatan agar tidak sebatas memantau kinerja AO, melainkan juga terintegrasi dengan sistem pelaporan dan verifikasi transaksi. Dengan demikian, perusahaan dapat meminimalkan potensi *fraud* secara signifikan melalui deteksi dini dan pengawasan berbasis teknologi.

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pengawasan yang dilakukan secara berkala dan administratif saja tidak cukup untuk mencegah kecurangan yang terjadi secara tiba-tiba dan kesempatan. Karena tidak ada pengawasan secara langsung saat transaksi berlangsung, AO bisa saja memanipulasi data. Hal ini bertentangan dengan prinsip pengawasan yang harus dilakukan secara rutin dan terus-menerus sesuai dengan prinsip *corporate compliance.*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dari sisi edukasi, PNM Mekaar sudah punya program pelatihan etika dan integritas yang diadakan setiap enam bulan sekali. Namun, pelatihan ini tidak diikuti langsung oleh semua karyawan, terutama AO dan *Finance* AO, karena biasanya hanya Kepala Area yang ikut. Materi pelatihan disampaikan secara *top-down,* jadi karyawan lain hanya menerima informasi dari atasan.

Hal ini menunjukkan bahwa penguatan nilai *anti-fraud* lewat pelatihan belum merata ke seluruh karyawan, terutama yang berada di

lapangan dan paling berisiko melakukan *fraud*. Padahal, menurut prinsip sistem manajemen *anti-fraud*, keberhasilan sistem sangat bergantung pada nilai etika yang diterapkan di semua tingkat organisasi, termasuk karyawan operasional.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul masih menghadapi beberapa masalah, seperti pengawasan yang lemah, tekanan kerja yang tinggi, keterbatasan sistem digital untuk verifikasi, dan pelatihan etika yang belum merata. Semua faktor ini meningkatkan risiko *fraud* dan mengurangi efektivitas sistem *anti-fraud* secara keseluruhan.

Implementasi sistem *anti-fraud* dipengaruhi oleh faktor struktural dan *non-struktural*. Dari wawancara, ditemukan beberapa temuan penting:

a. ketidakseimbangan pengawasan terhadap AO
b. fleksibilitas pelaporan berdasarkan tingkat pelanggaran, dan
c. kurang optimalnya pemanfaatan sistem *whistleblowing* karena kekhawatiran terhadap reputasi wilayah.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Pertama, dari sisi pengawasan operasional, ditemukan beban kerja yang tidak seimbang antara jumlah AO dengan kapasitas pengawas seperti Kepala Area Pengawas, *Finance* AO dan Kepala Unit. Hal ini karena jumlah SDM terbatas dan wilayah kerja yang luas. Semakin banyak AO dalam satu unit, semakin sedikit pengawasan harian yang bisa dilakukan. Ini menunjukkan kelemahan kontrol internal yang penting untuk mencegah kecurangan.

FAO juga mengatakan mereka hanya bisa mengandalkan kepercayaan dan laporan dari AO, jadi pengawasan lebih bersifat reaktif daripada pencegahan. Dalam teori *Fraud Triangle*, kondisi ini memberi peluang untuk terjadi *fraud* karena pengawasan yang lemah di tingkat bawah memperbesar risiko kecurangan.

Kedua, terkait pelaporan dugaan *fraud*, ditemukan adanya fleksibilitas dalam pelaporan internal. Pelanggaran ringan sering tidak dilaporkan secara formal ke atasan, tapi diselesaikan melalui pembinaan atau teguran di unit. Ini disebut diskresi pelaporan yang dipengaruhi hubungan kerja dan penilaian subjektif. Jadi, prosedur anti-fraud yang harusnya formal justru sering dijalankan secara informal.

Hal ini menunjukkan inkonsistensi antara SOP pelaporan yang menginginkan transparansi dengan praktik lapangan menyesuaikan dengan hubungan sosial dan reputasi. Akan tetapi, dalam kasus ini sistem hukum internal terganggu karena faktor sosial dan budaya kerja.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Ketiga, meskipun terdapat jalur *whistleblowing* yang bersifat independen dari kantor pusat, pemanfaatannya belum berjalan secara optimal. Banyak karyawan enggan melaporkan pelanggaran karena khawatir akan berdampak negatif pada reputasi wilayah kerjanya. Fenomena ini dikenal sebagai perlindungan reputasi kolektif, yaitu kecenderungan untuk menyelesaikan masalah secara internal di tingkat unit kerja demi menjaga stabilitas dan citra positif wilayah tersebut.

Hal ini menunjukkan bahwa *resistensi* melapor bukan hanya karena kurang percaya sistem, tapi juga karena nilai-nilai sosial di lingkungan kerja yang mengutamakan stabilitas dan kinerja. Tekanan sosial ini menghambat fungsi *whistleblowing* yang seharusnya memastikan akuntabilitas dan keadilan.

Secara umum, ketiga temuan ini menunjukkan bahwa sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul bersifat semi-formal. Artinya, meskipun sudah ada kebijakan sistem dari pusat, pelaksanaannya di lapangan menyesuaikan dengan kondisi SDM, lokasi, hubungan kerja, dan budaya organisasi. Sistem ini berjalan di antara formal dan informal, serta antara aturan resmi dan kebiasaan.

Dengan demikian, sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul belum berjalan maksimal karena ada ketidaksesuaian antara kebijakan pusat dan praktik di lapangan. Akibatnya, peluang *fraud* yang tidak terdeteksi dan tidak terdokumentasi dengan baik semakin besar, yang akhirnya membahayakan integritas lembaga.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Temuan lain yang signifikan dalam sistem *anti-fraud* terhadap karyawan, khususnya pada level *Account Officer* (AO), adalah keberadaan celah-celah operasional yang memungkinkan terjadinya *fraud* dalam skala kecil dan tidak langsung terdeteksi. Salah satu informan menyampaikan adanya praktik keterlambatan penyetoran dana tabungan nasabah oleh rekan kerjanya yang kala itu sudah tidak lagi bekerja, di mana dana tersebut baru disetorkan keesokan harinya tanpa laporan resmi ke atasan.

Fenomena ini mengindikasikan lemahnya sistem deteksi dini dalam mekanisme pengawasan internal.

Dalam konteks teori *Fraud Triangle* yang dikembangkan oleh Donald R. Cressey, perbuatan tersebut merupakan manifestasi dari kombinasi antara tekanan dan peluang. Tekanan kerja yang tinggi, baik dalam bentuk target maupun sanksi kinerja, serta kondisi ekonomi pribadi yang sulit, mendorong sebagian AO melakukan pelanggaran prosedur secara tersembunyi. Di sisi lain, lemahnya pengawasan dan kepercayaan yang bersifat mutlak dari atasan menjadi peluang terjadinya *fraud*.

AO juga menyampaikan bahwa terkadang mereka merasa terpaksa mengambil jalan pintas untuk memastikan target tetap tercapai, terutama ketika menghadapi kondisi lapangan yang sulit, seperti nasabah yang sulit dihubungi, keterlambatan setoran dari nasabah, atau tunggakan yang belum terselesaikan. AO mengklaim bahwa selama dana tetap aman dan tanggung jawab tetap dipegang, maka tindakan tersebut dianggap sah-sah saja, meskipun melanggar aturan operasional. Pernyataan ini menunjukkan bahwa secara budaya kerja, terdapat toleransi internal terhadap penyimpangan prosedur selama tujuan akhir tercapai.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dalam aspek ini, dapat dipahami bahwa *fraud* yang terjadi bukan hanya dalam bentuk penggelapan dana tetapi juga *fraud* proses, yakni bentuk kecurangan yang berkaitan dengan manipulasi prosedur, penyesuaian administrasi, dan *switching* dana antar nasabah untuk menjaga performa sistem DPM *(Digital Performance Management).*

Fraud semacam ini sangat sulit diidentifikasi karena tidak meninggalkan jejak kerugian keuangan secara langsung, namun secara prinsip melanggar integritas sistem dan prosedur perusahaan.

Selanjutnya, ketidaksesuaian antara tekanan pencapaian target dan realitas sosial ekonomi di wilayah kerja juga menjadi pemicu terjadinya strategi manipulatif oleh AO. AO dituntut untuk mencapai target sesuai dengan indikator kinerja, tetapi tidak seluruh wilayah memiliki kondisi yang mendukung keberhasilan tersebut. Faktor-faktor seperti respon masyarakat, tingkat ekonomi nasabah, dan geografis wilayah sangat mempengaruhi efektivitas pencapaian target. Ketika target tidak tercapai, AO mengaku sering menggunakan dana pribadi atau meminjam sementara dana tabungan nasabah lain sebagai bentuk tanggung jawab pribadi, dengan asumsi bahwa tindakan tersebut akan segera dikembalikan dan tidak menyebabkan kerugian.

Situasi ini menciptakan jenis *fraud* yang disebut justifikasi moral, di mana pelaku merasa tindakannya bisa dibenarkan karena dilakukan untuk menjaga kinerja unit dan tidak bermaksud mencuri. Dalam hal ini, elemen rasionalisasi dalam *Fraud Triangle* sangat kuat. AO berpikir bahwa selama tidak ada kerugian nyata dan tindakan itu dilakukan untuk mempertahankan hasil kerja, maka pelanggaran prosedur bukanlah hal yang salah secara moral.

Dalam hal ini, kelemahan sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul tampak tidak hanya pada aspek struktural, tetapi juga pada aspek

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

budaya organisasi. Budaya kerja yang menekankan orientasi hasil tanpa diimbangi dengan budaya kepatuhan terhadap prosedur berpotensi ruang toleransi terhadap pelanggaran kecil tercipta yang secara bertahap dapat membentuk iklim kerja yang tidak tegas terhadap kecurangan.

Dengan demikian, Sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar perlu diperkuat, tidak hanya lewat pengawasan struktural, tetapi juga melalui edukasi tentang integritas, penyesuaian target kerja dengan kondisi lapangan, dan penyediaan saluran pelaporan yang aman dari tekanan dan budaya saling menutupi. Nilai-nilai integritas organisasi harus diterapkan secara menyeluruh, bukan hanya sebagai aturan tertulis, tetapi juga dijalankan dalam keseharian karyawan.

2. Ketidaksesuaian Pelaksanaan Sistem *Anti-Fraud* dengan Peraturan dan Kebijakan Internal PNM Mekaar

Di dalam PNM Mekaar Area Tanggul terdapat ketidaksesuaian antara implementasi lapangan yang bersifat fleksibel dengan kebijakan tertulis yang tertuang dalam SOP, Peraturan Perusahaan dan Kebijakan internal PNM yang mengatur tindakan *fraud* sebagai pelanggaran berat disertai prinsip *zero tolerance*. Hal ini menimbulkan pertanyaan kritis mengenai efektivitas norma internal dan komitmen perusahaan dalam menegakkan integritas. Meskipun secara normatif sistem anti-fraud bersifat *zero tolerance*, namun dalam realitasnya manajemen masih memperhitungkan unsur-unsur subyektif dalam menentukan sanksi, seperti nominal kerugian dan riwayat karyawan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dalam menilai keberhasilan pelaksanaan sistem *anti-fraud* terhadap karyawan, pendekatan teori efektivitas hukum yang dikemukakan oleh Soerjono Soekanto menyatakan bahwa efektivitas hukum tidak semata-mata ditentukan oleh keberadaan aturan, tetapi juga oleh berbagai faktor pendukung lainnya, yaitu: (1) faktor hukumnya sendiri, (2) faktor penegak hukum, (3) faktor sarana atau fasilitas, (4) faktor masyarakat, dan (5) faktor kebudayaan. Kelima faktor ini dianalisis secara kontekstual sesuai kondisi empiris di PNM Mekaar Area Tanggul.[145]

a. Faktor Hukum (Substansi Aturan)

Secara normatif, kebijakan internal PNM menyatakan bahwa *fraud* atau kecurangan merupakan pelanggaran berat yang dapat dikenakan sanksi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Hal ini tercantum secara tegas dalam *Standard Operating Procedure* (SOP) internal perusahaan. Dari segi substansi, aturan ini telah memenuhi prinsip kepastian hukum dan tujuan pencegahan, yaitu untuk melindungi integritas sistem dan mencegah kerugian perusahaan.

Namun, dalam implementasinya terjadi ketidaksesuaian antara substansi aturan dengan pelaksanaannya. Beberapa kasus *fraud* dengan nominal kerugian tertentu justru tidak berujung pada PHK, tetapi hanya sanksi administratif seperti mutasi atau teguran tertulis. Ketidakkonsistenan ini melemahkan aspek kepastian hukum, karena aturan yang sudah ditetapkan tidak ditegakkan secara objektif. Dengan

[145] Soerjono Soekanto, *Pokok-pokok Sosiologi Hukum* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007), 110-112.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

kata lain, norma hukum kehilangan efektivitasnya karena tidak diiringi dengan tindakan nyata dan jelas.

b. Faktor Penegak Hukum

Penegak hukum dalam konteks ini adalah manajemen internal, yaitu Kepala Area, Divisi SDI (Sumber Daya Insani), serta Divisi Manajemen Risiko Kepatuhan. Fungsi mereka adalah memastikan bahwa kebijakan *anti-fraud* dijalankan dengan konsisten. Namun berdasarkan data temuan di lapangan, terlihat bahwa penegak hukum internal cenderung kompromistis terhadap pelanggaran dan ketidakterbukaan informasi indikasi *fraud* antara penengak. Hal ini ditunjukkan dengan pemberian sanksi yang tidak tegas terhadap pelaku *fraud*, meskipun SOP menegaskan bahwa *fraud* merupakan pelanggaran berat namun dalam praktek lapangnya kadang tidak sesuai dengan muatan pokok yang telah diatur.

Kompromi tersebut mencerminkan lemahnya fungsi kontrol internal. Selain itu, ketidakharmonisan antara Divisi Kepatuhan dan SDI dalam menetapkan konsekuensi pelanggaran menimbulkan ketidakpastian bagi karyawan. Sebagai akibatnya, aparat internal kehilangan legitimasi sebagai penegak hukum, dan ini berdampak langsung pada menurunnya efektivitas sistem *anti-fraud*.

c. Faktor Sarana atau Fasilitas

Efektivitas hukum juga sangat bergantung pada sarana dan fasilitas yang tersedia. Dalam konteks PNM Mekaar Area Tanggul,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

fasilitas yang dimaksud mencakup sistem pelaporan *fraud*, teknologi pendukung audit internal, dan sumber daya manusia yang kompeten dalam mendeteksi dan menindak pelanggaran. Berdasarkan temuan, meskipun sistem pelaporan *fraud* tersedia secara internal, namun pelaksanaannya belum maksimal. Beberapa karyawan merasa takut melaporkan kasus *fraud* karena adanya risiko balasan dari rekan sejawat atau atasan.

Selain itu, pelatihan tentang *anti-fraud* hanya dilakukan secara berkala dan terbatas, sehingga tidak semua karyawan memahami indikator dan mekanisme pencegahannya. Keterbatasan fasilitas ini menghambat deteksi dini dan *respons* cepat terhadap pelanggaran, sehingga berkontribusi pada rendahnya efektivitas pelaksanaan hukum internal.

d. Faktor Masyarakat (Karyawan Sebagai Subjek Hukum)

Karyawan sebagai bagian dari masyarakat dalam organisasi turut mempengaruhi efektivitas hukum. Tingkat kesadaran hukum karyawan terhadap sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar masih relatif rendah. Hal ini terlihat dari adanya persepsi bahwa pelanggaran yang dilakukan di bawah nominal tertentu tidak akan mendapatkan sanksi berat, sebagaimana dipraktikkan selama ini.

Ketidakjelasan sanksi dan inkonsistensi dalam penerapan membuat karyawan tidak lagi menganggap aturan tersebut sebagai acuan perilaku. Selain itu, absennya forum dialog hukum internal

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

menjadikan karyawan kurang memahami substansi aturan. Tanpa kesadaran hukum yang memadai, mustahil sistem hukum internal dapat berjalan efektif.

e. Faktor Kebudayaan Hukum

Faktor terakhir yang turut menentukan adalah budaya hukum organisasi. Budaya hukum dalam konteks ini merujuk pada nilai, norma, dan kebiasaan yang tumbuh dalam organisasi terhadap aturan yang berlaku. Berdasarkan observasi lapangan, budaya hukum di PNM Mekaar Area Tanggul cenderung permisif terhadap pelanggaran ringan. Hal ini ditunjukkan dengan sikap toleransi terhadap *fraud* yang dianggap kecil, serta ketidaktegasan dalam menindak pelaku.

Kultur organisasi yang demikian berlawanan dengan prinsip *zero tolerance* yang diusung dalam SOP. Budaya kompromi terhadap pelanggaran menciptakan ketidaksesuaian antara norma formal dengan norma sosial dalam organisasi. Sebagai akibatnya, hukum kehilangan daya paksa dan cenderung menjadi simbolik semata.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Berdasarkan teori efektivitas hukum Soerjono Soekanto, sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul belum berjalan efektif karena adanya ketidaksinkronan antara norma hukum, pelaksana kebijakan, sarana pendukung, kesadaran karyawan, dan budaya organisasi. Meskipun secara formal terdapat aturan yang tegas, pelaksanaannya mengalami kendala dalam berbagai aspek yang saling terkait. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan sistem hukum tidak dapat hanya

diukur dari keberadaan aturan, tetapi juga dari konsistensi, kultur organisasi, serta kapasitas kelembagaan dalam menjalankannya secara menyeluruh.

Implementasi sistem *anti-fraud* terhadap karyawan di PNM Mekaar Area Tanggul Kabupaten Jember, peneliti juga menggunakan teori implementasi kebijakan dari Donald S. Van Meter dan Carl E. Van Horn. Teori ini menyatakan bahwa efektivitas implementasi suatu kebijakan dipengaruhi oleh enam variabel utama, yakni: (1) standar dan tujuan kebijakan, (2) sumber daya, (3) karakteristik agen pelaksana, (4) hubungan antar organisasi, (5) kondisi sosial, politik, ekonomi, dan (6) disposisi pelaksana. Keenam variabel ini menjadi kerangka dalam menganalisis bagaimana kebijakan anti-fraud dilaksanakan di lapangan.[146]

1) Standar dan sasaran kebijakan, harus jelas dan terukur sehingga dapat direalisasi. Apabila standar dan sasaran kebijakan kabur, maka akan terjadi multi interpretasi dan mudah menimbulkan konflik diantara para agen implementasi
2) Sumberdaya (SDM), Implementasi kebijakan perlu dukungan sumberdaya baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya non manusia.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[146] Van Meter Van Horn dalam Subarsono, dalam Mariyam Musawa, Studi Implementasi Program Beras Miskin di Wilayah Kelurahan Gajah Mungkur Kecamatan Gajah Mungkur, Kota Semarang (tesis pascasarjana, Universitas Diponegoro Semarang, 2009).

3) Hubungan antar organisasi, dalam banyak program implementasi sebuah program perlu dukungan dan koordinasi dengan instansi lain. Untuk itu, diperlukan koordinasi dan kerjasama antar instansi bagi keberhasilan suatu program.
4) Karakteristik agen pelaksana, yang dimaksud karakteristik agen pelaksana adalah mencakup struktur birokrasi, norma-norma, dan hubungan yang terjadi dalam birokrasi, yang semuanya itu akan mempengaruhi implementasi suatu program.
5) Kondisi sosial politik dan ekonomi yang mencakup SDE (Sumber Daya Ekonomi) lingkungan yang dapat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan sejauh mana kelompok-kelompok kepentingan memberikan dukungan bagi implementasi kebijakan karakteristik para *disposisi implementor.*
6) *Disposisi implementor* mencakup 3 hal berupa respon implementor terhadap kebijakan yang akan mempengaruhi kemauannya untuk melaksanakan kebijakan, kognisi pemahamannya terhadap kebijakan. Intensitas *disposisi implementor* yakni preferensi nilai yang dimiliki oleh *implementor.*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Pertama, terkait standar dan tujuan kebijakan, PNM secara tegas menetapkan prinsip *zero tolerance* terhadap *fraud* yang dituangkan dalam SOP dan kebijakan internal perusahaan. Namun demikian, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Area Pengawasan implementasi di lapangan justru menunjukkan adanya

batas toleransi tidak tertulis berdasarkan nominal *fraud*. Hal ini menyebabkan pelaksanaan kebijakan tidak konsisten antar unit, karena tidak ada satu acuan baku dan tertulis tentang batas minimum *fraud* yang langsung dikenakan PHK. Ketidakjelasan standar ini telah menyebabkan terjadinya multi-interpretasi dan inkonsistensi dalam pelaksanaan sanksi disipliner, sebagaimana telah dikritisi dalam teori Van Meter dan Van Horn bahwa standar yang kabur akan memicu konflik antar agen pelaksana.

Kedua, dari aspek sumber daya, pelaksanaan sistem *anti-fraud* masih menghadapi keterbatasan, terutama dalam pengawasan lapangan. Beberapa informan menyebutkan bahwa jumlah personel pengawas tidak sebanding dengan luas wilayah kerja dan banyaknya unit. Selain itu, pelatihan tentang identifikasi dan penanganan *fraud* tidak merata diterima oleh seluruh lini pelaksana, terutama AO dan Kepala Unit. Padahal, menurut Van Meter dan Van Horn, sumber daya manusia dan non-manusia adalah komponen vital dalam menjamin keberhasilan implementasi kebijakan. Minimnya sumber daya ini membuat kebijakan *anti-fraud* menjadi sulit untuk dijalankan secara optimal.

Ketiga, karakteristik agen pelaksana juga mempengaruhi jalannya implementasi. Dalam struktur organisasi PNM Mekaar Area Tanggul, Divisi SDI memiliki wewenang besar dalam memutuskan jenis sanksi terhadap pelaku fraud, sementara Manajemen Risiko dan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Kepatuhan hanya memberi rekomendasi. Hal ini menunjukkan adanya keleluasaan diskresi pada level pelaksana. Teori Van Meter dan Van Horn menggarisbawahi bahwa struktur birokrasi dan pola hubungan antarunit turut menentukan arah implementasi. Dalam konteks ini, diskresi tersebut kadang tidak digunakan untuk menegakkan prinsip *zero tolerance,* melainkan untuk mempertimbangkan *efisiensi* tenaga kerja, yang justru melemahkan pesan moral dari kebijakan *anti-fraud*.

Keempat, hubungan antar organisasi dan koordinasi internal di PNM tampaknya masih belum berjalan efektif. Beberapa informan menyampaikan bahwa antara Divisi SDI dan Manajemen Risiko tidak memiliki koordinasi yang solid dalam mengeksekusi sanksi terhadap pelanggaran *fraud*. Bahkan, sering terjadi perbedaan interpretasi tentang klasifikasi *fraud* antara kedua divisi ini. Hal ini sejalan dengan pandangan Van Meter dan Van Horn bahwa lemahnya komunikasi dan kerjasama antar pelaksana dapat menghambat tercapainya efektivitas implementasi kebijakan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Kelima, dari sisi kondisi sosial politik dan ekonomi. situasi lapangan menunjukkan bahwa keputusan kebijakan diwarnai oleh tekanan realitas lapangan seperti kebutuhan menjaga kelangsungan operasional, mempertahankan SDM yang terbatas, dan menjaga relasi kerja dengan nasabah. Dalam hal ini, keberadaan faktor sosial seperti beban kerja tinggi dan tekanan target juga menjadi penyebab utama terjadinya *fraud* oleh AO. Van Meter dan Van Horn menjelaskan

bahwa karakteristik sosial dan ekonomi di lingkungan pelaksana bisa memperkuat atau justru menghambat keberhasilan kebijakan. Dalam konteks ini, kondisi internal organisasi tampaknya lebih dominan daripada semangat normatif kebijakan *anti-fraud.*

Keenam, disposisi pelaksana, yaitu sikap dan pemahaman pelaksana terhadap kebijakan, juga menjadi faktor penting. Beberapa jabatan mulai dari pihak rekomedasi kepala unit, kepala area dan SDI sebagai penentu mengetahui dan memahami pentingnya prinsip *anti-fraud*, namun dalam praktiknya mereka mengambil pendekatan kompromistis dengan memberikan sanksi ringan seperti mutasi atau penurunan jabatan ketimbang melakukan PHK langsung. Menurut teori Van Meter dan Van Horn, jika pelaksana tidak memiliki pemahaman atau kemauan kuat untuk melaksanakan kebijakan sebagaimana mestinya maka kebijakan tidak akan diimplementasikan secara efektif. Dalam kasus ini, *preferensi* nilai pelaksana lebih condong pada pendekatan kepegawaian ketimbang kepatuhan terhadap prinsip integritas.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dari enam variabel tersebut, terlihat bahwa implementasi sistem *anti-fraud* terhadap karyawan di PNM Mekaar Area Tanggul belum berjalan secara optimal. Ketidaksesuaian antara regulasi internal yang bersifat normatif dan pelaksanaan faktual di lapangan disebabkan oleh kelemahan pada standar kebijakan, sumber daya terbatas, diskresi pelaksana yang tinggi, koordinasi internal yang lemah, kondisi sosial

organisasi yang kompleks, serta sikap pelaksana yang kompromistis. Dengan demikian, temuan ini memperkuat argumen Van Meter dan Van Horn bahwa implementasi kebijakan sangat bergantung pada sinergi antar variabel-variabel kunci tersebut.

Lawrence M. Friedman juga menyatakan bahwa keberhasilan suatu sistem hukum dalam menegakkan hukum sangat bergantung pada tiga elemen utama yaitu struktur hukum, substansi hukum, dan budaya hukum. Ketiga elemen ini merupakan satu kesatuan sistem yang harus bekerja secara harmonis agar hukum dapat berfungsi secara efektif. Ketika salah satu elemen tidak berfungsi atau timpang, maka implementasi hukum cenderung lemah dan mengalami penyimpangan. Dalam konteks PNM Mekaar Area Tanggul, ketiga unsur ini dapat digunakan untuk menganalisis mengapa sistem *anti-fraud* terhadap karyawan tidak berjalan sesuai dengan kebijakan perusahaan.

1) Struktur Hukum *(Legal Structure)*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Struktur hukum menurut Friedman mencakup institusi pembuat dan pelaksana hukum, seperti lembaga pengawas, manajemen pelaksana kebijakan, dan aparat penegak disiplin internal. Dalam konteks PNM Mekaar, struktur ini mencakup Manajemen SDI, Divisi Kepatuhan dan Manajemen Risiko, Kepala Area, serta Kepala Unit. Secara administratif, struktur ini telah dibentuk dan memiliki jalur koordinasi yang jelas. Namun, berdasarkan temuan lapangan, terdapat ketidaksesuaian antara peran

yang semestinya dijalankan dan praktik aktual. Misalnya Divisi Kepatuhan telah menetapkan bahwa *fraud* sebagai Pelanggaran sesuai dengan SOP tetapi pada praktiknya SDI (Sumber Daya Insani), Kepala area dan Kepala Unit masih memberikan ruang toleransi terhadap pelanggaran dengan dalih faktor kemanusiaan, sejarah kerja yang baik, atau tekanan target kerja. Hal ini menunjukkan bahwa struktur hukum yang ada tidak menjalankan fungsinya secara optimal, karena tidak ada kejelasan dalam pelimpahan otoritas dan tanggung jawab penegakan.

2) Substansi hukum

Menurut Friedman adalah aturan, norma, dan prinsip hukum yang mengatur perilaku yang bersifat formal/tertulis maupun informal/tidak tertulis. Di PNM Mekaar, substansi hukum termanifestasi dalam *Standard Operating Procedure* (SOP) *anti-fraud,* Secara normatif, dokumen tersebut menetapkan bahwa tindakan *fraud* merupakan pelanggaran berat yang dapat dikenai sanksi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Namun dalam praktiknya, substansi ini mengalami penyesuaian yang tidak sesuai kaidah hukum internal. Pelanggaran yang secara eksplisit masuk kategori *fraud* malah diberikan sanksi non-PHK seperti mutasi atau SP (Surat Peringatan). Hal ini menandakan adanya tidak seiramanya antara dokumen normatif/ tertulis dan kebijakan faktual yang dijalankan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

3) Budaya hukum

Merupakan elemen yang paling berpengaruh dalam keberhasilan implementasi sistem hukum menurut Friedman. Budaya hukum merujuk pada sikap, nilai, persepsi, dan kebiasaan masyarakat terhadap hukum. Dalam organisasi, budaya hukum tergambar pada perilaku manajemen, karyawan, dan bahkan reaksi organisasi terhadap pelanggaran. Berdasarkan data lapangan, budaya hukum di PNM Mekaar Area Tanggul cenderung permisif terhadap pelanggaran fraud kecil, terutama jika pelakunya adalah *Account Officer* (AO) dengan sejarah kerja yang baik. Toleransi ini muncul karena adanya tekanan pencapaian target, kekurangan SDM pengganti, serta sikap kompromistis dari atasan. Akibatnya, nilai-nilai integritas yang ingin dibangun lewat SOP *anti-fraud* menjadi lemah dan tidak dijalankan secara konsisten. Padahal *fraud* adalah pelanggaran serius, namun adanya kompromi justru menciptakan lingkungan yang membiarkan pelanggaran terus terjadi dan membahayakan sistem secara keseluruhan.[147]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dari penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat ketidaksinkronan antara struktur hukum, substansi hukum, dan budaya hukum di PNM Mekaar Area Tanggul. Struktur hukum tidak berjalan sesuai fungsi pengawasan dan penegakan, substansi hukum mengalami fleksibilitas interpretatif berlebihan, dan budaya hukum justru

[147] Lawrence M. Friedman, dalam Fata, "*Efektivitas Peraturan Pelaksanaan Bimbingan Perkawinan Calon Pengantin Perspektif Teori Sistem Hukum Lawrence M. Friedman* (Studi di Kantor Urusan Agama Blimbing Kota Malang)" , 56-60.

membenarkan penyimpangan dengan alasan pragmatis. Friedman menekankan bahwa jika salah satu dari tiga elemen ini lemah atau tidak berfungsi, maka sistem hukum tidak akan berjalan efektif. Dalam hal ini, ketiga elemen tersebut mengalami degradasi fungsional atau melemahnya fungsi lembaga sehingga tujuan sistem *anti-fraud* tidak tercapai secara utuh.

Ketidakefektifan implementasi sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar menyebabkan lahirnya potensi pelanggaran berulang, lemahnya efek jera terhadap pelaku, serta penurunan moral karyawan yang patuh. Hal ini sejalan dengan peringatan Friedman bahwa jika budaya hukum tidak mendukung integritas sistem hukum, maka sebaik dan secanggih apapun struktur dan substansi yang dibangun tidak akan berdampak signifikan. Dalam konteks ini, sistem hukum internal PNM Mekaar perlu melakukan perbaikan menyeluruh, memperkuat otoritas struktur pengawasan, menyelaraskan substansi hukum dengan tindakan nyata, dan membangun budaya hukum yang berbasis pada kepatuhan, bukan pada kompromi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Pendekatan normatif dan empiris yang sering disebut sebagai *Das Sollen* (apa yang seharusnya) dan *Das Sein* (apa yang terjadi), sangat relevan digunakan dalam pembahasan ini. Dalam dokumen SOP, sistem *anti-fraud* mengharuskan diberlakukannya sanksi tegas terhadap semua pelaku tanpa terkecuali *(das sollen)*. Namun pada

kenyataannya *(das sein),* pelaksanaan di lapangan tidak sepenuhnya mengikuti aturan tersebut.

Sudikno Mertokusumo dalam bukunya Mengenal Hukum: Suatu Pengantar menjelaskan bahwa *das sollen* merupakan kenyataan normatif, yakni sesuatu yang idealnya dilakukan menurut hukum, sedangkan *das sein* merujuk pada kenyataan empiris atau fakta konkret yang terjadi. Ia menegaskan bahwa norma hukum sebagai pedoman perilaku hanya dapat berlaku apabila terdapat peristiwa nyata *(das sein)*, karena peristiwa konkret inilah yang menjadi pemicu berlakunya norma hukum.

Lebih lanjut, dijelaskan pula bahwa agar suatu peristiwa konkret dapat dianggap sebagai peristiwa hukum, maka harus ada norma hukum yang mengaturnya. Peristiwa hukum sendiri merupakan kejadian yang relevan secara hukum, yaitu kejadian yang oleh hukum dikaitkan dengan konsekuensi hukum, seperti muncul atau hilangnya hak dan kewajiban.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Maka berdasarkan pemikiran Sudikno Mertokusumo, apabila terjadi ketidaksesuaian antara *das sollen* (apa yang seharusnya menurut norma hukum) dan *das sein* (apa yang terjadi dalam kenyataan), maka hal tersebut mencerminkan adanya problem dalam efektivitas hukum. Ia menekankan bahwa norma hukum *(das sollen)* tidak akan memiliki makna apabila tidak diikuti oleh realitas pelaksanaan yang sesuai *(das sein)*. Artinya, hukum tidak hanya

berhenti pada tataran normatif, tetapi memerlukan perwujudan nyata dalam praktik agar kaidah hukum benar-benar hidup dan berfungsi dalam masyarakat.[148]

Dalam konteks pernyataan Kepala Area dan pihak SDI bahwa *fraud* bernilai kecil hanya dikenakan sanksi administratif atau mutasi padahal secara normatif dalam SOP seharusnya dikenai PHK. Sudikno akan memandang ini sebagai bentuk lemahnya perwujudan norma hukum. Ketika kenyataan pelaksanaan menyimpang dari norma tertulis, maka kaidah hukum kehilangan daya keberlakuannya secara efektif. Dengan kata lain, hukum hanya akan menjadi simbol formal tanpa daya mengatur apabila tidak didukung oleh kesesuaian antara norma dan pelaksanaannya.

Mertokusumo juga menyatakan bahwa peristiwa konkret *(das sein)* dibutuhkan untuk mengaktifkan norma hukum, namun sebaliknya, suatu peristiwa hanya bisa disebut peristiwa hukum jika memang ada norma hukum yang mengaturnya. Jadi, dalam kasus ini, ketika tindakan *fraud* diperlakukan secara berbeda dari yang diatur, maka ada kekaburan antara peristiwa hukum dan peristiwa biasa, karena norma hukumnya tidak dijalankan secara konsisten.

Dengan demikian, menurut pemikiran Sudikno Mertokusumo, ketidaksesuaian antara SOP dan praktik tersebut menunjukkan bahwa norma hukum yang tertulis tidak cukup kuat untuk mengarahkan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[148] Eka Himawan, "Das Sollen dan Das Sein, Berikut Perbedaannya," Surjo & Partners, 13 Juni 2023, https://surjolawfirm.com/das-sollen-dan-das-sein-berikut-perbedaannya/.

perilaku organisasi secara konkret, yang pada akhirnya melemahkan fungsi hukum sebagai alat untuk mengatur memberikan kepastian hukum.

Ketidaksesuaian ini dapat memberikan dampak atau implikasi yang tidak hanya memunculkan pertanyaan melainkan juga tentang keefektifan dari sistem internal. Hal ini juga membuka potensi ketidakadilan bagi karyawan lain dan menimbulkan *moral hazard* atau bisa diartikan sebagai dorongan yang sama untuk mengambil resiko pelanggaran karena merasa sanksi tidak selalu ditegakkan apabila sistem *anti-fraud* tidak dijalankan secara konsisten, maka karyawan lain dapat menganggap bahwa pelanggaran ringan dapat ditoleransi dan muncul perilaku merugikan perusahaan. Hal ini berbahaya bagi situasi kerja yang sehat dan profesional.

Dalam implementasinya, prinsip *zero tolerance* di PNM Mekaar Area Tanggul mengalami tantangan praktis di lapangan. Prinsip *zero tolerance* sebagaimana diatur dalam *Standard Operating Procedure* (SOP) internal PNM Mekaar menyatakan bahwa setiap tindakan *fraud* dikategorikan sebagai pelanggaran berat dan semestinya berujung pada pemutusan hubungan kerja (PHK). Namun, dalam praktiknya, terjadi penyimpangan antara aturan normatif *(das sollen)* dengan kenyataan lapangan *(das sein),* di mana kebijakan tersebut dijalankan berdasar penyesuaian.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Pernyataan tersebut mencerminkan dilema etis dan manajerial yang dihadapi pihak perusahaan, di mana integritas sebagai nilai utama harus dihadapkan pada realitas kebutuhan operasional. Dalam konteks ini, keputusan tidak hanya didasarkan pada norma tertulis, tetapi juga mempertimbangkan aspek-aspek pragmatis seperti performa unit, loyalitas, tekanan kerja, dan kontribusi karyawan.

Ketidaksesuaian antara substansi hukum *(legal substance)* yang tertulis dengan praktik aktual menunjukkan adanya *distorsi* dalam sistem hukum internal, sebagaimana dijelaskan oleh Lawrence M. Friedman. Dalam teori sistem hukum Friedman, sistem hukum terdiri dari tiga elemen, struktur hukum *(legal structure),* substansi hukum *(legal substance)*, dan budaya hukum *(legal culture)*. Dalam hal ini, substansi hukum telah tegas, tetapi struktur pelaksana dan budaya hukum organisasi belum sepenuhnya mendukung penegakan prinsip *zero tolerance* secara konsisten.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Lebih lanjut, teori efektivitas hukum menurut Soerjono Soekanto menyatakan bahwa suatu hukum akan efektif apabila terdapat keselarasan antara unsur hukumnya sendiri, aparat penegak, sarana prasarana, masyarakat dalam hal ini komunitas kerja, budaya hukumnya. Ketika pelaksana hukum internal dalam hal ini manajemen area dan SDI memberikan ruang kelonggaran terhadap *fraud* karena pertimbangan efisiensi operasional, maka efektivitas dari norma hukum internal menjadi lemah. Hal ini menciptakan ruang bagi

ketidakkonsistenan, yang kemudian membuka potensi ketidakadilan serta menurunkan kepercayaan terhadap sistem pengawasan.

Dari sudut pandang teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn, ketidaksesuaian ini mencerminkan adanya gap antara standar kebijakan dan pelaksanaannya. Sikap pelaksana menjadi titik kritis, di mana nilai, persepsi, dan kecenderungan sikap dan pilihan dapat mempengaruhi dari pelaksanaan kebijakan itu sendiri. Ketika pelaksana memaknai fraud sebagai tindakan yang masih bisa ditoleransi tergantung nominal atau niat, maka pelaksanaan kebijakan tidak lagi bersifat objektif, melainkan subyektif dan situasional.

Kondisi ini memperlihatkan adanya interpretasi ulang terhadap substansi kebijakan, yang semula bersifat mutlak, namun dalam pelaksanaannya menjadi lebih kondisional dan kompromistis. Dengan demikian, terjadi ketimpangan antara idealitas norma *(das sollen)* dengan realitas sosial *(das sein)*, di mana sistem *anti-fraud* yang semestinya menjadi sistem pengendalian internal yang tegas dan konsisten, berubah menjadi sistem yang adapti terhadap tekanan manajerial.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Akibatnya, prinsip *zero tolerance* menjadi tidak konsisten dan bisa menimbulkan ketidakpastian hukum di dalam perusahaan. Tanpa pedoman yang jelas tentang batas toleransi terhadap fraud, pemberian sanksi menjadi bergantung pada penilaian pribadi manajemen. Ini dapat menyebabkan ketidakadilan dalam penegakan aturan,

menurunkan semangat kerja, dan meningkatkan risiko pelanggaran yang sama terjadi lagi karena tidak ada efek jera yang kuat.

Sebagai kesimpulan, dalam pelaksanaan sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul, terdapat perbedaan antara aturan resmi (SOP) dan praktik di lapangan. Hal ini terjadi karena adanya dilema antara menjaga integritas dan mempertahankan kinerja kerja. Dari sudut pandang hukum, kelonggaran ini berdampak pada keefektifan dan keadilan dalam pemberian sanksi di internal perusahaan.

Dalam konteks pelaksanaan sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul, ditemukan adanya praktik ketidaksesuaian antara norma formal perusahaan yang menegaskan prinsip *zero tolerance* terhadap *fraud* dengan kenyataan pelaksanaan di lapangan.

Perusahaan menetapkan *fraud* secara normatif sebagai suatu tindakan pelanggaran berat yang dapat berujung pada PHK, namun dalam praktiknya terdapat ruang kebebasan yang cukup besar bagi level unit dalam menentukan sanksi. Tindakan *fraud* proses seperti penalangan dana nasabah atau manipulasi data yang dalam SOP tergolong sebagai pelanggaran berat, dalam beberapa kasus hanya dikenakan teguran, surat peringatan, atau mutasi. Sanksi pemutusan hubungan kerja justru ditempatkan sebagai langkah terakhir, bahkan hanya dapat dilakukan setelah ada keputusan dari manajemen tingkat area atau wilayah.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Fenomena ini menunjukkan adanya pendekatan *restoratif* dalam penanganan kasus *fraud* tingkat unit. Pendekatan ini lebih mempertimbangkan pemulihan hubungan kerja dan *efisiensi* pengelolaan sumber daya manusia, dibandingkan dengan pendekatan represif yang berbasis pemutusan hubungan kerja secara tegas. Hal ini sering kali didorong oleh kondisi internal organisasi seperti terbatasnya jumlah *Account Officer* (AO), beban kerja yang tinggi, serta kebutuhan mempertahankan performa unit. AO yang sudah terlatih dianggap memiliki nilai strategis, sehingga tindakan PHK dipertimbangkan secara hati-hati dengan mempertimbangkan dampak manajerialnya.

Pelaksanaan sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar area tanggul cenderung mengalami penyimpangan pada tataran implementasi. Tindakan *fraud* yang secara formal telah dikategorikan sebagai pelanggaran berat justru sering kali ditanggapi dengan tindakan yang lebih lunak dan bersifat pembinaan, seperti *coaching* dan *monitoring*. Ini menciptakan pola implementasi yang tidak seragam, tergantung pada interpretasi dan kondisi masing-masing unit.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dalam perspektif Van Meter dan Van Horn, kondisi ini menggambarkan adanya gap atau benturan implementasi kebijakan yang dipengaruhi oleh faktor sikap pelaksana dan kondisi sosial-politik serta sumber daya. Para pelaksana kebijakan, dalam hal ini kepala unit dan manajemen area, cenderung memprioritaskan stabilitas operasional dan capaian target dibandingkan dengan penegakan

regulasi secara ketat. Ketika pelaksanaan kebijakan diwarnai dengan kecenderungan toleransi, maka prinsip *zero tolerance* berlaku pada tataran simbolik, tidak pada implementasi yang riil.

Sementara itu, jika ditinjau dari teori sistem hukum menurut Lawrence M. Friedman, maka kenyataan ini menunjukkan adanya ketimpangan antara elemen substansi hukum dengan budaya hukum dan struktur pelaksana. Substansi hukum PNM Mekaar yang tertuang dalam SOP sudah menegaskan bahwa *fraud* adalah pelanggaran berat. Namun, struktur pelaksana di lapangan justru mengalami tekanan struktural dan kultural yang membuat norma tersebut tidak ditegakkan sepenuhnya. Budaya hukum di tingkat unit menunjukkan adanya kecenderungan kompromi dengan pelaku *fraud* atas dasar performa kerja dan keterbatasan SDM.

Lebih lanjut, dalam perspektif teori efektivitas hukum Soerjono Soekanto, efektivitas norma hukum sangat ditentukan oleh lima faktor, yakni norma hukum itu sendiri, aparat penegak hukum, sarana atau fasilitas pendukung, masyarakat dalam hal ini lingkungan kerja, serta budaya hukum. Ketika pelaksana kebijakan kepala unit dan struktur organisasi tidak mendukung penegakan norma secara tegas karena alasan-alasan manajerial, maka hukum tidak berjalan efektif. Dalam hal ini, terjadi pergeseran pelaksanaan dari prinsip keadilan normatif *das sollen* menjadi kompromi manajerial *das sein*.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Implikasi dari fenomena ini adalah adanya ketidakpastian hukum dalam organisasi, khususnya dalam hal konsistensi penegakan sanksi terhadap pelaku *fraud.* AO atau karyawan yang melakukan pelanggaran serupa bisa jadi mendapatkan perlakuan berbeda tergantung lokasi, nilai nominal, atau penilaian subyektif atasan. Ini berpotensi menurunkan efek jera dan membentuk budaya kerja yang permisif terhadap penyimpangan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ketidaksesuaian pelaksanaan sistem *anti-fraud* dengan kebijakan internal PNM Mekaar merupakan masalah struktural dan kultural yang mengarah pada inkonsistensi penegakan hukum. Hal ini menjadi tantangan serius bagi integritas tata kelola dan kepatuhan terhadap prinsip *Good Corporate Governance* di lingkungan PNM Mekaar, khususnya di Area Tanggul, Kabupaten Jember.

Prinsip *zero tolerance* terhadap *fraud* hanya diterapkan secara tegas dalam lingkup normatif berupa dokumen kebijakan dan SOP perusahaan, namun tidak dilaksanakan secara absolut dalam praktiknya. Senior AO menyampaikan bahwa ada toleransi terhadap pelanggaran *fraud* selama tidak dilakukan secara berulang atau dianggap tidak membahayakan kinerja unit. Hal ini menunjukkan adanya kewenangan kebebasan kebijakan yang cukup besar di tingkat pelaksana.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dalam sistem organisasi terkadang pejabat memang boleh menggunakan diskresi atau kebebasan mengambil keputusan selama masih sesuai dengan kebijakan umum. Namun, dalam kasus ini, kebebasan justru menyebabkan ketidakkonsistenan dalam pemberian sanksi. Akibatnya, muncul perlakuan yang tidak adil dan bisa melanggar prinsip kepastian hukum. Misalnya, *Account Officer* (AO) yang punya catatan kerja bagus sering diberi hukuman yang lebih ringan meskipun telah melakukan *fraud*..

Praktik kompromistis dilapangan bukan hanya diketahui, melainkan juga diterima secara keseluruhan oleh pejabat struktural di tingkat unit maupun area. Dengan demikian, sistem *anti-fraud* secara nyata mengalami pembelokan arah akibat dinamika operasional, khususnya dalam konteks mempertahankan kinerja tim.

Dalam perspektif teori hukum, fenomena ini dapat dianalisis menggunakan pendekatan sistem hukum Lawrence M. Friedman, yang menyoroti pentingnya keselarasan antara tiga komponen hukum yang terdiri dari struktur hukum, substansi hukum, dan budaya hukum. Substansi hukum di PNM Mekaar dengan tegas menyatakan bahwa *fraud* merupakan pelanggaran berat yang tidak dapat ditoleransi. Namun, struktur pelaksana dan budaya organisasi justru menoleransi penyimpangan pelaksanaannya dengan alasan mempertahankan produktivitas.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Secara struktural, para pengambil keputusan di tingkat unit dan area tidak menjalankan norma hukum perusahaan secara tegas, melainkan menyesuaikannya dengan situasi di lapangan. Hal ini diperparah oleh budaya kerja yang menekankan pencapaian target dan retensi tenaga kerja produktif sebagai indikator utama. Dalam hal ini budaya hukum internal cenderung membiarkan dan kompromistis terhadap pelanggaran etika dan prosedur, termasuk tindakan *fraud*.

Dalam kacamata efektivitas hukum menurut Soerjono Soekanto, salah satu indikator utama efektivitas norma hukum adalah sikap dan perilaku aparat pelaksana hukum. Ketika aparat pelaksana dalam hal ini kepala unit, kepala area, hingga manajer wilayah justru menggunakan pertimbangan personal atau operasional dalam menentukan pelaksanaan sanksi, maka norma hukum yang ada menjadi tidak efektif. Hukum kehilangan daya paksa mengikatnya dan berubah menjadi sekadar pedoman ideal yang bisa diabaikan bila dianggap tidak sesuai dengan kondisi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dari sudut pandang normatif-empiris, hal ini menunjukkan adanya perbedaan antara budaya hukum yang berlaku di lapangan dengan aturan tertulis. Budaya di unit kerja lebih mengutamakan produktivitas dan kinerja individu daripada penegakan etika dan integritas secara menyeluruh. Bahkan dalam kasus *fraud oportunistik*, pelaku yang berstatus AO dengan prestasi baik tetap diberi toleransi dan kesempatan kedua. Hal ini bertentangan dengan prinsip kesetaraan

di depan hukum, yang mengharuskan semua pelanggaran diperlakukan dengan aturan yang sama.

Kondisi ini juga mengarah pada pembentukan sistem informal dalam manajemen risiko *fraud*, yang bertentangan dengan sistem formal yang telah dirancang. Dalam teori implementasi kebijakan menurut Van Meter dan Van Horn, keberhasilan suatu kebijakan sangat dipengaruhi oleh konsistensi dan kejelasan standar kebijakan, serta komitmen para pelaksana. Dalam konteks ini, ditemukan bahwa standar kebijakan *anti-fraud* yang formal tidak sepenuhnya dijadikan rujukan utama, melainkan disesuaikan secara fleksibel dengan kondisi operasional dan persepsi atasan.

Dengan demikian, ketidaksesuaian pelaksanaan sistem *anti-fraud* dengan kebijakan internal PNM Mekaar Area Tanggul bukan hanya bersifat secara kebetulan, melainkan telah menjadi pola yang berulang. Pelaksanaan sanksi terhadap fraud tidak dilakukan secara seragam, dan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor non-hukum seperti pencapaian kinerja, jumlah SDM, serta kepentingan mempertahankan target perusahaan. Hal ini berdampak langsung pada ketidakpastian hukum, menurunnya kepercayaan terhadap sistem tata kelola perusahaan, serta berpotensi mendorong tindakan *fraud* lebih lanjut karena lemahnya efek jera.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

3. Implikasi hukum terhadap pelaksanaan sistem *anti-fraud* perspektif hukum ketenagakerjaan

Sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul didasarkan pada tiga instrumen hukum internal: (1) Peraturan Perusahaan, (2) *Standart Operasional Prosedur* (SOP) *Anti-Fraud*, dan (3) Perjanjian Kerja antara perusahaan dan karyawan. Dari ketiganya, hanya Peraturan Perusahaan dan SOP Anti-Fraud yang secara eksplisit mendefinisikan *fraud* sebagai kesalahan berat yang dapat dikenai sanksi pemutusan hubungan kerja (PHK). Sementara itu, Perjanjian Kerja sebagai dokumen kontraktual individual tidak mencantumkan secara eksplisit istilah *fraud*, melainkan menggunakan frasa umum seperti ketidakjujuran, kejahatan moral, dan tindakan-tindakan yang dapat merugikan kepentingan pemberi kerja.

Kondisi ini menimbulkan ketidaksesuaian hukum yang dapat berdampak pada ketidakpastian hukum. Ketika suatu tindakan dianggap pelanggaran berat oleh satu dokumen, namun tidak dirinci dalam dokumen lainnya yang bersifat kontraktual, maka pelaksanaan sanksi atas tindakan tersebut menjadi lemah dari segi legitimasi hukum. Hal ini menimbulkan ruang interpretasi ganda dan membuka peluang bagi karyawan untuk menggugat keputusan manajemen secara hukum.

Dalam hukum ketenagakerjaan, ketidaksesuaian isi antara peraturan internal dan perjanjian kerja menimbulkan ketidakjelasan dasar hukum bagi pelaksanaan sanksi PHK. Dalam etika organisasi, ketidakkonsistenan antara ketegasan aturan dengan pelaksanaannya

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

mencerminkan lemahnya komitmen terhadap prinsip keadilan dan tanggungjawab internal.

Secara struktur, perbedaan antara SOP dan perjanjian kerja mencerminkan ketidakharmonisan kebijakan yang melemahkan efektivitas sistem *anti-fraud*. Akibatnya, keputusan manajemen terkait fraud sering kali tidak memiliki dasar hukum yang kuat dan sulit dipertanggungjawabkan secara hukum maupun etika.

Penelitian ini juga memperkuat pandangan bahwa tidak adanya perjanjian kerja yang jelas dapat mengganggu hubungan kerja. Berdasarkan ketentuan umum Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, pasal 1 angka 15 menyebutkan hubungan kerja adalah hubungan antara pengusaha dengan pekerja atau buruh berdasarkan perjanjian kerja yang mempunyai unsur pekerjaan upah, dan perintah.[149] Maka dengan demikian unsur perintah seperti klausul *fraud* tidak secara jelas tertuang dalam perjanjian kerja maka akan berdampak pada keabsahan daripada perjanjian kerja itu sendiri. apalagi ketentuan dan syarat perjanjian kerja diatur dalam pasal 52 UU ketenagakerjaan yang memuat 4 poin diantaranya:

a. Kesepakatan kedua belah pihak
b. Kemampuan atau kecakapan melakukan perbuatan hukum,
c. Adanya pekerjaan yang diperjanjikan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[149] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Pasal 1 ayat (15)

d. Pekerjaan yang diperjanjikan tidak bertentangan dengan ketertiban umum, kesusilaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.[150]

Kata sepakat dalam telah pasal 1320 KUH Perdata ditentukan empat syarat sahnya perjanjian salah satunya kata sepakat yang dapat menimbulkan akibat hukum dengan timbulnya hak dan kewajiban, hak adalah suatu kenikmatan dan kewajiban adalah suatu beban atau tanggung jawab.[151]

Perjanjian kerja pada dasarnya tunduk pada asas kebebasan berkontrak pada pasal 1338 KUHPerdata yang berbunyi "Semua perjanjian yang dibuat secara sah berlaku sebagai undang-undang bagi mereka yang membuatnya." [152] di mana kedua belah pihak bebas menentukan isi dan syarat perjanjian, selama tidak bertentangan dengan undang-undang, ketertiban umum, dan kesusilaan. Asas pacta sunt servanda menegaskan bahwa perjanjian yang telah disepakati berlaku sebagai undang-undang bagi para pihak dan meletakkan sebagai akibat perjanjian.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dalam kasus PNM Mekaar yang tidak termuat nya klausul *fraud* secara eksplisit dalam perjanjian kerja namun diatur dalam peraturan perusahaan menunjukkan kelemahan dalam konsistensi normatif. Jika sanksi berat seperti PHK diberikan dengan dasar peraturan perusahaan

---

[150] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Pasal 52

[151] Salim H.S., *Hukum Kontrak: Teori dan Teknik Penyusunan Kontrak*, cet. ke-14 (Jakarta: Sinar Grafika, 2019), 5.

[152] Salim H.S., *Hukum Kontrak: Teori dan Teknik Penyusunan Kontrak*, cet. ke-14 (Jakarta: Sinar Grafika, 2019), 7.

yang tidak dirujuk dalam perjanjian kerja, hal ini dapat dianggap melanggar asas kebebasan berkontrak dan asas *pacta sunt servanda,* karena pekerja tidak secara eksplisit menyepakati klausul tersebut dalam kontraknya. Hal ini menimbulkan akibat pelaksanaan sanksi menjadi rentan digugat karena tidak memiliki dasar kesepakatan dua pihak secara kontraktual.

Dalam teori kepastian hukum yang dikemukakan oleh Gustav Radbruch terdapat empat hal mendasar agar menjamin seseorang dapat melakukan suatu perilaku yang sesuai dengan ketentuan dalam hukum yang berlaku begitu juga sebaliknya, karena seorang individu tidak dapat memiliki suatu ketentuan baku untuk menjalankan suatu perilaku tanpa adanya kepastian hukum, karena Gustav Radbruch menyatakan tujuan dari hukum adalah kepastian hukum.[153] berikut pemaparannya:

a. Hukum merupakan hal positif yang memiliki arti bahwa hukum positif ialah Perundang-undangan.
b. Hukum didasarkan pada sebuah fakta, artinya hukum itu dibuat berdasarkan pada kenyataan.
c. Fakta yang termaktub dalam hukum harus dirumuskan dengan cara yang jelas sehingga akan menghindari kekeliruan dalam hal penafsiran dan pemaknaan serta dapat mudah dilaksanakan.
d. Hukum yang positif tidak boleh mudah diubah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[153] Satjipto Rahardjo, 2012, *Ilmu Hukum,* Bandung, Citra Aditya Bakti, hlm.19-20.

Gustav Radbruch menyatakan bahwa hukum harus memenuhi nilai kepastian hukum. Dalam konteks ketenagakerjaan, kepastian hukum menjadi penting agar hubungan industrial berjalan tertib dan sanksi memiliki dasar yang jelas.

Ketidaksesuaian antara isi perjanjian kerja dan peraturan perusahaan menciptakan ambiguitas hukum. Pekerja tidak dapat memprediksi risiko hukum terhadap pelanggaran yang tidak secara eksplisit disepakati sebelumnya. Dalam perspektif Radbruch, kondisi ini merusak nilai kepastian hukum dan dapat memicu konflik industrial serta mengurangi legitimasi tindakan pemberi kerja.

Perlindungan Hukum Terhadap pekerja juga dapat ditelaah melalui teori yang dikemukakan oleh Otto Kahn Freund menyatakan bahwa hukum adalah suatu teknik dalam meregulasikan kekuatan sosial. Pernyataan ini berdasarkan atas asumsi bahwa selalu adanya subordinasi dalam lingkungan masyarakat diantara mereka yang sebagai memerintah dan mereka yang melakukan perintah tersebut, antara mereka yang membuat peraturan dan mereka yang mematuhi aturan tersebut. Maka kekuatan sosial tersebutlah yang dikatakan sebagai kekuasaan untuk memerintah.[154]

Dengan pernyataan tersebut Kahn Freund menyatakan bahwa hubungan industrial adalah hubungan *subordinasi* di mana posisi pekerja lebih lemah dari pengusaha. Oleh karena itu, hukum harus berpihak

[154] Otto Kahn-Freund, dalam Rahmat Rhamadan, "Perlindungan Hukum terhadap Tenaga Kerja yang di-PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) Akibat Dampak Pandemi Covid-19 pada UD. Anak Negeri Kota Duri" (Skripsi Sarjana, Universitas Islam Riau, 2022), 1.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

kepada pekerja sebagai bentuk koreksi terhadap ketimpangan posisi tersebut. Dalam kasus PNM Mekaar peraturan perusahaan memuat sanksi *fraud* yang tidak dituangkan dalam kontrak kerja, dan digunakan secara sepihak terlihat didalam peraturan perusahaan untuk menjustifikasi tindakan disipliner, maka prinsip perlindungan hukum terhadap pekerja dilanggar. Seharusnya klausul-klausul yang berdampak besar seperti PHK dicantumkan dalam perjanjian kerja agar pekerja memiliki kesempatan mengetahui dan menyepakatinya secara sadar.

Sebaliknya, ketergantungan PNM Mekaar pada Peraturan Perusahaan dan SOP sebagai dasar utama untuk menghukum *fraud* menunjukkan bahwa orientasi regulasi lebih dominan berada di tangan perusahaan pemberi kerja, bukan kesepakatan bersama. Ini bertentangan dengan prinsip keadilan hukum ketenagakerjaan yang mengedepankan kesetaraan posisi hukum antara buruh dan majikan.

Dengan demikian dapat ditafsirkan bahwa akar persoalan terletak pada pendekatan regulasi internal yang tidak menyeluruh. Peraturan Perusahaan dan SOP disusun oleh manajemen dan cenderung tidak melalui mekanisme negosiasi dua arah sebagaimana perjanjian kerja. Maka, penerapan sistem *anti-fraud* yang berdasarkan regulasi internal saja tanpa dicantumkan dalam kontrak kerja menimbulkan cacat hukum dalam perspektif kontraktual.

Pelaksanaan sistem *anti-fraud* yang lemah secara hukum menciptakan kesempatan bagi karyawan melakukan pelanggaran. Ketika

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

sanksi tidak tegas dan dasar hukumnya dapat digugat, maka fungsi pencegahan dari sistem *anti-fraud* menjadi tidak optimal.

Namun dibalik itu juga terdapat situasi dimana pelaksanaan sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar tidak selalu berujung pada sanksi pemutusan hubungan kerja (PHK), khususnya pada *fraud* bernilai rendah di bawah lima juta rupiah dan dilakukan oleh karyawan yang kooperatif. Dalam kasus seperti ini, perusahaan memilih untuk menerapkan Surat Peringatan (SP) dan membentuk kesepakatan penggantian kerugian melalui potongan gaji serta penghapusan tunjangan. Praktik demikian menunjukkan bahwa sistem hukum internal perusahaan bersifat fleksibel dan adaptif, mengutamakan perbaikan dan pemulihan daripada hanya menghukum.

Pendekatan tersebut merefleksikan pandangan bahwa tidak semua pelanggaran berat harus berujung PHK, khususnya jika pelaku menunjukkan itikad baik. Hal ini sejalan dengan konsep *restorative justice* dalam konteks hubungan industrial, di mana penyelesaian melalui pemulihan kerugian dan perbaikan perilaku dianggap sebagai solusi yang berkeadilan dan *efisien*.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dalam praktiknya, perusahaan mengembangkan model penanganan fraud yang berbasis pemulihan, dengan mengedepankan penyelamatan SDM dan pemenuhan tanggung jawab. Pendekatan ini didasarkan pada kebijakan internal, namun tetap memiliki dampak hukum.

Dalam perspektif hukum ketenagakerjaan, pendekatan ini dapat dimaknai sebagai upaya mencapai *win-win solution.* Karyawan tidak

langsung dikenai pemutusan hubungan kerja, melainkan diberikan sanksi dan kesempatan untuk memperbaiki kesalahan. Meski demikian, penerapan penanganan *fraud* secara fleksibel menimbulkan dua sisi pandangan hukum di satu sisi, pendekatan korektif memberikan ruang bagi terciptanya keadilan bagi karyawan, namun di sisi lain, kurangnya ketegasan dalam regulasi tertulis membuka potensi celah hukum yang dapat merugikan baik perusahaan maupun karyawan di masa mendatang.

Untuk meminimalisir potensi konflik, perusahaan sebaiknya memperkuat landasan hukumnya dengan mencantumkan klausul fraud dan konsekuensi hukumnya secara rinci dalam Perjanjian Kerja. Selain itu, perlu adanya penyesuaian antara *Standar Operasional Prosedur* (SOP) dan prinsip-prinsip hukum ketenagakerjaan yang berlaku. Pencantuman mekanisme penanganan pelanggaran secara tertulis seperti pemberian surat peringatan, pemotongan gaji atas persetujuan, serta pencabutan tunjangan dapat meningkatkan legitimasi kebijakan serta memberikan perlindungan hukum yang lebih kuat bagi perusahaan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Secara umum, sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul menunjukkan integrasi antara aspek manajerial, etika, dan hukum. Meskipun sistem ini memberikan peluang untuk melakukan pembinaan terhadap karyawan, tetap diperlukan penguatan dalam penyusunan aturan hukum atau legal drafting dengan maksud tidak terjadi ketimpangan kekuasaan dalam hubungan ketenagakerjaan

Kepala Area, sebagai pejabat lapangan yang memiliki otoritas pengawasan dan pengambilan keputusan, tidak secara aktif mempelajari atau merujuk secara eksplisit pada peraturan ketenagakerjaan nasional seperti UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan maupun Peraturan Pemerintah No. 35 Tahun 2021. Mereka hanya menjalankan prosedur yang diatur oleh SOP internal yang berasal dari kantor pusat.

Ketergantungan semata pada SOP internal ini berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian praktik dengan ketentuan hukum ketenagakerjaan yang berlaku. Hal ini juga memperlihatkan minimnya pemahaman hukum formal di tingkat pelaksana, yang berdampak pada ketidakpastian dan risiko hukum dalam pengambilan keputusan terkait kasus *fraud*.

Secara hukum, ketergantungan pada SOP internal tanpa pengetahuan mendalam atas undang-undang yang berlaku menimbulkan sudut pandang risiko hukum, khususnya dalam hal keabsahan prosedur sanksi yang diambil terhadap karyawan yang melakukan *fraud*. Aspek etika juga muncul karena pimpinan lapangan hanya menjalankan prosedur teknis tanpa mempertimbangkan aspek keadilan hukum dan perlindungan hak karyawan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan sistem *anti-fraud,* aspek legalitas dan kepatuhan hukum menjadi kurang diperhatikan di tingkat pelaksana. SOP yang berfungsi sebagai pedoman teknis belum dilengkapi dengan pemahaman hukum yang memadai,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

sehingga berpotensi menghasilkan keputusan yang tidak sesuai dengan ketentuan hukum ketenagakerjaan.

Selain itu, berdasarkan prinsip hukum ketenagakerjaan, setiap sanksi atau tindakan disiplin harus berlandaskan peraturan perundang-undangan dan perjanjian kerja. Jika Kepala Area hanya berpedoman pada SOP tanpa pemahaman hukum yang memadai, maka tindakan sanksi bisa berpotensi gugatan hukum oleh karyawan.

Implikasi hukum dari temuan ini adalah perlunya peningkatan kompetensi hukum ketenagakerjaan bagi pejabat pelaksana di lapangan, khususnya Kepala Area. Hal ini penting agar pelaksanaan sistem *anti-fraud* tidak hanya efektif secara operasional, tetapi juga sah secara hukum dan dapat melindungi hak-hak pekerja sesuai regulasi.

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah adanya mekanisme internal yang bertingkat dalam menangani dugaan *fraud*. Proses ini diawali dari unit kerja, kemudian meningkat ke level Kepala Area Pengawasan dan Kepala Area Bisnis, lalu dilimpahkan ke Divisi Sumber Daya Insani (SDI) apabila ditemukan ketidakkooperatifan dari pihak karyawan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mekanisme yang diterapkan oleh PNM Mekaar merupakan sistem yang berjenjang dan terorganisasi, yang dirancang untuk menjamin objektivitas serta profesionalisme dalam penanganan kasus *fraud*. Meskipun demikian, dari sudut pandang hukum ketenagakerjaan, muncul persoalan serius terkait

penggunaan istilah kesalahan berat dalam peraturan internal perusahaan. Padahal, setelah keluarnya Putusan Mahkamah Konstitusi No. 012/PUU-I/2003, istilah tersebut telah dihapus dari Undang-Undang No. 13 Tahun 2003, dan kemudian digantikan dengan frasa "pelanggaran bersifat mendesak" sebagaimana tertuang dalam Pasal 52 ayat (2) PP No. 35 Tahun 2021. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk menyesuaikan kembali dasar hukum yang digunakan dalam proses pemutusan hubungan kerja. Namun, dalam praktiknya, PNM Mekaar tetap menyebut fraud sebagai kesalahan berat secara eksplisit dalam SOP dan Peraturan Perusahaan, serta menjadikannya dasar untuk melakukan PHK tanpa memberikan kompensasi.

Sebagai lanjutan dari pembahasan tersebut, perlu dipahami bahwa ketentuan mengenai pasal kesalahan berat dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan, khususnya Pasal 158 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003, telah dinyatakan tidak memiliki kekuatan hukum yang mengikat berdasarkan Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 012/PUU-I/2003. Meskipun demikian, substansi dari pasal tersebut masih tetap dijadikan rujukan oleh sejumlah perusahaan dalam praktik ketenagakerjaan, termasuk oleh PNM Mekaar. Dalam praktiknya, berbagai bentuk pelanggaran serius yang dapat dikategorikan sebagai fraud, seperti tindakan penipuan, pencurian, penggelapan aset perusahaan, serta pemberian keterangan palsu yang merugikan tempat kerja, telah diatur secara tegas dalam peraturan perusahaan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Oleh karena itu, tindakan fraud tersebut diperlakukan sebagai bentuk pelanggaran berat yang diatur dalam norma internal perusahaan. Ketentuan internal ini menjadi dasar hukum bagi perusahaan dalam menjatuhkan sanksi disipliner, termasuk Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), sebagai langkah penegakan tata tertib kerja serta upaya preventif untuk mencegah terjadinya pelanggaran yang serupa di kemudian hari.

Seiring dengan dinamika perkembangan sistem hukum ketenagakerjaan di Indonesia, keberlakuan Pasal 158 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang mengatur mengenai kesalahan berat sebagai dasar pemutusan hubungan kerja (PHK) telah dinyatakan tidak memiliki kekuatan hukum mengikat melalui Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 012/PUU-I/2003. Meskipun demikian, substansi mengenai PHK karena pelanggaran berat kemudian diakomodasi kembali dalam regulasi turunan melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Istirahat, serta Pemutusan Hubungan Kerja. Salah satu ketentuan yang relevan ialah Pasal 52 ayat (2), yang memperkenalkan istilah baru yaitu pelanggaran bersifat mendesak sebagai dasar PHK oleh pengusaha.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Secara substansial, konsep pelanggaran bersifat mendesak sebagaimana diatur dalam Pasal 52 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 menunjukkan kemiripan dengan pengertian “kesalahan berat” sebagaimana tercantum dalam Pasal 158 Undang-Undang Nomor

13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang telah dinyatakan tidak memiliki kekuatan hukum mengikat oleh Mahkamah Konstitusi. Meskipun demikian, penggunaan frasa tersebut dalam PP No. 35/2021 menimbulkan permasalahan yuridis, karena menyisakan celah multitafsir mengenai bentuk pelanggaran yang dapat dijadikan dasar pemutusan hubungan kerja (PHK). Ketentuan tersebut menyebutkan bahwa pelanggaran mendesak dapat diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama, yang secara substansi membuka ruang pengusaha untuk melakukan PHK berdasarkan norma internal.

Dalam praktiknya, hal ini sejalan dengan apa yang diterapkan oleh PNM Mekaar, di mana ketentuan mengenai "kesalahan berat" diadopsi kembali dalam peraturan perusahaan sebagai dasar sanksi. Padahal, secara konstitusional, ketentuan Pasal 158 telah dinyatakan tidak berlaku oleh Mahkamah Konstitusi melalui Putusan Nomor 012/PUU-I/2003. Perlu ditekankan bahwa putusan Mahkamah Konstitusi bersifat final dan mengikat, sebagaimana diatur dalam Pasal 10 ayat (1) huruf a Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi.

Dengan demikian, penerapan ketentuan internal yang bertentangan secara substansi dengan putusan Mahkamah Konstitusi dapat dianggap sebagai bentuk pengabaian terhadap supremasi konstitusi. Selain menciptakan ketidakpastian hukum, hal ini juga dapat menghambat terwujudnya keadilan konstitusional. Oleh karena itu, perlu dilakukan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

telaah kritis terhadap formulasi ketentuan pelanggaran mendesak dalam regulasi ketenagakerjaan agar tidak bertentangan dengan prinsip hukum yang telah ditegaskan oleh Mahkamah Konstitusi.

Dalam kaitannya dengan prinsip *due process of law* dan asas *non-diskrimination* dalam perlindungan hak tenaga kerja, Mahkamah Konstitusi pernah menegaskan dalam Putusan Nomor 012/PUU-I/2003 bahwa:

> "Menimbang bahwa Mahkamah dapat menyetujui dalil para Pemohon bahwa Pasal 158 undang-undang a quo bertentangan dengan UUD 1945 khususnya Pasal 27 ayat (1) yang menyatakan bahwa segala warganegara bersamaan kedudukannya di dalam hukum dan pemerintahan dan wajib menjunjung hukum dan pemerintahan itu dengan tidak ada kecualinya, karena Pasal 158 memberi kewenangan pada pengusaha untuk melakukan PHK dengan alasan buruh/pekerja telah melakukan kesalahan berat tanpa due process of law melalui putusan pengadilan yang independen dan imparsial, melainkan cukup hanya dengan keputusan pengusaha yang didukung oleh bukti-bukti yang tidak perlu diuji keabsahannya menurut hukum acara yang berlaku. Di lain pihak, Pasal 160 menentukan secara berbeda bahwa buruh/pekerja yang ditahan oleh pihak yang berwajib karena diduga melakukan tindak pidana tetapi bukan atas pengaduan pengusaha, diperlakukan sesuai dengan asas praduga tidak bersalah *(presumption of innocence)* yang sampai bulan keenam masih memperoleh sebagian dari hak-haknya sebagai buruh, dan apabila pengadilan menyatakan buruh/pekerja yang bersangkutan tidak bersalah, pengusaha wajib mempekerjakan kembali buruh/pekerja tersebut. Hal tersebut dipandang sebagai perlakuan yang diskriminatif atau berbeda di dalam hukum yang bertentangan dengan UUD 1945, dan ketentuan Pasal 1 ayat (3) yang menyatakan bahwa Indonesia adalah negara hukum, sehingga oleh karena itu Pasal 158 harus dinyatakan tidak mempunyai kekuatan hukum mengikat."
> "Menimbang bahwa meskipun Pasal 159 menentukan, apabila buruh/pekerja yang telah di-PHK karena melakukan kesalahan berat menurut Pasal 158, tidak menerima pemutusan hubungan kerja, pekerja/buruh yang bersangkutan dapat mengajukan gugatan ke lembaga penyelesaian perselisihan industrial, maka di samping ketentuan tersebut melahirkan beban pembuktian yang tidak adil

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

dan berat bagi buruh/pekerja untuk membuktikan ketidaksalahannya, sebagai pihak yang secara ekonomis lebih lemah yang seharusnya memperoleh perlindungan hukum yang lebih dibanding pengusaha, Pasal 159 tentang hal tersebut juga menimbulkan kerancuan berpikir dengan mencampuradukkan proses perkara pidana dengan proses perkara perdata secara tidak pada tempatnya."[155]

M E N G A D I L I:

Mengabulkan permohonan para Pemohon untuk sebagian;

Menyatakan Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan:

- Pasal 158;
- Pasal 159;
- Pasal 160 ayat (1) sepanjang mengenai anak kalimat "... bukan atas pengaduan pengusaha ...";
- Pasal 170 sepanjang mengenai anak kalimat "... kecuali Pasal 158 ayat (1), ...";
- Pasal 171 sepanjang menyangkut anak kalimat "... Pasal 158 ayat (1)...";
- Pasal 186 sepanjang mengenai anak kalimat "... Pasal 137 dan Pasal 138 ayat (1)...";

bertentangan dengan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;

Menyatakan Pasal 158; Pasal 159; Pasal 160 ayat (1) sepanjang mengenai anak kalimat "... bukan atas pengaduan pengusaha ..."; Pasal 170 sepanjang mengenai anak kalimat "... kecuali Pasal 158 ayat (1) ..."; Pasal 171 sepanjang menyangkut anak kalimat "... Pasal 158 ayat (1) ..."; dan Pasal 186 sepanjang mengenai anak kalimat "... Pasal 137 dan Pasal 138 ayat (1) ..." Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan tersebut tidak mempunyai kekuatan hukum mengikat.

Menolak permohonan para Pemohon untuk selebihnya.[156]

Putusan Mahkamah Konstitusi sejatinya memberikan kepastian hukum yang lebih terang bagi para pekerja, khususnya dalam perlindungan terhadap pemutusan hubungan kerja secara sepihak. Namun

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[155] Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia, Putusan Nomor 012/PUU-I/2003 tentang Pengujian Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan terhadap Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, hlm. 112-113.

[156] Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia, Putusan Nomor 012/PUU-I/2003 tentang Pengujian Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan terhadap Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, hlm. 115-116

demikian, di sisi lain, Mahkamah Agung justru memiliki pandangan yang berbeda pasca tidak berlakunya Pasal 158, yang idealnya mengharuskan penyelesaian melalui proses peradilan pidana hingga memperoleh kekuatan hukum tetap dalam pembuktiannya. Pandangan Mahkamah Agung tersebut tertuang dalam Surat Edaran Mahkamah Agung Nomor 3 Tahun 2015 tentang Pemberlakuan Rumusan Hasil Rapat Pleno Kamar Mahkamah Agung Tahun 2015 Sebagai Pedoman Pelaksanaan Tugas Bagi Pengadilan, khususnya pada bagian rumusan hukum kamar perdata ayat 2 huruf e, yang menegaskan posisi berbeda dari apa yang telah diputuskan Mahkamah Konstitusi:

> "Dalam hal terjadi PHK terhadap pekerja/buruh karena alasan melakukan kesalahan berat ex Pasal 158 UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pasca Putusan MK Nomor 012/PUU-I/2003, tanggal 28 Oktober 2004, maka PHK dapat dilakukan tanpa harus menunggu putusan pidana berkekuatan hukum tetap (BHT)."[157]

Hal ini juga tampak selaras dengan isi Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor SE-13/MEN/SJ-HK/1/2005 yang menyatakan:

> "Dalam hal terdapat "alasan mendesak" yang mengakibatkan tidak memungkinkan hubungan kerja dilanjutkan, maka pengusaha dapat menempuh upaya penyelesaian melalui lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial."[158]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[157] Mahkamah Agung Republik Indonesia, Surat Edaran Nomor 03 Tahun 2015 tentang Pemberlakuan Rumusan Hasil Rapat Pleno Kamar Mahkamah Agung Tahun 2015 sebagai Pedoman Pelaksanaan Tugas bagi Pengadilan, hlm. 2–4.

[158] Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia, Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor SE-13/MEN/SJ-HK/I/2005 tentang Putusan Mahkamah Konstitusi atas Hak Uji Materiil Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan terhadap Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, 2005, butir 3–4.

Dengan demikian, menunjukkan sebuah ketidakharmonisan antara Putusan Mahkamah Konstitusi, Surat Edaran Mahkamah Agung dengan Peraturan Pemerintah. Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 012/PUU-I/2003 telah secara tegas menyatakan bahwa Pasal 158 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan bertentangan dengan UUD 1945 dan tidak memiliki kekuatan hukum mengikat. Dalam putusan tersebut, Mahkamah menyatakan bahwa pemutusan hubungan kerja (PHK) karena kesalahan berat tidak dapat dilakukan sepihak oleh pengusaha, melainkan harus melalui proses hukum *(due process of law)* berdasarkan prinsip praduga tak bersalah *(presumption of innocence).*

Namun, Mahkamah Agung justru mengeluarkan Surat Edaran Mahkamah Agung (SEMA) Nomor 3 Tahun 2015, yang dalam Rumusan Kamar Perdata menyatakan bahwa PHK karena kesalahan berat tetap dapat dilakukan oleh pengusaha tanpa menunggu putusan pidana berkekuatan hukum tetap. Pandangan ini tentu menimbulkan kontradiksi normatif antara putusan Mahkamah Konstitusi sebagai penjaga konstitusi dan Mahkamah Agung sebagai pengadilan tertinggi dalam sistem peradilan biasa.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Menurut Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan sebagaimana telah diubah dengan UU No. 13 Tahun 2022. Surat Edaran Mahkamah Agung (SEMA) bukan merupakan peraturan perundang-undangan yang memiliki kekuatan hukum mengikat dalam konteks norma umum. SEMA hanya berfungsi

sebagai pedoman internal bagi para hakim dalam memutus perkara. Dengan demikian, ketika SEMA bertentangan dengan Putusan Mahkamah Konstitusi yang bersifat final dan mengikat, maka putusan MK haruslah diutamakan dalam konteks legalitas dan hierarki hukum.

Dalam konflik norma tersebut, berlaku asas *lex superior derogat legi inferiori* yaitu konflik antara peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi tingkatannya dengan peraturan perundang-undangan yang lebih rendah sehingga dikesampingkan atau tidak diberlakukan.[159] Maka putusan Mahkamah Konstitusi berdasarkan Undang-undang Dasar 1945 Mengesampingkan SEMA MA kemudian berlaku juga bagi PP tidak boleh bertentangan atau memuat substansi yang telah dibatalkan oleh kekuasaan yang lebih tinggi (MK) atas pasal 158 Undang-Undang ketenagakerjaan.

Keberadaan PP Nomor 35 Tahun 2021 tentang perjanjian kerja waktu tertentu, alih daya, waktu kerja dan waktu istirahat, serta pemutusan hubungan kerja telah membuat interpretasi ganda baik di pihak perusahaan maupun pelaksana undang-undang dan peradilan. Dari sudut teori hukum, ini menimbulkan problem dalam aspek kepastian hukum.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dalam teori kepastian hukum yang dikemukakan oleh Gustav Radbruch terdapat empat hal mendasar agar menjamin seseorang dapat melakukan suatu perilaku yang sesuai dengan ketentuan dalam hukum yang berlaku begitu juga sebaliknya, karena seorang individu tidak dapat memiliki suatu ketentuan baku untuk menjalankan suatu perilaku tanpa

[159] Riana Susmayanti, *Ilmu Perundang-Undangan,* dalam Fakhry Amin dkk., Ilmu Perundang-Undangan (Serang: Sada Kurnia Pustaka, 2023), 42.

adanya kepastian hukum, karena Gustav Radbruch menyatakan tujuan dari hukum adalah kepastian hukum itu sendiri

a. Hukum merupakan hal positif yang memiliki arti bahwa hukum positif ialah Perundang-undangan.
b. Hukum didasarkan pada sebuah fakta, artinya hukum itu dibuat berdasarkan pada kenyataan.
c. Fakta yang termaktub dalam hukum harus dirumuskan dengan cara yang jelas sehingga akan menghindari kekeliruan dalam hal penafsiran dan pemaknaan serta dapat mudah dilaksanakan.
d. Hukum yang positif tidak boleh mudah diubah

Menurut Gustav Radbruch, salah satu tujuan fundamental dari hukum adalah kepastian hukum *(Rechtssicherheit)*. Kepastian hukum menjamin bahwa setiap individu mengetahui dengan pasti hak dan kewajibannya serta dapat meramalkan konsekuensi hukum atas perbuatannya. Dalam konteks ini, ketika Putusan MK telah secara eksplisit menyatakan Pasal 158 UU Ketenagakerjaan bertentangan dengan UUD 1945 dan tidak memiliki kekuatan hukum mengikat, maka seharusnya semua norma dan praktik hukum tunduk pada putusan tersebut. Namun munculnya SEMA No. 3 Tahun 2015 yang memberikan interpretasi berbeda dan memperbolehkan PHK tanpa putusan pidana justru menciptakan ketidakpastian hukum, karena norma yang seharusnya tidak berlaku lagi tetap digunakan sebagai rujukan praktis oleh MA.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Radbruch juga menekankan bahwa hukum positif adalah hukum yang berlaku secara formal dalam suatu negara, yakni hukum yang ditetapkan melalui prosedur yang sah. Dalam hal ini, Putusan MK adalah hukum positif yang berlaku dan bersifat final serta mengikat semua lembaga negara, termasuk Mahkamah Agung dan kekuasaan eksekutif. Sementara itu, SEMA bukan termasuk peraturan perundang-undangan menurut UU No. 12 Tahun 2011 jo. UU No. 13 Tahun 2022 dan hanya bersifat pedoman internal. Maka, ketika hukum positif dalam bentuk putusan MK dikalahkan oleh norma non-positif (SEMA), terjadi *degradasi* terhadap asas supremasi hukum yang dijunjung dalam teori Radbruch.

Teori Radbruch menekankan pentingnya perumusan hukum yang jelas dan tidak menimbulkan penafsiran ganda agar dapat dengan mudah dipahami dan dilaksanakan. Dalam kasus ini, munculnya tiga norma berbeda Putusan MK, SEMA MA, dan PP No. 35 Tahun 2021 yang saling bertentangan, menyebabkan penafsiran ganda di tingkat pengusaha/perusahaan dengan lembaga pelaksana peradilan. Ini menunjukkan lemahnya perumusan norma hukum yang seharusnya menyatu dalam sistem hukum yang konsisten dan sinkron. Ketika satu norma dibatalkan Pasal 158, tapi norma turunannya dalam bentuk PP dan praktik peradilan masih berjalan, ini mencerminkan lemahnya keharmonisan sistem hukum Indonesia.

Gustav Radbruch menegaskan hukum yang positif tidak boleh mudah diubah karena dapat mengakibatkan ketidakstabilan dalam sistem

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

hukum. Namun dalam realitasnya, setelah Putusan Mahkamah Konstitusi membatalkan Pasal 158 UU Ketenagakerjaan, seharusnya seluruh instrumen hukum dan regulasi yang berkaitan turut diselaraskan. Akan tetapi, diterbitkannya PP 35 Tahun 2021 yang kembali membuka peluang terjadinya PHK karena kesalahan berat tanpa memberikan penjelasan yang jelas mengenai kaitannya dengan Putusan MK menunjukkan adanya perubahan substansi hukum yang tidak diiringi dengan konsistensi dan stabilitas sistem hukum secara menyeluruh. Situasi ini bertentangan dengan prinsip Radbruch yang menekankan pentingnya kesinambungan dan stabilitas hukum guna menjamin rasa aman serta kepastian bagi masyarakat.

Sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar sebenarnya telah memiliki mekanisme internal yang sistematis, namun dalam praktiknya masih menyisakan problem hukum, terutama dari sudut pandang ketenagakerjaan. Hal ini tampak dari diadopsinya kembali konsep kesalahan berat dalam peraturan perusahaan, yang menjadi sumber potensi konflik hukum, baik dalam bentuk perselisihan hak, pemutusan hubungan kerja (PHK), maupun wanprestasi. Untuk itu, perlu adanya harmonisasi antara regulasi internal perusahaan dengan aturan hukum ketenagakerjaan nasional agar tidak terjadi tumpang tindih norma. Salah satu upaya yang bisa dilakukan adalah memasukkan klausul pertimbangan sanksi atau pelanggaran dalam perjanjian kerja secara eksplisit. Dengan demikian, ketentuan tersebut menjadi kesepakatan dua pihak, bukan hanya aturan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

sepihak yang tertuang dalam peraturan perusahaan, yang dalam konteks PP Nomor 35 Tahun 2021 berpotensi memperlemah posisi pekerja.

Permasalahan di PNM Mekaar bukan hanya terbatas pada tidak tegasnya sanksi, tetapi juga menyangkut ketidakjelasan pengaturan yang justru membuka ruang bagi tindakan sewenang-wenang pengusaha dalam melakukan PHK. Penggunaan kembali konsep kesalahan berat dari UU Ketenagakerjaan lama dalam peraturan perusahaan menimbulkan ketimpangan karena dapat dijadikan alasan sepihak oleh pengusaha untuk memberhentikan karyawan. Hal ini diperparah dengan proses investigasi atau pemeriksaan internal yang hanya dilakukan oleh jajaran manajerial tingkat bawah tanpa melibatkan proses hukum yang objektif. Akibatnya, rekomendasi pemecatan karyawan rentan menyimpang dari prinsip-prinsip hukum ketenagakerjaan yang adil. Padahal Mahkamah Konstitusi (MK) pernah membatalkan pasal 158 UU Ketenagakerjaan karena dianggap melanggar asas praduga tidak bersalah, serta membuka celah penyalahgunaan wewenang oleh pengusaha.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Ketentuan bahwa seseorang hanya dapat dinyatakan bersalah setelah adanya putusan pengadilan pidana seharusnya menjadi dasar utama dalam menetapkan pelanggaran berat. Namun, di PNM Mekaar Area Tanggul karyawan yang diberhentikan karena melakukan *fraud* bahkan dapat tidak memperoleh kompensasi, karena perusahaan menganggap perbuatannya sebanding dengan sanksi PHK. Hal ini menunjukkan bahwa waktu dan cara pelaksanaan PHK sangat menentukan keadilan bagi

karyawan. Untuk mencegah tindakan sewenang-wenang dari pengusaha, keberadaan PP Nomor 35 Tahun 2021 yang memuat konsep frasa pelanggaran mendesak secara subtansi atau pada pokoknya serupa dengan kesalahan berat perlu dimaknai secara hati-hati. Terlebih karena peraturan tersebut memberi ruang pengaturannya melalui perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau peraturan kerja bersama. Oleh karena itu, penguatan posisi pekerja dan kejelasan prosedur menjadi penting agar keseimbangan antara hak dan kewajiban kedua belah pihak dapat terwujud secara adil.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Mengenai analisis pembahasan yang diteliti oleh peneliti tentang Analisis Sistem *Anti-Fraud* Terhadap Karyawan Di PNM Mekaar Area Tanggul Kabupaten Jember dapat disimpulkan bahwa:

1. Sistem *anti-fraud* PNM Mekaar Area Tanggul secara normatif berjalan dalam kerangka kepatuhan terpusat pada ketentuan *Standard Operating Procedure* (SOP) perusahaan yang telah diatur dalam Surat Keputusan Direksi Nomor SK-027.A/PNM-DIR/IX/19 tentang Pedoman Strategi *Anti-Fraud* yang mencakup empat pilar utama, yakni pencegahan, deteksi, investigasi, pelaporan dan sanksi, serta pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut dengan dukungan aspek prosedur, pengawasan, dan pemeriksaan. Namun, implementasinya di lapangan masih menghadapi kendala berupa lemahnya fungsi kontrol, ketidakterpaduan antarbagian organisasi, serta pengawasan yang terlalu birokratis dan kurang adaptif terhadap kondisi daerah. Selain itu, belum optimalnya pembinaan etika, lemahnya internalisasi nilai kejujuran, dan keterbatasan pemanfaatan teknologi informasi turut memperbesar risiko terjadinya *fraud*. Oleh karena itu, sistem ini memerlukan penguatan melalui penyesuaian SOP yang kontekstual, pembinaan etika profesi secara berkala khususnya bagi *Account Officer* (AO), serta pengawasan, *monitoring*, dan pelaporan yang lebih efektif. Penyediaan saluran pengaduan yang aman dan penerapan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

sistem sanksi yang tegas juga penting untuk mendukung keberlangsungan sistem. Dengan demikian, efektivitas sistem *anti-fraud* tidak hanya bergantung pada aturan formal, tetapi juga pada integritas, budaya organisasi, dan komitmen kolektif dalam menegakkan prinsip *good corporate governance.*

2. Pelaksanaan sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul belum sepenuhnya efektif karena terdapat ketidaksesuaian antara regulasi internal yang bersifat normatif dalam bentuk SOP *anti-fraud* perusahaan dengan praktik di lapangan. Prinsip *zero tolerance* yang tertuang dalam kebijakan sering dilemahkan dengan pemberian sanksi kompromistis, seperti teguran atau mutasi, sehingga mengurangi efek jera. Ketidaksesuaian ini dipengaruhi oleh standar kebijakan manajerial yang lentur di tingkat pelaksana/operasional, ketidakterbukaan informasi indikasi *fraud* kepada cabang, lemahnya koordinasi antarbagian, serta budaya organisasi yang kurang mendukung kepatuhan. Berdasarkan teori efektivitas hukum Soerjono Soekanto, kondisi tersebut menunjukkan belum adanya keselarasan antara struktur hukum, substansi hukum, dan budaya hukum. Teori implementasi Van Meter dan Van Horn juga menegaskan bahwa persepsi subyektif pelaksana membuat kebijakan *anti-fraud* tidak dijalankan secara konsisten. Dengan demikian, norma hukum internal kehilangan keberlakuannya, menimbulkan *moral hazard,* dan melemahkan integritas tata kelola perusahaan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

3. Pelaksanaan sistem *anti-fraud* terhadap karyawan di PNM Mekaar Area Tanggul memiliki implikasi hukum yang signifikan dalam perspektif hukum ketenagakerjaan, karena adanya ketidaksesuaian antara ketentuan dalam Peraturan Perusahaan dan SOP *Anti-Fraud* dengan Perjanjian Kerja yang tidak memuat klausul *fraud* secara eksplisit. Hal ini menyebabkan lemahnya dasar hukum pemutusan hubungan kerja dan membuka potensi sengketa industrial akibat pelanggaran asas kebebasan berkontrak, asas kejelasan norma, serta perlindungan hak-hak pekerja, terlebih setelah PP Nomor 35 Tahun 2021 kembali mengatur kesalahan berat sebagai konsep pelanggaran bersifat mendesak secara substansial melalui ruang pengaturan kontraktual yang perlu disepakati bersama sehingga perlu kehati-hatian akan keberadaan PP tersebut.

B. Saran

1. PNM Mekaar Area Tanggul perlu memperkuat kesesuaian implementasi sistem *anti-fraud* dengan *Standard Operating Procedure* (SOP) Perusahaan sebagaimana tertuang dalam Surat Keputusan Direksi Nomor SK-027.A/PNM-DIR/IX/19 tentang Pedoman Strategi *Anti-Fraud* yang mencakup empat pilar utama, yaitu pilar pencegahan, deteksi, investigasi, pelaporan dan sanksi, serta pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut. Untuk mendukung efektivitasnya, program sosialisasi dan pelatihan *anti-fraud* berbasis etika perlu dilaksanakan secara berkala dan menyeluruh melalui awareness program, tidak hanya terbatas pada pimpinan unit kerja, melainkan juga menyentuh seluruh pelaksana operasional. *Code of*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Conduct harus ditegakkan sebagai pedoman perilaku profesional bagi seluruh insan PNM, khususnya *Account Officer* yang paling rentan terhadap *fraud*, dengan dukungan pembinaan serta *monitoring* dari atasan yang menyesuaikan target kinerja dengan kondisi sosial-ekonomi wilayah agar tekanan kerja tidak memicu pelanggaran. Selain itu, pilar investigasi, pelaporan, dan sanksi harus dijalankan secara konsisten agar setiap pelanggaran dapat dijadikan bahan evaluasi dan perbaikan, sekaligus mendorong keterbukaan antar unit wilayah, cabang, maupun pusat. Peran Satuan Pengawas *Intern* juga perlu diperkuat melalui pembinaan, pengawasan, *monitoring*, serta investigasi secara rutin agar pilar pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut dapat berjalan optimal. Pemanfaatan teknologi digital dalam sistem pelaporan, pengawasan, dan verifikasi secara *real-time* menjadi penting untuk menumbuhkan budaya kerja yang menekankan integritas, akuntabilitas, serta keterbukaan sehingga reputasi perusahaan tetap terjaga dan sistem pengendalian *anti-fraud* berjalan efektif.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

2. Perlunya penguatan sistem *anti-fraud* secara menyeluruh dengan menekankan konsistensi penerapan prinsip *zero tolerance* terhadap pelanggaran tanpa pandang bulu. Perusahaan juga disarankan untuk mengoptimalkan peran pengawasan internal, memperjelas batas diskresi, serta meningkatkan koordinasi lintas divisi agar tidak terjadi ketidakpastian maupun ketidakadilan dalam penegakan aturan. Rekomendasi yang relevan adalah melakukan *review* berkala terhadap peta

risiko dan titik rawan *fraud*, sekaligus memastikan bahwa mitigasi risiko yang digunakan masih sesuai dengan perkembangan operasional. Selain itu, perlu ditingkatkan kegiatan *Awareness Program anti-fraud* melalui pelatihan rutin dan sosialisasi kebijakan/prosedur terbaru kepada seluruh karyawan. Pengawasan langsung, inspeksi mendadak, serta investigasi yang lebih intensif dari satuan pengawas internal juga perlu diperkuat, khususnya pada unit kerja dengan potensi rawan *fraud*. Dengan langkah tersebut, perusahaan diharapkan mampu membangun budaya organisasi yang berbasis integritas dan kepatuhan, serta menjaga tata kelola yang sehat dan profesional.

3. PNM Mekaar perlu menyelaraskan isi Perjanjian Kerja dengan Peraturan Perusahaan dan SOP *Anti-Fraud* melalui pencantuman klausul *fraud* secara eksplisit dan disepakati bersama dalam kontrak kerja, agar penerapan sanksi, khususnya pemutusan hubungan kerja, memiliki dasar hukum yang kuat, tidak melanggar asas perlindungan terhadap pekerja, serta menghindari multitafsir terhadap ketentuan kesalahan berat yang diadopsi kembali oleh PP Nomor 35 Tahun 2021.tentang pelanggaran bersifat mendesak yang dapat diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan dan perjanjian kerja bersama.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR PUSTAKA

Al‑ Qur'an

Al‑ Qur'an, Sura Al‑ Baqarah \2:188, dalam Qur'an NU Online, diakses 7 Maret 2025, https://quran.nu.or.id/al-baqarah/188.

Buku

Amin, Fakhry, et al., eds. *Ilmu Perundang-Undangan.* Serang: Sada Kurnia Pustaka, 2023.

An-Nawawi, Imam. Riyāḍ al-Ṣāliḥīn. *Tahqīq tim para ulama; takhrīj dan ta'līq oleh Syaikh Muḥammad Nāṣiruddīn al-Albānī*. Jakarta: Darul Haq, 2017.

Ariyadi, Franky. *Strategi Anti-Fraud: Sebuah Panduan Lengkap.* Malang: Literasi Nusantara Abadi, 2024.

Asyhadie, Zaeni. *Pemutusan Hubungan Kerja.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008.

Bertens, K. *Etika*. Yogyakarta: Kanisius, 2013.

Friedman, Lawrence M. Dalam: Fata, "*Efektivitas Peraturan Pelaksanaan Bimbingan Perkawinan Calon Pengantin: Perspektif Teori Sistem Hukum Lawrence M. Friedman." t.t.*

Hardani, et al. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif.* Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2020.

Husni, Lalu. *Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.

Karyono. *Forensic Fraud.* Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2013.

Kismawadi, Early Ridho, Uun Dwi Al Muddatstsir, and Abdul Hamid. Fraud *pada Lembaga Keuangan dan Lembaga Non Keuangan*. Depok: Rajawali Pers, 2020.

Muhaimin. *Metode Penelitian Hukum.* Mataram: Mataram University Press, 2020.

Pebruary, Silviana, et al. *Pencegahan Fraud di Lembaga Keuangan Mikro Syariah.* Yogyakarta: Deepublish, 2020.

Rahardjo, Satjipto. *Ilmu Hukum.* Bandung: Citra Aditya Bakti, 2012.

Rahayu, Devi. *Buku Ajar Hukum Ketenagakerjaan.* Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2019.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Redaksi MWI. *Tentang PHK dan Pesangon.* Jakarta: Skylar, 2023.

Salim, H. S. *Hukum Kontrak: Teori dan Teknik Penyusunan Kontrak.* 14th ed. Jakarta: Sinar Grafika, 2019.

Samsu. Metode *Penelitian: Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta R&D.* Jambi: PUSAKA, 2017.

Sarnawa, Bagus, and Johan Erwini I. *Hukum Ketenagakerjaan*. Yogyakarta: Laboratorium Ilmu Hukum Fakultas Hukum, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2010.

Skyttner, Lars. *Teori Sistem Umum: Problematika*, Perspektif, Praksis. Translated by Udin Juhrodin. Jim-Zam Co., n.d.

Soekanto, Soerjono. *Pokok-pokok Sosiologi Hukum*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007.

Solikin, Nur. Pengantar *Metodologi Penelitian Hukum*. Pasuruan: CV Penerbit Qiara Media, 2021.

Sugiyono. Metode *Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2013.

Tim Penyusun. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah. Jember*: UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2024.

Tim Visi Yustisia. *Buku Pintar Pekerja Terkena PHK*. Jakarta: Visimedia, 2015.

Wijayanti, Asri. *Hukum Ketenagakerjaan Pasca Reformasi*. Jakarta: Sinar Grafika, 2009.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Jurnal

.Akib, Baso dkk, "Pencegahan Fraud Melalui Manajemen Resiko dalam Perspektif Al‐Qur'an," *Jurnal Manajemen Akuntansi dan Bisnis* 3, no. 1 (Januari 2025): 41–54, https://doi.org/10.56314/jumabi.v3i1.281.

Asmara, Fransiska Tarasita et al., "Kebijakan dan Implementasi Strategi Anti Fraud pada Bank Umum," *inFestasi* 16, no. 2 (Desember 2020): 135–147, https://doi.org/10.21107/infestasi.v16i2.8469.

Ismartaya, Safuan dkk, "Fraud dalam Perspektif Islam," *Riset & Jurnal Akuntansi* 5, no. 1 (Februari 2021): 224–226, https://doi.org/10.33395/owner.v5i1.330.

Khatami, Akhir Nazli dkk, "Penyalahgunaan KTP Masyarakat untuk Pinjaman Dana PNM Mekaar: Perspektif Sadd Adz‐Zari'ah di Kota Tanjungbalai,"

Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam 7, no. 1 (Mei 2023), https://doi.org/10.30868/ad.v7i01.522

Miaz, Hasnuldi, "Pemutusan Hubungan Kerja Karena Pelanggaran Bersifat Mendesak Paska Undang‑Undang Cipta Kerja: Perspektif Critical Legal Study," *Ensiklopedia of Journal 6*, no. 4 (Juli 2024): 148–153, http://jurnal.ensiklopedialu.org

Nurani, Bulan Karima dkk, Analisis Fraud Response dan Fraud Recovery System pada Lembaga Keuangan Mikro: Pendekatan Studi Kasus, *Universitas Ngudi Waluyo* 13, no. 2 (November 2024): 65–72.

Salsabila, Salma dkk. "Tinjauan Yuridis Praktik Pemutusan Hubungan Kerja atas Dasar Pelanggaran Bersifat Mendesak Dikaitkan dengan UU Cipta Kerja dan Peraturan Perundang-undangan Lainnya," *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research* 4, no. 3 (2024): 10848–10862, https://j-innovative.org/index.php/Innovative.

Kamus

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) *Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, "Analisis,"*

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) *Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, "Karyawan,"*

Perundang‑undangan dan Dokumen Pemerintah

Undang‑Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dalam Satu Naskah.

Undang‑Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti UU Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja.

Undang‑Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Undang‑Undang Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi.

Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja, Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja.

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2024 tentang Penerapan Anti Fraud bagi Lembaga Jasa Keuangan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia, Putusan Perkara Nomor 012/PUU‐I/2003, Berita Negara RI No. 92 Tahun 2004 (17 November 2004).

Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI, Surat Edaran Nomor SE‐13/MEN/SJ‐HK/I/2005 tentang Putusan Mahkamah Konstitusi atas Hak Uji Materiil UU Nomor 13 Tahun 2003 (2005).

Mahkamah Agung Republik Indonesia, Surat Edaran Nomor 03 Tahun 2015 tentang Pemberlakuan Rumusan Hasil Rapat Pleno Kamar Mahkamah Agung Tahun 2015.

Skripsi

Lutfiyanto, Muhammad. Perlindungan Hukum bagi Tenaga Kerja Penyandang Disabilitas di Kabupaten Jember menurut Peraturan Daerah (Perda) Jember Nomor 7 Tahun 2016 tentang Perlindungan dan Pemenuhan Hak‐Hak Penyandang Disabilitas. Skripsi, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2023.

Muhammad Ismail, Pengaruh Pengawasan Melekat, Audit Internal dan Good Corporate Governance terhadap Fraud pada Bisnis Mekaar PT Permodalan Nasional Madani (Persero) (tesis, STIE Indonesia Banking School Jakarta, 2020).

Otto Kahn‐Freund dalam Rahmat Rhamadan, "Perlindungan Hukum terhadap Tenaga Kerja yang di‐PHK Akibat Dampak Pandemi Covid‐19 pada UD Anak Negeri Kota Duri" (skripsi sarjana, Universitas Islam Riau, 2022), 1.

Putri Dwiyana, Pengaruh Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal terhadap Deteksi Kecurangan Fraud pada PT PNM Mekaar Cabang Talang, Adiwerna, Dukuhturi (skripsi, Politeknik Harapan Bersama Tegal, 2021).

Van Meter Van Horn dalam Subarsono, dalam Mariyam Musawa, Studi Implementasi Program Beras Miskin di Wilayah Kelurahan Gajah Mungkur Kecamatan Gajah Mungkur, Kota Semarang (tesis pascasarjana, Universitas Diponegoro Semarang, 2009).

Wawancara

Annisa Oktavia, diwawancara penulis, Jember, 30 Oktober 2024.

Annisa Oktavia, diwawancara penulis, Jember, 12 Januari 2025.

Annisa (Nama Belakang), diwawancara penulis, Jember, 21 April 2025.

Irwindah, diwawancara penulis, Jember, 17 April 2025.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dian, diwawancara penulis, Jember, 20 April 2025.

Mila, diwawancara penulis, Jember, 20 April 2025.

Dila, diwawancara penulis, Jember, 20 April 2025.

Ayunda, diwawancara penulis, Jember, 20 April 2025.

Website

Antonius Alijoyo, "Pertahanan 3 Lapis (The 3 Lines of Defence) – Konteks ERM Perusahaan Publik di Indonesia," CRMS Indonesia, 5 April 2017, https://crmsindonesia.org/publications/pertahanan-3-lapis-the-3-lines-of-defence-konteks-erm-perusahaan-publik-di-indonesia/.

Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, "Analisis," Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring, diakses 7 Maret 2025, https://kbbi.kemdikbud.go.id.

Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, "Karyawan," KBBI Daring, diakses 7 Maret 2025, https://kbbi.kemdikbud.go.id.

Eka Himawan, "Das Sollen dan Das Sein, Berikut Perbedaannya," Surjo & Partners, 13 Juni 2023, https://surjolawfirm.com/das-sollen-dan-das-sein-berikut-perbedaannya/.

PT Permodalan Nasional Madani, "PNM Mekaar," diakses 7 Maret 2025, https://www.pnm.co.id/bisnis/pnmmekaar.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Satria Arya Bagus Andhika

NIM : 211102020004

Program Studi : Hukum Ekonomi Syariah

Fakultas : Syariah

Institusi : UIN Kiai Haji Achmad Shiddiq Jember

Menyatakan dengan sebenarnya di dalam hasil penelitian ini tidak terdapat unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar Pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terdapat bukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain maka saya bersedia diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan oleh siapapun

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Jember, 24 Mei 2025

Satria Arya Bagus Andhika

NIM. 211102020004

SURAT PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS SYARIAH
Jl. Mataram No. 1 Mangli, Jember, Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550 Fax (0331) 427005
e-mail: syariah@uinkhas.ac.id *Website:* www.fsyariah.uinkhas.ac.id

No : B- ๓๗/Un.22/D.2/KM.00.10.C/ 3 / 2025 19 Maret 2025
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : Permohonan Izin Penelitian Lapangan

Yth. Kepala Area (PNM) Mekaar Area Tanggul, Jember
Di
Tempat

Diberitahukan dengan hormat bahwa untuk penyelesaian Program Sarjana Strata Satu di Fakultas Syariah Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Mohon berkenan kepada Bapak/Ibu pimpinan untuk memberikan izin kegiatan penelitian lapangan kepada mahasiswa berikut :

Nama : Satria Arya Bagus Andhika
NIM : 211102020004
Semester : VIII / delapan
Prodi : Hukum Ekonomi Syariah
Judul Skripsi : Analisis Sistem Anti-Fraud Terhadap Karyawan di PNM Mekaar Area Tanggul Kabupaten Jember

Demikian surat permohonan ini, atas perhatian dan kerjasamanya, disampaikan terimakasih.

Dekan,

Wildani Hefni

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

SURAT PEMBERIAN IZIN PENELITIAN

PNM
Permodalan Nasional Madani

Nomor :
Sifat : Biasa
Hal : Pemberian Izin Penelitian

Yth.Dekan Fakultas Syariah UIN KHAS Jember

Jalan Mataram No.1 Mangli

Jember

Sehubungan dengan surat saudara nomor B-1208/Un.22/D.2/KM.00.10.C/3/2025 tanggal 19 Maret 2025 hal Permohonan Izin Penelitian dapat di sampaikan bahwa kepada mahasiswa berikut :

Nama : **Satria Arya Bagus Andhika**
NIM : **211102020004**
Semester : **VIII / delapan**
Prodi : **Hukum Ekonomi Syariah**

Dapat kami terima untuk melaksanakan penelitian dengan judul "Analisis Sistem Anti FRAUD terhadap karyawan di PNM Mekaar Area Tanggul "
Demikian di sampaikan , atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

Jember, 22 April 2025

Dibuat Oleh,

Anisa Oktavia
Kepala Area

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN

Pertanyaan hasil wawancara ini berfungsi untuk menjawab rumusan masalah pada penelitian yang berjudul "Analisis Sistem *Anti-Fraud* Terhadap Karyawan Di PNM Mekaar Area Tanggul, Kabupaten Jember." Berikut daftar pertanyaan dan hasil wawancara untuk menjawab rumusan masalah:

Informan I

Narasumber: Irwindah Sari

Jabatan. : Kepala Area Pengawasan

1. Bagaimanakah sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul dan bagaimanakah implementasinya?
2. Jenis *fraud* seperti apa yang paling sering terjadi di lapangan dan posisi struktural apa yang melakukan nya?
3. Bagaimana mekanisme pemberian sanksi yang diterapkan bagi oknum yang terlibat *Fraud* dan bentuknya apa saja?
4. Bagaimana penerapan sistem *anti-fraud* di PNM Mekaar Area Tanggul, dan apakah sudah sepenuhnya sesuai dengan kebijakan perusahaan yang menerapkan prinsip *zero tolerance*?
5. Apakah itu artinya terdapat ketidaksesuaian antara kebijakan tertulis dan pelaksanaannya?
6. Bagaimana proses awal investigasi ketika terindikasi *fraud* dilakukan oleh AO?
7. Apa dasar hukum atau regulasi internal yang digunakan?

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

8. Apakah *Fraud* teruang jelas dalam perjanjian kerja ? Bolehkah untuk mengetahui klausul yang tertera ?
9. Bagaimana jika nilai *fraud* di bawah 5 juta?
10. Apakah kebijakan perusahaan sudah sesuai dengan regulasi ketenagakerjaan?
11. Bagaimana jika karyawan tidak kooperatif?
12. Apakah pernah ada kasus yang bisa langsung PHK sesuai ketentuan dalam peraturan perusahaan?

Informan II

Narasumber: Annisa Oktavia

Jabatan: Kepala Area Bidang Bisnis

1. Apakah sistem *anti-fraud* yang diterapkan telah konsisten dengan prinsip *zero tolerance* di perusahaan?
2. Apakah kebijakan semacam ini didukung oleh aturan internal?
3. Apa saja tantangan ketika karyawan melakukan *fraud*?
4. Apakah ada sanksi selain PHK?
5. Apakah kompensasi diberikan kepada karyawan yang di-PHK karena *fraud*?
6. Apakah ada pelaporan ke kepolisian?

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Informan III

Narasumber : Dian Naila

Jabatan : Kepala Unit Mekaar

1. Bagaimana sistem pengawasan terhadap AO dilakukan di lapangan oleh kepala unit sehari-hari
2. Apakah sajakah bentuk penyimpangan dan tantangan dilapangan?

3. Apa yang membuat *Fraud* tidak bisa dihentikan, mengapa hal itu bisa terjadi?
4. Apakah dalam pengalaman anda pernah menangani kasus *fraud* yang tidak sampai pada PHK?
5. Apakah ini tidak bertentangan dengan sistem *anti-fraud* ?
6. Apa peran Anda dalam proses penanganan *fraud*?
7. Apakah Anda mendampingi AO selama proses klarifikasi?

Informan VI

Narasumber: Mila

***Senior Account Officer* (SAO)**

1. *Fraud* terjadi disebabkan oleh apa?
2. Kejadian *Fraud* sering terjadi disebabkan oleh apa?
3. Apakah terdapat pelatihan khusus terkait etika dan integritas bagi AO? Seberapa sering pelatihan tersebut dilakukan dan bagaimana tingkat partisipasi pesertanya?
4. Bagaimana pandangan Anda tentang penanganan *fraud* di lapangan? Apakah sistem *zero tolerance* benar-benar diterapkan?
5. Apakah hal itu sudah diketahui atasan?

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Informan V

Narasumber: Dila

***Finance Administration Officer* (FAO)**

1. Kalau di satu unit itu ada banyak AO, apakah semuanya bisa diawasi setiap hari, atau ada kendala dalam pengawasannya?

2. Apakah semua *Fraud* dianggap pelanggaran berat? dan tindakan apa yang biasa dilakukan?
3. Apakah di PNM Mekaar Area Tanggul telah tersedia sistem pelaporan *fraud*? Dan mengapa terkadang kasus *fraud* tidak langsung dilaporkan ke pusat?

Informan VI

Narasumber: Ayunda

***Account officer* (AO)**

1. Apakah anda pernah melihat teman melakukan *fraud*? Dan bagaimana sikap saudara?
2. Faktor apakah yang menyebabkan pengambilan keputusan tidak sesuai prosedur? dan apakah mengalami hambatan?
3. Dorongan apa yang membuat saudara mengambil keputusan tersebut? Bukankah dapat beresiko?

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DOKUMENTASI WAWANCARA

Tampak Depan Kantor PNM Mekaar Area Tanggul

Wawancara dengan Kepala Area Bisnis
(ibu Anisa Oktavia)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Wawancara dengan Kepala Area Pengawasan
Beserta jajaran tingkat unit
(SAO, FAO, AO)

Wawancara dengan Kepala Unit Mekaar
(Ibu Dian Naila)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI MUHAMMAD SIDDIQ
J E M B E R

BIODATA PENULIS

Nama	: Satria Arya Bagus Andhika
NIM	: 211102020004
Tempat/Tgl Lahir	: Jember, 12 Oktober 2002
Alamat	: Perumahan Bumi Mangli Permai AB/10 C Lingkungan Krajan
Jurusan/Fakultas	: Hukum Ekonomi Syariah / Fakultas Syariah Universitas Islam Negeri KH. Achmad Siddiq Jember
Email	: aryadibyo02@gmail.com
Riwayat Pendidikan	:
SD Negeri Sempusari 1	2009 – 2015
SMP Negeri 6 Jember	2015 – 2018
SMA Negeri 3 Jember	2018 – 2021
UIN KH. Achmad Shiddiq Jember	2021 – 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R