

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

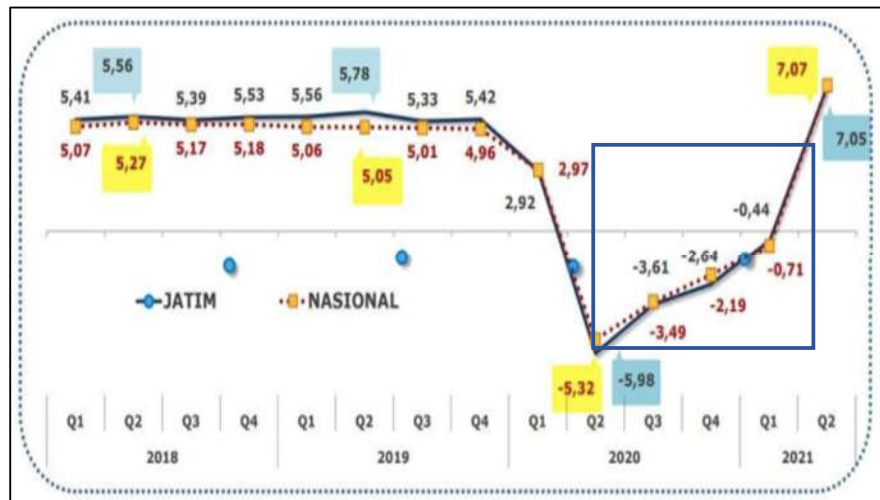
Pendalaman aspek finansial sebagai penegasan bahwa peningkatan kualitas sektor keuangan difokuskan tidak hanya pada sisi pendalaman, namun juga termasuk kinerja dan keterjangkauan penyedia jasa keuangan. Kebutuhan masyarakat terhadap jasa industri keuangan secara efisien dan juga efektif dalam pertumbuhan ekonomi nasional tidak dapat disangkal, pendalaman pada peningkatan ukuran keuangan tidak cukup, melainkan juga harus prioritas pada kualitas pelayanan jasa keuangan dalam menjalankan fungsi sebagai motor dan penopang pertumbuhan ekonomi, tanpa dampak negatif yang tidak dapat diantisipasi maupun diatasi.

Selama tahun 2019, sebelum era pandemi Covid-19 serta perekonomian global maupun domestik yang kian melemah, pertumbuhan pada industri jasa keuangan tumbuh secara positif dengan stabilitas yang cukup terjaga (OJK, 2019). Kinerja secara intermediasi industri jasa keuangan nasional tumbuh baik dengan tingkat pemodalan memadai, serta likuiditas dan profil risiko yang tetap terjaga. Kredit perbankan tahun 2019 tumbuh 6,08% ditopang oleh sektor konstruksi yang tumbuh sebesar 14,3% dan rumah tangga sekitar 15,8%. Sejalan dengan itu, kredit investasi meningkat hingga 13,2% yang menunjukkan potensi pertumbuhan sektor riil ke depan.

Saat ini, industri perbankan Indonesia terus berkembang pesat, didorong oleh digitalisasi, persaingan suku bunga, dan persaingan pendanaan. Semakin

banyak pelaku ekonomi di suatu negara, maka semakin kompetitif negara tersebut. Para pelaku bisnis akan meningkatkan persaingan untuk mendapatkan keuntungan yang tinggi melalui kinerja perusahaan

Gambar 1.1 Pertumbuhan Ekonomi Jawa Timur Tahun 2020

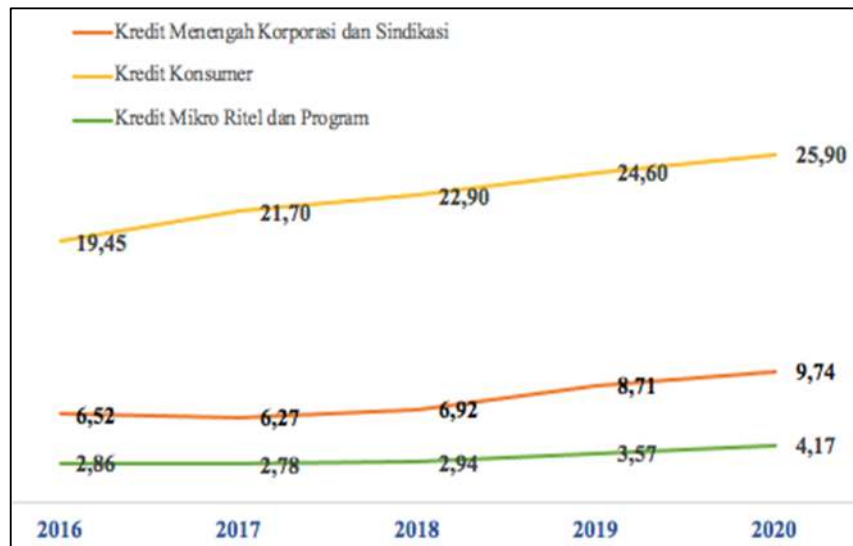


Sumber : Biro Pusat Statistik (2021)

Pertumbuhan ekonomi Jawa Timur pada kuartal ke-IV tahun 2020 tercatat sebesar -2,64% (YoY), melanjutkan tren perbaikan dari kuartal II dan III 2020 yang masing-masing tercatat sebesar -5,98% (YoY) dan -3,61% (YoY) (Bank Indonesia, 2020). Pertumbuhan ekonomi tersebut, didorong dengan pertumbuhan kinerja pada jasa keuangan Propinsi Jawa Timur selama tahun 2020 tetap terjaga. Peningkatan pada aset perbankan tumbuh sebesar 6,89% (YoY), pertumbuhan kredit berkontraksi sebesar 15,65% (YoY). Sedangkan pembiayaan yang difasilitasi oleh *fintech* P2P *lending* tumbuh sebesar 22% (YoY), dan pembiayaan oleh perusahaan pembiayaan termasuk perbankan berkontraksi sebesar 15,78% (YoY).

PT Bank X sebagai salah satu instansi pada jasa keuangan dalam pemenuhan pelayanan kebutuhan masyarakat dan membantu mekanisme sektor perbankan Indonesia, mengalami peningkatan kinerja keuangan seiring pertumbuhan ekonomi propinsi Jawa Timur, dengan meningkatnya layanan pembiayaan pada segmen kredit menengah, korporasi dan sindikasi, segmen kredit konsumen, serta kredit mikro, ritel dan program. Data tahunan PT Bank X pada gambar 1.2 menunjukkan pada tahun 2020 pertumbuhan kredit rata-rata meningkat sebesar 11,3% dengan nilai pertumbuhan total sebesar Rp 2,93 triliun.

Gambar 1.2 *Performance Highlight PT Bank X*

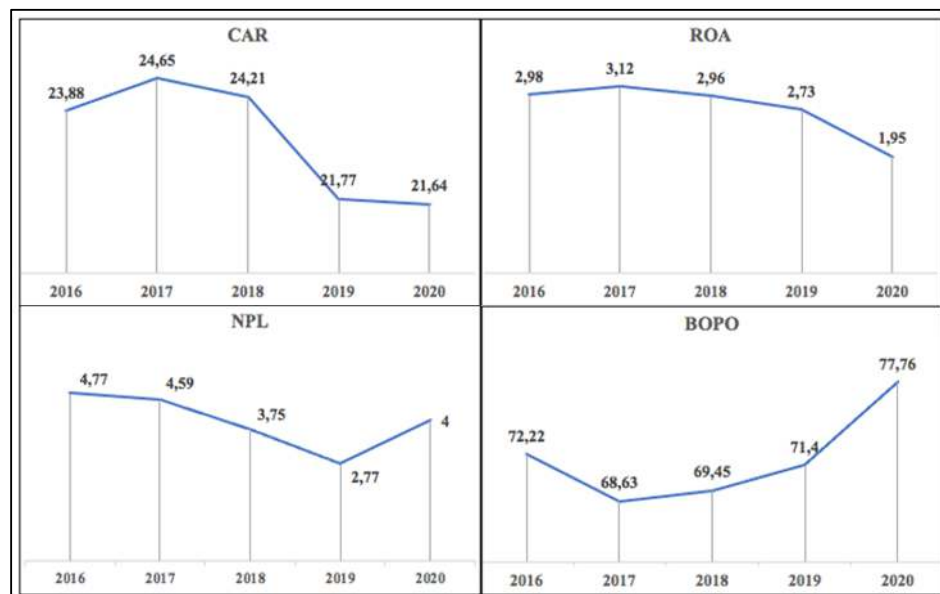


Sumber : Laporan Tahunan PT Bank X (dalam triliun rupiah)

Selama 5 (lima) tahun terakhir, kinerja keuangan PT Bank X mengalami peningkatan dengan meningkatnya ekspansi kredit, namun secara efektivitas dan kualitas mengalami penurunan. *Capital Adequacy Ratio* mengalami penurunan cukup dalam menjadi 21,64% pada 2020, dimana tahun sebelumnya masih berada pada angka 21,77%. Walaupun masih berada diatas *threshold*, yaitu 8%, namun

posisi ini merupakan yang terendah sejak 2016. PT Bank X dinilai *profitable*, namun dari rasio profitabilitas ROA menunjukkan adanya penurunan sejak tahun 2017, hingga mencapai 1,95% pada tahun 2020. Penurunan ini menandakan PT Bank X semakin tidak efektif dalam mengelola aset untuk menghasilkan laba. Masih dalam rasio profitabilitas, dimana terjadi peningkatan rasio BOPO sejak tahun 2017, dengan eskalasi hampir 9,13% dalam kurun waktu 4 (empat) periode. Hal ini menunjukkan biaya operasional semakin meningkat dibandingkan pendapatan operasional, serta adanya penurunan efisiensi perusahaan. Dari sisi produktivitas yang meningkat pada tahun 2020 dengan penyaluran kredit yang tumbuh diatas 10%, namun mengalami peningkatan *Non Performing Loan* sebesar 4%.

Gambar 1.3 Indikator Kinerja PT Bank X

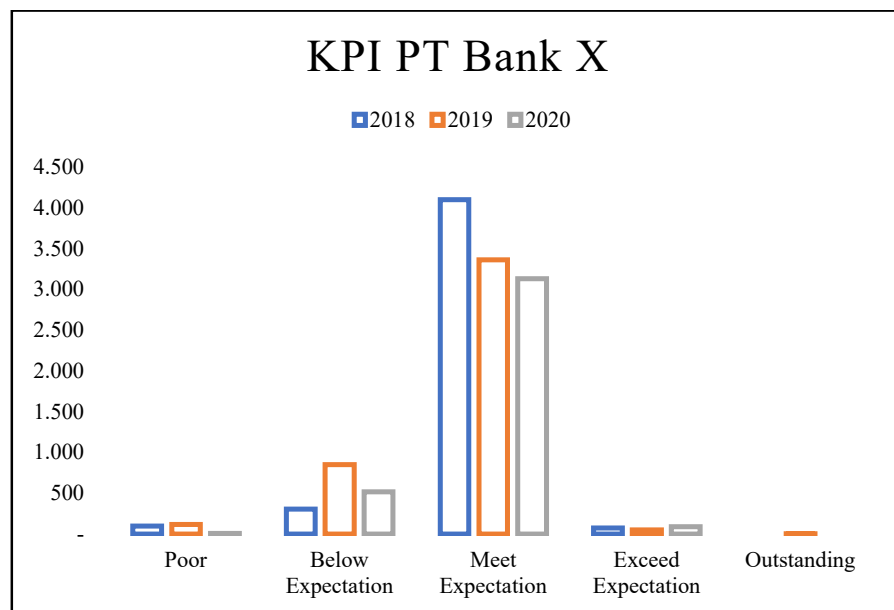


Sumber : data diolah

Secara teknis, faktor penting utama dalam implementasi kinerja bisnis yang baik adalah dengan pemanfaatan data silos perusahaan, salah satunya adalah

penggunaan *Key Performance Indicator*. KPI yang efektif menunjukkan bagaimana standar kinerja yang dapat diterima perusahaan untuk mencapai tujuan (Frollick, 2006). KPI dapat memberikan informasi yang akurat sebagai dasar perusahaan dalam menerapkan *growth strategies* dan menunjukkan apakah strategi perencanaan telah berjalan dengan baik sebagai alat untuk mendorong perilaku karyawan yang diharapkan oleh perusahaan, dan penggunaannya dapat meningkatkan efisiensi biaya operasional, produktivitas, dan profitabilitas.

Gambar 1.4 Rekapitulasi KPI Karyawan PT Bank X



Sumber : Data Internal

Pada gambar 1.4, selama periode tahun 2017 hingga 2020, kategori *meet expectation* mengalami penurunan rata-rata sebesar 12,5%. Hal ini tentu saja harus mendapatkan perhatian ekstra bagi perusahaan. Apabila tetap terjadi penurunan indikator kinerja dalam jangka panjang, tentu saja akan merugikan

perusahaan karena mengakibatkan lingkungan kerja yang tidak harmonis dan tidak seimbang hingga mengakibatkan keluarnya karyawan potensial.

Dalam meningkatkan kinerja, perusahaan harus menanamkan keadilan pada setiap aktivitas. Keadilan tidak hanya pada gaji, namun juga melibatkan pemberian dan pembagian tugas, jam kerja, hingga fasilitas untuk karyawan yang harus disesuaikan dengan hak karyawan. Rasa adil yang diterima oleh karyawan ini tidak menutup kemungkinan menjadi alasan utama yang menimbulkan rasa aman dan nyaman bekerja pada suatu perusahaan. Berdasarkan teori keadilan menurut Robbins & Judge (2008) yang berpendapat bahwa *organizational justice* merupakan persepsi sikap adil secara keseluruhan di tempat kerja. Sejalan dengan Gibson *et al.* (2012) yang menyampaikan keadilan organisasi adalah tingkatan individu merasa diperlakukan sama pada suatu organisasi tempat bekerja. Ketika karyawan meyakini tempat kerja tidak menerapkan keadilan, maka akan menyebabkan munculnya sikap negatif seperti ketidakpuasan, ketidakpercayaan, dan stress. Sikap negatif ini kemudian mengarah pada perilaku menyimpang di tempat kerja yang mempengaruhi kinerja individu maupun organisasi.

Prawisentono dalam Murty (2012) mengemukakan penilaian pada kinerja karyawan secara objektif dan sesuai, dan didokumentasikan dengan baik, cenderung dapat menurunkan adanya potensi tindakan penyimpangan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat diharapkan tumbuh semakin baik sesuai kebutuhan perusahaan. Perilaku menyimpang dapat mencakup tindakan dan perilaku negatif yang disengaja oleh karyawan yang dapat

mengancam anggota organisasi lain dan melanggar norma dan standar organisasi yang memicu terjadinya *fraud*. *Fraud* merupakan tindakan yang dilakukan secara sengaja oleh individu atau lebih, dalam manajemen organisasi maupun pihak yang memiliki tanggung jawab atas karyawan, tata kelola dan pihak ketiga dengan penggunaan tipu muslihat untuk memperoleh satu keuntungan secara tidak adil atau perbuatan melanggar hukum (IAPI, 2013).

Berdasarkan survei pada tahun 2014 oleh *Association of Certified Fraud Examiner* (ACFE) menunjukkan sektor keuangan dan perbankan merupakan sektor yang paling sering mengalami kasus *fraud* dibandingkan sektor lainnya. Beberapa kasus *fraud* yang dialami Kantor Cabang XX PT Bank X seperti adanya dugaan oleh oknum internal dan eksternal berupa realisasi terhadap kredit fiktif senilai Rp 100 miliar kepada 10 kelompok debitur selama kurun waktu 2017 hingga 2019. Masing-masing kelompok debitur terdiri dari 3 hingga 24 debitur, sehingga total permohonan kredit minimal terdapat 30 pengajuan debitur. Kasus ini ditangani oleh Kajari Jatim karena adanya laporan masyarakat dan oleh audit internal PT Bank X dinyatakan sebagai kredit macet pada 15 April 2020.

Kemudian pada tahun 2019, adanya penggelapan uang nasabah sebesar Rp. 7,7 miliar diduga oleh oknum internal, dengan cara memalsukan tanda tangan nasabah pada slip penarikan ataupun dengan menerima uang setoran nasabah untuk ditabung namun oleh pelaku digunakan untuk kepentingan pribadi. Uang tersebut tidak diambil sekaligus namun bertahap sejak tahun 2018 hingga 2019. Kasus ini mulai terendus pada tahun 2019, karena adanya salah satu aparat desa

yang melaporkan bahwa tabungan desa yang bersumber dari Alokasi Dana Desa hilang sebesar 39 juta dan langsung ditangani oleh audit internal PT Bank X. Kredit fiktif juga terjadi pada Kantor Cabang XY PT Bank X, yang diduga dilakukan oknum internal dan eksternal, berupa dugaan korupsi penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) pada Juli 2011 hingga Agustus 2012. Pengajuan tersebut fiktif sehingga seolah-olah terdapat 172 nasabah yang mengajukan kredit KUR masing-masing Rp 500 juta dengan total sebesar kurang lebih Rp 72 miliar.

Dengan adanya beberapa peristiwa tersebut, maka dalam rangka mewujudkan sistem perbankan yang sehat serta untuk menjaga dan mengamankan kegiatan usaha sesuai dengan kebijakan PT Bank X dan peraturan yang berlaku, direksi PT Bank X menetapkan Pedoman Pelaksanaan Penerapan Strategi *Anti Fraud* sesuai Surat Keputusan Direksi Nomor : 060/22/DIR/AUI/KEP sebagai upaya *fraud prevention*. Agar pedoman pelaksanaan penerapan strategi *anti fraud* PT Bank X dapat dilaksanakan secara efektif diperlukan adanya kesamaan pemahaman mengenai kedudukan, tugas dan tanggung jawab, kewenangan, independensi, dan ruang lingkup audit internal PT Bank X, manajemen perlu menerapkan mekanisme pemantauan yang berkesinambungan yang dilaksanakan oleh seluruh manajer dan pegawai di seluruh level organisasi.

Dal hal ini, kinerja PT Bank X berpedoman pada Pedoman Pelaksanaan Audit Intern PT Bank X sesuai Surat Keputusan Direksi Nomor : 059/139/DIR/AUI/KEP, bahwa PT Bank X dikendalikan oleh pengendalian internal melalui pelaksanaan fungsi audit internal sebagai *strategic partner*, dalam aktivitasnya untuk memberikan *assurance* dan *consultations* yang tertuang atas

dua aspek yaitu pengelolaan operasional dan pengelolaan keuangan. Pengendalian internal atas bisnis dan pelaporan keuangan dilakukan sesuai dengan standar internasional COSO-*Internal Control Integration Framework* dan diakui secara internal oleh dewan direksi, direksi, manajemen dan karyawan sebagai jaminan pencapaian yang relevan dalam tujuan pengendalian internal perusahaan. Sistem pengendalian sebagai penerapan manajemen risiko juga terkait dengan penerapan strategi pencegahan *fraud* dalam operasional perbankan, khususnya tindakan *fraud* yang merugikan baik pihak nasabah maupun bank.

Melalui beberapa variabel diatas, peneliti menggunakan *employee performance* untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi karyawan khususnya divisi *marketing lending* PT Bank X dengan plafond kredit maksimal Rp 100 juta dalam melaksanakan tugas atau kewajiban secara proporsional, prosedural dan profesional. Mohammad *et al.* (2019) mengungkapkan bahwa *employee performance* adalah kemampuan individu dalam penggunaan teknik dan waktu untuk mencapai target tujuan organisasi dengan efisien dan efektif. Berdasarkan paparan yang tersaji diatas, penelitian ini diberi judul “Pengaruh *Fraud Prevention* dalam Memediasi *Organizational Justice* dan *Internal Control System* terhadap *Employee Performance* pada PT Bank X”.

1.2 Rumusan Masalah

- 1) Apakah *organizational justice* berpengaruh terhadap *employee performance*?
- 2) Apakah *organizational justice* berpengaruh terhadap *fraud prevention*?

- 3) Apakah *internal control system* berpengaruh terhadap *fraud prevention*?
- 4) Apakah *internal control system* berpengaruh terhadap *employee performance*?
- 5) Apakah *fraud prevention* berpengaruh terhadap *employee performance*?
- 6) Apakah *fraud prevention* memediasi *internal control system* dan *organizational justice* terhadap *employee performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Memberikan kontribusi secara teoritis untuk pengembangan konsep perilaku karyawan yang berkaitan dengan faktor penentu seperti *organizational justice* dan *internal control system*.
- 2) memberikan kontribusi secara manajerial untuk pelaku usaha secara umum, dan perbankan secara khusus mengenai implikasi faktor penentu seperti *organizational justice*, *internal control system*, dan *fraud prevention* dalam peningkatan kualitas kinerja karyawan..

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi yang berkepentingan secara langsung, diantaranya :

- 1) Manajemen PT Bank X untuk menentukan kebijakan *internal control system*, dan menciptakan *organizational justice* yang selaras untuk meningkatkan *employee performance*.

- 2) Dunia akademik agar dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan mengenai strategi perusahaan dan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.5 Sistematika Penulisan Tesis

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas fenomena yang menjadi latar belakang dilakukan penelitian, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tesis.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menyampaikan landasan teori yang digunakan sebagai dasar pemikiran dalam melakukan penelitian kemudian digambarkan dalam model analisis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional, jenis sumber data, prosedur penentuan sampel, teknik pengumpulan data, skala pengukuran, pengujian instrumen dan variabel serta metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan gambaran umum penelitian, deskripsi hasil, analisis uji statistik, pembuktian hipotesis, serta uraian hasil penelitian.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan simpulan yang ditarik dan penutup yang berisi saran, kontribusi, dan kelemahan penelitian.