

# Struktur Pengendalian Intern Bank Perkreditan Rakyat Syariah dan Konvensional

Siti Thoyibatun  
Universitas Negeri Malang

**Abstract:** *This research is conducted based on (1) The various result of the previous research, which some times are not inter-explicable (2) the fact that, generally, the applied structure of a internal control is still in such a simple way compared to the predicted development. Many analyses towards the description on the structure of internal control deduces that more obvious description about the structure of internal control, which is referred to the need analyses, is yet necessary. The aim of this research is to identify and describe the differences between the application of the internal control structure in syariah bank of public credit and in the conventional one. The basis of the research design is qualitative, using phenomenology or naturalistic approach. Meanwhile, the collected data are gained by observation, interview and documentation, then analyzed using domain, taxonomy, and componential. The result of this research describes that the structure of internal control in syariah bank of public credit differs from the conventional one. Syariah bank practices such control in a flexible way, in which it gives priority to the human value and brotherhood. It is applied in the form of written rule; however, the application could change based on religious value. The conventional bank of public credit applies the control in a mechanism of job description in the form of formal interrelated. An internal control is concerned as a restriction to define and regulate behavioral pattern for each member in an organization.*

**Keywords:** *the structure of internal control, bank of public credit, syariah and Conventional.*

Lahirnya Bank Syariah, Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS), ataupun lembaga keuangan syariah lainnya merupakan perkembangan lebih lanjut setelah adanya penyempurnaan Undang-Undang (UU) nomor 7 tahun 1992 tentang Perbankan menjadi UU nomor 10 tahun 1998 tentang perubahan UU nomor 7 1992. UU yang terakhir sangat bermakna dalam memberikan landasan hukum yang lebih jelas dan lebih luas bagi pengembangan Bank Syariah.

Perkembangan Bank Syariah mendapat sambutan hangat karena selain menawarkan produk yang bervariasi dan menjanjikan prospek yang lebih baik, bisa juga karena sebagian besar penduduk Indonesia beragama Islam. Survei yang dilakukan Bank Indonesia menginformasikan bahwa 30% dari mayoritas

umat tidak bersedia bersentuhan dengan bunga. Hal demikian menandakan bahwa Bank perlu mencari bentuk yang lain untuk penyaluran dana mereka (Media Akuntansi 2000:4-7). Bahkan oleh Karim dikatakan:

*Para ahli ekonomi barat mengakui bahwa system perekonomian syariah yang dibangun oleh umat Islam memiliki kelebihan dan keunggulan dibanding system kapitalis yang mereka ciptakan. Sejarah menunjukkan bahwa sistem kapitalis yang dibangun selama berabad-abad oleh barat, telah banyak merusak struktur perekonomian di berbagai negara, khususnya negara berkembang (Media Akuntansi 2000:8)*

Di sisi lain maraknya lembaga syariah dianggap Hal demikian terjadi karena bank-bank dengan label Syariah tidak selalu diikuti dengan pengelolaan usaha yang benar-benar sesuai prinsip syariah, tetapi sebagian BPRS tersebut didirikan hanya demi kepentingan bisnis semata.

---

## Alamat Korespondensi:

Siti Thoyibatun, Universitas Negeri Malang Email: [drb\\_0112@yahoo.com](mailto:drb_0112@yahoo.com)

Informasi lain tentang praktek lembaga syariah dikemukakan oleh Triyuwono dan Roekhuudin (2000) yang melaksanakan penelitian tentang konsistensi praktek sistem pengendalian intern (SPI) pada Lazis sebagai sebuah lembaga syariah. Dalam penelitian ini SPI dipandang sebagai *accounting control* yang ditujukan untuk menjaga kas dan mengecek keakuratan dan reliabilitas data akuntansi, dan dipandang sebagai *administrative control* yang ditujukan untuk mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen dan meningkatkan efisiensi. Sebagai hasil penelitian diperoleh deskripsi bahwa konsep SPI pada Lazis masih mengandung kelemahan dalam hal pemahaman teoritisnya. Demikian pula dalam hal bentuk fisik praktiknya, SPI juga dipraktikkan dalam bentuk yang berbeda dengan konsep yang ada dalam teori. Namun kelemahan pemahaman dan bentuk praktik tersebut tidak menimbulkan masalah apapun, sebab tujuan SPI dapat direalisasi dan terjawab, yaitu karena adanya unsur akuntabilitas yang multi dimensi. Pihak manajemen Lazis merasa memiliki akuntabilitas yang harus dicapai baik kepada muzakki, munfiq, dan musoddiq, juga kepada Tuhan atas segala aktivitasnya.

Uraian di atas memberikan gambaran bahwa bentuk praktik SPI dapat dikembangkan secara bervariasi sesuai apa yang menjadi kebutuhan organisasi yang menerapkannya. SPI di BPRS adakalanya sama dengan SPI di BPR yang bukan syariah, namun adakalanya berbeda mengingat landasan operasi, aspek legal, struktur organisasi, usaha yang dibiayai, lingkungan kerja, dan mekanisme perhitungan keuntungannya berbeda (Achsien 200:xx; Media Akuntansi 200:6).

Tanggapan masyarakat memberikan makna bahwa tidak seluruh praktik BPRS didasarkan nilai-nilai syariah. Hal demikian mengindikasikan bahwa BPRS pun dikelola sebagaimana apa yang terjadi di BPR konvensional. Bertolak dari keadaan tersebut penelitian ini tertarik untuk mengidentifikasi perbedaan SPI yang diterapkan di BPR syariah dan BPR konvensional. Adapun sebagai fokusnya penelitian ini lebih menitik beratkan SPI dari segi pengendalian umum (tidak termasuk SPI dari sisi aplikasinya sebagai pengendalian pada siklus kegiatan tertentu), yaitu dibandingkan dari dimensi:

- Rancangan organisasi pemrosesan data:
  - Pemisahan tanggung jawab pemrosesan data dari operasi lainnya

- Pemisahan tugas dalam pemrosesan data.
- Prosedur operasi umum
  - Definisi tanggung jawab
  - Rotasi tugas (*rotation of duty assignment*)
  - Prosedur evaluasi terhadap tugas-tugas karyawan

Melalui penelitian ini diharapkan agar diperoleh bukti empiris tentang praktik SPI BPR syariah dan perbandingannya dengan BPR konvensional. Dengan demikian dapat terungkap kualitas kerja BPRS dan secara tidak langsung BPRS dapat menunjukkan kualitas kerjanya kepada masyarakat. Bagi nasabah dan calon nasabah informasi hasil penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam memilih lembaga keuangan syariah sebagai alternative terbaik dalam menginvestasikan uangnya.

## METODE

Penelitian ini merupakan studi kasus dengan pendekatan Fenomenologik Naturalistik (Nasution, 1992:9–12). Bentuk demikian dianggap tepat karena penelitian ini menekankan perhatiannya pada proses dan hasil dari usaha penerapan SPI yang dianggap baik.

Penelitian dilakukan pada sebuah BPR syariah di Bululawang Malang dan BPR konvensional di Pare Kediri. Keduanya terpilih karena dianggap memiliki usia dan pengalaman pertumbuhan yang hampir sama. Pengamatan menjadi teknik utama dalam pengumpulan data dan dilengkapi dengan wawancara dan dokumentasi. Keterandalan data dicapai melalui kredibilitas dan konfirmabilitas (Nasution, 1992:105–126). Kredibilitas atau validitas internal data dicapai dengan cara memperpanjang waktu observasi, mengadakan pengecekan dengan cara melibatkan dua sumber data atau lebih terhadap data atau hasil tafsir yang dibuat peneliti, studi literatur, dan mengadakan *member check*.

Konfirmabilitas atau objektifitas ditempuh dengan cara mendapatkan pernyataan disetujui oleh pihak yang diamati. Persetujuan tersebut menjadi indikator bahwa apa yang ditangkap dan ditafsirkan peneliti sesuai dengan kenyataan. Untuk mencapai konfirmabilitas peneliti juga menempuh upaya melaksanakan observasi secara berulang-ulang. Sebagai sumber data meliputi direktur 1 merangkap manager marketing, direktur 2 merangkap manager operasional,

petugas bagian kas, akuntansi, internal audit merangkap kepala bagian umum dan personalia, bagian tabungan dan deposito, pembiayaan dan analisis kredit, administrasi pembiayaan, dan penagihan di lapangan.

Analisis data dilakukan selama proses pengumpulan data di lapangan berlangsung dan setelah data terkumpul (Miles dan Huberman, 1991:73–137; Muljono, 1994:40–45). Adapun teknik yang digunakan meliputi teknik analisis domain, taksonomi, dan komponensial (Spradley, 1980).

Analisis domain ditujukan untuk membuat kategori yang bermakna yang di dalamnya terkait atau tercakup kategori-kategori yang lebih kecil. Domain memiliki tiga elemen yaitu *cover term* (= nama domain, contohnya transaksi pembukuan rekening tabungan atau siklus pengeluaran), *semantic relationship* (= hubungan yang timbul karena merupakan 'bagian', contohnya hubungan sebab akibat), dan *included term* (kategori-kategori kecil yang tercakup, contohnya pembukuan rekening haji, dan lain-lain). Analisis domain dilaksanakan bersamaan dengan tahap awal pengumpulan data. Analisis domain dicapai peneliti ketika pengamatan deskriptif dilakukan terhadap keadaan BPR melalui wawancara yang bersifat menggali dan mendeskripsi. Sampai langkah ini hasil pengamatan berupa catatan lapangan dan interpretasinya tentang keadaan BPR yang masih bersifat umum.

Analisis taksonomi ditujukan untuk menemukan perincian yang lebih lanjut sehingga tiap-tiap elemen dapat terhimpun pada domain-domain yang ada yang dianggap penting agar makin jelas keterkaitannya. Jadi dalam analisis taksonomi ini satu set kategori diorganisir berdasar hubungan semantiknya, agar dapat ditunjukkan keterkaitannya dari keseluruhan istilah-istilah yang ada pada suatu domain. Analisis taksonomi dijalankan melalui tujuh tahapan langkah. Hasil yang diperoleh dari analisis taksonomi adalah gambaran mengenai aktivitas karyawan, manajer pada bagian lain yang bersangkutan serta aktivitas manajer puncak dalam mendukung terciptanya struktur pengendalian intern yang baik. Semua informasi yang diperoleh akan digunakan untuk mengadakan pengamatan berikutnya yang lebih selektif.

Langkah ketiga analisis komponensial. Langkah ini bertujuan untuk menginventarisir seluruh perbedaan SPI yang diterapkan di BPR syariah dan BPR

konvensional, menyeleksi perbedaan tersebut, mengelompokkannya menjadi satu jika ditemui adanya sudut pandang yang sama atas perbedaan tersebut, dan selanjutnya mengorganisir dalam domain-domain yang dipilih. Informasi-informasi yang diolah dalam analisis komponensial diverifikasi secara bersamaan dengan mengadakan observasi partisipatif atau interview.

Analisis komponensial dilakukan dengan melalui 8 tahapan langkah. Dalam analisis komponensial ini pengendalian umum yang diterapkan BPR syariah dibandingkan dengan BPR konvensional. Oleh karena itu masing-masing bagian dicari dimensinya sehingga jelas bahwa keduanya dikontraskan berdasar dimensi tertentu. Hasil yang didapat dari analisis komponensial adalah cerminan perilaku karyawan dan manajer bagian yang bersangkutan, cerminan perilaku manajer puncak dalam mengadakan perekayasa bagi terciptanya SPI pada BPR syariah yang dikontraskan dengan BPR konvensional, namun gambaran tersebut masih terpotong-potong. Menyambung kegiatan analisis komponensial adalah analisis tema yang merupakan bagian atau rangkaian analisis komponensial. Tujuan analisis tema adalah untuk mendeskripsikan gambaran yang menyeluruh dan sekaligus merupakan upaya mencari makna yang merupakan tujuan umum peneliti. Pada langkah analisis tema akan dimanfaatkan bahan-bahan pustaka guna meningkatkan mutu analisis. Hasil analisis tema disajikan pada bagian berikut sebagai paparan temuan penelitian.

Dalam studi ini analisis setelah data terkumpul tidak dimaksudkan sebagai kegiatan akhir dari langkah pengolahan data, atau sebagai akhir kegiatan pengumpulan data penelitian. Sebab ketika data telah terkumpul tidak tertutup kemungkinan untuk kembali ke lapangan menemukan atau mengkonfirmasi data jika diperlukan.

## HASIL

### Rencana pengorganisasian dan pemrosesan transaksi.

#### Pemisahan tanggung jawab.

Pemrosesan data di BPR syariah dilaksanakan oleh satu petugas tertentu yang di dalam tugasnya sehari-hari tidak memegang tanggung jawab otorisasi apapun dan juga tidak melaksanakan tugas penanganan fisik. Petugas pemrosesan data mengoperasikan

computer untuk pelaksanaan tanggungjawabnya, yaitu menjalankan semua transaksi yang memenuhi syarat melalui sistem yang ada pada program komputer yang dimiliki BPR. Dalam menjalankan tugas ini operator mengikuti petunjuk sebagaimana yang didiskripsikan dalam petunjuk pelaksanaan program. Petugas ini tidak memiliki kemampuan membuat program sehingga tidak ada kemungkinan bagi dia untuk merobah program tersebut. Berdasar gambaran tentang aktivitasnya sehari-hari dapat dikatakan bahwa tidak ada kemungkinan usaha yang dia lakukan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sehingga dapat mengubah-ubah program asli yang dimiliki BPR syariah.

Tanggung jawab sebagai tenaga pembukuan di BPR konvensional didelegasikan kepada seorang karyawan alumni sebuah perguruan tinggi di Surabaya yang tidak mengerti masalah pemrograman. Dia hanya menguasai masalah pengoperasian program. Selama ini tidak ada tanda-tanda bahwa dia mampu mengadakan perubahan terhadap program yang dimiliki BPR. Sementara ini dia sudah bekerja di BPR selama dua tahun. BPR tidak memiliki bagian khusus yang bertugas sebagai analis sistem, pemrograman, pustakawan, ataupun klerk. Tanggung jawab atas hal tersebut dipegang langsung oleh direksi utama.

Uraian di atas membuktikan bahwa penanggung jawab aktivitas pembukuan pada kedua BPR hanya memiliki tanggung jawab di bidangnya saja. Dengan demikian keduanya telah melaksanakan pemisahan tanggung jawab.

### **Pemisahan tugas dalam pemrosesan data**

Dalam pemrosesan data terdapat spesialisasi tugas sebagai analis sistem, pemrogram, pustakawan, dan klerk pengendali data. Tanggung jawab atas spesialisasi tersebut dipegang langsung oleh direksi. BPR syariah memiliki seorang tenaga operator komputer selaku kepala seksi pembukuan dan sekaligus sebagai pelaksana pembukuan. Keadaan yang sama berlaku pula di BPR konvensional, hanya saja BPR konvensional sudah menerapkan sistem sentralisasi sedangkan BPR syariah belum sebab sementara ini masih digunakan satu komputer saja.

Penggunaan satu komputer di BPR syariah merupakan kebijakan yang tepat, karena sudah memadai untuk menangani kebutuhan yang ada. Namun karena

hanya tersedia satu untuk seluruh bagian yang membutuhkan, dapat berakibat membahayakan bagi keamanan pemrosesan data dan hasilnya. Misalnya karena ketidaksengajaan *password* terpegang pihak lain dan *file* dibuka oleh pihak yang tidak berhak. Namun keawatiran demikian dapat teratasi dengan adanya rasa kebersamaan untuk saling menjaga dan untuk maju yang telah tertanam pada semua karyawan (demikian pengakuan manajer operasional dan bukti yang terlihat dari pola kerja sama dan semangat kerja karyawan).

Untuk mengawasi dan menjaga ketertiban pelaksanaan pembukuan BPR syariah telah memberi tugas kepada direksi dua untuk merangkap jabatan sebagai internal audit dan manajer operasi. Hal demikian terjadi pula di BPR konvensional. Bedanya, prosedur pengawasan terhadap bagian pembukuan di BPR konvensional dilakukan secara periodik sesuai jadwal ditambah pemeriksaan insidental sesuai keperluan, sedangkan di BPR syariah dilakukan setiap hari. Dalam suasana kekeluargaan hasil perhitungan saldo kas oleh bagian pembukuan berdasar catatan dicocokkan dengan jumlah fisik uang yang ada di bendahara setiap hari di akhir jam kerja dengan disaksikan manajer operasi selaku audit internal.

Prosedur kerja pada bagian pemrosesan data di BPR syariah dan konvensional tersebut secara fisik sepertinya sama. Namun bila ditinjau dari filosofi kerja yang mendasarinya mereka memiliki landasan yang berbeda. BPR syariah memisahkan tugas-tugas yang ada dalam proses data karena ingin merealisasi tujuan bekerja dengan *siddiq*, *fatonah*, *amanah*, dan transparan. Tujuan ini membawa konsekuensi bahwa BPR syariah beserta seluruh karyawan selaku pemegang amanah dari nasabah tidak diperkenankan memunculkan adanya keresahan pihak pemberi amanah, namun harus memberi jaminan keamanan atas harta yang diamanahkan oleh pemilik untuk tujuan sebagaimana yang menjadi maksud mereka.

Keadaan di atas berbeda dengan landasan filosofi kerja BPR konvensional. Pada lembaga ini pemisahan tugas dalam proses data dijalankan karena adanya niatan untuk mengaplikasikan model *control intern* perbankan yang sehat dalam rangka memenuhi keinginan pemilik untuk memperoleh imbalan laba baik berupa bunga ataupun lainnya. Dengan cara itu BPR berharap agar karyawan berprestasi sehingga

akhirnya bisa meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada BPR konvensional.

## Prosedur Operasi Umum

### Definisi tanggung jawab

BPR syariah memulai membuat deskripsi kerja secara formal pada tahun 2001, yaitu setelah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh Bank Indonesia (BI). BPR mengembangkan deskripsi kerja karyawan sesuai dengan contoh yang didapat dari pelatihan, yaitu sepanjang cocok dengan kebutuhan. Namun jika tidak cocok dengan yang diperlukan deskripsi dirubah melalui musyawarah dan disampaikan lewat perundingan dan tanpa diikuti dengan adanya bentuk tertulis sebagai pedoman *job manual*.

Menanggapi perkembangan dan adanya perubahan struktur organisasi pada akhir tahun 2001 di BPR konvensional diterbitkan buku pedoman yang berjudul Struktur Organisasi, *job description*, dan *job manual*. Secara garis besar *job description* menggambarkan jenis-jenis tugas yang menjadi tanggung jawab bagian tertentu dan *job manual* memberikan rambu-rambu mengenai bagaimana tugas yang terpapar pada *job description* dilaksanakan.

Terlihat pada gambaran di atas bahwa BPR syariah menempuh langkah yang lebih sederhana dalam menyediakan *job description* dan deskripsi tersebut tanpa diikuti *job manual* sebagai petunjuk pelaksanaannya. Alasannya, karyawan pada setiap bagian yang ada telah dikirim untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan BI berkenaan dengan tugasnya sendiri-sendiri. Mengingat tugas karyawan sehari-hari tidak selalu padat dengan aktivitas pelayanan kepada nasabah. Jadi mereka memiliki waktu yang cukup untuk berdiskusi dengan teman sejawat ataupun direktur tentang ketidakfahamannya terhadap materi pelatihan di BI dan penerapannya di BPR tempat bekerja.

Berdasar gambaran di atas BPR syariah dan konvensional dapat dikatakan efisien di dalam mengembangkan deskripsi tugas dan pendelegasiannya, karena usaha yang ditempuh memadai bagi kondisi masing-masing dan dilaksanakan dengan adil meskipun karyawan tersebut adalah anak kandung sendiri (dijumpai di BPR syariah bahwa bagian pembiayaan dan kas adalah putra direksi dua). Mereka berdua

diterima sebagai karyawan bukan karena memiliki hubungan dengan direksi melainkan karena memenuhi syarat yang diminta. Selama mereka bekerja belum pernah terjadi masalah yang diakibatkan oleh adanya hubungan persaudaraan tersebut, sebab manajer operasional selalu bertindak adil terhadap mereka dan karyawan lain sesuai pedoman yang sah.

### Rotasi tugas

Ada dua hal yang bisa dikemukakan sehubungan dengan masalah rotasi tugas. Satu hal menggambarkan keselarasan praktik dengan hasil studi literatur dan satu hal lagi menggambarkan pertentangan praktik dengan hasil studi literatur. *Pertama*, BPR konvensional menerapkan kebijakan rotasi sebagai keharusan untuk jangka waktu maksimal dua tahun, karena dipandang bermanfaat untuk mengatasi kejenuhan dan kemungkinan persekongkolan. *Kedua*, BPR syariah menerapkan praktik yang berbeda, di mana rotasi ditawarkan sebagai alternatif yang bisa dipilih. Karyawan diberi kesempatan untuk memilih atau menolak rotasi sebab keduanya dianggap menguntungkan. Jika rotasi dipilih bermanfaat untuk mengatasi kejenuhan dan menghindarkan kemungkinan persekongkolan, namun jika rotasi tidak dipilih juga bermanfaat yaitu untuk memupuk profesionalisme yang tinggi.

Dengan demikian, BPR syariah menerapkan kebijakan rotasi yang berbeda dengan BPR konvensional. Alasannya, BPR syariah tidak menganggap rotasi sebagai suatu keharusan sebab tidak ada kecurigaan dari pihak manajemen terhadap kemungkinan timbulnya penyelewengan karena di dalam bekerja mereka merasa diawasi oleh Yang Maha Kuasa dan mereka perlu bertanggungjawab atas semua pekerjaan di dunia dan akhirat nanti. Sedangkan BPR konvensional merasa perlu mewajibkan seluruh karyawan untuk rotasi karena disadari bahwa kemungkinan tindak negatif bisa saja terjadi jika suasana yang ada mendukungnya. Oleh karena situasi yang ada harus dibuat sedemikian rupa sehingga dapat mencegah keinginan untuk berbuat menyeleweng.

### Prosedur evaluasi kerja karyawan

Evaluasi di BPR syariah dilaksanakan setiap saat dan di akhir setiap hari kerja oleh kepala bagian

operasional dan *internal auditor* dan secara berkala oleh direksi. Kadangkala evaluasi juga dilaksanakan secara mendadak oleh direksi, terlebih ketika menjelang pengiriman laporan kepada BI.

Evaluasi didasarkan pedoman/standar yang telah ditentukan baik berupa anggaran ataupun aturan kerja. Mengiringi hal ini direksi melengkapi upaya dengan penanaman nilai-nilai spiritual. Saat *meeting* direksi selalu menjelaskan bahwa di dalam bekerja kita memegang amanah dari nasabah yang harus dipertanggungjawabkan di dunia dan akhirat. Hal demikian ditanamkan kuat-kuat pada jiwa dan pengertian karyawan, karena diyakini betul oleh pihak pendiri, pemilik, dan segenap anggota organisasi BPR syariah bahwa dengan cara ini evaluasi prosedur kerja karyawan dapat berlangsung efektif dan kehidupan organisasi dapat berlangsung panjang.

Model evaluasi di atas dilengkapi dengan evaluasi diri sendiri. Model demikian ditetapkan melalui *tabligh* atau da'wah yang menyerukan agar karyawan beramal soleh dan jujur agar memperoleh pahala yang tidak terhitung berupa rizqi yang berkah. Sebagai motivator untuk tumbuhnya perilaku jujur, kepada karyawan dijelaskan bahwa 40% dari seluruh pendapatan digunakan untuk gaji karyawan, dan hanya sekitar 25% yang menjadi keuntungan pemilik dan itupun tidak pernah diambil karena digunakan untuk mengembangkan modal BPR.

Evaluasi terhadap tugas karyawan di BPR konvensional juga dilaksanakan oleh manajer operasi bersama internal auditor di setiap akhir hari kerja dan secara berkala oleh direktur. Pemeriksaan berkala dilakukan sekali sebulan, setiap tiga bulan, dan setiap 6 bulan. Sebagai rel dalam evaluasi adalah anggaran. Jika ditemukan adanya target prestasi yang tidak tercapai di bulan itu kekurangannya harus dapat dipenuhi pada bulan berikutnya, sedangkan jika melebihi target berarti ada prestasi lebih pada bulan yang bersangkutan. Untuk biaya bila ditemukan lebih pada bulan yang bersangkutan maka jumlah biaya bulan mendatang harus dikurangi sebagai kompensasinya.

Dalam menempuh evaluasi BPR konvensional menggunakan anggaran sebagai rel yang harus direalisasi secara pasti. Andaikan karyawan tidak berhasil merealisasinya dimungkinkan bagi mereka untuk menerima sanksi. Sedangkan BPR syariah menambahannya

dengan nilai-nilai *tabligh* yang ditujukan untuk membentuk kesadaran bahwa kerja adalah usaha mengemban amanah yang dilandasi niat beramal solih supaya mendapat pahala dan berkah. Melalui upaya ini ingin ditanamkan jiwa syukur, terbuka, dan bertanggungjawab. Hal demikian menjadi wajar karena tujuan BPR syariah bukan semata untuk mencari uang, tetapi juga sebagai sarana belajar dan berda'wah dalam rangka menerapkan hukum Allah. Jadi yang menjadi penekanan dalam hal ini adalah bahwa karyawan harus bekerja dengan jujur, berusaha maksimal yang diiringi dengan do'a agar Allah memberikan pertolongan dan ridla-Nya. Selanjutnya bila ternyata target tidak tercapai maka segenap pimpinan dan karyawan akan mengadakan evaluasi guna menemukan sebabnya dan mencoba langkah penyelesaiannya.

Pada BPR konvensional dalam kehidupan sehari-hari dikembangkan pola pembimbingan orang tua terhadap anak ditambah dengan pola pembimbingan oleh kakak terhadap adiknya yang diwarnai dengan penanaman nilai-nilai etika. Untuk mendukung suksesnya penanaman etika BPR konvensional diberlakukan kebijakan bahwa etika merupakan bagian dari penilaian yang tidak tertulis namun berlaku sebagai budaya yang disepakati, terbukti dengan adanya kebiasaan bahwa teguran terhadap pelanggaran etika sama beratnya dengan teguran atas pelanggaran sistem. Teguran secara bertahap diawali dengan surat teguran pertama, surat teguran kedua yang diikuti dengan skorsing, dan terakhir surat teguran ketiga. Skorsing pada tahap kedua sudah membawa makna bahwa karyawan yang bersangkutan berstatus cacat.

Dengan demikian kedua BPR menerapkan sistem evaluasi ganda terhadap karyawan dalam melaksanakan tugasnya, meskipun didasarkan pada nilai-nilai yang berbeda. Keduanya merupakan kebijakan yang tepat karena usaha tersebut dapat mendorong dan membantu semua pihak untuk berprestasi dan memperoleh manfaat yang lebih banyak dari seluruh kegiatan yang dilakukan. Dari kebijakan evaluasi ganda tersebut kelalaian yang disengaja ataupun tidak disengaja dari satu pihak dapat diketahui dan diingatkan oleh yang lain agar tidak berkelanjutan dan berkembang yang bisa menggiring diri sendiri dan lingkungan pada kerugian dan perbuatan aniaya.

## PEMBAHASAN

Kebutuhan SPI meningkat sehubungan dengan meningkatnya perkembangan dan bentuk eksposur. Salah satu bentuk eksposur adalah penggelapan dan kecurangan akuntansi. AICPA (1947) merekomendasikan pengendalian internal sebagai faktor penting bagi suatu entitas dan auditor internal. *National Commission on Fraudulent Financial Reporting (Treadway Commission)* juga mengakui manfaat SPI dalam mengurangi kecurangan pada laporan keuangan.

Pengendalian intern berarti rencana, organisasi dan metode bisnis yang dipergunakan untuk menjaga asset, memberikan informasi yang akurat dan handal, mendorong dan memperbaiki efisiensi jalannya organisasi, serta mendorong kesesuaian dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Pengendalian intern diterapkan dalam praktik organisasi sebagai struktur pengendalian intern (SPI) yaitu seperangkat kebijakan dan prosedur yang ditujukan untuk menyediakan jaminan yang wajar atas tercapainya tujuan organisasi.

IAI tidak membedakan antara pengendalian intern dan SPI, melainkan mengartikan pengendalian intern sama dengan SPI. Definisi SPI menurut IAI menunjukkan secara rinci tentang siapa saja yang harus mentaatinya dan rincian tentang tujuannya.

Dalam arti luas SPI mencakup pengawasan akuntansi dan pengawasan administratif (AICPA, AU Section 320.08). Pengawasan akuntansi terdiri atas struktur organisasi dan semua metode dan prosedur yang ditujukan untuk pengamanan aktiva dan catatan finansial. Bentuknya bisa berupa sistem pengesahan dan persetujuan, pemisahan tugas di antara pihak-pihak yang mencatat dan membuat laporan dengan pihak pelaksana atau penyimpanan aktiva, pengawasan fisik atas aktiva, dan *internal auditing*.

Pengawasan administratif, terdiri atas struktur organisasi, semua metode, dan prosedur yang ditujukan untuk efisiensi operasi dan kepatuhan kepada kebijaksanaan manajemen. Aplikasinya mencakup berbagai bentuk pengawasan, seperti analisis statistik, penelitian waktu dan gerak, *performance report*, program latihan karyawan, dan kontrol kualitas. Pengawasan administratif mempunyai hubungan yang tidak langsung dengan catatan finansial.

SPI merupakan hal penting bagi realisasi tujuan organisasi. Untuk itu SPI dari segi bentuk fisik dan

aplikasinya perlu dikembangkan sesuai dengan tujuan SPI. Mendukung pendapat ini BPK juga menegaskan bahwa semua instansi wajib menjalankan SPI secara memadai (BPK-RI 2005, 2006, dan 2007a,b, c).

Aplikasi SPI dikatakan sesuai dengan tujuannya jika bentuk SPI yang diterapkan pada setiap siklus transaksi telah memenuhi syarat-syarat berikut:

- transaksi yang bersangkutan dilaksanakan setelah diotorisasi oleh pejabat yang berwenang dan akan diproses sekali saja secara lengkap,
- proses pencatatan dan pengolahan data transaksi dilaksanakan dengan benar dan didukung bukti transaksi yang lengkap sesuai dengan keadaan,
- ada bukti yang meyakinkan bahwa hasil pengolahan data dimanfaatkan untuk tujuan yang telah ditetapkan,
- ada bukti yang meyakinkan bahwa aplikasi tersebut terus-menerus berfungsi sebagaimana seharusnya.

Temuan penelitian ini memberikan informasi bahwa kedua BPR mempraktikkan SPI pada prosedur operasi umum dan rencana organisasi proses data dalam bentuk yang berbeda. BPR konvensional menganggap SPI sebagai teknik-teknik bekerja yang sehat menurut konsep ilmu pengetahuan di bidang manajemen dan ekonomi yang diaplikasikan sebagai aturan yang mekanis. Dalam aturan mekanis tersebut tercakup berbagai bagian yang antara satu dan lainnya saling berhubungan secara integral, akibatnya kalau satu bagian dilaksanakan dengan tidak benar akan berakibat kacau bagi bagian lain. Dalam kondisi demikian pengembangan SPI lebih ditujukan untuk membuat pagar-pagar agar kemungkinan timbulnya kerusakan dapat ditekan. SPI tersebut dikembangkan berdasar teori moderisme yang memandang SPI dan pelakunya dari sisi rasio dan 'fisik jiwanya' yaitu sebagai hasil kerja kimia tubuh.

BPR syariah selaku organisasi mengartikan SPI dengan makna yang fleksibel berdasar nilai keyakinan yang diikuti. Pagar-pagar yang dikembangkan hampir-hampir tanpa batas yang jelas, sebab bentuk aplikasi SPI pada prosedur operasi umum dan rencana organisasi proses data tidak dipandang dari segi fisiknya saja melainkan berjalan seiring dengan nilai-nilai yang tertanam pada jiwa dan nurani pelakunya. Rusaknya satu bagian SPI tidak selalu berakibat kacau bagi seluruh system yang ada, sebab masih ada sistem

nilai yang ikut mengamankan perkembangan yang sedang berlangsung. Sistem nilai yang dimaksud berkembang dan terinternalisasi pada jiwa pelakunya dan memperluas cakrawala tanggung jawab secara vertikal dan horizontal yang tertanam secara sadar pada nurani pelakunya.

Kedua bentuk praktik SPI yang berbeda tersebut dapat dikatakan telah memenuhi beberapa konsep dasar yang menjadi syarat minimal bagi berlakunya suatu SPI. Syarat minimal ini perlu dipenuhi agar tujuan SPI dapat direalisasikan. Konsep dasar tersebut meliputi pertanggungjawaban manajemen, keyakinan yang memadai, keterbatasan bawaan, dan metode pengolahan data (Halim 1997:192).

Untuk tujuan mengurangi eksposur, kedua bentuk SPI tersebut telah diaplikasikan sebagai alat pemrosesan transaksi yang terdiri dari pengendalian umum dan pengendalian aplikasi. Pengendalian aplikasi dikhususkan untuk menangani aplikasi SPI pada setiap transaksi BPR secara individual, sedangkan pengendalian umum memperhatikan keseluruhan lingkungan pemrosesan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini utamanya dilakukan untuk melihat secara mendalam praktik SPI dari segi pengendalian umum pada aspek rencan organisasi proses data dan prosedur umum operasi. SPI menjadi penting dalam pengelolaan organisasi karena SPI bermanfaat untuk mencapai empat tujuan, yaitu menjaga keamanan asset perusahaan, mengecek keakuratan dan reliabilitas data akuntansi, mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen, dan untuk memotivasi karyawan agar taat pada kebijakan manajemen. Kontrasnya praktik SPI yang baik sulit dijumpai.

Menelaah elemen-elemen SPI sebagaimana dijelaskan di depan dapat dikatakan bahwa kedua BPR mempraktikkan SPI dalam bentuk yang berbeda. BPR konvensional menganggap SPI sebagai teknik bekerja yang diatur secara mekanis yang tertuang dalam peraturan dan dilaksanakan secara formal. Dalam mekanisme tersebut tercakup berbagai bagian yang antara satu dan lainnya saling berhubungan secara integral. Dalam kondisi demikian

pengembangan SPI ditujukan untuk menekan timbulnya penyelewengan.

BPR syariah mengartikan SPI dengan makna yang fleksibel berdasar nilai keyakinan yang diikuti. Pelaksanaan SPI dijalani melalui perundingan yang mengutamakan nilai-nilai kemanusiaan (bukan men-capai untung semata) dan hubungan kekeluargaan. Nilai keyakinan tersebut tertanam pada nurani pelaku dan terwujud sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada Tuhan atas segala perbuatan dan prestasi kerjanya.

### Saran

Berdasar deskripsi yang diperoleh pada bagian ini disarankan: (a) untuk BPR Konvensional agar menciptakan suasana kerja yang harmonis, sehingga lingkungan kerja yang telah diatur menjadi mekanis dan formal tidak berakibat membosankan bagi karyawan, dan (b) untuk BPR Syariah agar tetap melengkapi praktik SPI dengan prosedur formal yang jelas, supaya SPI dapat dipahami oleh semua pihak jika nantinya organisasi memerlukan pergantian karyawan. Di samping itu, juga untuk menghindari kemungkinan terjadinya masalah kecurangan atau eksposur yang dikhawatirkan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Achsien, I.H. 2000. *Investasi Syariah di Pasar Modal*. Jakarta: Gramedia.
- BPK RI. 2006. *Hasil Pemeriksaan atas Proyek Peningkatan Perguruan Tinggi Agama* (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta). [www.bpk.go.id](http://www.bpk.go.id). 27 Mei 2007.
- BPK-RI. 2007. *Hasil Pemeriksaan atas Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan TA 2005 dan TA 2006 pada Universitas Udayana di Bali*. [www.bpk.go.id](http://www.bpk.go.id). 27 Mei 2007.
- BPK-RI. 2007. *Hasil Pemeriksaan atas Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan TA 2005 dan TA 2006 pada IPB di Bogor*. [www.bpk.go.id](http://www.bpk.go.id). 27 Mei 2007.
- BPK-RI. 2007. *Konsep Pemeriksaan atas Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Semester II TA 2006 pada UI di Depok*. [www.bpk.go.id](http://www.bpk.go.id). 27 Mei 2007.
- , Media Akuntansi Nomor 15, November-Desember 2000. Bank syariah dan kemurniannya, hlm 4; Bank syariah: Lahir dari hasil diskusi Kesadaran umat Islam hlm 5–6; Hadirnya Bank Syariah di Indonesia hlm 7; Roda Penggerak Sektor Riil, hlm 8–9; Menjaga Kemurnian Bank Syariah hlm 16–17.

- Miles, Matthew, B., and Huberman, A., Michael. (terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi). *Analisis data kualitatif*. Penerbit Universitas Indonesia. Jakarta.
- Muljono, T.P. 1994. *Bank Auditing. Petunjuk Pemeriksaan Intern Bank*. Djambatan.
- Nasution. 1992. *Metode Penelitian Naturalistik Kkualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Spradeley, and James, P. 1980. *Participant Observation*, Holt. New York: Rinehart and Winston.
- Triyuwono, I., dan Roekhuudin. 2000. Konsistensi Praktik Sistem Pengendalian Intern dan Akuntabilitas pada Lazis Jakarta. *Jurnal Ilmu-ilmu Sosial (Social Sciences)*. 12 (1).