

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB *FRAUD* PADA BADAN USAHA MILIK DAERAH (STUDI DI PERUSAHAAN DAERAH BANK PERKREDITAN RAKYAT BANK DAERAH X)

Muhamad Erfin Fatoni¹

Alumni Program Maksi FEB-UGM Yogyakarta
Email: erfin.fatoni@yahoo.com

Abdul Halim

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
Email: abhalim58@yahoo.com

Abstract

The purpose of this research is to analyze the factors that cause the occurrence of fraud in PD BPR Bank Daerah X which is one of the regional owned enterprises of Local Government X and identify the steps ways of fraud prevention which is effective in PD BPR Bank Daerah X. This research uses a qualitative approach with a case study. This study uses the primary data and secondary data. This research uses many data collection techniques by conducting an interview, an observation and a documentation. The results show that the factors that cause the occurrence of fraud in PD BPR Bank Daerah X can be classified into four, namely: (1) the pressure that comes from the external and internal influence, (2) an opportunity or a chance due to the weakness of internal control systems owned by BPR, sanctions are not strict enough for the wrongdoers of fraud, and misuse of authority committed by directors, (3) rationalization, and (4) collusion. The ways of fraud prevention which are done by the management of PD BPR Bank Daerah X and based on the results of interviews conducted by the researchers, can be identified as follows: (1) An improvement of the internal control system in PD BPR Bank Daerah X, (2) An implementation of policy of know your employee (KYE) as an effort of fraud prevention by controlling the aspects of human resources (HR); (3) A creation of a special line of fraud reporting policy; and (4) An establishment of policies and sanction procedures.

Keywords: *Fraud, Regional Owned Enterprises, Fraud Triangle, Anti-fraud Strategy.*

1. PENDAHULUAN

Fraud merupakan permasalahan yang saat ini menjadi perhatian organisasi sektor publik dan sektor swasta di seluruh dunia. Tindakan *fraud* dalam organisasi atau di tempat kerja (*occupational fraud*) dapat dilakukan oleh semua pihak, mulai pegawai pelaksana sampai dengan manajemen puncak yang dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi. Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) menggambarkan secara skematis *fraud* di tempat

kerja dalam bentuk *fraud tree* yang mempunyai tiga cabang utama yaitu *corruption, asset misappropriation, dan fraudulent statement* (Tuanakotta, 2014).

Penelitian tentang *fraud* di tempat kerja telah dilakukan oleh Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) mulai tahun 2002 dengan judul *ACFE Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*. Publikasi terbaru tahun 2014 menyebutkan bahwa kerugian akibat *fraud*

¹Terimakasih kepada Alm. Prof. Gudono atas ide penulisan ini.

sebesar 5% dari pendapatan organisasi setiap tahunnya. Jika persentase tersebut diproyeksikan dengan produk dunia bruto (*gross world product*) tahun 2013, maka *fraud* setiap tahunnya akan mengakibatkan organisasi kehilangan lebih dari \$3,7 triliun. Penelitian ini juga menyatakan bahwa industri yang paling sering menjadi korban *fraud* ialah bank dan lembaga keuangan.

Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Bank Daerah X yang selanjutnya disebut PD BPR Bank Daerah X, merupakan salah satu badan usaha milik daerah (BUMD) Pemerintah Kabupaten X yang tidak luput dari tindakan *fraud*. Laporan hasil pemeriksaan PD BPR Bank Daerah X yang dilakukan oleh Bank Indonesia (BI) tahun 2013, terdapat temuan kredit fiktif yang dokumen kreditnya hilang/tidak ada di BPR. Setelah dilakukan pemeriksaan di lapangan oleh BI, diperoleh fakta bahwa yang bersangkutan tidak pernah mengenal dan tidak pernah memperoleh kredit dari PD BPR Bank Daerah X. Pada laporan hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Tahun 2014, terdapat temuan tiga petugas penyalur kredit atau *account officer* (AO) melakukan tindakan *fraud* bank yaitu menggunakan angsuran debitur. Tindakan *fraud* kembali terulang yang teridentifikasi di akhir tahun 2014 sebagai tindak lanjut atas adanya laporan indikasi *fraud* yang berasal dari internal pegawai. Temuan tersebut yaitu kredit “tempilan” yang dilakukan oleh direktur. Kredit ‘tempilan’ adalah kredit dengan menggunakan nama orang lain (*nominee*) yang memanfaatkan fasilitas khusus bagi internal pegawai BPR. Pada tahun 2015, kembali terjadi dua kasus *fraud* di BPR yang teridentifikasi oleh satuan pengawas internal (SPI) yang merupakan auditor internal di PD BPR Bank Daerah X. Pertama, kasus *fraud* yang dilakukan AO yang menggunakan angsuran debitur. Kedua, kasus *fraud* yang dilakukan petugas administrasi kredit yang menggunakan agunan debitur untuk digadaikan. Berbagai temuan tersebut menunjukkan bahwa tindakan *fraud* telah menjadi kebiasaan buruk di BPR, terbukti bahwa *fraud* tidak hanya melibatkan

pegawai pelaksana, akan tetapi juga melibatkan manajemen puncak BPR yaitu anggota direksi.

Temuan tindakan *fraud* pada PD BPR Bank Daerah X yang dilakukan pegawai pelaksana sampai dengan manajemen puncak menunjukkan bahwa *fraud* merupakan permasalahan serius dalam organisasi tersebut, sehingga perlu untuk dianalisis faktor-faktor penyebab terjadinya *fraud* dan langkah-langkah manajemen dalam melakukan pencegahan *fraud* yang efektif di PD BPR Bank Daerah X.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Bank Perkreditan Rakyat Milik Pemerintah Daerah

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 22 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Bank Perkreditan Rakyat Milik Pemerintah Daerah menyebutkan bahwa bank perkreditan rakyat (BPR) milik pemda yang selanjutnya disebut BPR Daerah adalah bank perkreditan rakyat yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh daerah melalui penyertaan modal secara langsung yang berasal dari kekayaan daerah yang dipisahkan.

BPR Daerah sebagai lembaga intermediasi keuangan lokal di daerah memiliki kegiatan utama menerima simpanan masyarakat dan menyalurkan kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit. Penyaluran kredit dapat diibaratkan sebagai jantung bagi BPR Daerah, apabila kondisi pengelolaan kredit buruk maka dapat berakibat terhadap kelangsungan usaha BPR.

Risiko usaha BPR (*business risk*) merupakan tingkat ketidakpastian mengenai suatu hasil yang diperkirakan atau diharapkan akan diterima yang dapat menimbulkan kerugian bank (Otoritas Jasa Keuangan, 2015). Menurut Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 13/POJK.03/2015 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Perkreditan Rakyat, risiko usaha yang dapat dihadapi oleh BPR yaitu risiko likuiditas, risiko kredit, risiko operasional, risiko kepatuhan, risiko reputasi, dan risiko strategis.

- 1) Risiko Likuiditas
Risiko likuiditas adalah risiko akibat ketidakmampuan BPR untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/atau aset likuid berkualitas tinggi yang dapat diagunkan, tanpa mengganggu aktivitas dan/atau kondisi keuangan BPR. Risiko ini disebut juga risiko likuiditas pendanaan (*funding liquidity risk*).
- 2) Risiko Kredit
Risiko kredit adalah risiko akibat kegagalan debitur dan/atau pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada BPR. Risiko kredit pada umumnya terdapat pada seluruh aktivitas bank yang kinerjanya bergantung pada kinerja pihak lawan (*counter party*) atau kinerja peminjam dana (*borrower*).
- 3) Risiko Operasional
Risiko operasional adalah risiko yang antara lain disebabkan adanya ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan sumber daya manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya masalah ekstern yang memengaruhi operasional BPR.
- 4) Risiko Kepatuhan
Risiko kepatuhan adalah risiko akibat BPR tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain termasuk risiko akibat kelemahan aspek hukum. Kelemahan aspek hukum antara lain disebabkan adanya tuntutan hukum, ketiadaan peraturan perundang-undangan yang mendukung atau kelemahan perikatan seperti tidak dipenuhinya syarat sahnya kontrak dan pengikatan agunan yang tidak sempurna.
- 5) Risiko Reputasi
Risiko reputasi adalah risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan yang bersumber dari persepsi negatif mengenai BPR. Dalam menilai risiko reputasi, indikator yang digunakan yaitu: (a) pengaruh reputasi negatif dari pemilik bank dan perusahaan terkait; (b) pelanggaran etika bisnis; (c) kompleksitas produk dan

kerjasama bisnis bank; (d) frekuensi, materialitas, dan eksposur pemberitaan negatif bank; dan (e) frekuensi dan materialitas keluhan nasabah.

- 6) Risiko Strategis
Risiko strategis adalah risiko akibat ketidaktepatan bank dalam mengambil keputusan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategis serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis. Sumber risiko strategis antara lain ditimbulkan dari kelemahan dalam proses formulasi strategi dan ketidaktepatan dalam perumusan strategi, ketidaktepatan dalam implementasi strategi, dan kegagalan mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.

2.2. *Fraud* Pada Bank

Istilah *fraud* sudah lazim digunakan dalam dunia perbankan di Indonesia. Bank Indonesia melalui Surat Edaran Nomor 13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi Anti *Fraud* Bank Umum, mendefinisikan *fraud* sebagai berikut:

“Fraud adalah tindakan penyimpangan atau pembiaran yang sengaja dilakukan untuk mengelabui, menipu, atau memanipulasi bank, nasabah, atau pihak lain yang terjadi di lingkungan bank dan/atau menggunakan sarana bank sehingga mengakibatkan bank, nasabah, atau pihak lain menderita kerugian dan/atau pelaku fraud memperoleh keuntungan keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.”

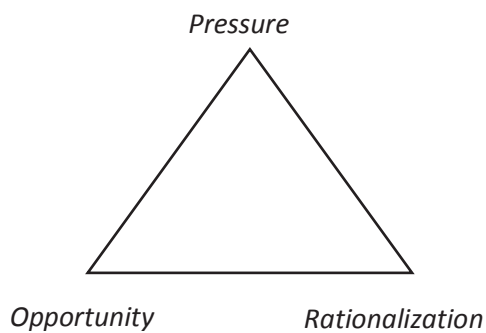
Tindakan *fraud* yang terjadi diperbankan bisa terjadi pada semua aktivitas yang dilaksanakan di bank yaitu aktivitas pendanaan (*funding*), aktivitas pinjaman (*lending*), aktivitas pemberian jasa, aktivitas operasional akuntansi, dan aktivitas operasional lainnya.

2.3. Teori Segitiga *Fraud* (*Fraud Triangle*)

Teori *Fraud Triangle* atau Segitiga Penyimpangan, pertama kali diajukan oleh Cressey (1950) yang menyatakan bahwa kecurangan secara umum mempunyai tiga

sifat umum yaitu tekanan (*pressure*), peluang (*opportunity*), dan rasionalisasi (*rationalization*). Hipotesis tersebut kemudian dikenal dengan *fraud triangle* atau segitiga kecurangan seperti dalam gambar dibawah ini.

Gambar 1 *Fraud triangle*



Sumber : Cressey dalam Tuanakotta (2014).

1). Tekanan (*Pressure*)

Karakteristik pertama yaitu tekanan (*pressure*). Menurut Cressey bahwa tindakan *fraud* bermula dari suatu tekanan yang dihadapi pelaku dan menimbulkan kebutuhan mendesak bagi pelaku sehingga melakukan *fraud*. Kebutuhan mendesak yang menjadi alasan pelaku melakukan *fraud* biasanya berkaitan dengan kebutuhan akan uang yang diantaranya disebabkan hutang telah jatuh tempo untuk dibayar; keserakahan; gaya hidup tidak sesuai dengan kemampuan keuangan yang biasa diistilahkan "besar pasak daripada tiang", dan kebutuhan-kebutuhan yang tidak terduga seperti kebutuhan biaya medis yang besar yang tidak menjadi tanggungan organisasi.

Selain tekanan keuangan, tindakan *fraud* juga bisa terjadi karena tekanan nonkeuangan (*Singleton dan Singleton, 2010*). Tekanan nonkeuangan yang menjadi penyebab pelaku melakukan *fraud* diantaranya yaitu:

- a) kebiasaan buruk seperti berjudi, pemakai narkoba, kecanduan minuman keras, dan pelacuran;

- b) tekanan dari lingkungan pekerjaan seperti beban kerja untuk mencapai target pekerjaan yang bertujuan untuk mendapatkan insentif, takut akan kehilangan pekerjaan, hubungan yang tidak baik antara atasan dan bawahan, gaji dan kompensasi yang rendah, dan tidak puas dengan pekerjaan.

- c) tekanan lain seperti keinginan untuk memiliki kekayaan yang tidak kalah dengan rekan kerja atau tetangga dengan tujuan untuk memuaskan istri atau suami, anak-anak dan keluarga.

2) Kesempatan (*Opportunity*)

Karakteristik kedua yaitu kesempatan (*opportunity*). Cressey membagi lagi persepsi ini menjadi dua komponen (Tuanakotta, 2014). Pertama yaitu keyakinan tentang informasi bahwa pelanggaran kepercayaan tidak akan mendatangkan konsekuensi. Informasi ini diperoleh pelaku dari kebiasaan yang terjadi pada organisasi, misalnya dari pelaku *fraud* yang lain yang tidak terdeteksi atau tidak ada sanksi yang tegas yang diberikan bagi para pelaku *fraud* terdahulu. Kedua yaitu keahlian teknis yang memungkinkan dia melakukan pelanggaran tersebut. Hal ini biasanya keahlian yang dimiliki pelaku yang menjadikannya memperoleh kedudukan atau jabatan dalam organisasi yang tidak dapat digantikan oleh orang lain. Hal ini berpotensi menimbulkan kesempatan tindakan *fraud*.

Faktor lain yang menciptakan kesempatan yaitu lemahnya pengendalian internal (*internal control*) yang telah ada pada organisasi. Orang-orang yang telah lama bekerja pada satu posisi dan jabatan yang jarang dilakukan rotasi pekerjaan akan lebih memahami kelemahan-kelemahan pengendalian internal organisasi tempatnya bekerja, sehingga mereka dapat melakukan *fraud* tanpa mampu terdeteksi sistem pengendalian internal organisasi. Kesempatan juga dapat timbul karena kewenangan yang terlalu besar tanpa ada aturan yang membatasi dan pengawasan yang memadai.

3) Rasionalisasi (*Rationalization*)

Karakteristik ketiga yaitu rasionalisasi atau mencari pembenaran atas tindakan *fraud* yang akan dilakukan. Menurut penelitian yang telah dilakukan ACFE yang dipublikasikan tahun 2014 dengan judul *ACFE Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse* menyebutkan bahwa hanya 5% dari para pelaku *fraud* ini yang sebelumnya telah memiliki catatan kriminal. Para pelaku *fraud* sebenarnya mengetahui bahwa tindakan yang akan dilakukan merupakan perbuatan yang melanggar hukum dan norma agama. Namun, para pelaku membenarkan tindakan yang akan dilakukannya atas pertimbangan keadaan yang telah mereka alami.

Tindakan *fraud* yang disebabkan oleh alasan rasional ini pada awalnya disebabkan oleh kekecewaan yang dirasakan seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja. Karyawan yang sudah bekerja bertahun-tahun dengan baik merasa tidak dihargai, selalu disalahkan, dan disepelekan oleh atasan dengan tidak pernah mendapatkan promosi jabatan padahal dia merasa layak untuk mendapatkannya.

Rasionalisasi menjadi elemen penting dalam terjadinya *fraud*, dimana pelaku mencari pembenaran atas tindakan yang akan dilakukan oleh pelaku yang diantaranya yaitu: tidak akan ada orang lain yang terluka; saya berhak mendapatkan sesuatu yang lebih; tindakan kecurangan yang ia lakukan bertujuan baik; sesuatu yang menjadi kepuasaannya jika ia bertindak curang; dan semua orang melakukan itu, jadi saya melakukannya juga.

2.4. Strategi *Anti Fraud* pada Bank

Dalam rangka memperkuat sistem pengendalian internal khususnya untuk mengendalikan *fraud*, bank wajib memiliki dan menerapkan strategi *antifraud* yang efektif yang penerapannya diwujudkan dalam sistem pengendalian *fraud* (Bank Indonesia, 2011). Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi *Anti Fraud* Bagi Bank Umum,

menentukan bahwa setiap bank wajib memiliki dan menerapkan strategi *antifraud* yang disesuaikan dengan lingkungan internal dan eksternal; kompleksitas kegiatan usaha; potensi, jenis, dan risiko *fraud*; dan kecukupan sumber daya yang memadai.

Sebagai wujud pengendalian risiko terjadinya *fraud*, bank perlu menerapkan manajemen risiko untuk mencegah *fraud* dengan penguatan pada beberapa aspek, antara lain sebagai berikut (Otoritas Jasa Keuangan, 2014)

- 1) Pengawasan Aktif Manajemen
 - a. Kewenangan, tugas dan tanggung jawab dewan komisaris dan direksi harus mencakup hal-hal yang terkait dengan pengendalian *fraud*.
 - b. Dewan komisaris dan direksi wajib menumbuhkan budaya dan kepedulian *anti-fraud* kepada seluruh jajaran organisasi bank.
- 2) Struktur Organisasi dan Pertanggungjawaban
 - a. Bank wajib membentuk unit atau fungsi yang bertugas menangani penerapan strategi *anti-fraud* dalam organisasi bank.
 - b. Wewenang dan tanggung jawab unit tersebut harus jelas.
 - c. Unit atau fungsi tersebut bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama serta memiliki hubungan komunikasi dan pelaporan secara langsung kepada Dewan Komisaris.
 - d. Fungsi/unit yang menangani penerapan strategi *anti fraud* dijalankan oleh SDM yang memiliki integritas, kompetensi, dan independensi.
- 3) Pengendalian dan Pemantauan
 - a. Penetapan kebijakan dan prosedur yang memadai.
 - b. Penerapan *four eyes principal* yang merupakan fungsi kontrol dasar dengan pengaturan proses transaksi yang dilaksanakan paling sedikit oleh dua orang.

- c. Implementasi sistem informasi yang memadai sesuai dengan kompleksitas dan tingkat risiko terjadinya *fraud* pada bank.

Strategi *antifraud* memiliki 4 (empat) pilar sebagaimana dimuat dalam Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011, yaitu sebagai berikut.

1) Pencegahan

Pilar pencegahan memuat langkah-langkah dalam rangka mengurangi potensi risiko terjadinya *fraud*, yang paling kurang mencakup *antifraud awareness*, identifikasi kerawanan, dan *know your employee*.

2) Deteksi

Pilar deteksi memuat langkah-langkah dalam rangka mengidentifikasi dan menemukan kejadian *fraud* dalam kegiatan usaha bank, yang mencakup paling kurang kebijakan dan mekanisme *whistleblowing*, *surprise audit*, dan *surveillance system*.

3) Investigasi, Pelaporan, dan Sanksi

Pilar investigasi, pelaporan, dan sanksi merupakan bagian dari sistem pengendalian *fraud* yang paling kurang memuat langkah-langkah sebagai berikut: menggali informasi dengan membuat standar dan mekanisme investigasi; membuat mekanisme pelaporan internal kepada direksi dan komisaris maupun pelaporan eksternal kepada otoritas pengawas bank; dan membuat mekanisme penerapan sanksi atas *fraud* dalam kegiatan usaha bank.

4) Pemantauan, Evaluasi, dan Tindak lanjut

Pilar pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut memuat langkah-langkah sebagai berikut: memantau tindak lanjut dari kejadian *fraud*; mengevaluasi kejadian *fraud*; dan melakukan tindak lanjut yang diperlukan berdasarkan hasil evaluasi.

2.5. Penelitian Terdahulu

Sitorus dan Scott (2008) meneliti tentang faktor-faktor risiko fraud dan standar audit. Penelitian ini dilakukan terhadap 122 responden

yang pernah mengalami kejadian fraud pada organisasi responden bekerja. Menurut hasil penelitian tersebut disimpulkan bahwa indikator penyebab terjadinya *fraud* yaitu sifat individu (*personal behavior*), rasionalisasi (*rationalization*), kesempatan (*opportunity*), kolusi (*collusion*), orientasi kepada organisasi (*organizational orientation*), penghindaran hukum (*justice avoidance*), dan komite yang berperan terhadap penipuan (*commission of fraud*).

Sulistya (2013) meneliti tentang strategi anti fraud Bank Indonesia untuk mencegah kecurangan yang dilakukan pegawai bank pada bisnis perbankan di Indonesia. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa yang menjadi faktor penyebab kecurangan oleh pegawai bank dan merugikan organisasi tempat ia bekerja meliputi: tekanan situasional (biasanya keuangan); adanya kesempatan untuk melakukan kecurangan; dan adanya rasionalisasi tindakannya.

3. METODE RISET

Riset ini merupakan riset kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Riset ini dilakukan untuk menyelidiki tindakan *fraud* yang terjadi pada PD BPR Bank Daerah X berdasarkan laporan hasil pemeriksaan internal dan laporan hasil pemeriksaan PD BPR Bank Daerah X tahun 2013 dan 2014 sehingga diperoleh pemahaman yang detail dan mendalam untuk dilakukan analisis tentang faktor-faktor penyebab terjadinya *fraud* dan langkah-langkah pencegahan *fraud* yang efektif pada PD BPR Bank Daerah X. Melalui pendekatan studi kasus ini, peneliti akan memotret kasus atau masalah dengan menjelaskan objek maupun subjek penelitian pada peristiwa nyata, mengumpulkan data-data yang bersifat khusus dan spesifik pada instansi yang diteliti yaitu PD BPR Bank Daerah X dan tidak untuk melakukan generalisasi kesimpulan atas kasus yang diteliti.

3.1. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini akan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data untuk memperoleh data primer dan data sekunder.

1) Data Primer

Teknik pengumpulan data primer yang akan dilakukan peneliti yaitu sebagai berikut.

a) Observasi

Peneliti akan melakukan pengamatan di lapangan untuk mengetahui tentang kondisi dan aktivitas pengelolaan PD BPR Bank Daerah X. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kegiatan operasional, penerapan budaya kerja dan kepatuhan terhadap aturan yang sudah ada di PD BPR Bank daerah X.

b) Wawancara

Wawancara mendalam (*in depth interview*) dilakukan dengan melakukan pemilihan partisipan melalui pertimbangan tertentu yang akan ditentukan di lapangan dan tidak dilakukan secara acak. Partisipan yang dipilih ialah partisipan yang paling bisa membantu memahami masalah atau menjawab pertanyaan penelitian yaitu partisipan yang terlibat kasus *fraud* dalam pengelolaan PD BPR Bank Daerah X sehingga dengan pengalaman mereka bisa mengartikulasikan pengalaman dan pandangannya tentang sesuatu hal yang dipertanyakan peneliti. Wawancara diawali dengan memberikan pertanyaan tentang kasus *fraud* yang terjadi di PD BPR Bank Daerah X menurut persepektif dari partisipan yang selanjutnya dengan pertanyaan tentang faktor-faktor penyebab terjadinya *fraud* X dan langkah-langkah untuk mencegah agar *fraud* di PD BPR Bank Daerah tidak terulang kembali .

Target partisipan dalam wawancara ini yaitu sebagai berikut.

- a. Direksi PD BPR Bank Daerah X Periode 2009-2014 dan 2015-2019.
- b. Pejabat Eksekutif PD BPR Bank Daerah X yang terdiri atas: Kepala Bagian SPI, Kepala Bagian Kredit, Kepala Bagian Umum dan SDM, dan Kepala Kantor Cabang.

- c. Petugas *account officer* (AO), petugas administrasi kredit, dan karyawan PD BPR Bank Daerah X yang fasilitas kreditnya digunakan oleh direksi.

Jumlah partisipan yang akan diikutsertakan dalam penelitian didasarkan pada prinsip saturasi data. Target partisipan yang akan peneliti wawancara, yaitu tiga orang mantan petugas AO dan mantan direktur PD BPR Bank Daerah X sebagai pelaku *fraud* yang mendapatkan sanksi pemecatan dari BPR. Namun, keberadaan tiga orang petugas AO yang sudah dipecat tidak dapat peneliti ketahui. Alamat tempat tinggal saat ini ketiga petugas AO sudah berubah, berbeda dengan alamat yang ada pada *database* yang dimiliki PD BPR Bank Daerah X. Target partisipan lain yaitu mantan direktur yang melakukan *fraud*, peneliti tidak berhasil melakukan wawancara ulang untuk mendalami permasalahan yang telah dialaminya karena yang bersangkutan tidak berkenan untuk diwawancara oleh peneliti.

2) Data Sekunder

Data sekunder tentang faktor-faktor penyebab terjadinya *fraud* di PD BPR Bank Daerah X akan dikumpulkan peneliti melalui analisis dokumen dengan melakukan studi pustaka. Peneliti akan mencari landasan teori dari peraturan-peraturan, petunjuk teknis, buku, laporan penelitian, tesis, informasi dari internet, dan laporan-laporan yang berkaitan dengan kasus *fraud* di PD BPR Bank Daerah X.

3.2. Teknik Analisis Data

Proses tahapan analisis data yang dilaksanakan dalam penelitian ini sebagai berikut.

- 1) Melakukan analisis dokumen yaitu laporan hasil pemeriksaan internal dan laporan hasil pemeriksaan PD BPR Bank Daerah X tahun 2013 dan 2014 yang berkaitan dengan temuan atas tindakan *fraud* yang dilakukan oleh pegawai pelaksana sampai dengan direktur PD BPR Bank Daerah X.

- 2) Melakukan kajian literatur ilmiah untuk menentukan kriteria penetapan faktor-faktor penyebab *fraud* dan menentukan kriteria pencegahan *fraud* yang efektif di PD BPR Bank Daerah X.
- 3) Peneliti mendeskripsikan kasus *fraud* yang terjadi di PD BPR Bank Daerah X berdasarkan hasil analisis dokumen dan hasil wawancara yang dilakukan kepada partisipan yang terlibat dalam kasus *fraud* yang terjadi di PD BPR Bank Daerah X.
- 4) Melakukan observasi pada objek penelitian dengan mengamati langsung kegiatan operasional yang dilakukan di PD BPR Bank Daerah X.
- 5) Melakukan analisa penerapan peraturan yang menjadi landasan hukum dalam pelaksanaan pengelolaan PD BPR Bank Daerah X yang dibandingkan dengan hasil observasi yang telah dilakukan oleh peneliti.
- 6) Melakukan analisis atas aspek-aspek manajemen yang diperoleh melalui hasil kajian dokumen, observasi, dan wawancara dengan memberikan skor penilaian dengan angka 1 apabila mencerminkan kondisi yang efektif dan angka 0 apabila mencerminkan kondisi belum efektif terhadap aspek-aspek manajemen di PD BPR Bank Daerah X.
- 7) Melakukan wawancara mendalam (*in depth interview*) kepada para partisipan yang benar-benar mengalami sendiri terjadinya kasus *fraud* dalam pengelolaan PD BPR Bank Daerah X.
- 8) Hasil wawancara dengan para partisipan dilakukan reduksi data dengan cara melakukan koding hasil wawancara untuk menentukan kode-kode dari faktor-faktor penyebab *fraud* dan langkah-langkah pencegahan *fraud* yang dilakukan PD BPR Bank Daerah X.
- 9) Hasil analisis pengumpulan data dari proses wawancara dan observasi dipergunakan untuk membuat kesimpulan faktor-faktor penyebab terjadinya *fraud* dan langkah-

langkah pencegahan *fraud* yang dilakukan PD BPR Bank Daerah X.

3.3. Validitas Riset

Peneliti dalam menguji validitas riset ini menggunakan strategi sebagai berikut.

1) Triangulasi data

Triangulasi yang akan dilakukan oleh peneliti dengan membandingkan interpretasi partisipan tentang faktor-faktor penyebab terjadinya *fraud* di PD BPR Bank Daerah X dari berbagi sumber yang bertujuan untuk mendokumentasikan kode atau tema dari berbagai sumber data yang berbeda.

2) Konfirmasi kepada partisipan

Konfirmasi kepada para partisipan tentang faktor-faktor penyebab terjadinya *fraud* di PD BPR Bank Daerah X yang telah disampaikan oleh partisipan. Hal ini dilakukan peneliti dengan tujuan untuk memastikan bahwa tema-tema spesifik yang telah partisipan sampaikan kepada peneliti sudah sesuai dengan yang dimaksudkan oleh partisipan.

3) Penggunaan narasi deskriptif yang detail dan kaya

Peneliti akan menjelaskan secara lengkap dan detail pengalaman para partisipan yang benar-benar mengalami sendiri terjadinya kasus *fraud* dalam pengelolaan PD BPR Bank Daerah X.

4) Pengujian oleh penguji eksternal, yang dimaksud dengan penguji eksternal yakni dosen pembimbing yang dapat mereview temuan secara objektif.

4. ANALISIS DAN DISKUSI

4.1. *Fraud* Pada PD BPR Bank Daerah X

Fraud pada PD BPR Bank Daerah X terjadi pada aktivitas pinjaman (*lending*). Hasil analisis dokumen dan wawancara mendalam dengan para partisipan, *fraud* yang terjadi di PD BPR Bank Daerah X berdasarkan kedudukan pelaku dapat diidentifikasi sebagai berikut.

Tabel 1
Kedudukan Pelaku dan Bentuk *Fraud*
PD BPR Bank Daerah X

No.	KedudukanPelaku	Bentuk
1.	Pegawai Pelaksana	1. Menggunakan angsuran debitur 2. Menggadaikan agunan debitur 3. Menaikkan plafon pinjaman debitur
2.	Direktur	1. Kredit tempilan 2. Kredit fiktif

4.1.1. *Fraud* Pegawai Pelaksana

Peneliti akan mendeskripsikan kasus-kasus *fraud* yang terjadi di PD BPR Bank Daerah X yang dilakukan oleh para pegawai pelaksana sesuai dengan laporan hasil pemeriksaan PD BPR Bank Daerah X Tahun 2014 dan laporan hasil investigasi yang telah dilakukan oleh satuan pengawas internal PD BPR Bank Daerah X.

1. Petugas *Account Officer* Menggunakan Angsuran Debitur

Permasalahan tiga orang petugas AO yang menggunakan angsuran debitur merupakan permasalahan klasik yang ada di BPR, kasus seperti itu sudah berulang kali dilakukan oleh para AO dengan penyelesaian secara internal. Tiga orang petugas AO yang dipecat dari BPR karena menggunakan agunan debitur dapat dikatakan sedang sial, karena permasalahan tersebut diketahui oleh OJK sebelum dilakukan penyelesaian secara internal. Partisipan yang merupakan mantan direktur utama mengatakan:

“Kalo boleh jujur ya pak, AO yang pernah fraud sekitar sepuluh orang, padahal AO jumlahnya kan 26. Ditambah satu kabag, yang dititipi uang nasabah malah dipake juga. Kan sudah hampir separuh pernah fraud, penyelesaiannya dipindah ke tempat lain atau mengundurkan diri saja. Semua tidak ada yang di proses hukum. Kecuali tiga orang AO itu. Itupun sebenarnya klo nggak ada yang lapor ke OJK ya pasti diselesaikan secara internal.”

Pernyataan yang sangat menarik bagi peneliti karena disampaikan oleh mantan direktur utama yang telah menjabat dua periode di BPR. Hal ini menunjukkan ada permasalahan *fraud* yang tidak pernah diselesaikan secara tegas yaitu dengan melakukan pemecatan kepada para pelaku *fraud* di PD BPR Bank Daerah X. *Fraud* yang dilakukan oleh para petugas AO dengan menggelapkan angsuran dianggap sebagai sebuah risiko pekerjaan yang biasa terjadi di BPR.

Kasus *fraud* petugas AO menggunakan angsuran debitur kembali terulang pada tahun 2015. Menurut hasil penelusuran peneliti, sebenarnya kasus ini merupakan tinggalan dari permasalahan lama yang ada di PD BPR Bank Daerah X yang baru dapat diungkap setelah terjadi suksesi kepemimpinan di BPR. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan partisipan yaitu petugas AO pelaku *fraud* menyatakan bahwa tindakan pelaku menggelapkan angsuran debitur dengan tidak menyetorkan titipan angsuran dilakukan untuk menutup angsuran nasabah lain yang akan berpindah kolektibilitas menjadi tidak lancar karena sudah melakukan tunggakan angsuran sebanyak tiga kali. Istilah yang digunakan pelaku melakukan ‘putar-putar’ atau tindakan ‘gali lubang tutup lubang’. Partisipan mengatakan:

“ya itu pak istilahnya saya putar-putar. saya pake angsuran nasabah yang masih lancar, maksimal nggak sekali kali saya pake nutup yang sudah nggak tiga kali biar NPL tidak tinggi.”

2. Petugas Administrasi Kredit Menggadaikan Agunan debitur

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan para partisipan yang terlibat dan melakukan penanganan dalam kasus ini yaitu petugas administrasi kredit, kepala cabang, dan kepala satuan pengawas internal (SPI) diketahui bahwa kasus *fraud* yang dilakukan oleh petugas administrasi kredit merupakan kasus yang baru pertama kali terjadi di PD BPR Bank Daerah X. Terungkapnya kasus ini bermula dari adanya

pelunasan maju pinjaman yang dilakukan oleh salah satu debitur. Ketika kepala cabang dan petugas administrasi kredit akan mengambilkan agunan milik debitur di *khanazah* untuk diserahkan kembali kepada pemiliknya, agunan milik debitur tidak ada dalam dokumen perjanjian kreditnya. Bermula dari kejadian ini, kepala cabang melakukan penataan ulang berkas-berkas kredit yang disimpan di khazanah untuk mengetahui keberadaan agunan milik debitur yang hilang. Setelah dilakukan penataan ulang berkas perjanjian kredit dan agunan, ternyata ada enam dokumen perjanjian kredit yang agunannya tidak ada di dalam kelengkapan berkas perjanjian kredit.

Berdasarkan kejadian tersebut, kepala cabang langsung mengintrogasi semua pegawai yang berada di cabang untuk mengetahui siapa yang melakukan perbuatan tersebut namun tidak ada yang mengakui. Tuduhan kepala cabang mengarah kepada petugas administrasi kredit karena kepala cabang sebagai pembawa kunci khazanah selalu menitipkan kunci kepada petugas administrasi kredit ketika melakukan kunjungan ke nasabah. kepala cabang mengatakan:

Kunci memang saya titipkan Bu D, saya sebagai pembawa kunci kan tidak bisa terus standby di kantor pak, kadang harus ikut nagih AO ke lapangan. Makanya kunci saya titipkan bu D (petugas administrasi kredit pelaku fraud). Lha wong dia itu sudah senior di BPR saya percaya dia nggak akan macam-macam. Baru kali ini aja lho pak, dulu-dulu juga nggak ada masalah.

3. Petugas Administrasi Kredit Menaikkan Plafon Pinjaman

Peneliti mencoba mendalami tindakan *fraud* dengan cara menaikkan plafon pinjaman debitur yang dilakukan oleh petugas administrasi kredit kantor cabang karena hal ini tidak lazim. Tindakan *fraud* ini lebih sering dilakukan oleh petugas AO yang memiliki tugas untuk melakukan analisa kredit dan berhubungan langsung dengan para calon debitur, sehingga bekerjasama untuk

menaikkan plafon kredit yang bertujuan untuk memakai kredit bersama-sama antara petugas AO dan debitur sangat terbuka. Apabila tindakan *fraud* ini dilakukan oleh petugas administrasi kredit, maka dipastikan melibatkan personel lain di internal BPR atau prosedur realisasi kredit yang tidak berjalan sesuai ketentuan.

Sesuai dengan prosedur operasi standar perkreditan di PD BPR Bank Daerah X, alur suatu kredit mulai saat kredit tersebut diajukan oleh nasabah sampai dengan realisasi kredit di kantor cabang melalui tahap-tahap sebagai berikut: persiapan permohonan kredit dilakukan oleh petugas administrasi kredit, analisa kredit dilakukan oleh petugas *account officer* (AO), persetujuan kredit dilaksanakan oleh komite kredit, perikatan kredit dilakukan oleh kepala cabang dan proses pencairan dilakukan di *teller* bank berdasarkan perjanjian kredit yang telah ditandatangani debitur dihadapan kepala cabang.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan partisipan yaitu petugas administrasi kredit untuk mengetahui bagaimana tindakan *fraud* ini bisa terjadi, petugas administrasi kredit mengatakan:

Saya itu kalo di cabang, full pak. mulai dari menerima pengajuan kredit sampai membuat perjanjian kredit. Kan AO nya tidak bisa pakai komputer. Jadi A-Z saya yang lakukan. Lha wong proses pencairan juga dengan saya kok pak. Pak Z (Kepala Cabang) tidak pernah ada di kantor.

Pernyataan petugas administrasi kredit tersebut menunjukkan ada prosedur yang dilanggar dalam proses perkreditan yang ada di cabang. Kepala cabang yang seharusnya bertanggungjawab melakukan verifikasi akhir dan menjelaskan isi perjanjian kredit kepada debitur sebelum kredit dicairkan, malah tidak mengawal proses tersebut. Petugas administrasi kredit tanpa ada pengawasan dengan leluasa memanipulasi plafon pinjaman atas persetujuan debitur, sehingga dapat menaikkan plafon pinjaman yang diajukan debitur untuk dipakai bersama.

4.1.2. *Fraud* Direktur

1. Kredit Tempilan

Tindakan pemecatan tiga orang petugas AO yang dilakukan manajemen ternyata berdampak pada gejala yang timbul di internal PD BPR Bank Daerah X, berkembang isu-isu yang berkaitan dengan pengelolaan BPR yang tidak sehat yang dilakukan oleh direksi PD BPR Bank Daerah X yaitu adanya kredit tempilan. Sebenarnya kredit tempilan merupakan model lain dari kredit topengan, hal yang membedakan dengan kredit topengan yaitu kredit tempilan dengan menggunakan fasilitas kredit internal pegawai tanpa melibatkan debitur dari luar; tidak dibutuhkan agunan untuk melakukan realisasi kredit; dan persetujuan dari kredit tempilan dengan nominal diatas Rp50.000.000,00 hanya sebatas pada *level* direksi, tanpa meminta rekomendasi kepada dewan pengawas seperti halnya kredit umum.

Direktur pelaku *fraud* dengan alasan demi untuk kepentingan organisasi meminta pegawai mengambil fasilitas kredit sebagai tambahan dana operasional BPR. Pegawai dengan terpaksa bersedia mencairkan kredit yang kemudian dikelola dan digunakan direktur selama bertahun-tahun dan secara terus menerus diperbaharui plafon dan jangka waktu pinjamannya. Hasil wawancara peneliti dengan direktur pelaku *fraud* pada saat kasus ini terungkap, bahwa tujuan direktur melakukan kredit tempilan untuk 'menyelamatkan organisasi' dengan mengendalikan persentase kredit bermasalah atau kredit dalam kategori *Non Performing Loan* (NPL) demi nama baik BPR dihadapan Pemerintah Daerah X dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

2. Kredit Fiktif

Temuan kasus kredit tempilan di PD BPR Bank Daerah X merupakan pembuka jalan terbongkarnya kasus-kasus lain yang dilakukan oleh mantan direktur. Pemberhentian mantan direktur dari jabatannya menjadikan permasalahan yang selama ini ditutup rapat oleh pelaku mencuat kepermukaan menjadi

permasalahan yang dihadapi manajemen baru PD BPR Bank Daerah X. Salah satu kasus *fraud* yang membutuhkan penyelesaian segera yaitu adanya kredit fiktif yang menggunakan nama debitur oleh mantan direktur. Penggunaan nama debitur di PD BPR Bank Daerah X ini terungkap karena adanya tunggakan angsuran dari para nasabah dengan plafon pinjaman diatas Rp50.000.000,00 yang selama ini punya *track record* baik di BPR. Setelah dilakukan konfirmasi kepada para debitur, diketahui bahwa debitur tidak pernah merasa membuat permohonan kredit kepada PD BPR Bank Daerah X dengan nominal dan jangka waktu yang dikonfirmasi oleh pihak bank.

Peneliti melakukan pendalaman atas temuan kredit fiktif yang dilakukan oleh mantan direktur. Peneliti menggali informasi kepada para partisipan yaitu mantan kabag kredit yang saat ini menjabat sebagai Direktur PD BPR Bank Daerah X dan petugas AO kantor pusat yang saat ini menjabat Plt kepala bagian kredit tentang bagaimana proses realisasi kredit yang ada di BPR pada saat itu. Mantan kabag kredit yang saat ini menjabat direktur mengatakan:

"Jadi waktu itu proses pengajuan kredit tidak seperti sekarang yang pengajuan melalui administrasi lalu di register, kemudian di lakukan survey oleh AO meminta pertimbangan kabag kredit sebelum dibahas oleh komite kredit. Kalo dulu itu kebalik pak, model komando. Jadi bisa saya katakan kredit komando. Direksi bilang ini cairkan, cairkan... padahal belum dilakukan tahap dari bawah. Sehingga kadang surveynya dipaksakan agar memenuhi dengan plafon kredit yang telah diajukan debitur melalui direksi. ada juga pak, realisasi kredit tapi berkasnya belum ada. kalo tidak percaya tanyakan AO kantor pusat. Kami dulu selalu kebingungan harus bagaimana. Ya terpaksa kami ikuti perintahnya."

Pernyataan ini menarik bagi peneliti, istilah 'kredit komando' dan pencairan kredit tanpa ada berkas pengajuan permohonan kredit. Informasi yang disampaikan partisipan menunjukkan

bahwa proses realisasi kredit yang ada di PD BPR Bank Daerah X tidak sesuai dengan prosedur. Hal ini merupakan tindakan *fraud* secara nyata yang dilakukan mantan direktur. Komite kredit BPR yang seharusnya memegang peranan untuk memutuskan kelayakan dari calon debitur juga hanya sebuah formalitas agar aman pada saat ada pemeriksaan tanpa melihat adanya risiko kredit bermasalah di kemudian hari. Kondisi tersebut semakin parah dengan keberadaan audit internal yaitu bagian SPI yang tidak menjalankan fungsinya sesuai dengan tupoksi karena adanya konflik dengan direksi terkait persaingan pada saat perebutan jabatan sebagai direktur.

4.2 Evaluasi Pengelolaan PD BPR Bank Daerah X

Evaluasi pengelolaan PD BPR Bank Daerah X peneliti lakukan terlebih dahulu sebelum menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya *fraud* dan mengidentifikasi langkah-langkah pencegahan *fraud* yang efektif di PD BPR Bank Daerah X. Evaluasi pengelolaan PD BPR Bank Daerah X dilakukan dengan melakukan penilaian atas empat aspek manajemen yaitu: struktur organisasi, sistem pengelolaan, kepemimpinan, dan manajemen risiko.

Penilaian atas aspek manajemen PD BPR Bank Daerah X dilakukan selama 10 hari kerja mulai tanggal 30 Mei-10 Juni 2016 dengan memberikan skor numerik yaitu angka 0 dan 1. Penilaian dengan angka 0 apabila mencerminkan kondisi belum efektif, dan angka 1 apabila mencerminkan kondisi efektif. Setiap pertanyaan yang diberikan memiliki bobot yang sama yang jawabannya akan peneliti peroleh melalui tiga cara yaitu observasi, wawancara dan analisa dokumen. Berdasarkan total hasil penilaian akan diketahui tingkat efektivitas pengelolaan PD BPR Bank Daerah X.

1. Struktur Organisasi

Peneliti mengajukan dua pertanyaan dalam melakukan penilaian terhadap aspek struktur organisasi. Pertanyaan pertama yang diajukan

peneliti untuk mengetahui sejauhmana struktur organisasi di PD BPR Bank Daerah X telah mencerminkan seluruh kegiatan BPR dan tidak terdapat jabatan kosong atau perangkapan jabatan yang mengganggu pelaksanaan tugas. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti masih terdapat posisi kepala bagian kredit yang diisi oleh koordinator *account officer*(AO) dengan status pelaksana tugas (Plt). Permasalahan tersebut dapat menimbulkan *conflict of interest* karena terjadi perangkapan jabatan. Temuan kedua peneliti yaitu fungsi kantor kas masih belum berjalan efektif sehingga memungkinkan terjadi perangkapan jabatan. Kantor kas PD BPR Bank Daerah X berjumlah 19 kantor. Namun, hanya ada lima kantor kas yang memiliki struktur ideal yang terdiri atas penanggungjawab kas, tenaga administrasi, dan petugas AO wilayah. Kondisi kantor kas yang lain hanya diisi oleh satu orang AO wilayah tanpa ada penanggungjawab/kepala kantor kas dan tenaga administrasi. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal pada kantor kas sangat lemah, karena seorang petugas AO menjalankan semua fungsi termasuk juga menerima angsuran para debitur. Berdasarkan hasil evaluasi yang telah peneliti lakukan, maka peneliti memberikan nilai angka 0 pada pertanyaan pertama aspek struktur organisasi.

Pertanyaan kedua yang diajukan peneliti pada aspek struktur organisasi untuk mengetahui sejauhmana BPR telah membuat aturan tentang tugas dan wewenang yang jelas bagi masing-masing pegawai yang tercermin pada kegiatan operasional. Berdasarkan observasi dan wawancara yang peneliti lakukan terdapat temuan, yaitu: 1) Satuan pengawas internal (SPI) yang merupakan audit internal di PD BPR Bank Daerah X terdiri atas dua orang yaitu kepala bagian dan satu orang staf belum menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal. Pengawasan dan pemeriksaan masih terfokus pada penanganan kredit bermasalah. Sistem Pengelolaan; 2) Pembagian tugas pada bagian dana dan kas masih belum optimal. Petugas

administrasi deposito terkadang membantu *teller* apabila terjadi transaksi *teller* sedang ramai, tanpa ada surat penugasan dan pembuatan *user id* yang baru.

“disini ini sistemnya kekeluargaan pak, ya kalo pas saya nggak ada pekerjaan ya bantu-bantu teller. Ya melayani nasabah, hitung uang, menerima angsuran, semuanya pokoknya. Biasa kok kalo pas teller makan dan sholat saya yang gantikan”

Hal ini menunjukkan bahwa pembagian tugas masih belum berjalan sesuai dengan yang diharapkan, sistem yang partisipan sebut kekeluargaan saling menggantikan apabila yang lain sedang tidak ada, menunjukkan pegawai belum memahami adanya pemisahan tugas yang jelas, sehingga dapat terdeteksi dengan mudah apabila terjadi tindakan penyimpangan dalam menjalankan aktivitas di BPR. Keterbatasan jumlah personel yang menjadi alasan kenapa hal itu lazim dilakukan di PD BPR Bank Daerah X. Hasil evaluasi yang peneliti lakukan menunjukkan masih terdapat kelemahan sehingga peneliti memberikan nilai angka 0.

2. Sistem Pengelolaan

Evaluasi terhadap aspek sistem pengelolaan pada PD BPR Bank Daerah X peneliti fokuskan terhadap kegiatan operasional pemberian kredit. Peneliti dalam melakukan penilaian terhadap aspek sistem pengelolaan mengajukan tiga pertanyaan. Pertanyaan pertama yang diajukan peneliti untuk mengetahui sejauhmana kegiatan operasional dari pemberian kredit telah dilaksanakan sesuai dengan sistem dan prosedur. Berdasarkan hasil analisis dokumen, observasi, dan wawancara yang dilakukan peneliti masih terdapat kelemahan dalam sistem dan prosedur pengelolaan kredit yaitu analisa kredit belum memadai tercermin dari persentase kredit yang masuk kategori kredit bermasalah atau non performing loan (NPL) per Mei 2016 sebesar 9,58% atau Rp6.419.192.250,00. Berdasarkan hasil evaluasi yang telah peneliti lakukan, maka peneliti memberikan nilai angka 0 pada

pertanyaan pertama aspek sistem pengelolaan PD BPR Bank Daerah X.

Pertanyaan kedua yang diajukan peneliti untuk mengetahui keakuratan pencatatan dan pelaporan setiap transaksi yang disusun PD BPR Bank Daerah X. Berdasarkan hasil analisis dokumen yang peneliti lakukan, sistem dan prosedur pencatatan transaksi yang dilakukan PD BPR Bank Daerah X cukup memadai. Hal ini terbukti bahwa BPR tidak mendapatkan sanksi denda atas laporan bulanan yang wajib dikirimkan kepada Otoritas Jasa Keuangan. Peneliti memberikan penilaian dengan angka 1 atas pertanyaan kedua.

Pertanyaan ketiga yang diajukan peneliti untuk mengetahui bagaimana pengamanan terhadap semua dokumen penting di PD BPR Bank Daerah X. Peneliti untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan ketiga, melakukan observasi di kantor pusat dan kantor cabang PD BPR Bank Daerah X. Hasil observasi menunjukkan bahwa tempat penyimpanan agunan bisa diakses secara bebas oleh karyawan seorang diri, tanpa pendamping sebagai bentuk *dual custody* dan belum ada buku register bagi pegawai yang masuk ke dalam ruang penyimpanan agunan. Berdasarkan hasil evaluasi yang telah peneliti lakukan, maka peneliti memberikan nilai angka 0 pada pertanyaan ketiga aspek sistem pengelolaan PD BPR Bank Daerah X.

3. Kepemimpinan

Peneliti mengajukan dua pertanyaan berkaitan dengan aspek kepemimpinan. Pertanyaan pertama yang peneliti ajukan untuk mengetahui bagaimana pengambilan keputusan penanganan kasus *fraud* dilakukan oleh direksi lama di PD BPR Bank Daerah X. Berdasarkan hasil wawancara dengan para partisipan menyatakan bahwa pengambilan keputusan berkaitan dengan penanganan *fraud* tidak tegas. Penyelesaian secara internal dengan mengganti kerugian dan pemindahan posisi pegawai merupakan langkah yang ditempuh direksi lama kecuali atas kasus tiga orang petugas AO dan

mantan direktur yang tindakannya sudah diketahui oleh OJK. Berdasarkan hasil evaluasi yang telah peneliti lakukan, maka peneliti memberikan nilai angka 0 pada pertanyaan pertama aspek kepemimpinan dalam penyelesaian atas kasus *fraud* yang terjadi di PD BPR Bank Daerah X.

Pertanyaan kedua yang peneliti ajukan pada penilaian aspek kepemimpinan untuk mengetahui sejauhmana komitmen pimpinan yang baru dalam menangani permasalahan bank yang dihadapi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur PD BPR Bank Daerah X, pimpinan baru berkomitmen menyelesaikan permasalahan yang dihadapi, hal ini dibuktikan dengan segera membentuk tim penanganan atas tindakan *fraud* yang terjadi pada tahun 2015 yaitu *fraud* yang dilakukan oleh petugas AO dan petugas administrasi kredit. Berdasarkan hasil evaluasi yang telah peneliti lakukan, maka peneliti memberikan nilai angka 1 pada pertanyaan kedua aspek kepemimpinan di PD BPR Bank Daerah X.

4. Manajemen Risiko

a. Risiko Likuiditas

Peneliti melakukan evaluasi dalam menilai risiko likuiditas dengan cara memberikan pertanyaan untuk mengetahui sejauhmana kemampuan BPR dalam memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan yang berasal dari kas. Berdasarkan hasil analisis dokumen yang dilakukan peneliti, pemantauan dalam rangka menjaga likuiditas cukup optimal. Hal ini tercermin dari persentase rasio kas lancar periode Mei 2016 sebesar 22,12%. Angka ini jauh diatas batas minimal yang telah ditentukan Bank Indonesia yaitu > 4,05%. Berdasarkan hasil evaluasi, peneliti memberikan nilai angka 1.

Evaluasi terhadap penerapan risiko likuiditas di PD BPR Bank Daerah X juga peneliti lakukan dengan memberikan pertanyaan tentang kemampuan BPR

dalam menjaga persentase rasio kredit yang diberikan terhadap dana yang diterima (LDR). Hasil analisis dokumen yang peneliti lakukan terhadap hal tersebut, Rasio LDR PD BPR Bank Daerah X pada bulan Mei 2016 mencapai 99,44% diatas ketentuan Bank Indonesia yaitu 94,75%. Hal ini menunjukkan BPR belum memiliki sistem untuk mendeteksi apabila rasio LDR melebihi batas limit yang telah ditentukan masuk kriteria bank sehat. Sehingga peneliti memberikan angka 0 terhadap pertanyaan kedua penilaian rasio likuiditas.

b. Risiko Kredit

Evaluasi yang peneliti lakukan pada aspek risiko kredit dengan memberikan dua pertanyaan. Pertanyaan pertama yang peneliti ajukan untuk mengetahui bagaimana analisa kredit yang dilakukan BPR terhadap calon debitur sebagai bentuk mitigasi risiko kredit bermasalah. Berdasarkan hasil analisis dokumen yang telah peneliti lakukan, persentase *non performing loan* (NPL) bulan Mei 2016 yaitu 9,58% atau sebesar Rp6.419.191.000. Hasil observasi lanjutan yang dilakukan peneliti menemukan kelemahan dalam proses pengelolaan kredit di PD BPR Bank Daerah X yaitu petugas AO memiliki tugas memasarkan kredit dan juga melakukan analisa kelayakan debitur. Hal ini dapat berpotensi menimbulkan *conflict of interest*, karena para AO diberikan target untuk mencari debitur, namun juga bertanggung jawab melakukan analisa kredit debitur. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut diatas, maka peneliti memberikan nilai angka 0 pada pertanyaan pertama yang diajukan peneliti dalam penilaian risiko kredit.

Pertanyaan kedua yang diajukan peneliti dalam penilaian risiko kredit

diberikan untuk mengetahui sejauhmana pemantauan terhadap penggunaan kredit dan tindakan yang dilakukan BPR untuk menjaga kualitas kredit yang diberikan. Hasil observasi yang dilakukan peneliti menemukan bahwa BPR belum melakukan pemantauan secara berkala penggunaan kredit setelah cair dan BPR belum memiliki action plan untuk dapat menurunkan persentase kredit bermasalah yang terjadi di bank. Berdasarkan hasil evaluasi atas pertanyaan yang peneliti ajukan dalam memantau penggunaan kredit dan tindakan yang dilakukan BPR untuk menjaga kualitas kredit yang diberikan di PD BPR Bank Daerah X, maka peneliti memberikan nilai angka 0.

c. Risiko Operasional

Peneliti dalam melakukan evaluasi terhadap risiko operasional dengan mengajukan tiga pertanyaan. Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi pada aspek risiko operasional, peneliti memberikan nilai angka 1 pada pertanyaan pertama dan kedua. Pertanyaan pertama berkaitan dengan pemenuhan penyisihan penghapusan aktiva produktif (PPAP) yang wajib dibentuk oleh BPR, sedangkan pertanyaan kedua berkaitan dengan tindaklanjut secara efektif terhadap temuan hasil pemeriksaan di PD BPR Bank Daerah X. Pertanyaan ketiga yang diajukan peneliti untuk mengetahui sejauhmana PD BPR Bank Daerah X telah mengimplementasikan sistem perbankan di BPR. Hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti masih terdapat kelemahan berkaitan dengan belum adanya *back up* sistem apabila sistem utama mengalami gangguan yang dapat memengaruhi kegiatan operasional BPR dan sistem *online* masih terbatas pada kantor pusat, kantor cabang dan satu kantor kas.

Berdasarkan hasil evaluasi atas implementasi sistem perbankan di PD BPR Bank Daerah X, maka peneliti memberikan nilai angka 0.

d. Risiko Kepatuhan

Permasalahan yang dihadapi PD BPR Bank Daerah X yang berpotensi mendapatkan sanksi dari OJK yaitu terkait dengan status 19 kantor kas yang ada beberapa sudah tidak melakukan kegiatan operasional setiap hari. Hasil observasi dari peneliti proses penggabungan kantor kas dari 19 menjadi 6 kantor kas sudah memasuki tahap pelaksanaan. Enam kantor kas sudah siap dengan personel lengkap yang terdiri atas kepala kantor kas, satu orang tenaga administrasi dan petugas AO wilayah. Sehingga dengan kondisi yang peneliti jelaskan tersebut diatas, peneliti memberikan nilai angka 1 pada penilaian risiko kepatuhan.

Berikut tabel rekapitulasi hasil evaluasi atas aspek-aspek manajemen yang dinilai pada PD BPR Bank Daerah X.

Tabel 2
Rekapitulasi Penilaian Aspek Manajemen
PD BPR Bank Daerah X

No	Aspek-aspek Manajemen yang dinilai	Jumlah Pertanyaan	Skor
1	Struktur Organisasi	2	0
2	Sistem Pengelolaan	3	1
3	Kepemimpinan	2	1
4	Manajemen Risiko		
	a. Risiko Likuiditas	2	1
	b. Risiko Kredit	2	0
	c. Risiko Operasional	3	2
	d. Risiko Kepatuhan	1	1
Jumlah Nilai		15	6

Hasil rekapitulasi penilaian aspek manajemen yang telah peneliti lakukan pada PD BPR Bank Daerah X, diketahui bahwa dari 15 pertanyaan yang telah peneliti ajukan terdapat sembilan yang mendapatkan nilai angka 0 dan 6 pertanyaan yang mendapat nilai angka 1. Total nilai evaluasi

PD BPR Bank Daerah berjumlah 6 atau 40 persen dari total nilai aspek manajemen. Sehingga dari data tersebut diatas dapat diketahui, hasil evaluasi penilaian aspek manajemen menunjukkan bahwa pengelolaan PDBPR Bank Daerah X belum efektif.

4.3. Faktor-Faktor Penyebab *Fraud* pada PD BPR Bank Daerah X

4.3.1. Tekanan (*Pressure*)

Fraud yang dilakukan pegawai pelaksana sampai dengan mantan direktur PD BPR Bank Daerah X, salah satu faktor penyebabnya yaitu adanya tekanan yang berasal dari pengaruh eksternal dan internal.

1. Pengaruh Eksternal

Pengaruh eksternal terjadinya *fraud* pada PD BPR Bank Daerah X disebabkan oleh tekanan yang pelaku rasakan dan alami untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi dapat terlihat baik kepada *stakeholder*. Target tersebut menjadikan pegawai pelaksana sampai dengan direksi melakukan segala cara untuk mengendalikan persentase *non performing loan* (NPL) sebagai salah satu ukuran kinerja dari Pemerintah Daerah X dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Cara yang ditempuh BPR dengan melakukan talangan angsuran debitur yang tidak mampu melakukan pembayaran angsuran tepat waktu sebagai langkah agar persentase NPL dapat dikendalikan.

Talangan angsuran di PD BPR Bank Daerah X sudah menjadi kebiasaan yang terjadi di BPR sejak dahulu. Talangan yang dilakukan masih terbatas kepada kredit-kredit nominal besar yang berpotensi meningkatkan persentase NPL secara signifikan dengan dilakukan administrasi secara tertib. Namun, mulai masa kepemimpinan mantan direktur pelaku *fraud*, talangan yang ada di PD BPR Bank Daerah X sudah tidak terkendali. Sehingga alokasi dana yang digunakan untuk melakukan

talangan angsuran tidak lagi berasal dari dana pribadi dari masing-masing pegawai BPR atau dana 'khusus' yang menurut partisipan memang diperuntukkan untuk talangan. Akan tetapi, berasal dari tindakan *fraud* yaitu menggunakan angsuran nasabah lain dan menggunakan kredit tempilan.

2. Pengaruh Internal

Pengaruh internal merupakan tekanan yang disebabkan karena perilaku individu yang menyebabkan tindakan *fraud*. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dengan salah satu partisipan yaitu petugas administrasi kredit pelaku *fraud*, menyatakan bahwa yang menyebabkannya melakukan tindakan *fraud* dengan cara menggadaikan agunan debitur dan menaikkan plafon kredit debitur karena permasalahan keuangan yang dia hadapi secara bersamaan. Kutipan hasil wawancara peneliti dengan petugas administrasi kredit sebagai berikut.

"Sebenarnya pada waktu itu saya bingung dan gundah pak, bagaimana cara saya bisa menutup biaya rumah sakit suami saya, gaji saya sudah habis untuk mengangsur kredit pegawai dan koperasi. Ditambah saya juga harus mengangsur kredit adik ipar saya yang menjaminkan sertifikat rumah saya pak. Kalo tidak diangsur, rumah saya satu-satunya bisa di ambil rentenir. Saya bener-bener buntu, karena saya sudah tidak mau merepotkan orang lain. Hmmmm....khan setiap hari saya yang dititipi kunci oleh Pak Z, makanya saya bisa masuk khazanah untuk meminjam agunan debitur untuk nutup pak. Mungkin ini hukuman dari Alloh pak. suami saya itu dulu sukanya main perempuan dan mabuk-mabukan, gaji tiap bulan habis untuk bersenang-senaang. Semua kebutuhan rumah tangga, saya yang harus menanggung. Jangankan menabung pak untuk biaya sekolah anak saja, saya dibantu orang tua."

Tindakan *fraud* yang dilakukan petugas administrasi kredit disebabkan adanya

tekanan akan kebutuhan finansial yang tidak dapat dia pecahkan. Peluang untuk melakukan *fraud* dia peroleh, ketika mendapat kepercayaan untuk memegang kunci khazanah yang dititipkan pimpinan cabang. Hal ini menunjukkan penerapan pengendalian internal yang tidak berjalan efektif memunculkan niat jahat seseorang untuk melakukan tindakan *fraud*. Selain itu, moralitas individu juga memiliki peran yang sangat penting. Sebesar apapun tekanan yang mereka dapatkan, apabila memiliki moral dan tingkat keimanan yang baik maka tindakan *fraud* pasti tidak akan dijadikan solusi dalam memecahkan permasalahan yang mereka hadapai.

4.3.2. Peluang (*Opportunity*)

Salah satu penyebab mengapa masih terjadi *fraud* di PD BPR Bank Daerah X yaitu adanya peluang atau kesempatan. Kelemahan sistem pengendalian internal pada PD BPR Bank Daerah X memberikan peluang kepada semua unsur yang terlibat dalam pengelolaan PD BPR Bank Daerah X melakukan tindakan *fraud*. Selain kelemahan sistem pengendalian internal, pemberian sanksi yang tidak tegas bagi para pelaku *fraud* dan kewenangan yang tidak terkontrol yang berujung terjadinya penyalahgunaan wewenang juga membuka kesempatan terjadinya *fraud* di PD BPR Bank Daerah X.

1. Kelemahan Sistem Pengendalian Internal

Sistem pengendalian internal yang dilaksanakan PD BPR Bank Daerah X masih belum berjalan secara efektif. Kondisi yang terjadi di BPR masih terjadi rangkap jabatan, fungsi *dual control* tidak berjalan dengan baik, pemahaman pegawai tentang pengendalian internal masih rendah, dan Satuan Pengawas Internal (SPI) yang merupakan auditor internal tidak menjalankan fungsinya dengan efektif. Hal ini yang memberikan kesempatan kepada semua pegawai di PD BPR Bank Daerah X untuk melakukan tindakan *fraud*.

Kondisi yang terjadi saat ini, petugas AO memiliki kewenangan yang sangat luas, tanpa ada *dual control*. Keterbatasan jumlah personel di BPR menyebabkan terjadinya rangkap jabatan yang memberikan peluang dan kesempatan kepada para petugas AO untuk melakukan tindakan *fraud*.

Satuan pengawas internal PD BPR Bank Daerah X yang merupakan auditor internal BPR tidak berfungsi dengan baik. Adanya konflik yang terjadi antara kepala satuan pengawas internal (SPI) dan mantan direktur pelaku *fraud*, awalnya disebabkan persaingan keduanya pada waktu perebutan posisi direktur. Keberadaan satuan pengawas internal yang tidak menjalankan fungsi dengan baik, berakibat kepada ketidakmampuan mendeteksi terjadinya *fraud* yang ada di BPR. Apabila hal itu terus berlangsung, maka dapat berpotensi menimbulkan kerugian yang berpengaruh terhadap kelangsungan usaha BPR.

2. Sanksi Tidak Tegas

Fraud yang terjadi pada PD BPR Bank Daerah X merupakan permasalahan yang selalu ada sejak dahulu, namun tidak pernah diselesaikan secara transparan dan diberikan sanksi yang tegas. Para pelaku *fraud* masa lalu masih bekerja di BPR, meskipun tidak pada posisi yang sama. Hal ini terjadi karena PD BPR Bank Daerah X belum memiliki aturan yang jelas dan baku untuk melakukan tindakan tegas kepada para pelaku *fraud* di BPR. Pemberhentian tiga orang petugas *Account Officer* (AO) dan mantan Direktur PD BPR Bank Daerah X merupakan kejadian pertama sejak PD BPR Bank Daerah X didirikan.

Peraturan tentang disiplin pegawai yang mengatur dengan jelas pemberian sanksi berdasarkan jenis pelanggaran yang dilakukan karyawan secara tegas dan konsisten, akan memberikan efek jera kepada para karyawan. Sehingga muncul perasaan takut untuk melanggar ketentuan yang

telah dibuat dan dijadikan pedoman dalam melakukan kegiatan di PD BPR bank Daerah X.

3. Penyalahgunaan Wewenang

Tindakan *fraud* yang dilakukan oleh mantan Direktur PD BPR Bank Daerah X terjadi disebabkan adanya penyalahgunaan wewenang yang dia miliki. Kewenangan yang tidak terkontrol menjadi sumber penyimpangan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung-jawabnya sesuai dengan aturan yang dibuat oleh internal BPR. Direktur dengan kewenangannya meminta kepada para pegawai untuk membantunya "menyelamatkan organisasi". Pegawai diminta direktur mengambil fasilitas kredit yang mereka miliki untuk dikelola direktur dengan alasan digunakan sebagai dana operasional untuk talangan angsuran kredit. kemudahan persyaratan dan tingkat bunga yang rendah menjadi celah bagi direktur untuk dapat memanfaatkan fasilitas ini demi kepentingan pribadi. Pegawai yang fasilitas kreditnya digunakan oleh direktur, bersedia merelakan fasilitasnya digunakan karena alasan demi untuk menyelamatkan organisasi seperti yang disampaikan oleh direktur. Tindakan tersebut diatas sesuai dengan pernyataan pegawai BPR yang fasilitas kreditnya digunakan direksi sebagai berikut:

"saya dipanggil oleh Bu A (mantan direktur), bilang kesaya kalo fasilitas kredit saya dipakai untuk tambahan kegiatan operasional. Saya sebagai bawahan hanya bisa bilang iya, lhaa yang penting gaji bulanan saya tetep utuh tidak ada potongan."

Status Direktur PD BPR Bank Daerah X menjadikan pelaku dengan leluasa melakukan tindakan tersebut tanpa tersentuh oleh pemeriksaan internal yang dilakukan oleh SPI dan pemeriksaan eksternal yang dilakukan oleh OJK dan kantor akuntan publik. Tidak terungkapnya permasalahan

tersebut disebabkan pegawai BPR tidak ada yang berani melaporkan tindakan yang dilakukan oleh direktur kepada satuan pengawas internal atau direktur utama. Tindakan pelaporan dapat berakibat buruk bagi pegawai, karena tidak menutup kemungkinan akan di benci oleh direksi atau mendapatkan sanksi yang tidak jelas dasar hukumnya. Tindakan otoriter dan model kepemimpinan diktator yang dikembangkan oleh direktur menjadikan para karyawan bekerja dalam tekanan yang tidak wajar. Hal ini dapat diketahui dari proses pencairan kredit pegawai yang langsung diambil alih oleh direktur tanpa melalui prosedur yang ada.

4.3.3. Rasionalisasi (*Rationalization*)

Rasionalisasi merupakan salah satu alasan mengapa seorang bankir dapat berperilaku menyimpang. Kredit tempilan yang dilakukan oleh mantan Direktur PD BPR Bank Daerah X awalnya dilatarbelakangi keinginan untuk dapat mengendalikan persentase NPL. Kredit tempilan digunakan oleh mantan direktur sebagai tambahan dana operasional untuk melakukan talangan angsuran kepada para debitur dengan kolektibilitas lancar yang sudah melakukan tunggakan tiga kali. Apabila para debitur ini tidak diselamatkan berpotensi menaikkan persentase kredit bermasalah di PD BPR Bank Daerah X. Mantan direktur dengan alasan demi menyelamatkan organisasi, menganggap bahwa tindakannya bukan sebuah penyimpangan. Tindakan tersebut, menurut mantan direktur dapat 'menolong' semua pihak yang berkepentingan di BPR. Melalui penyelamatan ini, BPR akan membentuk penyisihan penghapusan aktiva produktif (PPAP) lebih kecil sehingga laba BPR akan nampak lebih besar. Apabila ini bisa dilakukan, secara otomatis semua karyawan diuntungkan dengan mendapatkan jasa produksi yang lebih besar. Hal yang lebih penting lagi bagi PD BPR Bank Daerah X, bahwa kinerjanya mandapatkan apresiasi yang tinggi dari kepala daerah selaku wakil pemerintah daerah sebagai pemilik BUMD.

4.3.4. Kolusi (*Collusion*)

Kolusi antara atasan dan bawahan juga menjadi pemicu terjadinya *frauddi* PD BPR Bank Daerah X. Para petugas AO dalam mengendalikan NPL para debitur, tidak hanya melakukan talangan angsuran. Namun, juga bekerjasama dengan atasan langsung untuk melakukan *reschedule* kredit para debitur bermasalah. Hal ini dilakukan agar para debitur tetap bertahan pada kolektibilitas lancar. Tindakan penyelamatan yang dilakukan oleh petugas AO dengan melakukan rekayasa kredit merupakan langkah terakhir apabila sudah tidak memiliki dana untuk melakukan talangan angsuran. Tindakan ini sebagai upaya para petugas AO untuk dapat mengejar insentif, yang kemudian insentif itu digunakan untuk menalangi angsuran.

“misalkan begini. NPL saya diatas lima persen. Dan saya sudah tidak punya uang sama sekali. Saya ajukan pembaharuan kredit (reschedule) sehingga kredit ini yang sebelumnya tidak lancar, masuk jadi lancar. Khan akhirnya bisa dapat insentif to pak. insentif tidak saya terima, langsung buat nalangi.”

Pernyataan petugas AO mengisyaratkan bahwa sebenarnya, semua tindakan yang dilakukan pelaku lebih ditujukan untuk kepentingan organisasi, bukan untuk menyelamatkan kredit para debitur yang memang layak untuk dilakukan *reschedule*. Kerjasama yang dilakukan oleh petugas AO dengan atasan tidak hanya terjadi di kantor kas, namun hal ini juga terjadi di kantor cabang yang melakukan rekayasa kredit demi mengendalikan persentase *non performing loan (NPL)*.

4.4. Langkah-Langkah Pencegahan *Fraud* di PD BPR Bank Daerah X

4.4.1. Perbaikan Sistem Pengendalian Internal

Kelemahan sistem pengendalian internal merupakan faktor utama mengapa *fraud* terjadi di PD BPR Bank Daerah X. Kelemahan sistem pengendalian internal membuka peluang kepada semua unsur di PD BPR Bank Daerah X untuk

dapat melakukan tindakan *fraud*. Upaya untuk menekan risiko terjadinya *fraud* dapat diarahkan dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif; merancang sistem pengelolaan BPR dengan menerapkan prinsip-prinsip pengendalian yang memadai; dan menanamkan nilai-nilai etika dan moralitas yang baik sejak dari proses rekrutmen pegawai. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan, perbaikan sistem pengendalian internal yang ada di PD BPR Bank Daerah X yaitu sebagai berikut.

1. Melakukan pemenuhan struktur organisasi yang ada di PD BPR Bank Daerah X sebagai bentuk *segregation of duties* dalam penerapan sistem pengendalian internal.
2. Melakukan penataan ulang kantor kas dengan melakukan penggabungan 19 kantor kas menjadi enam kantor kas dengan formasi pegawai kantor kas terdiri atas: kepala kantor kas, petugas administrasi, petugas AO.
3. Melakukan pengamanan atas barang berharga milik bank dan nasabah, seperti: uang tunai, sertifikat dan surat-surat berharga. Pengamanan pada ruang khazanah bank dilakukan dengan memberikan kunci dan kombinasi kepada dua orang yang berbeda sebagai bentuk *dual custody*.
4. Mengembalikan fungsi komite kredit sesuai dengan prosedur operasi standar di PD BPR Bank Daerah X.
5. Mengoptimalkan fungsi satuan pengawas internal (SPI) menjadi pelopor dalam penegakan *anti-fraud*. Hal ini perlu ditekankan karena satuan pengawas internal yang merupakan auditor internal melaksanakan fungsi pengawasan kepatuhan dan mendukung terbentuknya budaya kerja BPR yang patuh terhadap aturan yang berlaku.

4.4.2. Penerapan Kebijakan *Know Your Employee*

Know Your Employee (KYE) merupakan upaya pencegahan terjadinya *fraud* dengan cara pengendalian dari aspek sumberdaya manusia (SDM). Sistem ini merupakan sebuah cara untuk

mengenali karakter seorang karyawan ataupun calon karyawan sejak dini. Hasil wawancara dengan kepala satuan pengawas internal mengatakan:

“Hal itu sudah kami antisipasi mulai dari proses rekrutmen. Kalo sekarang rekrutmen pegawai baru ada timnya pak dan melibatkan pihak ketiga independen yaitu lembaga psikologi, ndak kayak dulu tiba-tiba ada karyawan baru yang kualifikasi dan kompetensinya tidak jelas. Jadi ya sekarang nggak bisa kalo ada yang nitip-nitip gitu. Kalo nilainya tidak memenuhi syarat pada saat test, ya sudah pasti tidak lolos, kami sangat transparan pak dalam hal ini. Selain itu juga sudah ada pelaporan kekayaan pegawai pak, seperti laporan yang dibuat pegawai pemda.”

Langkah langkah yang sudah ditempuh oleh PD BPR Bank Daerah X dengan melakukan proses rekrutmen terbuka dengan kualifikasi yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan yang dibutuhkan. Sehingga diharapkan dapat mengeliminasi kemungkinan adanya pegawai titipan dan pegawai yang tidak memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh BPR. Proses rekrutmen yang dilaksanakan dengan dibentuk tim kerja yang diketuai oleh kepala satuan pengawas internal dan melibatkan lembaga psikologi independen. Melalui sistem ini diharapkan dapat diperoleh gambaran mengenai rekam jejak calon karyawan secara lengkap dan akurat. *Know Your Employee (KYE)* di BPR juga dilaksanakan dengan membuat program mengenali karyawan melalui pengisian laporan kekayaan rutin setiap tahun sekali yang wajib disampaikan kepada BPR. hal ini penting untuk membandingkan gaya hidup dengan sumber penghasilan pegawai, serta untuk mengetahui penghasilan pegawai selain dari gaji yang diberikan BPR. Sehingga dapat digunakan sebagai alat deteksi dini apabila terjadi *fraud* pada PD BPR Bank Daerah X.

4.4.3. Pembuatan Kebijakan Jalur Khusus Pelaporan *Fraud*

Sistem pengaduan pegawai atas tindakan *fraud* yang terjadi di PD BPR Bank Daerah X

tidak pernah dimiliki oleh BPR. Tindakan *fraud* yang terjadi hanya menjadi bahan pergunjungan di *level* pegawai bawah yang tidak pernah tersampaikan kepada manajemen. Sikap acuh tak acuh pegawai untuk melaporkan tindakan *fraud* dikarenakan tidak ada saluran pelaporan yang jelas dan aman yang dibuat oleh PD BPR Bank Daerah X. Kondisi yang terjadi selama ini, pegawai takut untuk melaporkan tindakan *fraud* karena dapat berdampak negatif kepada dirinya apabila hal itu disampaikan kepada pihak yang tidak tepat.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Ditektur PD BPR Bank Daerah X mengatakan:

“Kami berupaya membuat aturan yang akan kami SK kan tentang sarana pelaporan langsung kepada satuan pengawas internal (SPI) yang diteruskan kepada dewan pengawas.”

Langkah-langkah yang diambil manajemen baru dalam menghadapi permasalahan tersebut berupaya membuat sarana pelaporan yang efektif, yaitu langsung kepada satuan pengawas internal (SPI) yang diteruskan kepada dewan pengawas melalui layanan SMS, surat biasa atau surat elektronik. Sarana pelaporan pegawai atas temuan tindakan *fraud* akan diwujudkan dalam bentuk keputusan direksi dan dilakukan sosialisasi secara menyeluruh untuk meyakinkan kepada semua pihak terkait dengan keamanan dan kerahasiaan atas pelaporan tersebut.

4.4.4. Pembuatan kebijakan dan prosedur sanksi

Kebijakan dan prosedur pengenaan sanksi yang efektif perlu dibuat dalam rangka menindaklanjuti hasil investigasi agar menimbulkan efek jera bagi para pelaku *fraud*. Penyelesaian *fraud* secara internal tanpa memberikan sanksi tegas yang selama ini dilakukan oleh BPR harus ditinggalkan karena merupakan preseden buruk bagi BPR serta memicu para pegawai untuk terus melakukan tindakan *fraud* yang akan merugikan BPR.

Penyusunan keputusan direksi tentang disiplin pegawai PD BPR Bank Daerah X merupakan prioritas utama manajemen baru saat ini. BPR sebagai lembaga intermediasi keuangan harus mampu menjaga kepercayaan masyarakat dengan memberikan tindakan tegas dan konsisten bagi para pelaku *fraud* dengan tidak pandang bulu berdasarkan aturan dan perundang-undangan yang berlaku.

5. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *fraud* pada PD BPR Bank Daerah X terjadi pada aktivitas pinjaman (*lending*) yang merupakan kegiatan utama dari BPR. Menurut kedudukan pelaku, tindakan *fraud* di PD BPR Bank Daerah X dikelompokkan menjadi dua yaitu *fraud* yang dilakukan oleh pegawai pelaksana dan *fraud* yang dilakukan oleh direktur. Bentuk *fraud* dengan pelaku pegawai pelaksana, yaitu: menggunakan angsuran debitur; menggadaikan agunan debitur; dan menaikkan plafon pinjaman debitur untuk dipakai bersama-sama. *Fraud* dengan pelaku direktur yang terjadi di PD BPR Bank Daerah X yaitu adanya kredit tempilan dan kredit fiktif yang dilakukan mantan direktur.

Hasil rekapitulasi penilaian aspek manajemen yang telah peneliti lakukan pada PD BPR Bank Daerah X, diketahui bahwa dari 15 pertanyaan yang telah peneliti ajukan, terdapat 6 pertanyaan yang mendapat nilai angka 1 atau 40 persen dari total nilai. Sehingga dari data tersebut diatas dapat diketahui, hasil evaluasi penilaian aspek manajemen menunjukkan bahwa pengelolaan PD BPR Bank Daerah X belum efektif.

Faktor-faktor penyebab terjadinya *fraud* di PD BPR Bank Daerah X dapat diklasifikasikan menjadi empat yaitu: (1) tekanan yang berasal dari pengaruh eksternal dan internal; (2) Adanya peluang atau kesempatan dikarenakan kelemahan sistem pengendalian internal yang dimiliki BPR, Sanksi yang tidak tegas bagi para pelaku *fraud*, dan penyalahgunaan wewenang yang dilakukan oleh direktur; (3) Rasionalisasi; dan (4) Kolusi.

Langkah-langkah pencegahan *fraud* yang dilakukan manajemen PD BPR Bank Daerah X berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dapat diidentifikasi sebagai berikut: (1) Perbaikan sistem pengendalian internal di PD BPR Bank Daerah X; (2) Penerapan kebijakan know your employee (KYE) yang merupakan upaya pencegahan terjadinya *fraud* dengan cara pengendalian dari aspek sumberdaya manusia (SDM); (3) Pembuatan kebijakan jalur khusus pelaporan *fraud*; dan (4) Pembuatan kebijakan dan prosedur sanksi.

5.2 Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan yang disampaikan di atas, peneliti memberikan pertimbangan rekomendasi guna peningkatan sistem pengendalian *fraud* yang efektif di PD BPR Bank Daerah X, yaitu:

1. Kelemahan sistem pengendalian internal merupakan faktor utama penyebab terjadinya *fraud* di PD BPR Bank Daerah X. Sehingga penerapan sistem pengendalian internal dengan melaksanakan *segregation of duties*, *dual control*, *dual custody*, dan *number control* wajib dilaksanakan dalam pengelolaan PD BPR Bank Daerah X. Pelaksanaan prosedur operasi standar yang sudah dibuat PD BPR Bank Daerah X merupakan langkah nyata dalam penguatan sistem pengendalian internal.
2. Penanganan para debitur yang telah melakukan tunggakan wajib dilakukan segera tanpa harus menunggu sampai debitur akan berpindah kolektibilitas dari lancar menjadi kurang lancar (KL). Hal ini dilakukan dengan membuat klasifikasi kredit lancar sebagai berikut: (1) kredit lancar tanpa tunggakan; (2) kredit lancar dengan tunggakan satu kali angsuran, (3) kredit lancar dengan tunggakan dua kali angsuran; (4) kredit lancar dengan tunggakan tiga kali angsuran. Sehingga tekanan untuk dapat mengendalikan NPL melalui talangan angsuran yang selama ini menjadi salah satu

penyebab terjadinya *fraud* di PD BPR Bank daerah X dapat diminimalisasi.

3. Penerapan kewajiban kepada semua jajaran pegawai di PD BPR Bank Daerah X untuk melakukan *mandatory vacation* atau kewajiban cuti *block leave*. Kebijakan ini sebagai bentuk pengendalian internal untuk dapat mengidentifikasi aktivitas ilegal yang mungkin disembunyikan oleh para pegawai.
4. Penerapan kebijakan rotasi kepada semua pegawai di PD BPR Bank Daerah X secara periodik, termasuk juga rotasi kepada para petugas AO wilayah. Hal ini penting untuk menghindari kolusi antara pegawai pelaksana dengan atasan langsung dan juga menghindari terjadinya kolusi antara pegawai

dengan nasabah binaannya. Jika *fraud* terjadi disertai adanya kolusi, akan lebih sulit terdeteksi. Mengingat kolusi biasanya dibangun dalam waktu yang tidak singkat.

5.3. Keterbatasan Riset

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi untuk kasus yang berbeda.
2. Peneliti tidak dapat melakukan wawancara terhadap tiga petugas AO pelaku *fraud* dan wawancara ulang terhadap mantan direktur PD BPR Bank Daerah X sebagai pelaku *fraud* yang dipecat dari PD BPR Bank Daerah X.

DAFTAR REFERENSI

- Association of Certified *Fraud* Examiner (2014), *Report to the Nations On Occupational Fraud and Abuse-2014 Global Study*.
- Bank Indonesia (2011), *Surat Edaran No. 13/28 /DPNP perihal Penerapan Strategi Anti Fraud bagi Bank Umum*.
- Bank Indonesia (2014), *Laporan Hasil Pemeriksaan PD BPR Bank Daerah X Tahun 2013*.
- Creswell, J. W. (2014), *Qualitative Inquiry and Reserach Design: choosing Among Five Approaches, Third Edition*, Terjemahan oleh Fawaid, A., Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (2009), *Handbook of Qualitative Research*, Terjemahan oleh Dariyanto dkk, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2011), *Qualitative Research Methods*, Sage Publications, Inc., USA.
- Kementerian Dalam Negeri (1998), Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 1998 tentang Bentuk Hukum Badan Usaha Milik Daerah.
- Kementerian Dalam Negeri (2006), Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 22 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Bank Perkreditan Rakyat Milik Pemerintah Daerah.
- Lembaga Penjamin Simpanan (2016), *Bank yang di Likuidasi*, Available at: <http://www.lps.go.id/web/guest/bank-yang-dilikuidasi> [Accessed February 28, 2016].
- Komisi Pemberantasan Korupsi (2006), *Memahami untuk Memasmi: Buku Saku untuk Memahami Tindak Pidana Korupsi*, Jakarta, Komisi Pemberantasan Korupsi.
- Otoritas Jasa Keuangan (2014), Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 20/POJK.03/2014 tentang Bank Perkreditan Rakyat.
- Otoritas Jasa Keuangan (2014), *Fraud di Perbankan*, Seminar OJK Kantor Regional 3 Jawa Timur, Bali dan Nusa Tenggara, Surabaya, 26 September 2014.
- Otoritas Jasa Keuangan (2015), Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 13/POJK.03/2015 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Perkreditan Rakyat.

- Otoritas Jasa Keuangan (2015), *Laporan Hasil Pemeriksaan PD BPR Bank Daerah X Tahun 2014*.
- Republik Indonesia (2003), Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- Republik Indonesia (1998), Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan.
- Republik Indonesia (2014), Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Singleton, T.W., & Singleton, A.J. (2010), *Fraud Auditing and Forensic Accounting, Fourth Edition*, John Wiley&Sons, Inc.
- Sitorus, T., & Scott, D. (2008), The Roles of Collusion, Organisational Orientation, Justice Avoidance, and Rationalisation on Commission of *Fraud*: a model based test, *Review of Business Research*, Vol. 8, No.1.hh 132-147
- Sulistya, A.D. (2013), 'Strategi *AntiFraud* Bank Indonesia Untuk Mencegah Kecurangan Yang Dilakukan Pegawai Bank Pada Bisnis Perbankan Di Indonesia', Tesis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Tuanakotta, T.M. (2014), *Akuntansi Forensik dan Audit Investigatif*, Edisi 2., Jakarta, Salemba Empat.
- Wells, J.T. (2007), *Corporate Fraud Handbook, Prevention and Detection*, Second Edition, John Wiley&Sons, Inc.
- Yin, R.K. (2014), *Case study research: Design and methods*, Terjemahan oleh Mudzakir, M.D., Jakarta, RajaGrafindo Persada.