

# **Studi Analisis Kualitatif *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Pencegahan *Fraud* pada Lembaga Keuangan BPR (Studi kasus pada PT. BPR XXX)**

**R. Dionesius Anto Widiyatmoko**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Soegijapranata

Email: antowidiyatmoko@gmail.com

## **ABSTRAK**

BPR rata-rata memiliki bentuk legal formal (bentuk usaha) perseroan terbatas (PT), dimana memiliki ciri khas yakni adanya pemisahan yang jelas dan tegas antara pemilik (prinsipal) dan pengelola/ manajemen (agen). Pemisahan antara pemilik dan pengelola tersebut, dalam praktiknya kerap menimbulkan berbagai tantangan dan dinamika terutama dalam hal tata kelola yang baik (*good corporate governance*), sebagai mana yang diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 4/POJK.03/2015 tentang Penerapan *Good Corporate Governance* bagi Bank Perkreditan Rakyat.

Penelitian ini mengambil contoh kasus pada sebuah BPR, yang didalamnya terindikasi terjadi berbagai tindakan fraud dengan berbagai macam skema terhadap tata kelola yang dilakukan oleh manajemen (Direktur Utama dan Komisaris Utama). Dengan mengaplikasikan metode penelitian terapan (*applied research*), Peneliti akan menjabarkan secara sistematis bentuk kecurangan yang dilakukan manajemen dan kelemahan sistem pengendalian internal yang ada dalam menjalankan *good corporate governance*. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa peran aktif pemilik (prinsipal) pada kegiatan operasional memang tidak diperkenankan. Namun demikian pemilik memiliki peran sentral dalam hal memberikan teladan (*tone at the top*), sekaligus berperan aktif dalam memantau kegiatan operasional perusahaan. Keberadaan dewan komisaris dan organ pendukungnya dapat dimanfaatkan oleh pemilik guna memantau kinerja direksi. Selain itu peran aktif dan pola pikir skeptis dari dewan komisaris juga diperlukan dalam rangka mewujudkan mekansime *check and balance* dalam tata kelola usaha yang baik di BPR.

**Kata kunci:** tata kelola yang baik, teori agensi, fraud.

## **PENDAHULUAN**

### **1. Latar Belakang**

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan salah satu jenis industri keuangan bank yang kegiatan utamanya adalah menghimpun dana masyarakat dalam bentuk tabungan dan deposito, serta bentuk lainnya yang dipersamakan dan menyalurkan dana sebagai usaha bagi Bank Perkreditan Rakyat. Landasan hukum BPR terdapat dalam Undang-Undang No 10/1998 dan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 20/POJK.03/2014 tanggal 18 November 2014. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 20/POJK.03/2014 menyatakan BPR adalah bank yang melaksanakan kegiatan secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam

kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Kegiatan utama BPR ditujukan untuk memberikan modal kerja bagi usaha-usaha kecil dan menengah di masyarakat, baik di daerah pedesaan maupun perkotaan.

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) sebagai lembaga yang mengemban amanat dari masyarakat (deposan dan penabung), perlu untuk menjaga kepercayaan tersebut melalui pengelolaan yang baik dan benar yang terwujud dalam *Good Corporate Governance* (GCG). Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 4/POJK.03/2015 Tentang Penerapan *Good Corporate Governance* bagi Bank Perkreditan Rakyat diketahui bahwa Bank Perkreditan Rakyat wajib menerapkan prinsip-prinsip, yaitu: keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*) pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*). Setiap BPR diwajibkan untuk melaksanakan dan menjalankan kegiatan perbankan sesuai dengan prinsip yang sudah ditetapkan oleh Lembaga Otoritas Jasa Keuangan. Sistem tata kelola yang baik harus menyediakan perlindungan yang efektif bagi para pemegang saham dan kreditur, sehingga mereka yakin akan mendapatkan return atas investasi yang tepat. Sistem tata kelola yang baik juga membantu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan sektor korporat yang efisien dan berkelanjutan (Gusnardi, 2008).

Namun kesadaran perusahaan-perusahaan publik di Indonesia akan *Good Corporate Governance* perusahaan masih tergolong rendah. Berdasarkan survei yang dilakukan Asian Corporate Governance Association (ACGA) tahun 2020 terhadap standar-standar GCG di negara Asia, Indonesia berada pada peringkat 12. Indonesia memiliki peringkat lebih rendah dibandingkan dengan negara Asia lainnya seperti Australia (peringkat 1), Hongkong (peringkat 2), Singapura (peringkat 3), Taiwan (peringkat 4) dan Malaysia (peringkat 5). Dengan kurangnya penerapan *Good Corporate Governance* maka akan sangat sulit untuk mewujudkan pemerintahan yang baik. Praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) yang semakin tinggi akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan sehingga membuat manajemen dalam perusahaan harus meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaannya (ACGA, 2020).

Salah satu mekanisme yang bertujuan untuk meminimalkan terjadinya potensi *fraud* (kecurangan), kelemahan legalitas, ketidaklengkapan administrasi yang mengarah pada pelaksanaan bank yang kurang hati-hati adalah dengan adanya Satuan Pengawas Internal (SPI) di tiap-tiap BPR. SPI yang efektif merupakan komponen

penting dalam manajemen bank dan menjadi dasar bagi kegiatan operasional bank yang sehat dan aman. SPI yang efektif juga dapat membantu pengurus bank dalam menjaga aset bank, menjamin tersedianya pelaporan keuangan dan manajerial yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan bank terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta mengurangi risiko terjadinya kerugian, penyimpangan dan pelanggaran aspek kehati-hatian (Gusnardi, 2008).

Secara umum bentuk penyelewengan keuangan yang terjadi dapat terjadi karena lemahnya mekanisme tatakelola internal dan eksternal. Padahal kombinasi keduanya sangat diperlukan untuk melindungi investor dan pemangku kepentingan lainnya dari penyalahgunaan dan *mismanagement* perusahaan. Fenomena risiko yang selalu menyertai setiap kegiatan bisnis mendorong adanya intervensi kebijakan, dalam bentuk peraturan dan perundangan yang selalu diperlukan untuk memastikan tatakelola perusahaan berfungsi secara efektif (Rezae; 2009). Pada bentuk usaha dengan struktur kepemilikan saham yang tersebar, pada umumnya kelompok pemegang saham minoritas mempunyai hak suara yang kecil untuk ikut menentukan pemilihan anggota dewan direksi dan komisaris yang mengurus perusahaan. Manajemen dalam hal ini direksi mungkin saja bertindak untuk kepentingannya sendiri dan kemudian menimbulkan konflik keagenan diantara manajemen dan pemilik. Keberadaan konflik tersebut akan menimbulkan beban bagi pemegang saham karena tindakan yang dilakukan oleh manajemen bukan untuk kepentingan pemegang saham.

Dalam perkembangannya, yang akhir-akhir ini sering terjadi pada industri BPR secara umum adalah tingginya statistik kasus penyaluran kredit sehingga Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang mendapat perhatian khusus dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Hal tersebut disebabkan oleh 80% kasus tindak pidana perbankan yang terjadi dimana kecurangan (*fraud*) paling banyak terjadi di BPR. Jika dibandingkan dengan bank umum diantaranya 55% disebabkan oleh kredit, 21% disebabkan oleh rekayasa pencatatan, 15% disebabkan oleh penggelapan dana, 5% disebabkan oleh transfer dana sedangkan yang paling sedikit terjadi di pengadaan aset yaitu sebesar 4%. (Egita dan Siti Mahfiroh, 2018:2). Dari uraian diatas, maka penelitian ini akan menganalisis korelasi penerapan tata kelola yang baik dengan potensi terjadinya fraud pada sebuah BPR, untuk kemudian dikaitkan dengan efektifitas regulasi yang sudah ada terutama terkait regulasi tata kelola perusahaan yang baik. Dengan latar belakang tersebut, maka Penulis bermaksud melakukan

penelitian ”**Studi Analisis Kualitatif *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Pencegahan *Fraud* pada Lembaga Keuangan BPR (Studi kasus pada PT. BPR XXX)**”.

## 2. Tinjauan Pustaka

### Teori Keagenan

Teori agensi merupakan hubungan kontrak antara principal (pemberi kontrak) dan agen (penerima kontrak), dalam hal ini principal mengontrak agen untuk bekerja demi kepentingan dan tujuan yang diberikan dengan mengatasnamakan principal sehingga agen diberikan kewenangan dalam pembuatan keputusan (Surpiyono, 2018 dalam Wulandari, Sutandi: 2018). Principal disebut pemegang saham dan agent disebut manajer perusahaan. Dalam teori ini juga memperlihatkan adanya pendelegasian dari principal kepada manajer perusahaan untuk menjalankan perusahaan (Kurniadi dan Wardoyo, 2022).

### Good Corporate Governance (GCG)

Kata *governance* diambil dari kata latin, yaitu *gubernance* yang artinya mengarahkan dan mengendalikan, dalam ilmu manajemen bisnis, kata tersebut diadaptasi menjadi *corporate governance* dan diartikan sebagai upaya mengarahkan (*directing*) dan mengendalikan (*control*) kegiatan organisasi, termasuk perusahaan (Sutojo dan Aldridge, 2005:1 dalam Endang 2019:58). *Good Corporate Governance* secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua *stakeholder* (Kaihatu, 2006:2). Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 4/POJK.03/2015 Tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Perkreditan Rakyat, Tata Kelola adalah tata kelola BPR yang menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*). Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (2006) dalam Pedoman GCG Indonesia, prinsip *Good Corporate Governance* adalah:

#### 1. Transparansi (*Transparency*)

Prinsip transparansi dimaksudkan untuk menjaga objektivitas operasional perusahaan dan dapat memberikan informasi tepat waktu, akurat yang menyeluruh yang mencerminkan kondisi yang sebenarnya meliputi hal-hal yang material dan

relevan, dan mudah untuk diakses dan dipahami oleh kreditur, pemegang saham dan pihak-pihak berkepentingan.

## 2. Responsibilitas (*Responsibility*)

Perusahaan harus mematuhi segala peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggungjawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang.

## 3. Independensi (*Independency*)

Prinsip independensi adalah untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan bekerja sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Independensi berarti bebas dari segala pengaruh baik dari Intern perusahaan maupun ektern perusahaan, sehingga dalam pengambilan keputusan dapat dilakukan secara objektif.

## 4. Kewajaran dan Kesenjajaran (*Fairness*)

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan. Perusahaan dituntut dapat memberikan perlindungan terhadap seluruh kepentingan pemegang saham secara *adil dan terbuka*, termasuk kepada pemegang saham lainnya yang minoritas.

Menurut Surya dan Yustiavandana dalam Mustofa (2007:189), penerapan prinsip-prinsip GCG secara konkret memiliki tujuan terhadap perusahaan sebagai berikut :

1. Memudahkan akses terhadap investasi domestik maupun asing;
2. Mendapatkan *cost of capital* yang lebih murah;
3. Memberikan keputusan yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan;
4. Meningkatkan keyakinan dan kepercayaan dari *stakeholder* terhadap perusahaan;
5. Melindungi direksi dan komisaris dari tuntutan hukum.

## **Fraud**

Secara umum *fraud* diterjemahkan sebagai kecurangan. Namun pengertian fraud telah dikembangkan lebih lanjut sehingga cakupannya menjadi lebih luas. Menurut *Black's Law Dictionary*, *fraud* mencakup segala macam yang dapat dipikirkan manusia, dan yang diupayakan seseorang untuk mendapatkan keuntungan dari orang

lain dengan saran yang salah atau pemaksaan, dan mencakup semua cara yang tak terduga, penuh siasat, licik, tersembunyi dan setiap cara yang tidak jujur yang menyebabkan orang lain tertipu (Soepardi; 2007 dalam Anugerah 2014:105).

*International Standards on Auditing* (ISA) seksi 240 yang membahas tentang tanggung jawab auditor untuk mempertimbangan fraud, mendefinisikan fraud sebagai “tindakan yang disengaja oleh anggota manajemen perusahaan, pihak yang berperan dalam governance, karyawan atau pihak ketiga yang melakukan pembohongan atau penipuan untuk memperoleh keuntungan yang tidak adil atau ilegal”. Menurut Mark R. Simmons, (dalam Koesmana dkk; 2007 dikutip dari Anugerah 2014:105) untuk dikatakan sebagai *fraud* harus dipenuhi 4 (empat) kriteria yaitu:

1. Tindakan dilakukan secara sengaja;
2. Adanya korban yang menganggap (karena tidak tahu keadaan sebenarnya) bahwa tindakan tersebut adalah wajar dan benar, pelaku dan korban dapat berupa individu, kelompok atau organisasi;
3. Korban percaya dan bertindak atas dasar tindakan pelaku;
4. Korban menderita rugi akibat tindakan pelaku.

*Association of Certified Fraud Examiners* menyusun peta mengenai fraud di tempat kerja (occupational fraud) yang berbentuk pohon dengan cabang dan ranting atau dapat juga disebut juga peta kecurangan (Tuanakota; 2007 dalam Anugerah, 2014:107). Peta kecurangan ini menggambarkan bagaimana pembagian fraud menurut jenis-jenisnya secara umum terbagi dalam tiga cabang utama yakni:

- a. *Corruption* (korupsi), yang terdiri dari empat ranting yaitu *conflicts of interests* (benturan kepentingan), *bribery* (penyuapan), *illegal gratuities* (pemberian hadiah atau gatifikasi) dan *economic extortion*. Benturan kepentingan bisa terjadi dalam transaksi pembelian maupun penjualan, yang melakukan praktik “KKN” (pemerintah dengan rekanan).
- b. *Asset Misappropriation* (penyalahgunaan aset), merupakan pencurian aset perusahaan, dengan melibatkan orang dalam seperti manajemen dan karyawan atau pihak ketiga lainnya, misalnya pencurian kas, persediaan dan pengeluaran yang bersifat fraud. Fraud penyalahgunaan aset akan menyebabkan laporan keuangan disajikan tidak sesuai dengan pedoman Prinsip Akuntansi Berlaku Umum, bahkan justru melibatkan penyesuaian-penyesuaian yang dibuat untuk menyembunyikan penyalahgunaan aset tersebut. Cabang ini terdiri dari 2 (dua) ranting yaitu *Cash* dan *Inventory* dan *All Others Assets*.

c. *Fraudulent Statement* (laporan yang dimanipulasi) yang meliputi *fraudulent financial statements* (*fraud* laporan keuangan) dan *non-fraudulent financial statements*. *Fraud* dalam laporan keuangan merupakan bentuk salah saji atau kelalaian yang disengaja atas jumlah atau pengungkapan yang menyesatkan pengguna laporan keuangan tersebut, seperti menyajikan aset atau pendapatan lebih tinggi dari yang sebenarnya (*asset/revenue overstatement*) atau menyajikan aset dan revenue lebih rendah dari yang sebenarnya (*asset/revenue understatement*). *Fraud* bentuk ini meliputi penyalahgunaan prinsip-prinsip akuntansi yang disengaja, perubahan catatan atau pemalsuan catatan. *Misappropriation* (penyalahgunaan aset) dan *fraudulent statement* (laporan yang dimanipulasi) merupakan bentuk *fraud* yang banyak terjadi di perusahaan/organisasi swasta. *Good corporate governance* merupakan tatakelola perusahaan yang dapat diandalkan untuk mengurangi mencegah terjadinya dua jenis fraud tersebut.

### 3. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian yang dirancang, yaitu menggunakan penelitian terapan (*applied research*). Penelitian terapan (*applied research*) adalah penyelidikan yang hati-hati, sistematis dan terus menerus terhadap suatu masalah dengan tujuan untuk digunakan dengan segera untuk keperluan tertentu (Sudiro, 2012). Penelitian terapan lebih berfokus pada penyelesaian berbagai problem dalam kehidupan (ekonomi, sosial, budaya) menggunakan teori yang sudah dikembangkan sebelumnya. Penelitian terapan akan bermuara pada terselesaikannya permasalahan-permasalahan yang dihadapi baik individu maupun organisasi. Terdapat 3 jenis penelitian terapan yang jamak dikenal di masyarakat.

Ketiga jenis penelitian terapan tersebut adalah:

- a. *Evaluation research*: fokus dari jenis penelitian ini adalah dihasilkannya sebuah solusi menggunakan teori-teori ataupun metodologi yang sudah pernah dikembangkan sebelumnya terhadap suatu permasalahan dengan berdasar pada hasil evaluasi pada objek kajian.

- b. *Research and development*: penelitian tipe ini pada umumnya bertujuan untuk mengembangkan produk atau layanan jasa baru, dengan berdasar pada kebutuhan pasar yang diketahui melalui serangkaian proses riset pasar.
- c. *Action research*: jenis penelitian terapan ini diterapkan dalam praktik bisnis, ketika sebuah permasalahan dihadapi oleh organisasi dimana keputusan untuk mengambil langkah perbaikan langsung diterapkan untuk memperbaiki situasi.

Terdapat beberapa metode yang dilakukan untuk melaksanakan jenis-jenis penelitian tersebut yaitu survei, observasi, *focus group discussion* (FGD), wawancara, dan pelaporan data.

#### 4. Hasil Penelitian

Berdasarkan Surat Edaran OJK Nomor 5/SEOJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola BPR, hasil akhir penilaian sendiri (*self assessment*) tentang Tata Kelola bagi BPR berupa Peringkat Komposit dengan rentang penilaian sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Hasil Penilaian Penerapan Tata Kelola Menurut OJK**

| Nilai Komposit                        | Peringkat Komposit |
|---------------------------------------|--------------------|
| $1,0 \leq \text{Nilai Kmposit} < 1,8$ | Sangat Baik        |
| $1,8 \leq \text{Nilai Kmposit} < 2,6$ | Baik               |
| $2,6 \leq \text{Nilai Kmposit} < 3,4$ | Cukup Baik         |
| $3,4 \leq \text{Nilai Kmposit} < 4,2$ | Kurang Baik        |
| $4,2 \leq \text{Nilai Kmposit} < 5,0$ | Tidak Baik         |

Sumber: SEOJK Nomor 5/SEOJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola BPR

Berdasarkan aturan diatas, tata kelola PT. BPR XXX dengan penilaian sendiri (*self assessment*) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Hasil Penilaian Penerapan Tata Kelola PT BPR XXX**

**Tahun 2018 - 2020**

| Tahun | Nilai Komposit | Peringkat Komposit |
|-------|----------------|--------------------|
| 2018  | 2,31           | Baik               |
| 2019  | 2,30           | Baik               |
| 2020  | 2,38           | Baik               |

Sumber: Laporan Penerapan Tata Kelola PT BPR XXX, data diolah, 2022



Pada tataran praktik dan operasional, dugaan mekanisme penilaian sendiri atas penerapan GCG di PT. BPR XXX yang dilakukan oleh manajemen hanya sebatas pada kebutuhan untuk memenuhi ketentuan/ regulasi dari OJK saja. Beberapa aspek dalam 11 variabel penilaian GCG merupakan aspek-aspek yang bersifat kualitatif dan subjektif sesuai dengan “selera” yang mengisi atau membuat. Hal inilah yang menjadi celah bagi manajemen PT. BPR XXX untuk menyiasati penerapan GCG yang baik sesuai dengan aturan yang telah ditentukan, sehingga mendapatkan skor yang relatif baik.

### **Kasus-Kasus Kecurangan Pada PT BPR XXX**

#### **a. Penggunaan Kas Teller**

Pengambilan uang kas harian diluar operasional BPR oleh Direktur Utama dan Komisaris Utama yang di namakan kas bon. Penggunaan kas bon tersebut tidak tercatat secara sistem. Berdasarkan pemaparan kondisi diatas terhadap pengelolaan Kas di Teller, terdapat beberapa hal kelemahan GCG antara lain:

- Direktur Utama dan Komisaris Utama menggunakan kewenangannya untuk melakukan pengambilan uang tunai di Teller sebagai Bon sementara (bon jangka pendek dan bon jangka panjang).
- Bagian Kepala bagian Operasional tidak melakukan pemeriksaan kas tunai (*cash opname*) secara berkala (setiap akhir hari) dan bagian Satuan Pengawas Internal (SPI) tidak melakukan pengecekan terhadap mutasi baik kas tunai maupun mutasi di rekening koran Antar Bank secara berkala (perbulan atau triwulan).
- Direktur Yang Membawahkan Fungsi Kepatuhan (YMFK), membiarkan praktek tidak sehat mengenai pengambilan kas di Teller untuk Bon yang dilakukan Direktur Utama dan Komisaris Utama.

#### **b. Penyimpangan Kredit Yang Diberikan**

Pemberian kredit kepada pihak terkait seperti Keluarga Komisaris Utama, Kepala Bagian Operasional dan karyawan yang bekerja di perusahaan milik Komisaris Utama, dimana dana tersebut dipergunakan oleh Komisaris Utama dan Direktur Utama.

#### **c. Penyimpangan Proses Dana Pihak Ketiga (Deposito) Pemegang Saham**

Pencairan deposito atas nama Pemegang Saham oleh Direktur Utama tanpa sepengetahuan pemilik deposito.

**d. Penyimpangan Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) dan dana Pensiun Karyawan**

1. Pengambilan DPLK

Dana DPLK tidak dikembalikan oleh Direktur Utama kepada PT BPR XXX.

2. Dana Pensiun 2 orang karyawan

Direktur utama membuat perhitungan dana pensiun tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**e. Penyimpangan Gaji Pengurus dan Karyawan**

Direktur Utama melakukan perhitungan gaji yang lebih tinggi terhadap beberapa karyawan, sehingga terdapat selisih nilai gaji yang dikeluarkan dengan gaji yang dihitung oleh bagian Sumber Daya Manusia (SDM). Gaji yang dikeluarkan kas operasional diberikan kepada Direktur Utama, kemudian Direktur Utama memberikan uang tunai kepada bagian SDM sesuai dengan perhitungan SDM. Selisih tersebut terindikasi digunakan oleh Direktur Utama.

**f. Penyimpangan Biaya Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)**

Terjadi pengambilan kas untuk biaya uang saku RUPS yang dikeluarkan setiap ada RUPS yang dicatat terpisah oleh Teller sebagai Bon. Pengambilan tersebut tidak tercatat dalam laporan harian Teller/voucher bukti kas keluar.

**g. Penyimpangan Biaya Sewa Kantor Kas PT BPR XXX**

Uang sewa yang keluar dari Teller untuk pembayaran sewa sesuai perjanjian tidak sepenuhnya diberikan kepada pemilik bangunan. berdasarkan pernyataan yang sudah ditandatangani oleh pengurus kantor kas yang mengetahui kejadian tersebut. Penyimpangan ini dilakukan oleh Direktur Utama dengan melakukan *markup* atas biaya sewa kantor kas tersebut dari pembayaran yang seharusnya pada kontrak sewa.

**h. Penyimpangan Biaya Tunjangan Hari Raya (THR) Karyawan dan Pengurus**

Terdapat selisih perhitungan nilai atas biaya THR yang yang dihitung oleh BPR Pusat dan Cabang dengan biaya THR yang tercatat pada bukti kas keluar dan buku besar. Biaya THR yang tercatat pada buku besar dan telah dikeluarkan dengan nilai lebih tinggi dari nilai THR yang dihitung dan yang diberikan kepada karyawan.

### i. Penyimpangan Biaya Notaris

Pembayaran atas jasa notaris yang dilakukan oleh Direktur Utama tidak sesuai dengan nominal yang telah dikeluarkan PT BPR XXX.

## 5. Kesimpulan dan Saran

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan kasus-kasus penyimpangan PT BPR XXX terdapat beberapa hal yang dapat ditemukan yaitu:

1. Kesalahan Sumber Daya Manusia
  - a. Pengambilan keputusan yang tidak sesuai dengan ketentuan pengendalian internal. Pengambilan keputusan atas keseluruhan operasional diambil alih oleh Direktur Utama dan Komisaris Utama
  - b. Tidak terlibatnya Direktur Yang Membawahi Fungsi Kepatuhan (Direktur YMFK) dalam pengendalian internal perusahaan.
2. Pengabaian Aspek-Aspek Sistem Pengendalian Internal
  - a. Lingkungan Pengendalian  
Komisaris Utama memiliki wewenang untuk memerintahkan Direktur Utama, Teller dan kepala Operasional untuk mengeluarkan Uang untuk kepentingan pribadi. Direktur Utama.
  - b. Penilaian Risiko  
Hal ini tidak dilakukan oleh Direktur Yang Membawahi Fungsi Kepatuhan untuk menilai Risiko yang terjadi atas praktek tidak sehat yang dilakukan oleh Direktur Utama dan Komisaris Utama.
  - c. Prosedur Pengendalian  
Dimana semua *Standard Operating Procedure* (SOP) diabaikan oleh Direktur Utama dan Komisaris Utama.
  - d. Pengawasan, Informasi dan Komunikasi  
Komisaris Utama terlibat menjadi bagian dari dugaan kecurangan yang terjadi dan memanfaatkan jawabannya untuk kepentingan pribadi. Satuan Pengendalian Internal (SPI) tidak mampu memberikan informasi kepada pihak lain diluar seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK), salah satu anggota Dewan Komisaris, Direktur YMFK ataupun Pemegang Saham, sehingga dapat meminimalkan risiko dan praktek tidak sehat.

### 3. Kolusi

Kolusi dilakukan oleh pihak yang berkepentingan seperti oleh Direktur Utama dan Komisaris Utama yang memegang peranan penting dalam pengambilan keputusan.

Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) di PT. BPR XXX tidak dapat berjalan memadai sesuai prinsip-prinsip penerapan GCG.

## 5.2. Rekomendasi Hasil Penelitian

Beberapa saran yang dapat Peneliti ajukan yaitu:

### 1. Kepada Otoritas Jasa Keuangan

- a. Dibutuhkan anggota Pemegang Saham terutama Pemegang Saham Pengendali yang memahami Bisnis Perbankan terkhusus Bank Perkreditan Rakyat (BPR), hal ini perlu ditambahkan point pada SE OJK No. 39/SEOJK.03/2016 tentang Penilaian Kemampuan dan Kepatutan Bagi Pemegang Saham Pengendali sehingga mampu memahami tugas dan tanggung jawab Direksi dan Komisaris. Hal ini menyebabkan Pemegang Saham memiliki *awareness* apabila terjadi praktek tidak sehat yang dilakukan oleh Direksi dan Komisaris.
- b. Agar Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dalam melakukan pengawasan melalui pemeriksaan rutin 1 tahun sekali, tidak hanya sekedar melakukan general audit, namun melihat potensi – potensi yang mengarah pada pelanggaran kewenangan dan *fraud*.
- c. Kode Etik Bank harus selalu di terapkan dalam operasional BPR baik Pengurus maupun Karyawan, dan dapat menjadi point dari pedoman GCG sehingga BPR memiliki standar yang baik dalam operasional :
  - Seorang bankir patuh dan taat pada ketentuan perundang-undangan dan peraturan yang berlaku.
  - Seorang bankir melakukan pencatatan yang benar mengenai segala transaksi yang bertalian dengan kegiatan banknya.
  - Seorang bankir menghindarkan diri dari persaingan yang tidak sehat.
  - Seorang bankir tidak menyalahgunakan wewenangnya untuk kepentingan pribadi.

- Seorang bankir menghindarkan diri dari keterlibatan pengambilan keputusan dalam hal terdapat pertentangan kepentingan.
- Seorang bankir menjaga kerahasiaan nasabah dan banknya.
- Seorang bankir memperhitungkan dampak yang merugikan dari setiap kebijakan yang ditetapkan banknya terhadap keadaan ekonomi, sosial, dan lingkungan.
- Seorang bankir tidak menerima hadiah atau imbalan yang memperkaya diri pribadi maupun keluarganya.
- Seorang bankir tidak melakukan perbuatan tercela yang dapat merugikan citra profesinya.

## 2. Kepada Pihak PT BPR XXX

- a. Pemegang Saham dapat melakukan pemantauan Kinerja BPR melalui rapat dengan Direksi dan Komisaris per 3 bulan, sehingga hal – hal yang bersifat strategi, pengembangan dan pengawasan dapat menjadi perhatian bagi Pemegang Saham.
- b. Dewan Komisaris dapat melakukan pemeriksaan dan pemantauan secara Langsung dengan mendatangi kantor BPR dan berkoordinasi dengan PE Audit Internal, maupun tidak langsung melalui upload data – data dari BPR.
- c. Direksi selaku pengelola dan pihak yang mengurus jalannya operasional BPR sehari-hari, harus segera didorong untuk menerapkan proses bisnis yang transparan dalam operasional perusahaan, antara lain: tidak menggunakan banyak transaksi secara tunai dalam pembayaran kepada pihak ketiga yang berkepentingan dalam operasional ataupun pembayaran penggajian karyawan dan pengurus perusahaan. Jika pembayaran tunai terpaksa dilakukan, maka dapat dicantumkan bukti pendukung yang cukup dan tepat. Cukup dapat diartikan bahwa bukti tersebut memiliki jumlah yang memadai untuk membuktikan kebenaran transaksi yang dilakukan. Tepat dapat diartikan bahwa bukti tersebut relevan dan dapat diandalkan dalam mengonfirmasi kebenaran transaksi yang terjadi untuk menghindari terjadinya *fraud*.
- d. Bilamana dirasakan perlu, maka perusahaan dapat meminta pihak independen (antara lain: Kantor Akuntan Publik) untuk melakukan audit

internal terhadap laporan keuangan dan kinerja perusahaan setiap tahunnya.

- e. Dalam Peraturan Perusahaan dapat dibuat ketentuan atau pasal yang melarang terjadinya hubungan khusus di semua jenjang dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja operasional perusahaan.
- f. Mengembangkan dan mensosialisasikan suatu sistem pelaporan pelanggaran (*Whistleblowing System*) yang telah disediakan oleh Lembaga Keuangan Perbankan, yang dapat menjadi sarana pengaduan dari *stakeholder* bilamana terjadi hal yang menyimpang atau tidak biasa (janggal) di dalam perusahaan.
- g. Memberikan pelatihan-pelatihan yang bersifat teknis, terutama terhadap bagian SPI dan manajemen risiko, dengan topik terkait *fraud* pada lembaga keuangan mikro.
- h. Proses rekrutmen anggota Dewan Komisaris hendaknya mempertimbangkan kompetensi, kapasitas, independensi dan integritas, dan tidak semata-mata hanya untuk memenuhi ketentuan regulator apalagi didasarkan pada faktor pertemanan atau keluarga.
- i. Khusus untuk proses rekrutmen SDM untuk bagian Satuan Pengendalian Internal (SPI), Pihak SDM harus memperhatikan secara mendalam kapasitas dan kompetensi calon pelamar bagian SPI. Peran utama Audit Internal ataupun Satuan pengendalian Internal (SPI) adalah **MAMPU** mendeteksi kemungkinan kecurangan secara efektif, serta terpeliharanya pola pikir (*mindset*) **skeptisisme profesional**.
- j. *Top Management* disarankan memiliki *awareness* yang mumpuni, atas gaya hidup sehari-hari SDM yang berada didalam struktur organisasi perusahaan.

## 6. Daftar Pustaka

Al-Materi, Al-Swidi, Fadzil (2014). The Effect of The Internal Audit and Firm Performance: A Proposed Research Framework. *International Review of Management and Marketing*. Vol. 4, No. 1. Hal 34 – 41.

Anugerah, Rita. (2014). “Peranan Good Corporate Governance Dalam Pencegahan Fraud. Vol.3 No.1. Hal 101 – 113.

- Asian Corporate Governance Association (ACGA). (2020). *Future Promise Aligning Governance and ESG in Asia*.
- Bachri, Bachtiar S. (2010). Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif. *Jurnal Teknologi Pendidikan*. Vol.10 No. 1. Hal 46 – 62.
- Chtourou Sonda Marrakchi, Jean Bedard, Lucia Courteau. (2001). *Corporate Governance and Earnings Management*. Canada: Universitas Laval.
- Dwiatmanto, Endang NP, Maulidyyah. (2017). Analisis Peran Audit Internal sebagai Penunjang Penerapan Good Corporate Governance 8Studi Pada PT. Krakatau Bandar Samudra (Kbs) Cilegon – Banten).
- Egita, E., & Mahfiroh, S. (2018). Pengaruh Kesesuaian Kompensasi, Reward and Punishment dan Religiusitas Terhadap Fraud (Studi Pada Karyawan BMT di Kabupaten Wonosobo). *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, Vol. 20 No.4. Hal 1 – 23.
- Gunawan, Iman. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Gusnardi. (2008). Peran Komite Audit dan Internal Control Terhadap Pelaksanaan Good Corporate Governance. *Jurnal Sosiohumaniora*. Vol.10 No.2. Hal 52-72.
- International Federation Of Accountants (IFAC). (2003). *Enterprise Governance Getting the Balance Right*. New York: International Federation of Accountants.
- Hakim, Lukman. (2017). Kasus Dugaan Pencucian Uang BPR BKK, Pencairan Kredit Giyatmo Kilat. Diakses dari: <https://kebumen.sorot.co/berita-2989-kasus-dugaan-pencucian-uang-bpr-bkk-pencairan-kredit-giyatmo-kilat.html>
- Handayani, Sri Sumi. (2013). BPR Sukowati Jaya Dilikuidasi: Nasabah Tarik Simpanan. Diakses dari: <https://www.solopos.com/bpr-sukowati-jaya-dilikuidasi-nasabah-tarik-simpanan-372319>
- Herwidayatmo. (2000). *Majalah Usahawan Nomor 10 Tahun XXIX*. Hal 25 – 32.
- Jannah Sitti Fitratul. (2016). “Pengaruh *Good Corporate Governance* Terhadap Pencegahan Fraud di Bank Perkreditan Rakyat: Studi Pada Bank Perkreditan Rakyat di Surabaya). Vol 7 No.2. Hal 2502 – 6480.
- Kaihatu, Thomas S. (2006). “*Good Corporate Governance* dan Penerapannya di Indonesia”. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.8 No.1. Hal 1- Z9.
- Kaen, Fred. R. (2003). *A Blueprint for Corporate Governance: Strategy, Accountability, and the Preservation of Shareholder Value, USA: AMACOM*.
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance*.
- Kurniadi dan Wardoyo. (2022). Pengaruh Karakteristik Perusahaan Terhadap Pengungkapan Corporate Social Responsibility Pada Perusahaan Manufaktur Dalam Perspektif Teori Agensi (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di BEI Tahun 2018 – 2020). *Jurnal Imiah Multidisiplin*. Vol. 1, No. 2: Hal 141 – 150.

- Kurniawan. (2016). Korupsi Karanganyar: Kasus PD BPR BKK Tasikmadu Disidangkan, Sejumlah Saksi Diperiksa. Diakses dari: <https://www.solopos.com/korupsi-karanganyar-kasus-pd-bpr-bkk-tasikmadu-disidangkan-sejumlah-saksi-diperiksa-757388>.
- Kusmayadi, D., Rudiana, D., & Badruzaman, J. (2015). Good Corporate Governance. Tasikmalaya: LPPM universitas Siliwangi.
- Management Notes. Applied Research – Concept., Types, Methods, Benefits, Limitations, and Examples: Research Methodology. Diakses dari: <https://www.managementnote.com/applied-research/>
- MacRae Elizabeth dan Diane van Gils. (2014). Nine Element Required for Internal Audit Effectiveness in the Public Sector. Florida : The Institute Of Internal Auditors Research Foundation.
- Mangkusuryo Yusuf & Jati Waluyo A. (2017). “Pengaruh Mekanisme Good Corporate Governance Terhadap Manajemen Laba”. Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan (JRAK). Vol.7 No.2. Hal 1067-1080.
- Maylia Pramono Sari, R. (2012). Peran Audit Internal Dalam Upaya Mewujudkan Good Corporate Governance (GCG) Pada Badan Layanan Umum (BLU) Di Indonesia. Jurnal Simposium Nasional Akuntansi. 2 Februari 2017.
- Moleong, Lexy J. 2009. Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mustofa, I. (2007). Mengawal Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Dengan Penegakan Hukum. Millah: Jurnal Studi Agama, 7(1), 181-194.
- Muzdalifah. (2020). “Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Fraud Pada Perusahaan Perbankan”. Vol.3 No.1. Hal 2714 - 6308.
- Naryono, Endang. (2019). Effect of Application of Principles of Good Corporate Governance Corporate Financial Performance Against At PT. Duta Cendana Mobilindo Cianjur. Jurnal Ekonomi STIE Pasim Sukabumi. Vol.08 No. 02. Hal 57 – 68.
- Njorage, Samuel Ndirangu. (2012). *Factors that contribute to the effectiveness of the internal audit function as a corporate governance mechanism in public Universities in Kenya: (A Case Study Of The University Of Nairobi)*.
- Ningsih, F., & Saifudin, S. (2019). Peran Audit Internal Dalam Rangka Pencegahan Fraud (Studi Kasus PT. Java Prima Abadi). Majalah Ilmiah Solusi. Vol. 17 No. 4. Hal 99 – 122.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2017). Siaran Pers: Pencabutan Izin Usaha PT. BPR Nusa Galang Makmur di Sumatera Utara. Diakses dari: <https://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/siaran-pers/Pages/Siaran-Pers-Pencabutan-Izin-Usaha-PT.-BPR-Nusa-Galang-Makmur-di-Sumatera-Utara.aspx>.
- Patton, M. Q., & Cochran, M. (2002). A Guide to Using Qualitative Research Methodology. United Kingdom (UK): Medecins Sans Frontieres.
- Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance Bagi Bank Umum.



- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 20/POJK.03/2014 tanggal 18 November 2014 tentang Bank Perkreditan Rakyat.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 4/POJK.03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Perkreditan Rakyat.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 4/POJK.03/2016 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum.
- Pitakasari, Ajeng Ritzki. (2011). Gelapkan Rp6 Milyar, Direksi BPR Pundi Artha Sejahtera Ditangkap. Diakses dari: <https://www.republika.co.id/berita/167306/gelapkan-rp6-miliar-direksi-bpr-pundi-artha-sejahtera-ditangkap>.
- Rezaee Zabiollah. (2009). *Corporate Governance and Ethics*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rijali, Ahmad. (2018). Analisis Data Kualitatif. Jurnal Alhadharah. Vol. 17 No. 33. Hal 81 – 95.
- Riviyastuti, Asiska. (2014). BPR Bermasalah: Pengawasan Khusus BPR Tugu Kencana Diperpanjang. Diakses dari: <https://www.solopos.com/bpr-bermasalah-pengawasan-khusus-bpr-tugu-kencana-diperpanjang-498461>.
- Salin A. S. A. P, Khairul Mizan Zakaria, Anuar Nawawi. (2018). “*The Impact Of Weak Internal Controls On Fraud*”. 1<sup>st</sup> International Conference on Religion, Social Sciences and Technological Education. Hal 99-102.
- Sari, M. P. (2011). Peran Audit Internal Dalam Upaya Mewujudkan Good Corporate Governance (GCG) pada Badan Layanan Umum (BLU) di Indonesia. Jurnal SIPE.
- Setiawan, Sakina R.D. (2018). OJK Ungkap Kasus Penyelewengan di BPR KS Bali. Diakses dari: <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/04/25/111043226/ojk-ungkap-kasus-penyelewengan-di-bpr-ks-bali>
- Shaw, John. C. (2003). *Corporate Governance and Risk: A System Approach*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sidiq, U., Choiri, M., & Mujahidin, A. (2019). Metode penelitian kualitatif di bidang pendidikan. Ponorogo: CV. Nata Karya.
- Sugiyono. (2020). Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sudiro. (2012). Metode Penelitian. Diakses dari: <http://achmadsudirofebub.lecture.ub.ac.id/2012/02/100/#:~:text=b.,dengan%20seg era%20untuk%20keperluan%20tertentu>.
- Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 5/SEOJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Perkreditan Rakyat.
- Syafina, D.C dan Nina Dwiantika. (2014). BPR Restu Artha Tersandung Dugaan Penipuan. Diakses dari: <https://keuangan.kontan.co.id/news/bpr-restu-artha-tersandung-dugaan-penipuan>.

- The International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB)*. 2015. International Standard on Auditing (ISA) 240 “*The Auditor’s Responsibility to Consider Fraud in an Audit of Financial Statements*”.
- Trimanto dan Lena. (2010). Peranan Auditor Internal Dalam Menunjang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (Studi Kasus Pada PT. Dirgantara Indonesia). Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi No. 3 Tahun ke – 1 September – Desember 2010.
- Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan Atas Undang – Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan
- Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.
- Wulandari, Sutandi. (2018). Analisis Pengaruh Profitabilitas, *Financial Leverage*, dan Ukuran Perusahaan Terhadap *Income Smoothing* (Studi Empiris Pada Perusahaan Jasa Keuangan Sub Sektor Perbankan di Bursa Efek Indonesia Periode 2013 – 2017). Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Teknologi. Vol. 10, No. 2. Hal 1 – 14.
- Yerry, Novel. (2014). Nasabah Desak Pencairan Tabungan. Diakses dari: [https://issuu.com/radarpekalonganpaper/docs/radar\\_pekalongan\\_9\\_juli\\_2014/3](https://issuu.com/radarpekalonganpaper/docs/radar_pekalongan_9_juli_2014/3)