

BAB IV

HASIL PENELITIAN

Bab empat secara umum akan menyajikan memaparkan hasil penelitian mengenai temuan penyimpangan terhadap *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT. BPR XXX. Pada tataran praktik dan operasional, dugaan mekanisme penilaian sendiri atas penerapan GCG di PT. BPR XXX yang dilakukan oleh manajemen hanya sebatas pada 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. 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

Budaya organisasi di PT. BPR XXX relatif bersifat semi “otoriter”, dimana peran manajemen puncak (direksi dan komisaris) sangat dominan dan cenderung bersifat satu arah (semua keputusan dan kebijakan bisnis ditentukan 1 arah dari *top management*), tanpa melibatkan jajaran dibawahnya. Semua bentuk saran maupun inisiatif dari bawahan dianggap merupakan hal yang “tabu” untuk diungkap ke permukaan.

4.1. Kasus – Kasus Kecurangan Pada PT. BPR XXX

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, ditemukan beberapa praktek kecurangan (*fraud*) sehingga pelaksanaan operasional Bank Perkreditan Rakyat (BPR) tidak sesuai dengan pelaksanaan GCG pada PT. BPR XXX pada tahun 2018 – 2020 antara lain sebagai berikut:

4.1.1. Penggunaan Kas Teller

4.1.1.1. Gambaran Umum Kasus

Peneliti melakukan prosedur pemeriksaan arus kas tahun 2018 dan 2019, yaitu pemeriksaan terhadap bukti *cash opname*, buku besar kas, mutasi harian kas, dan pengecekan rekening koran bank. Pada saat

pemeriksaan, ditemukan mutasi kas masuk yang diperoleh dari beberapa penarikan bank NISP No. Rekening 23xxxxxxxx atas nama PT. BPR XXX dan bank Mandiri No. Rekening 13xxxxxxxx atas nama PT. BPR XXX. Penarikan atas dana dari bank tersebut digunakan untuk mengisi kas operasional BPR. Akan tetapi setelah dilakukan pengecekan mutasi ABA (Antar Bank Aktiva), beberapa penarikan uang di Bank (Antar Bank Aktiva) menurut penggunaannya pada hari tersebut belum diperlukan karena saldo masih mencukupi dan tidak ada penarikan deposito serta pencairan kredit dalam jumlah besar melebihi kas harian.

Menanggapi hal tersebut, Peneliti kemudian melakukan wawancara kepada bagian teller, bagian SDM dan bagian Kepatuhan. Dari hasil wawancara, bagian Teller mengatakan bahwa ada penggunaan kas harian yang digunakan diluar operasional BPR oleh Komisaris Utama dan Direktur Utama. Penggunaan kas tersebut tidak tercatat secara sistem dan saat pemeriksaan kas harian. Selisih kas tersebut dicatat sebagai kas bon pada file excel tersendiri sehingga pada tampilan pemeriksaan fisik kas tidak ditemukan selisih pencatatan dengan sistem. Pencatatan atas kas bon harian tersebut jika telah dibayarkan/dikembalikan oleh Komisaris Utama dan Direktur Utama, maka akan dihapus oleh bagian Teller.

Pernyataan Teller tersebut juga dibenarkan oleh bagian SDM dan bagian Kepatuhan, bahwa kas harian BPR digunakan untuk kepentingan pribadi Komisaris Utama dan Direktur Utama, dan diperlakukan sebagai

kas bon. Kas Bon menurut bagian Teller dan bagian Kepatuhan dibagi menjadi: Bon Jangka Pendek dan Bon Jangka Panjang. Berikut keterangan atas kas bon tersebut:

1. **Bon Jangka Pendek:** Pengembalian kas bon berkisar dalam waktu 3 (tiga) hari. Biasanya digunakan oleh Komisaris Utama.
2. **Bon Jangka Panjang:** Jangka waktu kas bon, rentang seminggu sampai dengan lebih dari sebulan namun kurang dari setahun. Digunakan oleh Komisaris Utama dan Direktur Utama.

Bukti pengambilan dan pengembalian kas bon tidak tercatat dalam sistem BPR maupun catatan Teller yang bertugas. Kas bon digunakan sebagai pengganti sementara pembayaran angsuran kredit atau Kredit yang diduga digunakan oleh Komisaris Utama dan Direktur Utama) dan kepentingan pribadi keduanya (Komisaris Utama dan Direktur Utama).

Berikut merupakan rincian atas penggunaan kas Bon Jangka Pendek dan Jangka Panjang pada tahun 2018 dan 2019

1) **Bon Jangka Pendek**

a. **Tahun 2018**

Tabel 4.3 Mutasi Bon Jangka Pendek Tahun 2018

Hari	Tanggal	Saldo Kas Awal	Saldo Kas Akhir	Ambil	Bank	Ket.
Kamis	15/02/2018	283.026.700	290.908.800	100.000.000	Mandiri	BON
Kamis	26/07/2018	155.066.100	281.827.000	150.000.000	Mandiri	BON
Selasa	21/08/2018	168.349.400	178.851.322	100.000.000	NISP	BON
Senin	10/09/2018	282.945.800	301.408.600	50.000.000	NISP	BON

Jumat	05/10/2018	164.900.700	58.504.004	50.000.000	NISP	BON
Jumat	07/12/2018	57.092.800	196.342.900	150.000.000	NISP	BON

Sumber: Slip Penarikan yang ditandatangani oleh Direktur Utama, hasil informasi dari Bagian SDM dan Teller, data diolah, 2021

b. Tahun 2019

Tabel 4.4 Mutasi Bon Jangka Pendek Tahun 2019

Hari	Tanggal	Saldo Kas Awal	Saldo Kas Akhir	Ambil	Bank	Ket.
Kamis	28/03/2019	214.429.200	315.444.200	100.000.000	NISP	BON
Senin	08/04/2019	285.934.700	390.775.400	100.000.000	NISP	BON
Kamis	11/04/2019	327.315.500	377.428.500	70.000.000	NISP	BON
Rabu	08/05/2019	295.031.500	401.109.900	100.000.000	NISP	BON
Rabu	15/05/2019	347.103.500	499.732.000	150.000.000	NISP	BON
Selasa	21/05/2019	353.892.700	579.055.600	250.000.000	NISP	BON
Senin	17/06/2019	335.919.500	436.259.900	100.000.000	NISP	BON
Kamis	04/07/2019	113.047.000	153.315.600	50.000.000	Mandiri	BON
Jumat	05/07/2019	153.315.600	199.716.000	100.000.000	NISP	BON
Senin	29/07/2019	246.359.300	362.436.700	100.000.000	NISP	BON
Jumat	06/09/2019	319.014.000	399.289.700	70.000.000	NISP	BON
Kamis	12/09/2019	332.606.800	384.452.100	50.000.000	NISP	BON
Jumat	20/09/2019	252.803.500	345.851.800	100.000.000	NISP	BON
Jumat	04/10/2019	277.167.800	326.133.300	100.000.000	NISP	BON
Jumat	29/11/2019	393.013.100	456.331.100	70.000.000	NISP	BON
Kamis	26/12/2019	373.297.800	439.441.300	50.000.000	NISP	BON

Sumber: Slip Penarikan yang ditandatangani oleh Direktur Utama dan informasi dari Bagian SDM dan Teller, data diolah, 2021

2) Bon Jangka Panjang

a. Kas Bon Tahun 2018

Tabel 4.5 Mutasi Bon Jangka Panjang Tahun 2018

Bulan	Nominal	Dikembalikan	Sisa Bon
Januari	183.000.000	183.000.000	-
Februari	205.486.000	205.486.000	-
Maret	58.816.600	-	58.816.600
April	66.406.600	-	125.223.200
Mei	34.776.800	-	160.000.000
Juni	80.023.200	50.000.000	190.023.200
Juli	54.728.600	-	244.751.800
Agustus	56.053.300	805.100	300.000.000
September	27.691.600	327.691.600	-
Oktober	7.732.870	-	7.732.870
November	59.721.600	67.454.470	-
Desember	69.539.600	44.739.600	24.800.000
Sisa Bon Tahun 2018			24.800.000

Sumber: Slip Penarikan yang ditandatangani oleh Direktur Utama dan informasi dari Bagian SDM dan Teller, data diolah, 2021

3) Kas Bon Tahun 2019

Tabel 4.6 Bon Jangka Panjang Tahun 2019

Bulan	Nominal	Dikembalikan	Sisa Bon
Januari	52.136.600	-	76.936.600
Februari	25.416.600	20.000.000	82.353.200
Maret	71.396.800	-	153.750.000
April	188.250.000	-	342.000.000
Mei	78.000.000	-	420.000.000
Juni	30.000.000	450.000.000	-
Juli	202.500.000	-	202.500.000
Agustus	75.100.000	-	277.600.000
September	94.400.000	280.000.000	92.000.000
Oktober	230.504.000	2.504.000	320.000.000
November	24.607.300	-	344.607.300
Desember	36.447.300	-	381.054.600
Sisa Bon Tahun 2019			381.054.600

Sumber: Slip Penarikan yang ditandatangani oleh Direktur Utama dan informasi dari Bagian SDM dan Teller, data diolah, 2021

Dari rincian kas bon kas teller tahun 2018 dan 2019, terdapat beberapa bukti slip atas pencatatan pengeluaran kas yang diperkuat dengan tandatangan diatas materai oleh Komisaris Utama yaitu:

Tabel 4.7 Rincian Bukti Kas Keluar Atas Bon Komisaris Utama

Tanggal	Jumlah	BON	Keterangan
06/01/2018	150.000.000	Komisaris Utama	Bon Sementara
09/05/2018	125.223.000	Komisaris Utama	Bon April 2018
09/05/2018	150.000.000	Komisaris Utama	Bon Mei 2018
12/05/2018	150.000.000	Komisaris Utama	Pengembalian Bon
31/08/2018	300.000.000	Komisaris Utama	Bon Sementara
08/08/2019	253.000.000	Komisaris Utama	Bon Agustus 2019
02/09/2019	277.600.000	Komisaris Utama	Bon Sep 2019
19/09/2019	340.000.000	Komisaris Utama	Bon Sep 2019

Sumber: Slip penarikan yang ditandatangani oleh Direktur Utama dan informasi dari Bagian SDM dan Teller, data diolah, 2021

Berdasarkan rincian bon tersebut diatas, tidak dilakukan opname kas harian teller dan cek fisik oleh petugas / bagian Satuan Pengendalian Internal (SPI) pada tahun 2018, menyebabkan tidak ada selisih kas fisik dengan catatan yang ditimbulkan karena bon oleh Direktur Utama dan Komisaris Utama. Pada tahun 2019, terdapat cek fisik atas kas harian yang dilakukan oleh bagian SPI, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Selisih Perhitungan Laporan Harian Kas dengan Fisik
Tahun 2019**

Hari	Tanggal	Catatan	Fisik	Selisih	Keterangan
Selasa	26/03/2019	166.193.200	69.988.100	-96.205.100	Bon Komisaris Utama dan Dirut
Jumat	05/04/2019	281.314.700	65.589.700	-215.725.000	Bon Komisaris Utama dan Dirut
Rabu	10/04/2019	327.315.500	78.247.000	-249.068.500	Bon Komisaris Utama

Rabu	24/04/2019	389.731.600	78.542.100	-311.189.500	Bon Komisaris Utama & RUPS (30jt)
Kamis	16/05/2019	483.670.800	194.477.000	-289.193.800	Bon Komisaris Utama
Senin	17/06/2019	436.259.200	82.420.700	-353.858.500	Bon Komisaris Utama dan Dirut
Selasa	25/06/2019	105.076.700	85.550.700	-19.526.000	Bon Komisaris Utama dan Dirut
Senin	08/07/2019	338.447.200	329.711.200	-8.736.000	Bon Dirut
Jumat	19/07/2019	373.335.400	108.913.200	-264.422.200	Bon Komisaris Utama
Jumat	13/09/2019	400.584.800	86.713.100	-313.871.700	Bon Komisaris Utama
Sabtu	21/12/2019	450.209.900	107.382.900	-342.827.000	Bon Komisaris Utama

Sumber : Catatan Kas harian yang dibuat oleh Teller, data diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas, hasil opname kas yang dilakukan petugas SPI sampai dengan tanggal 08 Februari 2020 sudah sesuai dengan catatan kas harian sistem. Bahwa bon-bon diatas berdasarkan pernyataan yang dibuat Komisaris Utama mengatakan bahwa “*Semua Bon telah dilunasi pada bulan Desember 2019 melalui teller dan dilunasi secara tunai*”. Pernyataan Komisaris Utama ini ditandatangani pada tanggal 30 Juli 2021.

4.1.1.2. Analisis Kelemahan GCG

Berdasarkan pemaparan kondisi diatas terhadap pengelolaan Kas di Teller, terdapat beberapa hal kelemahan GCG antara lain:

1. Direktur Utama dan Komisaris Utama menggunakan kewenangannya untuk melakukan pengambilan uang tunai di Teller sebagai Bon sementara (bon jangka pendek dan bon jangka panjang).
2. 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).
3. Kepala bagian Operasional tidak melakukan tugas pengecekan transaksi harian, karena Direktur Utama menugaskan Kepala bagian Operasional untuk berada di Kantor Cabang. Sehingga transaksi harian di Kantor Pusat hanya diperiksa oleh Teller dan dibantu tidak secara berkala oleh bagian SPI.
4. Direktur Yang Membawahkan Fungsi Kepatuhan (YMFK), membiarkan praktek tidak sehat mengenai pengambilan kas di Teller untuk Bon yang dilakukan Direktur Utama dan Komisaris Utama. Hal ini telah dikonfirmasi oleh Peneliti, dimana jawaban dari Direktur YMFK adalah tidak mengetahui adanya praktek tersebut.

4.1.2. Penyimpangan Kredit Yang Diberikan

4.1.2.1. Gambaran Umum Kasus

Hasil penelitian melalui pemeriksaan terhadap beberapa proses pemberian kredit baik kepada Pihak Terkait, Karyawan maupun Debitur Umum antara lain adalah :

1. Kredit Pihak Terkait

Kredit Pihak Terkait adalah kredit yang diberikan kepada pengurus BPR (Direktur Utama dan Komisaris Utama) dan pihak terkait (Saudara / Keluarga dekat) serta di luar pihak terkait yang digunakan untuk mengajukan kredit oleh Pengurus BPR. Dari hasil pemeriksaan ditemukan beberapa indikasi pelanggaran prosedur internal dan peraturan eksternal yang berlaku, beberapa hal tersebut antara lain:

- **Komisaris Utama**

Pemeriksaan terhadap fasilitas kredit kepada komisaris utama sejak tahun 2018 sampai 2020, ditemukan memiliki *indikasi kredit Topengan seperti penggunaan nama atau data orang lain untuk di berikan fasilitas kredit, dana yang diperoleh atas kredit tersebut terindikasi digunakan oleh Komisaris Utama*. Adapun fasilitas kredit tersebut antara lain:

Tabel 4.9 Perhitungan Fasilitas Kredit yang Digunakan Tahun 2018-2020

No. PK / Rek. Tanggal	Debitur	Plafon	Jumlah angsuran / pelunasan		
			2018	2019	2020
011006127 31-12-2014	Sh	40.000.000	13.387.200	12.271.600	1.115.600
011006457 10-10-2015	Ja	30.000.000	5.808.000	968.000	
011006991 09-08-2017	Sr H	40.000.000	22.670.000	-	
011007299 08-07-2019	Sr H	600.000.000		24.000.000	
011007043 09-12-2017	Sus	10.000.000	10.750.000	-	
011007075 02-02-2018	Ry	85.000.000	15.132.000	-	
011007154 30-07-2018	Sr S	30.000.000	9.900.000	-	
	Total		77.647.200	37.239.600	1.115.600

Sumber : Daftar Nominatif kredit, perjanjian kredit, data diolah, 2021

Tabel 4.10 Perhitungan Fasilitas Kredit atas nama Komisaris Utama Tahun 2018-2020

No. Rek / Tanggal	Plafon	Total Angsuran / per Tahun			Ket
		2.018	2.019	2.020	
28/08/2017 011006999	320.000.000	9.600.000	-	-	bln jan & Peb
28/02/2018 011007095	320.000.000	28.800.000	-	-	6 bln
27-08-2018 011007165	320.000.000	9.600.000	-	-	bln sept & okt
31-10-2018 011007190	320.000.000	19.734.000	98.670.000	-	12 bln
30-04-2019 011007270	150.000.000	-	11.250.000	-	5 bln
17-10-2019 011007338	410.000.000	-	24.463.400	12.231.700	bru 3 bln bon, thn 2020 blum di ket, krn tidak ada catatan
		67.734.000	134.383.400	12.231.700	

Sumber : Daftar Nominatif dan Catatan Bagian Teller, data diolah, 2021

Penjelasan Tabel :

- Daftar dari tabel di atas memuat sejumlah pembayaran angsuran beserta pelunasannya diambil dari kas bon teller telah diakui serta ditandatangani oleh Komisaris Utama yang tertulis dalam bukti kas keluar seperti tercantum pada

pembahasan Bon Jangka Panjang dan Surat pernyataan dari bagian Teller sebagai Bon.

- Kredit no. 011007095 atas nama Komisaris Utama yaitu biaya perpanjangan dibayarkan oleh kas teller sebesar Rp4.374.000,- dan masuk di dalam Bon Jangka Panjang bulan Februari 2018.
- Kredit no. 011007165 biaya perpanjangan di bayar dari kas teller sebesar Rp4.374.000,- masuk di dalam catatan Bon Jangka Panjang bulan Agustus 2018 sebesar Rp5.974.000,-.
- Kredit no. 011007190 dicairkan untuk menutup kredit no. 011007165 tanggal 27-08-2018 yang jatuh tempo 27-02-2019, atas pelunasan yang dipercepat ini debitur dikenakan denda 3 kali angsurannya sebesar Rp14.400.000,- (3 x Rp4.800.000,-) sesuai pasal 3 ayat 5a Perjanjian Kreditnya, tetapi tidak dikenakan. Kredit no 011007190 ini juga tidak dikenakan provisi 1% dari plafon sebesar Rp3.200.000,-, sehingga total indikasi potensi kehilangan pendapatan yang diperoleh sebesar Rp17.600.000,-.
- Perjanjian Kredit dilakukan dan pengikatan jaminan dengan Bawah Tangan (tidak notariil), tidak dikat sempurna di notaris (baik untuk Hak Tanggungan atau Fiducia) antara lain: kredit atas nama Komisaris Utama tidak dipasang Hak Tanggungan, terkait dengan jaminan yang tidak diikat secara fiducia adalah

kredit atas nama orang lain (Inisial R). Selain penyimpangan di atas, juga ditemukan beberapa fasilitas kredit atas nama Komisaris Utama dan fasilitas kredit atas nama orang lain yang dananya *diduga* digunakan oleh Komisaris Utama, sehingga terindikasi melampaui dan melanggar BMPK perorangan saat pencairannya, Adapun kredit-kredit tersebut dirincikan dalam tabel, antara lain:

Tabel 4.11 Penyimpangan Kredit Yang Digunakan Direktur Utama Melampaui BMPK

No. Rek	Debitur	Tanggal	Plafon	Total kredit yang diterima saat itu	Batas BMPK perorangan	Jumlah Pelampauan BMPK
1 011007342	Inisial S H	08/07/2019	600.000.000	1.007.747.000	971.768.000	- 35.979.000
2 011007480	Kom.Utama	11/11/2020	400.000.000	1.179.999.000	1.018.568.000	- 161.431.000
3 011007514	Kom.Utama	10/03/2021	150.000.000	1.308.884.000	1.064.970.000	- 243.914.000
4 011007454	Inisial W	10/08/2020	400.000.000	701.258.000	1.016.418.000	aman

(sumber : Daftar Nominatif Kredit dan catatan dari Teller dan Adm kredit)

Penjelasan Tabel:

- Nomor (1): Total kredit yang dipergunakan oleh Komisaris Utama berasal dari kredit no. 011007190 tanggal 31 oktober 2018 dengan baki debet Rp259.997.000,- ditambah kredit no. 011007270 tanggal 30 April 2019 dengan baki debet Rp147.750.000,- kemudian ditambah kredit Inisial S. H dengan no. PK 011007342 tanggal 08-juli-2019 dengan plafon Rp600.000.000,- terindikasi adalah kredit yang dananya

digunakan oleh Komisaris Utama, dengan beberapa hal temuan, yaitu:

(a) Analisa usaha yang tidak layak, dimana usaha debitur dengan jika dibandingkan dengan omset perbulan dan pertahunnya belum memiliki kemampuan membayar bunga per bulan sesuai yang ditagihkan.

(b) Jaminan yang digunakan adalah sertifikat kepemilikan tanah atas nama Komisaris Utama.

(c) Pada saat mengajukan fasilitas kredit, permohonan kredit tidak di antar sendiri oleh debitur ke BPR namun dititipkan kepada Komisaris Utama untuk diserahkan kepada petugas admin kredit melalui Direktur Utama atau bagian SDM dan Kepatuhan.

(d) Angsuran tiap bulan tidak dibayar sendiri melainkan dibayarkan dari kas teller atas perintah Direktur Utama, pembayaran kas teller tersebut diindikasikan sebagai bon Direktur Utama dan Komisaris Utama.

- Nomor (2): Total kredit yang dipergunakan oleh Komisaris Utama berasal dari kredit Inisial W tanggal 10 Agustus 2020 dengan baki debet Rp 379.999.000 ditambah kredit atas nama M no. 011007460 tanggal 04 September 2020 baki debet

Rp400.000.000,- dan ditambah kredit baru baru Komisaris Utama Rp400.000.000,-.

- Nomor (3): Total kredit yang dipergunakan oleh Komisaris Utama berasal kredit Inisial W tanggal 10 Agustus 2020 dengan baki debit Rp353.331.000,- ditambah kredit Komisaris Utama tanggal 11 Nop 2020 dengan baki debit Rp 355.552.000,- ditambah kredit Inisial M tanggal 11 des 2020 dengan baki debit Rp450.000.000,- ditambah kredit baru Komisaris Utama tanggal 10 Maret 2021 Rp150.000.000,-.
- Semua kredit atas nama Komisaris Utama dan Debitur lain yang namanya digunakan Komisaris Utama yaitu: Inisial S.H, Inisial W, Inisial M, Inisial S, Inisial J sudah diselesaikan selama kurun waktu periode 2018 – 2021 melalui kas bon atau pencairan kredit baru dan pengembalian tunai atau transfer rekening penempatan bank oleh Komisaris Utama. Berdasarkan penyelesaian tersebut, pengembalian tunai atau transfer akan terlihat dari adanya indikasi kas teller yang secara langsung melakukan setoran ke bank, namun diketahui tidak ada transaksi tunai yang besar pada hari sebelumnya atau saat penyetoran dan hal itu diakui bahwa saldo kas tercatat adalah benar secara fisik, seperti keterangan yang diperoleh bagian SDM dan Kepatuhan.

- **Direktur Utama**

Pemeriksaan atas fasilitas kredit yang disalurkan kepada Pihak Terkait Direktur Utama juga telah dilakukan, baik secara kelengkapan administratif dokumen dan juga prosedur pemberian kreditnya, fasilitas tersebut antara lain:

Tabel 4.12 Fasilitas Kredit Yang Digunakan Direktur Utama

Debitur	No. Rek	Tanggal	Plafon nominal kredit	Yang di terima	Angsuran	Total angsuran dan pelunasannya yg di ambilkan Dirut dari mark up Gaji	Keterangan
Inisial Y	011007117	05/05/2018	35.000.000	34.600.000	1.721.000	39.693.150	Kredit yang di indikasi kan oleh Kepatuhan dipakai oleh Dirut sebagai pembiayaan uang saku RUPS, berserta Dp tanah dan renovasi
Inisial Sw	011007184	23/10/2018	20.000.000	19.750.000	710.000	21.815.000	
Inisial S.I	011007269	29/04/2019	30.000.000	29.650.000	1.300.000	31.800.000	
Inisial Y	011007330	02/10/2019	40.000.000	39.550.000	1.967.000	40.300.000	
Inisial Sw	011007350	23/11/2019	34.000.000	667.000	1.672.000	37.570.900	
Inisial Y	011007423	20/05/2020	25.000.000	24.700.000	1.292.000	28.356.883	
				15.000.000			Dp. Tanah Debitur BW
				13.000.000			Dp. Renov. Pagar
Inisial S.H	011007277	18/05/2019	10.000.000	9.775.000	1.742.000	10.452.000	
Inisial S.I'	011007363	11/12/2019	25.000.000	24.698.000	2.687.500	25.000.000	
		Total tnp M	184.000.000	176.917.000		199.535.933	
		Total semua	219.000.000	211.390.000		234.987.933	

(Sumber : Catatan Teller dan Bagian Administrasi Kredit)

Penjelasan tabel:

- Fasilitas kredit di atas bukan digunakan oleh debitur yang bersangkutan, tetapi oleh Direktur Utama, ditambah dari pembayaran dimuka (DP) tanah Debitur Inisial BW yang akan dijual Rp15.000.000,- dan DP Renovasi pagar BPR sebesar Rp13.000.000,- sehingga total uang yang diterima sebesar Rp176.917.000,- yang menurut bagian Kepatuhan dan SDM terindikasi digunakan sebesar Rp166.772.350,- untuk biaya uang saku RUPS, sedangkan tambahan 2 fasilitas kredit lagi

Inisial S.H sebesar Rp10.000.000,- dan Inisial S.I sebesar Rp 25.000.000,- tidak diketahui penggunaannya hanya saja uang pencairan kreditnya diterima oleh Direktur Utama seperti tercantum di daftar di atas sehingga total uang yang diterima sebesar Rp211.390.000,-.

- Bahwa atas angsuran yang timbul dari fasilitas kredit tersebut, Direktur Utama melakukan pembayaran secara berkala dari dana *markup* gaji selama periode tahun 2018 – 2020 yang totalnya mencapai Rp.234.987.933,-.

2. Kredit Karyawan

Pemeriksaan pada tahun 2018-2020, ditemukan beberapa nama karyawan yang digunakan oleh Komisaris Utama dan Direktur Utama untuk mendapatkan dana kredit, yaitu:

- Inisial Sh (1 Fasilitas) Rp40.000.000,-
- Inisial J (1 Fasilitas) Rp30.000.000,-
- Inisial S.I (2 Fasilitas) Rp30.000.000,-
Rp25.000.000,-
- Inisial Y (3 Fasilitas) Rp35.000.000,-
Rp40.000.000,-
Rp25.000.000,-

3. Kredit Umum

Pemeriksaan ini bertujuan untuk memastikan prosedur penyaluran kredit umum sesuai dengan ketentuan/SOP kredit yang ada di PT. BPR XXX pada tahun 2018 - 2020. Pemeriksaan

dilakukan terhadap beberapa *sampling* berkas kredit yang telah disalurkan melalui kantor pusat dan kantor cabang, adapun beberapa catatan dalam temuan pemeriksaan adalah sebagai berikut:

- Semua akad perjanjian kredit dibuat di bawah tangan, hal ini berpotensi menimbulkan risiko hukum dalam penyelesaian secara hukum dikemudian hari apabila terjadi kredit bermasalah, setidaknya akan menimbulkan konsekuensi biaya tinggi dan membutuhkan waktu yang lama.
- Beberapa temuan dari berkas dokumen pencairan kredit nasabah umum periode tahun 2018–2020 yang terindikasi berpotensi menimbulkan masalah, yaitu:

Tabel 4.13 Pencairan Kredit Umum Berpotensi Bermasalah

Debitur	NO. Rek	Tanggal	Baki Debet	Keterangan
Debitur Inisial AY	11007476	28/10/2020	130.000.000	Debitur dalam kondisi kol 5 (macet) Jaminan terindikasi palsu
Debitur Inisial CA	11007477	04/11/2020	189.950.000	Debitur dalam kondisi kol 3 (KL) Perikatan Jaminan belum selesai, dan jaminan tidak ada di bank, hanya ada tanda terima penyerahan kepada notaris
Debitur Inisial S	11007524	13/04/2021	199.500.000	Perikatan Jaminan belum selesai, dan jaminan tidak ada di bank, hanya ada tanda terima penyerahan kepada notaris
Debitur Inisial N	11007390	27/02/2020	66.400.000	Perikatan Jaminan belum selesai, dan jaminan tidak ada di bank, hanya ada tanda terima penyerahan kepada notaris
Debitur Inisial MA	11007465	25/09/2020	116.664.000	Novasi dari kredit an. Ortunya yang dlm kondisi macet, saat ini ikut relaxaxi covid-19 an. Mehdi (anaknya) Perikatan Jaminan hanya akta notaris aja belum didaftarkan kepada negara
Debitur Inisial G	11007431	11/06/2020	137.802.750	Debitur dalam kondisi kol 3 (KL).
Debitur Inisial EP	11007470	15/10/2020	89.500.000	Debitur dalam kondisi kol 3 (KL) Terdapat beberapa pinjaman pada bank lain yang bermasalah.

Sumber : Catatan Teller dan Bagian Administrasi kredit, data diolah, 2022

Dari daftar di atas, terlihat ada 3 debitur perikatan jaminannya terindikasi kurang memadai. Pada saat pemeriksaan, tidak ditemukan berkas jaminan dan perikatannya, namun hanya ditemukan tanda terima oleh bank yang ditandatangani oleh staf

Admin Kredit BPR mengenai diteruskannya berkas jaminan ke notaris, yaitu: Inisial CA, Inisial S, Inisial N.

4. Kredit kepada Debitur Inisial BW

Debitur Inisial BW adalah mantan karyawan PT. BPR XXX yang sebelumnya berposisi sebagai marketing kredit (AO), Debitur BW mengundurkan diri dari PT. BPR XXX karena terbukti melakukan *fraud*. Debitur BW terbukti melakukan tindak penggelapan angsuran nasabah dan akhirnya diberhentikan sebagai karyawan yang selanjutnya berimbas pada kredit yang dimiliki BW di PT. BPR XXX tahun 2017 sampai 2018 dengan 1 fasilitas kredit. Kredit atas namanya diberikan pada tanggal 29 Desember 2017 dengan nomor rekening 011007055 sebesar Rp200.000.000,-, atas kredit ini diserahkan jaminan berupa sertifikat tanah SHM no. 05385 atas nama ADA (isteri dari Inisial BW), namun jaminan ini tidak dilakukan pengikatan secara APHT (Hak Tanggungan pun tidak terpasang). Dalam perhitungan total pelunasan yang harus diselesaikan oleh Debitur BW tercatat adalah sebagai berikut :

Pokok Pinjaman	: Rp196.000.000,-
Bunga terhutang	: Rp 25.000.000,-
Denda	: Rp 8.166.668,- +
Total	: Rp230.066.668,-

Kredit tersebut tidak diselesaikan yang menyebabkan kategori kredit macet. Dalam hal penyelesaian kredit macet

tersebut, Direktur Utama memberikan *discount* sebesar Rp10.066.668 kepada Debitur BW, namun tidak ditemukan berita acara resmi atas kebijakan besaran *discount* tersebut. Untuk menyelesaikan hal tersebut Debitur BW setuju menjual jaminannya (tanah) dengan syarat pembelinya bukan dari PT. BPR XXX, dan meminta tambahan uang sebesar Rp10.000.000, untuk di berikan kepada Isteri Debitur BW yaitu ADA (Pemilik jaminan) dan akhirnya disepakati jaminan Debitur BW sebesar Rp230.000.000,- untuk melunasi kreditnya, dengan proses penyelesaian yaitu:

- 1) Terdapat transaksi setoran dana sebesar Rp220.000.000,- yang diinput oleh bagian teller sebagai setoran tabungan Debitur Inisial BW, tetapi transaksi tersebut tidak dilakukan di teller secara tunai. Direktur Utama mencarikan solusi penyelesaian kredit Debitur Inisial BW ini kepada Pemegang Saham (Inisial E.S) dan diberikan solusi bahwa Pemegang Saham akan membayar/membeli tanah jaminan atas kredit Debitur BW dengan sebagian deposito E.S di PT. BPR XXX.
- 2) Deposito pemegang saham Inisial E.S no. 01303534 senilai Rp200.000.000,- dan no. 01303442 senilai Rp50.000.000,-, dengan total pencairan deposito sebesar Rp250.000.000,-. Atas pencairan tersebut, dana sejumlah Rp230.000.000,-

digunakan sebesar Rp220.000.000,- untuk pelunasan kredit Debitur Inisial BW ditambah dana sejumlah Rp10.000.000,- untuk menggenapi nilai transaksi jual beli tanah tersebut yang diserahkan kepada Isteri Debitur Inisial BW saat proses jual beli di Notaris, sehingga tersisa dana Rp20.000.000,- yang diserahterimakan oleh bagian teller kepada Direktur Utama.

4.1.2.2. Analisa Kelemahan GCG

Berdasarkan kejadian dugaan penyimpangan atas proses kredit di atas, peneliti melakukan analisis:

1. Mengabaikan ketentuan/ SOP terutama terkait dengan kredit untuk kepentingan Komisaris Utama dan Direktur Utama, serta mengabaikan ketentuan yang ada. Hal ini tercemin dalam kondisi diatas, antara lain kredit topengan (menggunakan nama lain sebagai debitur), pelanggaran terhadap Batas Maksimal Pemberian Kredit (BMPK), Penggunaan kas teller (indikasi kas bon teller) untuk pembayaran angsuran kredit pada temuan penyimpangan diatas.
2. Adanya kekuasaan absolut. Sikap kekuasaan absolut diterapkan kepada karyawan oleh Komisaris Utama dan Direktur Utama dengan pemikiran bahwa pengelolaan PT. BPR XXX sepenuhnya diberikan oleh Pemegang saham. Hal ini menyebabkan, perintah yang diberikan

oleh Komisaris Utama dan Direktur Utama bersifat harus dipenuhi dan dilaksanakan.

3. Tidak berfungsinya struktur organisasi yang ada di BPR, seperti pembagian tugas dan pekerjaan yang tidak jelas. Direktur Utama cenderung memberi perintah kepada karyawan untuk mengerjakan tugas dan pekerjaan diluar jobdesk yang telah ditentukan, semisal petugas deposito diminta untuk turun ke lapangan dengan ikut serta dalam penagihan kredit. Tidak berfungsinya Kepala Operasional juga membuat operasional kantor pusat tidak bisa terdistribusi dengan baik dan menyebabkan mudah terjadinya kecurangan di dalam perusahaan.
4. Sistem Pengendalian Intern yang tidak berjalan sebagaimana mestinya. Terdapat temuan yang mengindikasikan adanya penyimpangan dari tata kelola perusahaan, namun bagian SPI tidak mempunyai integritas dan independensi yang kuat untuk memaparkan hal tersebut kepada pihak yang lebih berwenang (Pemegang Saham) karena terhambat oleh kekuasaan absolut Komisaris Utama dan Direktur Utama.

4.1.3. Penyimpangan Proses Dana Pihak Ketiga (Deposito) Pemegang Saham

4.1.3.1. Gambaran Umum Kasus

Berikut beberapa dugaan penyimpangan proses pencairan dan penempatan dana deposito milik Pemegang Saham yang dilakukan oleh Direktur Utama, sebagai berikut:

1. Pencairan Deposito Pemegang Saham Inisial E.S sebesar Rp100.000.000,-.

Deposito pemegang saham ini dijadikan sebagai jaminan untuk kredit Komisaris Utama di BPR XXX. Deposito tersebut disalahgunakan oleh Direktur Utama. Direktur Utama melakukan penarikan jaminan deposito tersebut dan mencairkan deposito tanpa sepengetahuan dari Pemegang Saham. Deposito tersebut dicairkan atas otorisasi dari Direktur Utama sendiri. Akan tetapi, otorisasi pemegang saham pada bilyet asli deposito tersebut tidak otentik/berbeda dengan tandatangan pada slip kas keluar untuk deposito tersebut. Hal ini juga diakui oleh bagian Teller, bahwa atas pencairan deposito Pemegang Saham no. 01303096 sebesar Rp100.000.000,- digunakan untuk menutupi pembukaan deposito Direktur Utama no. 01304191 sebesar Rp80.000.000,- dan sisa pencairan sebesar Rp20.000.000,- disetor tunai ke bank BNI Direktur Utama. Setelah dilakukan konfirmasi kepada bagian Deposito, bagian Deposito hanya mengetahui jika deposito tersebut telah dicairkan dengan semestinya tanpa melakukan

pengecekan kembali dan tanpa konfirmasi kepada pemilik deposito (Pemegang Saham). Bagian SPI juga tidak mengecek kembali deposito yang telah dicairkan tersebut.

2. Pencairan Deposito Pemegang Saham (Inisial E.S) Untuk Keperluan BPR

Pada tanggal 9 Oktober 2018 dan 13 Oktober 2018 telah dilakukan pencairan deposito atas nama Pemegang Saham (Inisial E.S), dengan rincian sebagai berikut:

Deposito no Bilyet 01303534	= Rp200.000.000,-
Deposito no Bilyet 01303442	= <u>Rp 50.000.000,-</u> +
Total Deposito Yang Dicairkan	= Rp250.000.000,-

Pencairan Deposito (pembelian aset jaminan Debitur macet Inisial B.W) tersebut digunakan untuk membantu BPR dalam melunasi kredit macet Debitur, sebagai berikut:

Pelunasan kredit macet Debitur (Inisial B.W)	= Rp 220.000.000,-
Sisa lebih penjualan tanah jaminan kredit	= <u>Rp 10.000.000,-</u> +
Total pelunasan kredit macet Debitur	= <u>(Rp 230.000.000,-)</u>
Selisih Lebih	= Rp 20.000.000,-

Menurut pengakuan bagian Teller, bahwa selisih lebih sebesar Rp20.000.000,- tersebut diberikan kepada Direktur Utama secara tunai dan dibawa oleh Direktur Utama. Tidak ada bukti atas penyerahan uang tersebut. Hal ini diungkapkan didalam surat pernyataan bagian Teller tahun 2018.

3. Pencairan Deposito Pemegang Saham (Inisial B.S) Bulan Desember 2018

Pada bulan Desember tahun 2018, terdapat pencairan deposito atas nama pemegang saham (Inisial B.S) adalah sebesar Rp250.000.000,- dari dua warkat bilyet. Pencairan deposito tersebut digunakan untuk penempatan deposito atas nama Pemegang Saham (Inisial E.S) totalnya sebesar Rp200.000.000 untuk dua warkat bilyet. Atas proses pencairan dan penempatan deposito tersebut, menimbulkan selisih lebih sebesar Rp50.000.000,-. Berikut rincian perhitungan selisih:

Deposito Bilyet no. 01303396	= Rp100.000.000,-
Deposito Bilyet no 01303433	= <u>Rp150.000.000,-</u> +
Total Deposito yang dicairkan	= Rp250.000.000,-

Dikurangi penempatan deposito atas nama Pemegang Saham (Inisial E.S), sebagai berikut:

Deposito Bilyet no. 01304085	= Rp100.000.000,-
Deposito Bilyet no. 01304087	= <u>Rp100.000.000,-</u> +
Total penempatan dibentuk	= <u>(Rp200.000.000,-)</u>
Selisih lebih	= Rp 50.000.000,-

Menurut keterangan teller saat itu, uang sebesar Rp50.000.000,- diserahkan kepada Direktur Utama secara tunai melalui teller BPR dan tidak dikembalikan hingga saat ini.

4.1.3.2. Analisa Kelemahan GCG

Berdasarkan uraian hasil pemeriksaan diatas, diketahui bahwa terjadinya kecurangan diantaranya:

1. Bagian Deposito tidak menjalankan fungsi secara *prudent* dan tidak independen sehingga pencairan deposito dapat terjadi diluar prosedur yang telah ditetapkan.
2. Kurangnya peran pengawasan oleh bagian Kepala bagian operasional serta pengawasan bagian SPI dan Kepatuhan yang independen, menyebabkan tidak berjalannya operasional perusahaan dengan baik.
3. Salah satu anggota Dewan Komisaris tidak dapat menjalankan fungsi untuk memastikan pelaksanaan Tata Kelola, yang disebabkan karena domisili jauh dari lokasi PT. BPR XXX, dan menyerahkan sepenuhnya pengawasan PT. BPR XXX kepada Komisaris Utama yang memiliki hubungan khusus dengan Direktur Utama.
4. Direktur Yang Membawahkan Fungsi Kepatuhan (YMFK) tidak dapat mencegah Direktur Utama dalam mengambil keputusan yang tidak menerapkan Prinsip kehati – hatian dan Manajemen Resiko sehingga Penyimpangan dan dugaan Fraud terjadi di PT. BPR XXX.

5. Bagian Satuan Pengendalian Internal (SPI) tidak mampu menjalankan tugas dan tanggungjawabnya yang disebabkan karena semua keputusan Direktur Utama selalu mendapat dukungan dari Komisaris Utama, sehingga temuan hasil pemeriksaan bagian SPI tidak ditindaklanjuti ataupun tidak diperkenankan untuk di tampilkan dalam Laporan Hasil Pemeriksaan.

4.1.4. Penyimpangan Dana DPLK (Dana Pensiun Lembaga Keuangan) dan Dana Pensiun Karyawan

4.1.4.1. Gambaran Umum Kasus

Penyimpangan terhadap dana DPLK dan dana pensiun karyawan yang dilakukan oleh Direktur Utama diuraikan sebagai berikut:

1. Pengambilan Dana DPLK

Pada saat dilakukan pemeriksaan terhadap pembayaran DPLK dan dana pensiun karyawan, ditemukan terdapat penyimpangan atas pemberian dana DPLK yang dilakukan oleh Direktur Utama. Kejadian berawal dari pembayaran dana pensiun Karyawan Inisial P sebesar Rp37.xxx.xxx,- termasuk di dalamnya dana DPLK yang disimpan di Bank BNI sebesar Rp24.xxx.xxx,-. Setelah satu bulan sejak pencairan dana pensiun tersebut, Karyawan Inisial P diberikan perintah oleh

Direktur Utama untuk mengambil dana DPLK di Bank BNI dan menyerahkan dana tersebut ke Direktur Utama.

PT. BPR XXX dirugikan dari dana pencairan DPLK BNI atas nama Karyawan Inisial P, yang seharusnya dikembalikan kepada BPR. Kerugian tersebut sebesar Rp24.xxx.xxx,- yang belum dikembalikan oleh Direktur Utama.

2. Dugaan Penyimpangan Dana Pensiun Karyawan

Hal ini terjadi akibat selisih pembayaran dana pensiun karyawan yang dibayarkan dan yang diperhitungkan tidak sama. Karyawan tersebut adalah Kepala Bagian Operasional Kantor Pusat (Inisial YSR) dan Kepala Kantor Kas (Inisial Mo).

a. Selisih pembayaran dana pensiun karyawan Inisial YSR, yaitu:

- Diperhitungkan dengan dokumen no. /BPR-XXX/XIII/2017 tanggal xx Agustus 2017 yaitu sebesar Rp60.xxx.xxx,-.
- Dibayarkan kepada Karyawan Inisial YSR dengan dokumen no. /BPR-XXX/XIII/2017 tanggal xx Agustus 2017 yaitu sebesar Rp43.xxx.xxx,-. Pembayaran ini telah dikonfirmasi langsung ke YSR.

Berdasarkan dokumen diatas, terdapat slip kas keluar pada tanggal xx Agustus 2017 dan penerimaan yang diterima YSR sebesar Rp17.xxx.xxx,-. Selisih dana pensiun tersebut dibawa oleh Direktur Utama.

b. Selisih pembayaran dana pensiun karyawan atas nama Mo, yaitu:

- Diperhitungkan dengan dokumen no. /BPR-XXX/XIII/2017 tanggal xx Agustus 2017 yaitu sebesar Rp49.xxx.xxx,-
- Dibayarkan kepada Mo dengan dokumen no. /BPR-XXX/XIII/2017 tanggal xx Agustus 2017 yaitu sebesar Rp31.xxx.xxx,-. Pembayaran ini telah dikonfirmasi langsung ke Mo.

Berdasarkan dokumen diatas, terdapat slip kas keluar pada tanggal xx Agustus 2017 dan penerimaan yang diterima Mo sebesar Rp17.xxx.xxx,-. Selisih dana pensiun tersebut dibawa oleh Direktur Utama.

4.1.4.2. Analisa Kelemahan GCG

Berdasarkan gambaran umum kasus yang terjadi di atas, adapun analisa kelemahan GCG pada kondisi penyimpanan Dana Pensiun karyawan, yaitu:

1. Tidak berfungsinya Kepala Bagian Operasional yang bertugas untuk menverifikasi semua transaksi yang terjadi pada Operasional Bank.
2. Tidak berjalannya fungsi pengawasan Direktur Yang Membawahi Fungsi Kepatuhan dalam prosedur yang dijalankan pada operasional Bank.

3. Bagian Satuan Pengendalian Internal tidak dapat menjalankan tugas pengawasan operasional, karena keterbatasan akses untuk memastikan perhitungan telah benar.
4. Terdapat pelanggaran perhitungan Dana Pensiun oleh Direktur Utama dengan menggunakan asumsi sendiri, dan tidak mengikuti aturan Pemberian Uang Pesangon pada karyawan yang sudah Pensiun sesuai aturan UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 saat tahun 2008.
5. Kurangnya peranan Direktur YMFK dan Pejabat Eksekutif Kepatuhan dalam perhitungan pesangon tersebut sehingga terjadi penyalahgunaan kekuasaan dan wewenang oleh Direktur Utama.
6. Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) tidak mengkomunikasikan kepada Kepala Bagian Operasional , bahwa uang pencairan dari DPLK langsung diserahkan kepada Direktur Utama.
7. Bagian SPI tidak memastikan kembali dokumen dan perhitungan yang benar atas transaksi tersebut sehingga tidak menjadi temuan bagi SPI untuk dilaporkan ke dalam Laporan Hasil Pemeriksaan.

4.1.5. Penyimpangan Gaji Pengurus dan Karyawan

4.1.5.1. Gambaran Umum Kasus

Direktur Utama melakukan perhitungan gaji yang lebih tinggi terhadap beberapa karyawan, sehingga terdapat selisih nilai gaji yang dikeluarkan dengan gaji yang dihitung oleh bagian SDM. Rincian atas

selisih perhitungan dikategorikan sebagai *mark up* oleh Direktur Utama PT. BPR XXX, antara lain:

1. *Mark Up* Gaji Karyawan Kantor Pusat

Terdapat kerugian yang ditanggung BPR atas *mark up* gaji karyawan yang dilakukan pada tahun 2018, 2019, dan 2020 dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.14 Selisih Perhitungan Gaji Karyawan Kantor Pusat

Bulan/Tahun	2018	2019	2020
Januari	1.051.642	2.371.944	1.653.126
Februari	-436.645	874.276	1.688.126
Maret	1.123.768	2.170.149	1.688.126
April	1.047.088	4.265.894	1.438.130
Mei	2.947.088	1.438.202	1.389.130
Juni	1.022.088	1.398.214	1.284.542
Juli	1.146.536	1.433.626	1.637.325
Agustus	1.184.091	1.448.626	4.032.219
September	1.142.088	1.438.126	224.078
Oktober	1.165.036	1.458.126	3.111.652
November	1.538.588	1.438.126	-763.348
Desember	1.079.588	1.428.126	3.390.691
Total Kerugian	14.010.956	21.163.435	20.773.797

(Sumber: Catatan Bagian HRD dan Buku Catatan Direktur Utama)

2. *Mark Up* Gaji Pengurus BPR Kantor Pusat

Terdapat kerugian yang ditanggung BPR atas *mark up* atas gaji pengurus yang dilakukan pada tahun 2018, 2019, dan 2020 dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 4.15 Selisih Perhitungan Gaji Pengurus Kantor Pusat
(Komisaris Utama, Komisaris, Direktur Utama, Direktur)**

Bulan/Tahun	2018	2019	2020
Januari	13.035.900	15.234.400	9.909.400
Februari	12.925.900	13.734.400	9.909.400
Maret	12.945.900	13.889.400	9.969.400
April	15.407.400	13.879.400	9.719.400
Mei	15.407.400	15.419.400	9.669.400
Juni	15.187.400	9.639.400	9.669.400
Juli	15.477.400	9.969.400	9.959.400
Agustus	15.437.400	9.949.400	9.829.400
September	15.407.400	9.879.400	9.829.400
Oktober	15.527.400	9.989.400	9.419.400
November	15.427.400	9.899.400	9.409.400
Desember	15.397.400	9.869.400	10.369.400
Total Kerugian	177.584.300	141.362.800	117.662.800

(Sumber : Catatan buku HRD dan Catatan Direktur Utama)

3. Mark Up Tunjangan Pimpinan Kantor Cabang

Terdapat selisih perhitungan gaji pengurus cabang (Pimpinan Cabang) dibandingkan dengan BA RUPS tanggal 13 Agustus 2011 untuk periode 31 Desember 2018 – 31 Desember 2020 dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.16 Selisih Perhitungan Tunjangan Pengurus Kantor Cabang (Pimpinan Cabang)

Bulan/Tahun	2018		2019		2020	
	Tunj. Fungsional	Tunj. Makan	Tunj. Fungsional	Tunj. Makan	Tunj. Fungsional	Tunj. Makan
Januari	517.000	215.000	482.625	260.000	582.625	240.000
Februari	517.000	220.000	482.625	230.000	582.625	230.000
Maret	517.000	90.000	482.625	250.000	582.625	250.000
April	482.625	210.000	482.625	220.000	582.625	200.000
Mei	482.625	240.000	482.625	220.000	582.625	160.000
Juni	482.625	190.000	482.625	180.000	582.625	170.000
Juli	482.625	245.000	482.625	250.000	582.625	245.000
Agustus	482.625	245.000	482.625	260.000	582.625	220.000
September	482.625	240.000	482.625	240.000	582.625	260.000
Oktober	482.625	270.000	482.625	270.000	582.625	245.000
November	482.625	240.000	482.625	230.000	582.625	250.000
Desember	482.625	250.000	482.625	240.000	582.625	240.000
Total Kerugian	5.894.625	2.655.000	5.791.500	2.850.000	6.991.500	2.710.000

(Sumber : Catatan HRD dan Direktur Utama)

Berdasarkan penyimpangan dan kerugian yang terjadi di atas, maka total keseluruhan kerugian yang ditimbulkan atas kejadian tersebut sebesar Rp55.948.188,- + Rp376.609.900,- + Rp26.892.625,- = Rp459.450.713,-.

4.1.5.2. Analisa Kelemahan GCG

Penyimpangan GCG pada kondisi mark up gaji pengurus dan karyawan disebabkan beberapa hal, yaitu:

1. Tidak adanya Surat Keputusan Direktur atas rincian gaji dan tunjangan yang diterima karyawan. Saat dilakukan wawancara dengan beberapa karyawan, sebagian besar karyawan mengatakan selama bekerja tidak mendapatkan surat pengangkatan maupun surat pemberitahuan kenaikan gaji/tunjangan yang diterima secara tertulis atau lisan kepada karyawan. Dari hasil konfirmasi, karyawan mengetahui adanya kenaikan gaji karena membandingkan gaji yang diterima bulan sebelumnya.
2. Tidak adanya Kepala Bagian Operasional yang mengawasi pengeluaran uang untuk pembayaran gaji. Selama ini uang gaji dikeluarkan berdasarkan catatan sobekan kertas dari Direktur Utama dengan nilai gabungan dan tidak ada daftar rincian gaji dan tunjangan karyawan dan pengurus kantor pusat dan cabang yang diberikan (misal, tidak ada tertulis nominal gaji dan nominal tunjangan).

3. Bagian Satuan Pengendalian Internal (SPI) tidak memiliki akses untuk melihat perhitungan gaji sehingga tidak dapat melakukan review atau pemeriksaan. Atas kondisi diatas Bagian SPI tidak dapat menjalankan fungsi untuk memberikan saran perbaikan dan informasi yang objektif tentang kegiatan yang diperiksa pada semua tingkatan operasional dan manajemen.
4. Bagian SPI tidak memiliki keberanian untuk memberikan informasi ke Anggota Dewan Komisaris lainnya terkait permasalahan penyimpangan yang dilakukan oleh Direktur Utama dan Komisaris Utama pada perhitungan gaji dan tunjangan tersebut.
5. Salah satu anggota Dewan Komisaris yang berdomisi diluar kota, menyerahkan sepenuhnya pengawasan kepada Komisaris Utama sehingga permasalahan – permasalahan penyimpangan yang terjadi di PT. BPR XXX tidak diketahui sepenuhnya oleh salah satu Komisaris. Komisaris ini merupakan salah satu Pemegang Saham di PT. BPR XXX.

4.1.6. Penyimpangan Biaya Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

4.1.6.1. Gambaran Umum Kasus

Terjadi pengambilan kas untuk biaya uang saku RUPS yang dikeluarkan setiap ada RUPS sebesar Rp15.000.000,- sampai Rp20.000.000,-. Pengambilan tersebut tidak tercatat dalam laporan harian

Teller/voucher bukti kas keluar (Tertuang dalam wawancara dengan bagian Kepatuhan dan SDM. Pengeluaran uang saku RUPS dipergunakan sebagai kas bon oleh Direktur Utama. Saat pengeluaran uang dari Teller, tidak ada catatan atas penggunaan uang dan pengembalian atas kas bon tersebut. Bukti pemberian uang saku RUPS kepada para peserta RUPS sesuai dengan nominal yang telah ditetapkan Direktur Utama, sedangkan catatan dari Teller tidak ada.

Berdasarkan hal diatas, Direktur Yang Membawakan Fungsi Kepatuhan (YMFK) tidak mengetahui tentang adanya uang saku RUPS tersebut. Uang yang digunakan untuk mengembalikan kas bon uang saku RUPS diambilkan dari kredit karyawan, sesuai dengan hasil wawancara dengan bagian SDM dan Kepatuhan. Adapun rincian kredit karyawan tersebut, yaitu:

Tabel 4.17 Kredit Karyawan untuk Biaya RUPS

Tanggal	Nama	No. Rek	Nominal	Terima Dirut	Keterangan
05/05/2018	Kyw. Inisial Y	11007117	35.000.000	35.000.000	Terima Tunai
23/10/2018	Kyw. Inisial S	11007184	20.000.000	20.000.000	Terima Tunai
29/04/2019	Kyw. Inisial SI	11007269	30.000.000	30.000.000	Terima Tunai
02/10/2019	Kyw. Inisial Y	11007330	40.000.000	28.105.350	Selisih untuk pelunasan Supaya Rek. 1100071117 dengan Baki Debet 11.632.150
23/11/2019	Kyw. Inisial S	11007350	34.000.000	667.000	Selisih untuk pelunasan Supaya Rek. 110007330 dengan Baki Debet 33.333.000
15/05/2020				15.000.000	Pinjam DP tanah Debitur BW
20/05/2020	Kyw. Inisial Y	11007423	25.000.000	25.000.000	Terima Tunai
08/10/2020				13.000.000	Persekot Renovasi (cat pagar)
Total				166.772.350	

Sumber : Data Teller dan Administrasi Kredit, data diolah, 2022

Berdasarkan pinjaman kredit diatas, telah dikonfirmasi melalui surat pernyataan kepada Karyawan Inisial Y dan Karyawan Inisial SI. Konfirmasi tersebut menyatakan, bahwa yang bersangkutan telah menandatangani kredit tetapi tidak menerima uang pinjaman dan tidak mengetahui penggunaan dana tersebut.

Dari hasil cek voucher untuk RUPS selama 3 tahun, terlihat adanya voucher biaya snack RUPS yang terjadi dalam rentang tahun 2018 sampai 2020. Berikut rincian penggunaan biaya RUPS, yaitu:

a. Tahun 2018

Terdapat sebanyak 4 kali biaya snack untuk RUPS diantaranya tertanggal:

22 Januari 2018 sebesar	Rp1.407.400,-;
23 Maret 2018 sebesar	Rp 502.500,-;
18 Agustus 2018 sebesar	Rp 813.400,-; dan
14 Desember 2018 sebesar	Rp 635.130,-

Pada tahun 2018 terjadi 5 (lima) Berita Acara RUPS, hanya terdapat 2 (dua) Berita Acara RPUS yang memiliki tanda pemegang saham dan pengurus yang otentik/asli.

b. Tahun 2019

Terdapat sebanyak 2 kali biaya snack RUPS, diantaranya tertanggal:

22 April 2019 sebesar	Rp3.344.600,-; dan
09 Desember 2019 sebesar	Rp811.900,-

Pada tahun 2019 terjadi 3 (tiga) Berita Acara RUPS, hanya terdapat 1 (satu) Berita Acara RPUS yang memiliki tanda pemegang saham dan pengurus yang otentik/asli.

c. Tahun 2020

Terdapat sebanyak 3 kali biaya snack yang dikeluarkan untuk RUPS, diantaranya tertanggal:

- 01 Agustus 2020 sebesar Rp873.000,-;
- 09 Oktober 2020 sebesar Rp1.061.000,-; dan
- 28 Desember 2020 sebesar Rp302.500,-

Pada tahun 2020 terjadi 5 (lima) Berita Acara RUPS, hanya terdapat 1 (satu) Berita Acara RPUS yang memiliki tanda pemegang saham dan pengurus yang otentik/asli.

4.1.6.2. Analisa Kelemahan GCG

Berdasarkan hasil pemeriksaan di atas, kelemahan pada GCG dalam biaya RUPS antara lain:

1. Kepala Bagian Operasional dan Teller tidak menjalankan tanggung jawab untuk memverifikasi semua transaksi yang terjadi di Kas Teller sehingga Standar Operating Procedure pengeluaran kas tidak dijalankan.

2. Kepala Bagian Operasional dan bagian Teller tidak berani menolak permintaan pengeluaran kas di Teller yang diminta oleh Direktur Utama.
3. Bagian Satuan Pengendalian Internal (SPI) tidak berani menyampaikan kepada anggota Dewan Komisaris lainnya atas pengambilan Kas di Teller yang digunakan untuk uang saku RUPS.
4. Direktur Yang Membawakan Fungsi Kepatuhan tidak mampu dan terkesan membiarkan kondisi BPR sehingga fungsi untuk memastikan jalannya operasional Bank tidak melanggar hukum dan perundang – undangan , tidak dapat dijalankan.

4.1.7. Penyimpangan Biaya Sewa Kantor Kas PT. BPR XXX

4.1.7.1. Gambaran Umum Kasus

Terjadi penyimpangan atas sewa kantor kas yang tidak sesuai perjanjian sewa dan telah dinotariilkan. Penyimpangan tersebut terjadi sejak tahun 2009. Penyimpangan uang sewa ini terjadi pada perjanjian sewa 2 (dua) kantor kas PT. BPR XXX yaitu Kantor Kas M dan Kantor Kas T. Uang sewa yang keluar dari kantor kas untuk pembayaran sewa sesuai perjanjian tidak sepenuhnya diberikan kepada pemilik 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. Pemberi sewa hanya menerima 50% (lima puluh persen) sampai 60% (enam puluh persen) dari biaya sewa keseluruhan dan sisa uang sewa tersebut diambil oleh Direktur Utama. Pengambilan tersebut diketahui secara langsung oleh karyawan (Inisial P.L, Inisial Y, dan Inisial A.W) yang pada saat itu melakukan penyerahan dan penandatanganan perikatan sewa dengan Pemilik. Penyimpangan tersebut terjadi setiap perikatan kontrak perjanjian sewa baru, sampai dengan yang terakhir atas perikatan sewa Kantor Kas T tahun 2020 dan Kantor Kas M tahun 2018.

Perjanjian sewa tersebut dibuat dengan nilai 2 (dua) kali lipat lebih tinggi dari nilai yang sebenarnya. Pemilik bangunan mengetahui hal tersebut karena pemilik menandatangani akta perikatan sewa. Dalam melakukan perikatan, pihak PT. BPR XXX diwakili oleh Direktur Utama.

Berikut adalah tabel mark up atas biaya sewa Kantor Kas M dan Kantor Kas T.

Tabel 4.18 Mark-Up Biaya Sewa Kantor Kas M

No.	Tahun	Jangka Waktu	Harga di Kontrak	Harga Yang diterima Pemilik	Selisih
1	2009 s.d 2012	3 tahun	15.000.000	7.500.000	7.500.000
2	2012 s.d 2015	3 tahun	20.000.000	9.000.000	11.000.000
3	2015 s.d 2018	3 tahun	24.000.000	10.500.000	13.500.000
4	2018 s.d 2023	5 tahun	42.500.000	20.000.000	22.500.000
Total					54.500.000

Sumber: catatan karyawan inisial P.

Tabel 4.19 Mark-Up Biaya Sewa Kantor Kas T

No.	Tahun	Jangka Waktu	Harga di Kontrak	Harga Yang diterima Pemilik	Selisih
1	2009 s.d 2014	5 tahun	35.000.000	25.000.000	10.000.000
2	2014 s.d 2016	2 tahun	20.000.000	10.000.000	10.000.000
3	2016 s.d 2019	3 tahun	40.000.000	21.000.000	19.000.000
4	2019 s.d 2020	1 tahun	13.500.000	7.000.000	6.500.000
5	2020 s.d 2021	1 tahun	13.500.000	7.000.000	6.500.000
Total					52.000.000

Sumber: catatan karyawan inisial P.L

4.1.7.2. Analisa Kelemahan GCG

Berdasarkan uraian hasil pemeriksaan di atas, diketahui bahwa terdapat beberapa hal yang menyebabkan terjadinya kecurangan yaitu:

1. PT BPR XXX tidak melakukan perbandingan harga sewa dalam menentukan kebutuhan sewa gedung Cabang. Sehingga tidak diketahui berapa harga pasar sewa gedung yang sejenis.
2. Perjanjian sewa gedung hanya diketahui oleh Direktur Utama dan Pemilik gedung.
3. Pembayaran biaya sewa gedung tidak dilakukan melalui Bank / Transfer, namun pembayaran secara tunai di rumah pemilik rumah. Uang sewa dimintakan ke Teller oleh Kepala bagian Operasional atau Kepala Cabang sesuai instruksi Direktur.

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

4.1.8.1. Gambaran Umum Kasus

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. Berikut tampilan selisih yang terjadi pada THR selama tahun 2018 sampai tahun 2020.

Tabel 4.20 Perhitungan Selisih THR Tahun 2018 s.d 2020

No.	THR Tahun	Perhitungan Direktur Pusat Cabang yg diterima karyawan	Voucher THR Pusat	Voucher THR Cabang	Selisih
1	2018	83.300.000	52.100.000	55.750.000	24.550.000
2	2019	97.550.000	61.825.000	61.825.000	26.200.000
3	2020	75.425.000	43.800.000	46.750.000	15.125.000
Total					65.875.000

Samplig Perhitungan THR tahun 2020, detailnya sebagai berikut:

Total THR Karyawan Pusat	: Rp 21.600.000,-
Total THR Karyawan Cabang	: Rp 24.825.000,-
Total THR Pengurus	: <u>Rp 29.000.000,-</u>
Total THR 2020	Rp 75.425.000,-

Berikut jumlah yang tertera pada voucher/slip kas keluar biaya THR tahun 2020:

Voucher THR Pusat 2020	(Rp 43.800.000,-)
Voucher THR Cabang 2020	<u>(Rp 46.750.000,-)</u>
Selisih	Rp 15.125.000,-

Dari pembagian uang THR karyawan Pusat kepada bagian SDM dan Kepatuhan (Rp21.600.000,-), karyawan Cabang kepada Kepala Bagian Operasional (Rp24.825.000,-) sisa pembagian tersebut diambil oleh Direktur Utama yaitu THR untuk pengurus (Rp29.000.000,-) dan selisih THR yang dibagi dengan voucher (Rp15.125.000,-) dari konfirmasi dengan bagian SDM dan Kepatuhan. Bagian SDM dan Kepatuhan maupun Kepala Bagian Operasional juga tidak mengetahui berapa rincian THR yang diberikan kepada pengurus.

4.1.8.2. Analisa Kelemahan GCG

Berdasarkan hasil pemeriksaan di atas, adapun analisa kelemahan terhadap penyimpangan THR pada PT. BPR XXX yaitu:

1. Tidak ada transparansi perhitungan THR bagi karyawan dan pengurus oleh Direktur Utama.
2. Kepala Bagian yang bertugas melakukan perhitungan THR karyawan tidak melakukan cross check terhadap perhitungan THR karyawan yang diserahkan kepada Direktur Utama, yang selanjutnya dimintakan

uang ke Bagian Teller. Dimana perhitungan dari Direktur Utama berbeda dengan perhitungan Kepala Bagian Operasional.

3. Direktur Kepatuhan tidak melakukan *cross check* atas perhitungan THR karyawan dan pengurus yang dilakakukan oleh Direktur Utama.
4. Tidak berfungsinya Kepala Bagian Operasional untuk memastikan transaksi – transaksi yang terjadi di Kantor Pusat dan Cabang PT BPR XXX, disebabkan karena Kabag Operasional di Kantor Pusat, diminta untuk mengantor di Kantor Cabang.
5. Bagian Sistem Pengendalian Internal tidak memiliki akses untuk melakukan pengecekan terhadap perhitungan THR bagi karyawan dan pengurus yang dilakukan oleh Direktur Utama.

4.1.9. Penyimpangan Biaya Notaris

4.1.9.1. Gambaran Umum Kasus

Pada tanggal 8 Mei 2020, Direktur Utama mengambil uang tunai atas biaya Notaris pada bagian Kepala Kredit yaitu sebesar Rp59.250.000,- sesuai dengan catatan buku Biaya Notaris yang disusun oleh Kepala Kredit dari bulan Januari 2020 s.d Mei 2020. Namun, uang yang diberikan atas pembayaran notaris inisial S.N hanya disetorkan ke dalam Tabungan Notaris inisial S.N dalam PT. BPR XXX sebesar Rp37.000.000,-. Hal tersebut menimbulkan perbedaan penyerahan uang kepada notaris sebesar Rp22.250.000,-.

4.1.9.2. Analisa Kelemahan GCG

Berdasarkan gambaran kasus dan analisis diatas, penyebab terjadinya kelemahan GCG terhadap biaya notaris, yaitu:

1. Pembayaran jasa Notaris oleh PT. BPR XXX tidak dilengkapi dengan tanda terima dari Notaris.
2. Pembayaran jasa Notaris oleh PT. BPR XXX selalu dilakukan secara tunai, tanpa mendebet tabungan Notaris di PT. BPR XXX.
3. Bank tidak melakukan konfirmasi terhadap Notaris atas pembayaran jasa Notaris.
4. Pembayaran jasa Notaris didasarkan atas instruksi Direktur Utama, bukan berdasarkan penyelesaian pekerjaan.
5. Nilai yang disetorkan ke Tabungan Notaris oleh Direktur Utama, tidak sama dengan jumlah yang dikeluarkan oleh Teller atas instruksi Direktur Utama.

4.2. Kesimpulan Hasil Analisis

Konsep tata kelola usaha yang baik, yang menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*indepency*), dan kewajaran (*fairness*), secara ideal menghendaki terciptanya sebuah organisasi dengan iklim usaha yang kondusif, mampu memenuhi semua regulasi atau ketentuan usaha yang berlaku sekaligus

mendatangkan profitabilitas bagi pemegang saham/ pemilik usaha. Namun demikian dalam tataran implementasi, kondisi ideal tersebut tidaklah mudah tercapai. Teori agensi menyatakan bahwa terdapat dua kepentingan yang saling bertolak belakang antara manajemen sebagai agen, dan pemilik sebagai prinsipal.

Keberadaan seperangkat regulasi atau pedoman kerja dalam bentuk pedoman *Good Corporate Governance* (GCG), merupakan salah satu bentuk mitigasi risiko guna memastikan berjalannya bisnis dalam sebuah perusahaan dapat berjalan secara transparan dan akuntabel. Sistem tata kelola usaha yang baik dalam industri perbankan, merupakan salah satu contoh mekanisme formal yang ditetapkan regulator industri keuangan, guna memastikan praktik pengelolaan perbankan dapat memenuhi praktik yang baik dan sehat.

Keberadaan perangkat tata kelola yang baik di PT. BPR XXX berdasarkan hasil audit investigatif yang dilakukan peneliti, terbukti hanya sebatas untuk memenuhi ketentuan pelaporan (administratif) yang dipersyaratkan regulator saja dan ada unsur menutupi fakta/melaporkan GCG tidak sesuai dengan kenyataan. Hal tersebut tercermin dalam *lampiran* dimana pada penilaian *Self Assessment* Tata Kelola 2018 sampai dengan 2020 menunjukkan kondisi yang berbeda dengan hasil investigasi kasus fraud yang terdapat pada PT BPR XXX.

Manajemen puncak secara sadar telah melanggar prinsip-prinsip utama tata kelola (GCG) yang baik, dengan berbagai macam bentuk penyimpangan dan kecurangan yang telah diuraikan sebelumnya dalam penelitian ini. Selain itu peran Pemegang Saham sebagai pihak pemilik, secara umum juga relatif tidak mampu

menghadirkan “*tone of the top*” dalam budaya organisasi PT. BPR XXX, hal ini telah dituangkan dalam POJK nomor 4/POJK.03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola Bank Perkreditan Rakyat pada bagian umum yang menyatakan bahwa:

“Dalam rangka mendukung pelaksanaan Tata Kelola, pemegang saham BPR dapat menunjuk wakil untuk duduk sebagai anggota Dewan Komisaris guna menjalankan tugas pengawasan terhadap BPR.”

Pada PT.BPR XXX sudah terdapat Pemegang Saham yang menjabat sebagai Komisaris, namun dalam praktiknya, Komisaris belum menjalankan fungsinya dengan tegas dikarenakan domisili yang berbeda dan tanggungjawab pengawasan dipercayakan sepenuhnya kepada Komisaris Utama.

Peranan sumber daya manusia (SDM) juga penting dalam implementasi tata kelola yang baik. Pada PT. BPR XXX terdapat beberapa kategori SDM yang menyebabkan masih terjadinya kecurangan (*Fraud*), walaupun telah memiliki sistem pengendalian internal seperti yang dikutip dalam penelitian oleh Salin dan Narawi (2018), yaitu:

1. Kesalahan Sumber Daya Manusia

Pengendalian internal yang efektif dapat dibatasi oleh pengambilan keputusan berdasarkan penilaian manusia. Terdapat sebagian besar manusia yang belum memahami sistem pengendalian internal tersebut bekerja. Hal ini dapat menyebabkan terjadinya pengambilan keputusan yang tidak sesuai dengan ketentuan pengendalian internal jika dihadapkan dengan kondisi tertentu.

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, sumber daya manusia pada PT. BPR XXX dalam hal ini Direktur YMFK dan pejabat eksekutif seperti (Manager Operasional, dan Bagian SPI) sebagian besar belum terlibat dalam pengambilan keputusan atas pengendalian internal yang dijalankan karena pengambilan keputusan secara keseluruhan termasuk sistem pengendalian internal telah diambilalih oleh Direktur Utama dan Komisaris Utama. Dimana tugas dari tanggung jawab masing-masing bagian seperti Direktur Utama, Direktur YMFK, Dewan Komisaris, dan Pejabat Eksekutif sudah tercantum di dalam POJK nomor 4/POJK/03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola Bank Perkreditan Rakyat.

Penyalahgunaan wewenang yang dilakukan oleh Direktur Utama dan Komisaris Utama tersebut telah tercermin dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan nomor 4/POJK/03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola, yaitu pada faktor 1 dan 2 yaitu:

- a) pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi;

Hal ini diungkapkan pada pasal 23 tentang aspek transparansi Direksi, bahwa:

- (1) *“Anggota Direksi dilarang menggunakan BPR untuk kepentingan pribadi, keluarga, dan/atau pihak lain yang dapat merugikan atau mengurangi keuntungan BPR.*
- (2) *Anggota Direksi dilarang mengambil dan/atau menerima keuntungan pribadi dari BPR, selain remunerasi dan fasilitas lainnya yang ditetapkan berdasarkan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham dengan memperhatikan kewajaran dan/atau kesesuaian dengan peraturan perundang-undangan.”*

b) pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris;

Hal ini diungkapkan pada pasal 38 tentang aspek transparansi Direksi, bahwa:

“Anggota Dewan Komisaris dilarang menggunakan BPR untuk kepentingan pribadi, keluarga, dan/atau pihak lain yang dapat merugikan atau mengurangi keuntungan BPR.”

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, sumber daya manusia pada PT. BPR XXX dalam hal ini Direktur YMFK dan pejabat eksekutif seperti (Manager Operasional dan Bagian SPI) sebagian besar belum memahami pengendalian internal yang dijalankan dalam Bank karena pengendalian internal sepenuhnya diarahkan oleh Direktur Utama dan Komisaris Utama yang bertentangan dengan kebijakan sistem pengendalian internal dan adanya penyalahgunaan jabatan dari Direktur Utama dan Komisaris Utama.

2. Pengabaian Aspek-Aspek Sistem Pengendalian Internal

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, Direktur Utama memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan pengendalian internal pada PT. BPR XXX telah mengabaikan aspek – aspek Pengendalian Internal seperti:

- a. **Lingkungan Pengendalian**, dimana Komisaris Utama memiliki wewenang untuk memerintahkan Direktur Utama, Teller dan kepala Operasional untuk mengeluarkan Uang untuk kepentingan pribadi.

Direktur Utama memposisikan Kepala Bagian Operasional Kantor Pusat yang seharusnya menjalankan tugas di Kantor Pusat, diminta untuk berada di Kantor Cabang.

- b. **Penilaian Resiko**, Hal ini tidak dilakukan oleh Direktur Yang Membawahkan Fungsi Kepatuhan untuk menilai Resiko 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**, dimana Komisaris Utama justru 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 resiko dan praktek tidak sehat.

3. Kolusi

Sistem pengendalian internal yang baik juga dapat diabaikan oleh kolusi yang dilakukan para karyawan atau pihak yang berkepentingan secara pribadi. Adanya kolusi dapat menyebabkan kecurangan sulit dideteksi oleh sistem pengendalian internal yang ada. Pada PT. BPR XXX,

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

Dari hasil penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, secara garis besar dapat disimpulkan bahwa Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) di PT. BPR XXX tidak dapat berjalan memadai sesuai prinsip-prinsip penerapan GCG.

4.3. Rekomendasi Hasil Penelitian

Terdapat beberapa saran yang dapat Peneliti berikan sebagai langkah-langkah perbaikan di masa mendatang, saran ini dapat diterapkan pada PT. BPR XXX maupun menjadi semacam “resep generik” dalam GCG BPR secara umum. Beberapa saran yang dapat Peneliti ajukan yaitu:

4.3.1. Rekomendasi kepada Otoritas Jasa keuangan (OJK)

1. 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.

2. 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*, sehingga permasalahan PT. BPR XXX sejak 2018 dapat segera diketahui.
3. 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 :
 - a. Seorang bankir patuh dan taat pada ketentuan perundang-undangan dan peraturan yang berlaku.
 - b. Seorang bankir melakukan pencatatan yang benar mengenai segala transaksi yang bertalian dengan kegiatan banknya.
 - c. Seorang bankir menghindarkan diri dari persaingan yang tidak sehat.
 - d. Seorang bankir tidak menyalahgunakan wewenangnya untuk kepentingan pribadi.
 - e. Seorang bankir menghindarkan diri dari keterlibatan pengambilan keputusan dalam hal terdapat pertentangan kepentingan.
 - f. Seorang bankir menjaga kerahasiaan nasabah dan banknya.

- g. Seorang bankir memperhitungkan dampak yang merugikan dari setiap kebijakan yang ditetapkan banknya terhadap keadaan ekonomi, sosial, dan lingkungan.
- h. Seorang bankir tidak menerima hadiah atau imbalan yang memperkaya diri pribadi maupun keluarganya.
- i. Seorang bankir tidak melakukan perbuatan tercela yang dapat merugikan citra profesinya.

4.3.2. Rekomendasi kepada Pihak PT. BPR XXX

1. 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. Hal ini juga dapat dimasukkan dalam Tata Tertib Rapat Direksi, Komisaris dan Pemegang Saham.
2. 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. Hal ini sesuai dengan salah satu peran dan fungsi Dewan Komisaris sebagaimana diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 4/POJK.03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Perkreditan Rakyat.
3. 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*.

4. 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. Hal ini diperlukan untuk membantu pihak internal (Pejabat Eksekutif, Bagian SPI dan Dewan Komisaris) melalui kacamata profesional yang independen di luar perusahaan.
5. Dalam Peraturan Perusahaan dapat dibuat ketentuan atau pasal yang melarang terjadinya hubungan khusus di semua jenjang dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja operasional perusahaan.
6. 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. Sistem Pelaporan Pelanggaran ini juga dapat diterapkan di dalam perusahaan melalui perantara Dewan Komisaris atau Komite Audit.

7. Memberikan pelatihan-pelatihan yang bersifat teknis, terutama terhadap bagian SPI dan manajemen risiko, dengan topik terkait *fraud* pada lembaga keuangan mikro. Dengan adanya pelatihan tersebut, paling tidak *basic skill* mereka akan mengalami peningkatan, sekaligus mempertajam daya analisis situasi sehari-hari.
8. 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. Dengan demikian tugas dan tanggungjawab sebagai Komisaris dapat dijalankan sesuai dengan Tata Kelola Bank Perkreditan Rakyat.
9. 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**.

Hal ini dapat dicapai dengan pelatihan secara berkala dan pemahaman atas gejala atau indikasi kecurangan dalam praktek perbankan, kemudian mendesain langkah-langkah pemeriksaan kecurangan dan diikuti test lanjutan atas kelemahan pengendalian preventif.

10. *Top Management* juga disarankan memiliki *awareness* yang mumpuni, atas gaya hidup sehari-hari SDM yang berada didalam struktur organisasi perusahaan. Acapkali perubahan gaya hidup seseorang dapat menjadi indikator kemakmuran (pendapatan dan biaya hidup) seseorang. Dari perspektif audit dan manajemen risiko, sudah banyak kita dengar bersama perubahan yang cukup drastis dan signifikan dari karyawan dan pengurus, merupakan indikator awal terjadinya potensi *fraud* yang dilakukan baik Pengurus dan karyawan tersebut. Untuk mendukung *prejudice* ini, maka sinergi yang kuat antara lain dengan bagian Satuan Pengawas Internal (SPI) dan SDM mutlak diperlukan, guna mendapatkan indikasi bukti yang memadai.