

ANALISIS FRAUD TERHADAP KELANGSUNGAN USAHA BANK PERKREDITAN RAKYAT (BPR) MENGGUNAKAN FRAUD DIAMOND MODEL

Nadia Destianne Khansa ¹, Yanto Kamarudin ²^{1,2}Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Indonesia, Depok, IndonesiaCorresponding Author: nadia.destianne@gmail.com

Abstrak

Isu kecurangan atau *fraud* di industri perbankan khususnya BPR telah menjadi permasalahan yang menyebabkan kondisi keuangan BPR memburuk dan hilangnya kepercayaan nasabah sehingga menghambat kelangsungan usaha dan pada akhirnya menyebabkan kegagalan BPR. Sehingga, penelitian bertujuan untuk menganalisis faktor yang menjadi penyebab *fraud* pada BPR di Indonesia dan memberikan rekomendasi untuk mengurangi *fraud* di BPR melalui variabel tekanan/insentif, peluang, pembenaran, dan kemampuan dalam *fraud diamond model*. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan data primer dari wawancara kepada pegawai LPS yang melakukan pemeriksaan terhadap BPR dan Direktur Utama BPR Panji Aronta. Dan data sekunder dari laporan hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh LPS terhadap BPR yang dilikuidasi untuk periode 2020 s.d. 2022. Serta pendekatan *fraud diamond* diterapkan untuk menganalisis permasalahan. Tekanan finansial dan non-finansial, peluang yang ada akibat lemahnya kontrol internal dan tata kelola BPR, pembenaran atas perbuatan *fraud*, dan kemampuan seseorang menjadi faktor penyebab terjadinya *fraud* di BPR. Faktor internal dan eksternal juga berpengaruh kepada seseorang dalam melakukan *fraud*. Penelitian ini menjelaskan bahwa BPR yang memiliki tata kelola dan kontrol internal yang baik, integritas pegawai, pengurus dan pemilik yang tinggi, dan pengelolaan kredit yang memperhatikan prinsip kehati-hatian dapat mencegah terjadinya *fraud* di BPR.

Kata Kunci: Kecurangan Perbankan, *Fraud Diamond*, BPR, Pencegahan *Fraud*

Abstract

Fraud issues in the banking industry, especially rural banks, has become a problem that has caused poor financial condition and loss of public confidence and, in turn, hinder the continuity of business and eventually led to the failure of rural bank. Thus, the research aims to analyze the factors that cause fraud in rural banks in Indonesia and provide recommendations for reducing fraud in rural banks through variables of pressure/incentives, opportunities, justification, and capabilities in the fraud diamond model. This research is qualitative research using primary data from interviews with LPS employees who have conducted rural banks examinations and the Director of BPR Panji Aronta. And secondary data from examinations results reports conducted by LPS on liquidated rural banks for the period 2020 to.d. 2022. And the fraud diamond approach is applied to analyze problems. Financial and non-financial pressures, opportunities that exist due to weak rural bank internal control and governance, rationalization for committing fraud, and capability are factors that cause fraud to occur in rural banks. Internal and external factors also affect someone in committed fraud. This study explains that rural banks must have good internal governance and control, high integrity of employees, management and owners, and prudence credit management can prevent fraud in rural banks.

Keyword: Bank Fraud, *Fraud Diamond*, Rural Bank, *Fraud Prevention***History:**

Received : 07 June 2023
Revised : 12 June 2023
Accepted : 23 June 2023
Published: 24 June 2023

Publisher: LPPM Universitas Darma Agung**Licensed:** This work is licensed under[Attribution-NonCommercial-No](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)[Derivatives 4.0 International \(CC BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Pendahuluan

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan salah satu lembaga keuangan yang terdapat di Indonesia. Kegiatan usaha BPR menurut Undang-Undang No. 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan dapat dilaksanakan secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah. Namun demikian BPR tidak dapat memberikan jasa dalam lalu lintas giral secara langsung, sehingga jasa yang diberikan BPR lebih sederhana dibandingkan dengan Bank Umum. BPR menghimpun dana dari masyarakat berupa tabungan dan deposito dan menyalurkan dana dalam bentuk pinjaman kepada nasabah. Karena ukuran BPR dari segi aset dan permodalan lebih rendah dari Bank Umum, maka layanan BPR umumnya terbatas pada Usaha Mikro Kecil (UMK) dan Menengah (UMKM) (Anwar *et al.*, 2020). Oleh karena itu dengan adanya BPR dapat meningkatkan dampak positif terhadap pembangunan daerah terutama terhadap kinerja UMKM.

Saat ini, jumlah BPR pada November 2022 mencapai 1.442 BPR, jumlah tersebut lebih besar dibandingkan jumlah Bank Umum yang hanya sebanyak 107 bank (Otoritas Jasa Keuangan, 2023). Namun demikian BPR tidak menunjukkan kinerja yang baik sehingga jumlah BPR mengalami penurunan. Penurunan tersebut diakibatkan adanya aksi korporasi berupa penggabungan usaha atau *merger* yang dilakukan oleh manajemen BPR (Otoritas Jasa Keuangan, 2020) dan adanya pencabutan izin usaha BPR oleh OJK hingga likuidasi bank oleh Lembaga Penjamin Simpanan (LPS). Rata-rata permasalahan BPR disebabkan Pemilik (Pemegang Saham) atau Manajemen/Pengurus (Direktur atau Komisaris) melakukan *fraud* (Agustiyanti, 2017). *Fraud* juga dapat menyebabkan hilangnya kepercayaan publik terhadap industri perbankan sehingga dapat menghambat kelangsungan usaha bank dan akhirnya menyebabkan kegagalan (Akinwale *et al.*, 2022).

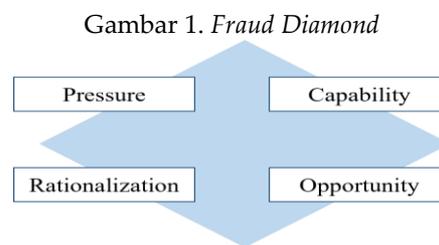
Keadaan yang dapat membahayakan kelangsungan usaha BPR, hal yang menyebabkan BPR ditempatkan dalam status BPR dalam pengawasan khusus, diambil alih LPS, dan/atau dicabut izin (Otoritas Jasa Keuangan, 2015), antara lain karena menurunnya rasio permodalan, terindikasi tindak pidana, dan/atau dapat menyebabkan BPR ditetapkan dalam pengawasan khusus (Otoritas Jasa Keuangan, 2016). Hidajat (2020) menyatakan *fraud* yang paling umum dilakukan oleh Pegawai, Pengurus, atau Pemilik BPR adalah membuat kredit fiktif, kredit topengan, dan penyalahgunaan angsuran kredit untuk kepentingan pribadi. Hal tersebut sangat merugikan pihak BPR yang dapat menyebabkan memburuknya kondisi keuangan. Selain itu terdapat praktik rekayasa laporan keuangan pada BPR melalui restrukturisasi kredit yang dilakukan hanya untuk menghindari penurunan penggolongan kredit dan peningkatan pembentukan pencadangan (Otoritas Jasa Keuangan, 2022).

Beberapa penelitian sebelumnya seperti penelitian oleh Kazemian *et al.*, (2019), Ratmono & Frendy (2022), dan Mangala & Soni (2023) telah meneliti terkait dengan

penyebab *fraud* yang terjadi di perbankan, tetapi tidak banyak penelitian yang meneliti tentang penyebab *fraud* di BPR. Berdasarkan Hidajat (2020) untuk mengetahui penyebab *fraud* yang terjadi di BPR dapat menggunakan teori *fraud diamond*, yaitu *pressure/incentive*, *opportunity*, *rationalization*, dan *capability*. Dan dari keempat faktor tersebut, *opportunity* menjadi salah satu faktor yang paling signifikan berkontribusi akan terjadinya *fraud* di BPR. Sehingga, penelitian ini menggunakan analisis *fraud diamond* dalam menemukan penyebab *fraud* di BPR yang telah dilikuidasi dan aktivitas pencegahan yang dimiliki oleh BPR yang masih beroperasi sampai dengan saat ini.

Fraud Diamond Model

Pada tahun 2004, Wolfe dan D. Hermanson dalam (Kassem & Higson, 2012) memperkenalkan model baru untuk mendeteksi seseorang melakukan *fraud* yaitu *Fraud Diamond Model*. *Fraud Diamond Model* merupakan perpanjangan dari *fraud triangle* dengan menambahkan satu elemen yaitu *capability* (kemampuan).



(Sumber: Kassem, R. and Higson, A.W. (2012). The new fraud triangle model. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*. Vol 3 No. 3, pp191 – 195.)

1. Tekanan/Insentif (*Pressure/Incentive*)

Kassem & Higson (2012) menyatakan motif seseorang melakukan *fraud* sering dikaitkan dengan tekanan pribadi, pekerjaan, atau eksternal. Tekanan pribadi berupa gaya hidup yang tinggi, tekanan pekerjaan berupa kepentingan keuangan manajemen, dan tekanan eksternal berupa ancaman terhadap bisnis atau stabilitas sistem keuangan. Sementara motif *fraud* juga dapat dikaitkan dengan tekanan dari segi keuangan dan non-keuangan. Namun, kedua klasifikasi tersebut berkaitan satu sama lain. *Pressure* merupakan salah satu penyebab *fraud* yang terjadi di perbankan khususnya di BPR. Berdasarkan Hidajat (2020), dari beberapa BPR, motivasi utama *fraud* yang dilakukan oleh pemegang saham, komisaris, dan direktur adalah tekanan non keuangan seperti keserakahan. Sedangkan bagi pegawai menengah ke bawah, motivasi untuk melakukan *fraud* adalah tekanan keuangan seperti gaji yang rendah.

2. Peluang (*Opportunity*)

Fraud tidak dapat dilakukan kecuali seseorang memiliki peluang untuk melakukan hal tersebut. Kassem & Higson (2012) menjelaskan peluang seseorang

melakukan *fraud* disebabkan karena pergantian manajemen yang tinggi terutama manajemen yang memegang peranan kunci di perusahaan, tidak adanya *segregation of duties* atau pemisahan tugas, dan transaksi atau struktur organisasi yang terlalu kompleks. Posisi atau jabatan seseorang dalam perusahaan juga dapat memengaruhi mereka melakukan *fraud* dan juga dapat menutupi *fraud* tersebut. Dan dalam ISA 240 peluang *fraud* dapat terjadi jika seseorang percaya bahwa kontrol internal dapat dikesampingkan karena individual tersebut memiliki jabatan yang tinggi dan memiliki pengetahuan tentang kekurangan tertentu dalam pengendalian internal perusahaan (IAASB, 2006). Berdasarkan Hidajat (2020), terdapat beberapa faktor yang menyebabkan seseorang memiliki peluang untuk melakukan *fraud* di BPR, yaitu lemahnya pengawasan eksternal dan internal, tidak menerapkan tata kelola perusahaan yang baik, dan terdapat risiko penyalahgunaan angsuran kredit. Berdasarkan Djohanputro & Kountur (2007) proses penagihan kredit menjadi salah satu peluang pegawai BPR melakukan *fraud* karena metode yang umumnya digunakan BPR saat melakukan penagihan pinjaman adalah langsung mendatangi nasabah sehingga nasabah tidak datang langsung ke bank.

3. Pembenaan (*Rationalization*)

Pembenaan adalah ketika seseorang yang berbuat tindakan *fraud* mencari alasan atau pembenaan atas *fraud* tersebut dan beberapa individu memiliki sikap, karakter, dan nilai-nilai yang memungkinkan mereka secara sadar dan sengaja melakukan tindakan tidak jujur (IAASB, 2006). Berdasarkan Hidajat (2020) terdapat beberapa alasan untuk seseorang membenarkan *fraud*, yaitu menganggap aset tersebut adalah milik pribadi, tidak merugikan pihak lain, untuk sesuatu yang mendesak, dan untuk meningkatkan taraf hidup. Pegawai yang melakukan *fraud* di BPR menganggap bahwa aset BPR merupakan milik pribadi dan penipuan yang mereka lakukan tidak merugikan siapa pun karena ada jaminan dari pemerintah jika BPR tersebut tutup (Hidajat, 2020).

4. Kemampuan (*Capability*)

Omar & Mohamed Din (2010) menyatakan kemampuan untuk memahami dan mengeksploitasi kelemahan pengendalian internal merupakan hal yang dapat membuat *fraud* terjadi. Hal tersebut dapat terjadi karena BPR memiliki ukuran yang kecil tidak seperti Bank Umum maka seringkali terdapat rangkap jabatan antar pegawai, sehingga pegawai tersebut dapat melihat celah pada kelemahan internal pada setiap jabatan. Pengawasan juga tidak dapat bekerja dengan optimal jika terdapat rangkap jabatan karena akan menimbulkan konflik kepentingan.

Selain itu, BPR memiliki sumber daya manusia terbatas karena bekerja di BPR tidak menarik bagi masyarakat. Hal tersebut disebabkan gaji yang rendah. Sehingga kualitas pegawai BPR kurang baik karena mayoritas pegawai hanya

berpendidikan SMA dan hanya beberapa yang berpendidikan D3 dan S1. Hal ini menyebabkan seseorang yang memiliki otoritas lebih tinggi seperti direktur atau pegawai yang memiliki pendidikan lebih tinggi dapat dengan mudah untuk melakukan *fraud*.

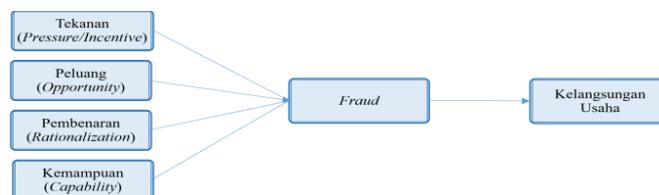
Beberapa penelitian sebelumnya telah meneliti penyebab *fraud* yang terjadi di perbankan seperti penelitian oleh Kazemian et al., (2019) yang meneliti faktor risiko *fraud* pada penyalahgunaan aset. Hasil penelitian mendukung bahwa keempat elemen risiko *fraud* secara signifikan memengaruhi penyelewengan aset karyawan bank dan untuk meminimalkan kecurangan karyawan, industri perbankan harus mengurangi peluang dan pembenaran negatif karyawan melalui pengendalian internal yang kuat.

Penelitian oleh Hidajat (2020), meneliti penyebab *fraud* di BPR menggunakan *fraud diamond model* dan hasil penelitian menjelaskan bahwa tekanan (*pressure*) dari segi keuangan dan non-keuangan, adanya peluang (*opportunity*) akibat lemahnya pengawasan dan tata kelola, pembenaran (*rationalization*) terjadinya kecurangan, dan kemampuan pelaku menjadi faktor penyebab terjadinya kecurangan/*fraud* bank. Dan, peluang adalah kontributor *fraud* yang paling signifikan.

Penelitian oleh Dwi Ratmono & Frendy (2022) juga meneliti hubungan antara risiko *fraud* dan *occupational fraud* di Bank Pembangunan Daerah (BPD) menggunakan *fraud diamond model* dan hasil penelitian menjelaskan bahwa tekanan (*pressure*) dan peluang (*opportunity*) berpengaruh terhadap *occupational fraud* di BPD di Indonesia. Dan lemahnya kontrol internal dapat meningkatkan risiko *occupational fraud*. Sedangkan pembenaran dan kemampuan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *occupational fraud*.

Berdasarkan risiko *fraud* yang sering terjadi di industri perbankan dan masih kurangnya penelitian terhadap risiko *fraud* di BPR maka peneliti melakukan penelitian untuk mengetahui penyebab *fraud* yang terjadi di BPR menggunakan *fraud diamond model*.

Gambar 2. Model Penelitian



Sumber: Pengolahan data penulis (2023)

Tabel 1. Kriteria Wawancara dan Analisis Laporan

No	Indikator	Kriteria
1	Tekanan (<i>Pressure</i>)	Kondisi keuangan, persaingan usaha, sistem pemberian gaji

2	Peluang (<i>Opportunity</i>)	Tata kelola (struktur organisasi BPR), Peraturan (<i>Standar Operational Procedure</i>) atau kontrol internal BPR, Pengawasan Komisaris, Pergantian Pegawai dan Pengurus
3	Pembenaran (<i>Rationalization</i>)	Jabatan pelaku yang melakukan <i>fraud</i> di BPR, Kesesuaian jaminan/agunan debitur
4	Kemampuan (<i>Capability</i>)	Kemampuan pegawai (latar belakang pendidikan)

Sumber: (Hidajat, 2020); (Ratmono & Frendy, 2022); (Omar & Mohamed Din, 2010)

Hasil Dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis laporan pemeriksaan LPS dan wawancara kepada pegawai LPS diketahui bahwa masing-masing indikator *fraud diamond* berkontribusi dalam menyebabkan *fraud* di BPR. Adapun analisis terhadap masing-masing indikator yaitu:

Tabel 2. Hasil Analisis Penyebab *Fraud* di BPR

No	Indikator	Kriteria	Hasil Analisis
.	<i>Fraud Diamond</i>		
1	<i>Pressure</i>	Kondisi Keuangan	<p>a. Kondisi keuangan yang buruk menjadi faktor tekanan internal keuangan yang dialami BPR. Rasio NPL yang tinggi serta rendahnya rasio likuiditas (<i>cash ratio</i>), rasio permodalan (CAR), dan rasio rentabilitas (ROA) menunjukkan kondisi keuangan yang buruk. Semakin tinggi rasio NPL maka semakin tinggi beban BPR terutama beban pencadangan yang akan menyebabkan penurunan laba BPR (Sigid & Suprpto, 2014).</p> <p>b. Untuk memperbaiki rasio NPL yang tinggi, BPR cenderung melakukan tindak pidana perbankan atau <i>fraud</i> melalui kredit dengan cara melakukan restrukturisasi kredit yang tidak sesuai dengan ketentuan, pengambilan dana milik nasabah berupa tabungan maupun deposito untuk mengangsur kredit dengan kolektibilitas rendah, dan angsuran kredit yang diangsur oleh debitur tidak digunakan untuk melunasi kredit debitur tersebut melainkan untuk kredit dengan kolektibilitas rendah. Hal yang dilakukan tersebut untuk menghilangkan kredit dengan kualitas rendah sehingga rasio NPL menurun.</p>
2	<i>Pressure</i>	Persaingan	a. Kondisi persaingan usaha BPR semakin tinggi

No	Indikator	Kriteria	Hasil Analisis
.	<i>Fraud Diamond</i>	Usaha	<p>karena di sekitar lokasi BPR terdapat BPR lainnya, kantor cabang bank umum, maupun lembaga keuangan lainnya. Sehingga, BPR bersaing dari sisi penyaluran produk kredit dan penghimpunan dana. Dengan adanya persaingan tersebut memberikan tekanan eksternal keuangan untuk BPR.</p> <p>b. Jika kompetitor memiliki sistem yang lebih baik dan produk yang lebih menarik, kepercayaan nasabah meningkat untuk menempatkan dana di kompetitor tersebut. Hal tersebut juga dapat menurunkan laba BPR. Dalam mempertahankan usaha BPR, BPR cenderung untuk memberikan bunga deposito yang tinggi, rata-rata di atas LPS <i>rate</i>, untuk menarik minat nasabah menabung di BPR. Konsekuensi dari peningkatan bunga deposito adalah menaikkan tingkat bunga kredit agar dapat menutupi pembayaran deposito kepada nasabah. Namun, bunga kredit yang tinggi berdampak pada debitur yang tidak dapat mengangsur kredit dengan tepat waktu sehingga menambah rasio NPL BPR. Untuk mengatasi hal tersebut, BPR membuat kredit topangan atau kredit fiktif untuk mengangsur kredit macet agar rasio NPL turun.</p>
3	<i>Pressure</i>	Sistem Pemberian Gaji	<p>a. Sistem pemberian gaji di BPR masih sangat sederhana karena tidak menggunakan penilaian kinerja seperti <i>balance scorecard</i>. Penilaian kinerja BPR hanya menggunakan masa kerja atau jabatan pegawai. Pada umumnya, BPR memberikan gaji hanya berdasarkan UMR atau UMK lokasi BPR atau bahkan di bawah ketentuan. Sehingga dapat menimbulkan tekanan keuangan untuk pegawai BPR.</p> <p>b. Jika pegawai BPR memiliki tekanan keuangan maka terdapat indikasi pegawai BPR melakukan</p>

No	Indikator . <i>Fraud Diamond</i>	Kriteria	Hasil Analisis
			tindak pidana perbankan atau <i>fraud</i> . <i>Fraud</i> yang sering dilakukan oleh pegawai BPR adalah dengan menyalahgunakan angsuran debitur dengan tidak mencatat pembayaran angsuran debitur dalam pembukuan BPR karena angsuran digunakan untuk keperluan pribadi. Selain itu, pegawai dapat melakukan pencairan tabungan atau deposito milik nasabah secara sepihak dan digunakan untuk keperluan pribadi.
4	<i>Opportunity</i>	Tata Kelola (struktur organisasi BPR)	Dalam POJK No. 62/POJK.03/2020 Tentang Bank Perkreditan Rakyat, BPR disyaratkan untuk memiliki komposisi komisaris dan direktur masing-masing minimal 2 (dua) orang, namun pada umumnya BPR hanya memiliki 1 (satu) orang komisaris dan/atau direksi atau tidak memiliki keduanya. Selain itu, struktur organisasi di BPR pada umumnya tidak lengkap dan terdapat beberapa pegawai yang merangkap jabatan. Hal tersebut memberikan peluang bagi pemilik, pengurus, maupun pegawai untuk melakukan <i>fraud</i> karena kurangnya tata kelola yang baik dan mekanisme <i>four eyes principle</i> .
5	<i>Opportunity</i>	Peraturan (SOP) / Kontrol Internal	Kontrol internal BPR melalui SOP yang dimiliki BPR. Dengan adanya SOP memberikan pedoman bagi pengurus dan pegawai dalam melaksanakan kegiatan operasional BPR dengan baik. SOP juga dapat mengantisipasi situasi yang tidak terduga seperti <i>human error</i> . Namun, SOP yang dimiliki BPR tidak mengatur secara rinci mengenai proses bisnis BPR dari <i>end-to-end process</i> sehingga dapat memberikan peluang <i>fraud</i> dilakukan oleh pegawai.
6	<i>Opportunity</i>	Pengawasan Komisaris,	Berdasarkan POJK No. 4/POJK.03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi BPR, Dewan komisaris memiliki peranan penting dalam melakukan pengawasan terhadap kebijakan strategis BPR dan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi. Jika pengawasan komisaris tidak efektif maka akan

No	Indikator <i>Fraud</i> <i>Diamond</i>	Kriteria	Hasil Analisis
			memberikan peluang khususnya bagi direksi untuk melakukan tindak pidana perbankan atau <i>fraud</i> . Pengawasan terhadap tugas dan tanggung jawab Direksi penting karena pada umumnya <i>fraud</i> dilakukan oleh orang yang memiliki jabatan tinggi yang dapat mempengaruhi jabatan di bawahnya (Mangala & Soni, 2023).
7	<i>Opportunity</i>	Pergantian Pegawai dan Pengurus	Pergantian direksi BPR tidak tinggi dibandingkan pegawai dengan level rendah. Hal tersebut memberikan peluang bagi direksi untuk dapat mencari kelemahan pada proses bisnis BPR.
8	<i>Rationalization</i>	Pelaku <i>Fraud</i>	Pembenaran yang dilakukan pengurus, pemilik, dan pegawai dalam melakukan <i>fraud</i> menyebabkan <i>fraud</i> terus terjadi di BPR. Direktur dan pegawai BPR merupakan pihak yang sering melakukan <i>fraud</i> di BPR. Pada umumnya, <i>fraud</i> di BPR diinisiasi oleh jabatan dengan level tinggi seperti Direktur atau Manajer. Namun dalam melakukan kecurangan, Direktur atau Komisaris mengajak pegawai untuk bekerjasama. Pegawai BPR juga memiliki tekanan akan kehilangan pekerjaan sehingga pegawai membenarkan kecurangan tersebut (Hidajat, 2020).
9	<i>Rationalization</i>	Kesesuaian Jaminan	Dengan adanya LPS, pengurus dan pegawai BPR merasa bahwa aset yang disalahgunakan akan dijamin oleh LPS, sehingga pelaku <i>fraud</i> tidak memiliki rasa bersalah dalam melakukan hal tersebut. Berdasarkan hasil pemeriksaan laporan dan wawancara diketahui jaminan yang diberikan oleh debitur rata-rata tidak cukup untuk menutup nominal kredit yang diberikan. Administrasi agunan tidak tertib karena terdapat agunan yang ditemukan tidak sesuai dengan perjanjian, dokumen agunan tidak ditemukan di BPR, agunan tidak sesuai dengan yang tertulis pada perjanjian kredit atau terdapat pergantian agunan namun tidak didokumentasikan dengan baik seperti pembuatan addendum kredit.

No	Indikator	Kriteria	Hasil Analisis
.	<i>Fraud Diamond</i>		Selain itu, karena biaya notaris maka hanya sedikit agunan debitur yang dilakukan pengikatan. Hal tersebut menyulitkan BPR dalam melakukan eksekusi jaminan atau agunan debitur.
10	<i>Capability</i>	Kemampuan Pegawai	<i>Fraud</i> tidak akan terjadi jika tidak ada kemampuan dari pelaku. Kemampuan pelaku <i>fraud</i> dapat diukur dari latar belakang pendidikan pengurus dan pegawai. Rata-rata latar belakang pendidikan pengurus dan pegawai dengan jabatan tinggi memiliki latar belakang pendidikan hingga Sarjana. Namun untuk pegawai dengan level rendah hanya memiliki latar belakang pendidikan SMA. Sehingga pegawai dengan latar belakang pendidikan yang tinggi akan lebih mudah untuk melakukan <i>fraud</i> dan membujuk pegawai di bawahnya untuk bekerjasama.

Sumber: Pengolahan data penulis (2023)

Dampak utama *fraud* yang dilakukan pemilik, pengurus, dan pegawai BPR menyebabkan kondisi keuangan BPR memburuk secara cepat. Pemburukan kondisi keuangan menyebabkan beberapa hal yaitu:

1. Meningkatnya rasio NPL akan menyebabkan beban BPR meningkat sehingga laba BPR menurun. Permodalan BPR juga akan memburuk karena digunakan untuk mendanai kegiatan operasional BPR. Rasio NPL yang tinggi menunjukkan bawah perolehan BPR dari angsuran kredit BPR tidak lancar karena banyaknya kredit macet di BPR.
2. OJK sebagai pengawas BPR akan mengambil tindakan untuk mengubah status BPR menjadi BPR dalam pengawasan intensif atau BPR dalam pengawasan khusus, berdasarkan kriteria dalam POJK No. 32/POJK.03/2019 Tentang Perubahan atas POJK No. 19/POJK.03/2017 tentang Penetapan Status dan Tindak Lanjut Pengawasan BPR dan BPRS. Perubahan status tersebut dapat berdampak pada kepercayaan nasabah terhadap BPR, sehingga banyak nasabah yang melakukan penarikan dana simpanan yaitu tabungan maupun pencairan deposito yang akan memperburuk kondisi likuiditas BPR.
3. Tidak ada investor yang melakukan penambahan modal karena BPR sudah tidak memiliki prospek usaha. Selain itu, komitmen dari pemegang saham untuk melakukan penambahan modal tidak ada.

Dengan tidak berhasilnya BPR untuk memperbaiki kondisi keuangan dan tidak ada setoran modal tambahan baik dari investor maupun pemegang saham maka BPR akan dinyatakan Tidak Dapat Dihatkan (TDS) oleh OJK dan akan dilakukan likuidasi oleh LPS.

Dengan jumlah BPR yang semakin menurun dan tantangan yang meningkat pada industri perbankan, BPR Panji Aronta masih dapat beroperasi dari tahun 1991 dan membukukan laba hingga saat ini. Oleh karena itu, dilakukan analisis terhadap usaha BPR dalam mempertahankan kelangsungan usaha dengan mengetahui kontrol yang dimiliki BPR dari setiap indikator dalam *fraud diamond*.

Tabel 3. Hasil Analisis Pencegahan *Fraud* BPR Panji Aronta

No.	Indikator <i>Fraud Diamond</i>	Kriteria	Analisis
1	<i>Pressure/ Incentive</i>	Kondisi Keuangan	<p>a. BPR memiliki kondisi keuangan yang baik karena sampai dengan saat ini aset BPR tidak pernah lebih kecil dibandingkan dengan kewajiban BPR dan tidak pernah mengalami kerugian yang menyebabkan kebangkrutan. BPR juga dapat beroperasi dengan normal tanpa adanya tambahan pinjaman dari BPR atau bank lainnya.</p> <p>b. BPR dapat melakukan pengelolaan kredit dengan baik dengan bantuan sistem teknologi BPR. Proses analisis kredit yang dilakukan BPR serta komite audit memiliki peran yang efektif dalam menyeleksi debitur yang mengajukan kredit di BPR. Agar debitur yang memiliki kredit di BPR memiliki kemampuan bayar yang tinggi sehingga meminimalisasi kredit macet.</p> <p>c. Direksi BPR tidak memiliki kepentingan keuangan berupa kredit di BPR. Hal tersebut menunjukkan bahwa direksi tidak menggunakan wewenangnya untuk menggunakan angsuran</p>
2	<i>Pressure/ Incentive</i>	Sistem Pemberian Gaji	Gaji pegawai yang diberikan BPR rata-rata adalah UMK Jombang. Walaupun tidak besar namun BPR menerapkan insentif kepada pegawai yang dapat menambah portofolio kredit, menambah penghimpunan dana, dan berhasil mendapatkan angsuran kredit dari kredit macet. Selain itu

No.	Indikator <i>Fraud Diamond</i>	Kriteria	Analisis
			terdapat <i>reward</i> bagi pegawai yang berkelakuan baik dan dibagikan pada akhir tahun. Hal ini dapat meminimalisasi intensi pegawai untuk melakukan <i>fraud</i> karena merasa dihargai bekerja di BPR.
3	<i>Opportunity</i>	Tata Kelola (struktur organisasi BPR)	<p>a. BPR memiliki struktur direksi dan komisaris sesuai dengan POJK tentang BPR. Dan struktur organisasi pegawai BPR juga lengkap dan tidak ada pegawai yang melangkah jabatan.</p> <p>b. Sikap manajemen terhadap pegawai yang melakukan kecurangan tegas dengan mengeluarkan pegawai yang melakukan <i>fraud</i> berupa penyalahgunaan angsuran kredit.</p> <p>c. Pemilik dan pengurus serta pegawai yang memiliki level tinggi cukup memiliki integritas sehingga tidak ada dominasi oleh satu atau sekelompok orang. Karena yang melakukan <i>fraud</i> hanya 1 (satu) orang pegawai.</p>
4	<i>Opportunity</i>	Peraturan (SOP) / Kontrol Internal	BPR memiliki SOP Perkreditan dan SOP Operasional sehingga pegawai memiliki panduan dalam melakukan kegiatan operasional BPR.
5	<i>Opportunity</i>	Pengawasan Komisaris,	Struktur organisasi BPR lengkap maka pengawasan komisaris dan direksi terhadap operasional BPR dapat berjalan baik dan dapat menerapkan <i>four eyes principle</i> dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.
6	<i>Rationalization</i>	Pelaku <i>Fraud</i>	<i>Fraud</i> di BPR dilakukan oleh pegawai sehingga <i>fraud</i> tidak dilakukan dengan berkelompok dan juga tidak ada ancaman terhadap pegawai lainnya.
7	<i>Rationalization</i>	Kesesuaian Jaminan	BPR menyadari bahwa agunan atau jaminan yang disampaikan debitur harus menutupi jumlah kredit yang disalurkan sehingga dalam melakukan analisis jaminan terkadang internal audit juga melakukan <i>On the Spot</i> ke lokasi usaha debitur. Untuk kredit dengan jumlah besar BPR juga melakukan pengikatan secara legal.

No.	Indikator <i>Fraud Diamond</i>	Kriteria	Analisis
8	<i>Capability</i>	Kemampuan Pegawai	Manajemen mendukung peningkatan kompetensi pegawai dengan menganggarkan biaya pendidikan serta mengikutsertakan pegawainya untuk melakukan pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Sumber: Pengolahan data penulis (2023)

Simpulan

Tekanan/insentif, peluang, pembenaran, dan kemampuan, berkontribusi atas kasus *fraud* yang terjadi di BPR. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidajat (2020), Ratmono & Frendy (2022), Mangala & Soni, (2023), dan Kazemian *et al.* (2019). Faktor tekanan/insentif terdiri dari tekanan keuangan dan non keuangan pribadi (rendahnya gaji, dan ketidakpuasan kerja) dan faktor tekanan/insentif keuangan dan non keuangan perusahaan (kesehatan keuangan yang buruk, persaingan usaha, dan menurunnya kepercayaan nasabah) yang dapat menyebabkan pegawai, pengurus maupun pemilik melakukan *fraud*. Kelemahan kontrol internal seperti tata kelola (keterbatasan sumber daya manusia), sistem informasi dan teknologi, dan pengawasan komisaris yang tidak efektif dapat membuat pelaku memiliki peluang untuk melakukan kecurangan. Direktur, Komisaris, dan Pemilik BPR sering kali memiliki kemampuan untuk melakukan *fraud* karena memiliki jabatan dan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi, serta memiliki kemampuan yang persuasif dengan mempengaruhi pegawai lainnya untuk membantu melakukan *fraud*. Oleh karena itu, pegawai dengan jabatan yang lebih rendah melakukan pembenaran atas perbuatannya. Dan, faktor internal (kepribadian) dan faktor eksternal (lingkungan) berpengaruh terhadap seseorang melakukan *fraud*.

Fraud di industri perbankan khususnya BPR telah menjadi permasalahan yang cukup serius dan memiliki dampak yang signifikan tidak hanya untuk industri perbankan sendiri namun kepada seluruh pemangku kepentingan. Dampak *fraud* menimbulkan kerugian besar bagi perusahaan dari segi keuangan dan reputasi. Kesehatan keuangan BPR yang buruk menyebabkan BPR kekurangan modal sehingga tidak dapat melakukan ekspansi usaha dan tidak dapat mempertahankan kelangsungan usaha. Kepercayaan masyarakat yang menurun juga dapat membahayakan kelangsungan usaha BPR. Hal ini sejalan dengan penelitian Akinwale *et al.* (2022), karena nasabah dapat menarik dananya dari BPR dan tidak menempatkan dananya pada BPR tersebut sehingga laba BPR menurun dan menyebabkan BPR dilikuidasi.

BPR perlu memiliki kontrol internal dan tata kelola yang baik untuk mencegah dan mendeteksi *fraud* sejak dini. BPR Panji Aronta membuktikan dapat mempertahankan kelangsungan usahanya dengan memiliki tata kelola yang baik dilihat dari kelengkapan struktur organisasi direksi, komisaris, dan pegawai BPR. Direksi, komisaris, dan Pemegang Saham memiliki integritas yang tinggi dan kesadaran yang baik akan peran dan tanggung jawabnya, terutama pada kasus *fraud* yang terjadi di BPR. BPR dapat mempertahankan kondisi keuangannya dengan memiliki pengelolaan kredit yang memperhatikan prinsip kehati-hatian. BPR menghargai pegawainya dengan memberikan insentif lebih atas kinerja pegawai serta memberikan pelatihan sesuai dengan bidang pegawai, hal tersebut agar menurunkan tingkat pergantian pegawai dan rasa ketidakpuasan kerja. Namun, BPR perlu melakukan peningkatan terhadap pegawai BPR terutama dalam bidang IT dan pemasaran.

Daftar Pustaka

- Agustiyanti. (2017, September 14). *LPS: Banyak BPR Gulung Tikar karena Fraud*. Retrieved Januari 30, 2023, from CNN Indonesia: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20170914151304-78-241737/lps-banyak-bpr-gulung-tikar-karena-fraud>
- Akinwale, F., Ailemen, I. O., & Areghan, I. (2022). Electronic fraud: An Emerging Cause of Bank Failure in Nigerian Deposit Money Banks. *Journal of Money Laundering*, 25(1), 249-263. doi:10.1108/JMLC-01-2021-0009
- Anwar, M., Nidar, S. R., Komara, R., & Layyinaturobaniyah. (2020). Rural Bank Efficiency and Loans For Micro and Small Businesses: Evidence From West Java Indonesia. *International Journal of Emerging Markets*, 15(3), 587-610. doi:10.1108/IJOEM-11-2017-0494
- Djohanputro, B., & Kountur, R. (2007). *Non Performing Loan (NPL) Bank Perkreditan Rakyat (BPR)*. GTZ dan Bank Indonesia.
- Hidajat, T. (2020). Rural Banks Fraud: A Story From Indonesia. *Journal of Financial Crime*, 27(3), 933-943. doi:10.1108/JFC-01-2020-0010
- IAASB. (2006). *International Standard on Auditing 240 The Auditor's Responsibilities Relating To Fraud In An Audit of Financial Statements*. IAASB.
- Kassem, R., & Higson, A. (2012). The New Fraud Triangle Model. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(3), 191-195.
- Kazemian, S., Said, J., & Nia, E. (2019). Examining Fraud Risk Factors on Asset Misappropriation: Evidence from Iranian Banking Industry. *Journal of Financial Crime*, 26(2).
- Kemsetneg RI. (2011). *Undang-Undang No. 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan*. Sekretariat Negara Republik Indonesia.

- Kemsetneg RI. (2016). *Undang-Undang No. 9 Tahun 2016 tentang Pencegahan dan Penanganan Krisis Sistem Keuangan*. Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Kemsetneg RI. (2023). *Undang-Undang No. 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan*. Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Mangala, D., & Soni, L. (2023). A systematic literature review on frauds in banking sector. *Journal of Financial Crime*. doi:doi.org/10.1108/JFC-12-2021-0263
- Omar, N. B., & Mohamed Din, H. F. (2010). Fraud Diamond Risk Indicator: An Assessment of Its Importance and Usage. In *CSSR 2010 - 2010 International Conference on Science and Social Research*, 607-612. doi:doi.org/10.1109/CSSR.2010.5773853
- Otoritas Jasa Keuangan. (2015). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 4/POJK.03/2015 Tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Perkreditan Rakyat*. Jakarta: OJK. Retrieved from www.ojk.go.id
- Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 7/SEOJK.03/2016 tentang Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Perkreditan Rakyat*. Jakarta: OJK. Retrieved from www.ojk.go.id
- Otoritas Jasa Keuangan. (2019). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 32/POJK.03/2019 Tentang Perubahan atas POJK No. 19/POJK.03/2017 tentang Penetapan Status dan Tindak Lanjut Pengawasan BPR dan BPRS*. Jakarta: OJK. Retrieved from www.ojk.go.id
- Otoritas Jasa Keuangan. (2020). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 62/POJK.03/2020 Tentang Bank Perkreditan Rakyat*. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan. Retrieved from www.ojk.go.id
- Otoritas Jasa Keuangan. (2020). Siaran Pers Kolaborasi Dan Sinergi Pengawasan Terintegrasi OJK Jaga Sektor Jasa Keuangan Tetap Stabil. *Siaran Pers No. SP 61/DHMS/VIII/2020*.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2022). *Panduan Strategi Anti Fraud Bagi Bank Perkreditan Rakyat (BPR)*. Jakarta: Departemen Penelitian dan Pengaturan Perbankan OJK.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Statistik Perbankan Indonesia Indonesia Banking Statistics*. 20(12). Retrieved Januari 12, 2023, from Badan Pusat Statistik.
- Ratmono, D., & Frendy. (2022). Examining the fraud diamond theory through ethical culture variables: A study of regional development banks in Indonesia. *Cogent Business & Economics*. doi:doi.org/10.1080/23311975.2022.2117161
- Sigid, A., & Suprpto, E. (2014). Analisis Pengaruh Kredit dan Non Performing Loan (NPL) terhadap Profitabilitas Pada Bank Umum Milik Pemerintah (Studi Kasus : PT. Bank Rakyat Indonesia, (Persero) Tbk. Periode Tahun 2011-2013). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 2(2).