Journal Scientific of Mandalika (jsm) e-ISSN: 2745-5955, p-ISSN: 2809-0543, Vol.6, No.5, 2025
Accredited Sinta 5, SK. Nomor 177/E/KPT/2024
Available online at: http://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jomla

Analisis Risiko *Fraud* Pada Penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) (Studi Kasus Pada Bank XYZ)

Susilo Kristiono S[1], Poerwaningsih S. Legowo[2], Lis Sintha[3].
Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia[1], Dosen Pembimbing Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia[2,3]
E-mail: skristionos@gmail.com[1], poerwaningsih.s@uki.ac.id[2], lis.shinta@uki.ac.id[3]

Abstract:*During the last 3 (three) years, the quality of People's Business Credit (KUR) distribution at Bank XYZ showed an increase in the percentage of Non-Performing Loans (problematic loans), in addition to the number of claims rejected by the guarantee company has increased. The rejection of KUR claims is more dominantly due to the KUR distribution process not being in accordance with applicable provisions, including indications of fraud committed by bank employees. The impact of the KUR rejection caused bad debts to not be resolved, resulting in losses for the company. The results of risk measurement using the fishbond diagram obtained 11 causes of debtor defaults that were indicated as fraud grouped into 4 (four) aspects; process, people, policy, and system. Of the 11 causes of debtor defaults, there are 2 (two) causes classified as Supplementary Issues, which are recommended to take risk mitigation measures. By knowing the impact and opportunities for the occurrence of causes of debtor defaults, mitigation of possibilities and mitigation of impacts can be carried out appropriately and correctly, so that it is expected to reduce or even avoid the risks that will occur.*
Keywords: *risk mitigation; non performing loan; risk measurement*

Abstrak: Selama periode 3 (tiga) tahun terakhir, kualitas penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) di Bank XYZ menunjukkan kenaikan prosentase *Non Performing Loan* (kredit bermasalah), selain itu jumlah klaim yang ditolak oleh perusahaan penjaminan mengalami peningkatan. Penolakan klaim KUR lebih dominan disebabkan karena proses penyaluran KUR tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku, antara lain adanya indikasi *fraud* yang dilakukan oleh pegawai bank. Dampak penolakan KUR tersebut, menyebabkan kredit macet tidak dapat diselesaikan, sehingga menimbulkan kerugian pada perusahaan. Hasil pengukuran risiko dengan menggunakan *fishbond diagram* diperoleh 11 penyebab debitur gagal bayar yang terindikasi *fraud* dikelompokkan ke dalam 4 (empat) aspek ; *process*, *people*, *policy*, dan *system*. Dari 11 penyebab debitur gagal bayar tersebut terdapat 2 (dua) penyebab tergolong kategori *Supplementary Issue*, yang disarankan untuk diambil tindakan mitigasi risiko. Dengan mengetahui dampak dan peluang dari terjadinya penyebab debitur gagal bayar, maka dapat dilakukan mitigasi kemungkinan dan mitigasi dampak dengan tepat dan benar, sehingga diharapkan dapat mengurangi dan bahkan menghindari risiko yang akan terjadi.
Kata Kunci : mitigasi risiko; *non performing loan* ; pengukuran risiko

Pendahuluan

Salah satu bank yang menyalurkan KUR adalah Bank XYZ, yang menjadi penyalur dana KUR di antara bank-bank Himbara lainnya. Selama 10 tahun, dari tahun 2013 - 2023, Bank XYZ tercatat telah menyalurkan dana KUR sebesar Rp.106,87 triliun.

Pada tabel 1, menunjukkan prosentase NPL (kredit bermasalah) selama periode tahun 2022 – 2023, prosentase NPL mengalami kenaikan menjadi 5,8%, diatas syarat maksimal NPL yang ditetapkan oleh OJK. Kondisi ini menjadi perhatian Bank XYZ untuk mengambil tindakan atau kebijakan untuk menurunkan prosentase NPL menjadi dibawah syarat maksimall NPL.

Tabel 1 Penyaluran KUR dan Non Performing Laon periode 2013-2023

Tahun	Penyaluran KUR		NPL		
	Jml Rek	Maks. Krd	Jml Rek	Maks. Krd	%
2013	382	980,60	21	54,93	5,6%
2014	708	975,66	25	75,15	7,7%
2015	499	1.241,08	44	108,38	8,7%
2016	782	1.716,57	50	91,04	5,3%
2017	1.568	2.473,36	258	167,19	6,8%
2018	4.217	4.065,45	406	326,08	8,0%
2019	12.106	8.063,59	916	571,80	7,1%
2020	23.663	11.344,11	1.087	571,74	5,0%
2021	65.817	20.023,56	2.968	833,71	4,2%
2022	115.456	31.142,02	6.105	1.567,23	5,0%
2023	92.970	24.850,33	5.234	1.434,23	5,8%
TOTAL	318.168	106.876,33			

Sumber : Bank XYZ

Pada Tabel 2, selama periode 2021 – 2023, jumlah klaim KUR yang diajukan oleh Bank XYZ ke perusahaan penjamin, terus mengalami kenaikan dari semula 3% menjadi 9%. Demikian juga klaim KUR yang ditolak oleh perusahaan penjamin dibandingkan dengan klaim yang diajukan, cenderung mengalami kenaikan dari 6% - 10%. Alasan klaim KUR ditolak oleh perusahaan penjamin lebih dominan pada proses penyaluran KUR yang tidak sesuai dengan ketentuan berlaku yaitu adanya indikasi tindakan *fraud* yang dilakukan oleh pegawai bank XYZ.

Tabel 2 Pengajuan Klaim KUR ke Perusahaan Penjamin

(Dalam Rp. Milyar)

Tahun	Penyaluran KUR		Pengajuan Klaim KUR Ke Perusahaan Penjamin								
			Klaim Diajukan			Klaim Dibayar			Klaim Ditolak		
	Jml Rek	Maks.Krd	Jml Rek	Outs.	%	Jml Rek	Outs.	%	Jml Rek	Outs.	%
2021	65,817	20,023.56	10,653	555.29	3%	10,030	515.55	93%	623	39.74	7%
2022	115,456	31,142.02	15,235	1,209.29	4%	13,859	1,138.56	94%	1,376	70.73	6%
2023	92,970	24,850.33	31,947	2,300.89	9%	29,111	2,067.90	90%	2,836	232.99	10%
Jumlah	274,243	76,015.91	57,835	4,065.47	5%	53,000	3,722.01	92%	4,835	343.46	8%

Sumber : Bank XYZ

Sesuai POJK No.39/POJK.03/2019, *fraud* adalah tindakan penyimpangan atau pembiaran yang sengaja dilakukan untuk mengelabui, menipu, atau memanipulasi bank, nasabah, atau pihak lain, yang terjadi di lingkungan bank dan/atau menggunakan sarana bank sehingga mengakibatkan bank, nasabah, atau pihak lain menderita kerugian dan/atau pelaku *fraud* memperoleh keuntungan keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan data yang diperoleh dari salah satu perusahaan asuransi penjaminan KUR pada posisi Desember 2024, rasio klaim KUR Bank XYZ paling tinggi dibandingkan dengan bank Himbara lainnya yaitu sebesar 68,34%, sementara rasio klaim bank Himbara lainnya hanya berkisar antara 3,9% sampai dengan 49,69%.

Tabel 3. Rasio Klaim KUR Bank Himbara Posisi Desember 2024 pada Perusahaan Asuransi Penjaminan ABC

Penyaluran KUR	Bank XYZ	Bank Himbara 1	Bank Himbara 2	Bank Himbara 3
Rasio Klaim KUR= Total Klaim KUR / Total Penjaminan KUR	68,34%	3,9%	23,45%	49,69%

Sumber : Asuransi ABC

Sementara berdasarkan data audit internal, bahwa pegawai yang terkait peristiwa atau kasus pemberian KUR selama tahun 2024 pada bank XYZ yang diproses oleh divisi Human Capital sebanyak 406 pegawai, terdiri dari pelaku fraud sebanyak 276 pegawai (67,98%) dan pelaku non fraud sebanyak 130 pegawai 32,02%. Data tersebut menunjukkan bahwa dalam menyalurkan KUR pada Bank XYZ, terdapat tindakan *fraud* yang dilakukan oleh pegawai Bank XYZ.

Berdasarkan data-data terkait penyaluran KUR pada bank XYZ periode 2013-2024, pertimbangan penulis dalam memilih penelitian ini sebagai berikut : 1) Persentase NPL (Nett) penyaluran KUR pada Bank XYZ selama periode penelitian, menunjukkan kenaikan di atas syarat maksimal NPL yang ditetapkan oleh OJK yaitu sebesar 5%, 2) Rasio klaim KUR yang ditolak oleh perusahaan penjaminan pada periode 3 tahun terakhir menunjukkan peningkatan yang signifikan sampai dengan sebesar 10%, 3) Rasio klaim pada Bank XYZ pada posisi Desember 2024, menunjukkan persentase paling tinggi diantara Bank Himbara sebesar 68,34%.

Data audit internal pelaku fraud pada peristiwa atau kasus penyaluran KUR di Bank XYZ, menunjukkan angka yang cukup tinggi.

Untuk meminimalisasi terjadinya *fraud*, maka perlu dilakukan penerapan manajemen risiko di Bank. Pada tanggal 29 September 2003, Bank Indonesia mengeluarkan Surat Edaran Bank Indonesia No. 5/21/DPNP perihal Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum dengan tujuan untuk memberikan gambaran kepada bank umum mengenai penindaklanjutan risiko kredit yang timbul dalam perbankan.

Pada penelitian ini, penulis mengidentifikasi terjadinya tindakan *fraud* terhadap etika profesi, proses, kebijakan dan sistem pada penyaluran KUR di Bank XYZ, yang menyebabkan debitur gagal bayar, sehingga proses klaim KUR ditolak oleh perusahaan penjamin. Penolakan klaim KUR dikarenakan proses penyaluran KUR tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini menyebabkan kredit tidak dapat dilunasi sehingga menimbulkan kerugian bagi bank XYZ.

Proses identifikasi risiko *fraud* tersebut, dilakukan dengan menggunakan *fishbond diagram*, dan diklasifikasikan ke dalam 4 aspek yaitu : *people, process, policy,* dan *system*.

Perbedaan penelitian ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini lebih spesifik pada analisis risiko *fraud* yang menyebabkan debitur gagal bayar pada penyaluran KUR di Bank XYZ. Dengan adanya indikasi *fraud* pada proses penyaluran KUR sehingga perusahaan menolak pengajuan klaim dari bank XYZ. Hal ini berdampak pada kerugian perusahaan, dimana KUR yang macet tidak berhasil dilunasi, terutama untuk KUR yang tanpa agunan. Penelitian ini tidak hanya mengidentikasi dan mengukur risiko saja, namun juga menentukan langkah atau kebijakan atas risiko-risiko yang ada (dalam mitigasi risiko) dalam mengurangi penyebab debitur gagal bayar pada penyaluran KUR di Bank XYZ yang terindikasi adanya *fraud* dalam meninimalisir kerugian pada Bank XYZ.

Adapun tujuan penelitian ini, yang pertama untuk mendapatkan gambaran (dalam peta bisnis) penyebab debitur gagal bayar pada penyaluran KUR, yang terindikasi *fraud* pada Bank XYZ. Kedua untuk mengukur besarnya risiko-risiko penyebab debitur gagal bayar pada penyaluran KUR, yang terindikasi *fraud* pada Bank XYZ. Dan ketiga untuk menetukan langkah atau kebijakan atas risiko-risiko yang ada (mitigasi risiko) dalam mengurangi penyebab debitur gagal bayar pada penyaluran KUR di Bank XYZ yang terindikasi adanya *fraud* dalam meninimalisir kerugian pada Bank XYZ.

Penelitian ini dibatasi pada faktor internal Bank XYZ, yaitu *fraud* yang menyebabkan kredit bermasalah pada penyaluran Kredit Usaha Rakyat, serta penerapan manajemen risiko kredit yang dapat mengurangi risiko debitur gagal bayar. Bahwa indikasi *fraud* berdasarkan hasil audit internal dan hasil *brainstorming* (curah pendapat). Manajemen risiko lainnya, seperti risiko reputasi, risiko pasar atau risiko likuiditas, dan lain-lain tidak akan secara mendalam dibahas dalam penelitian ini.

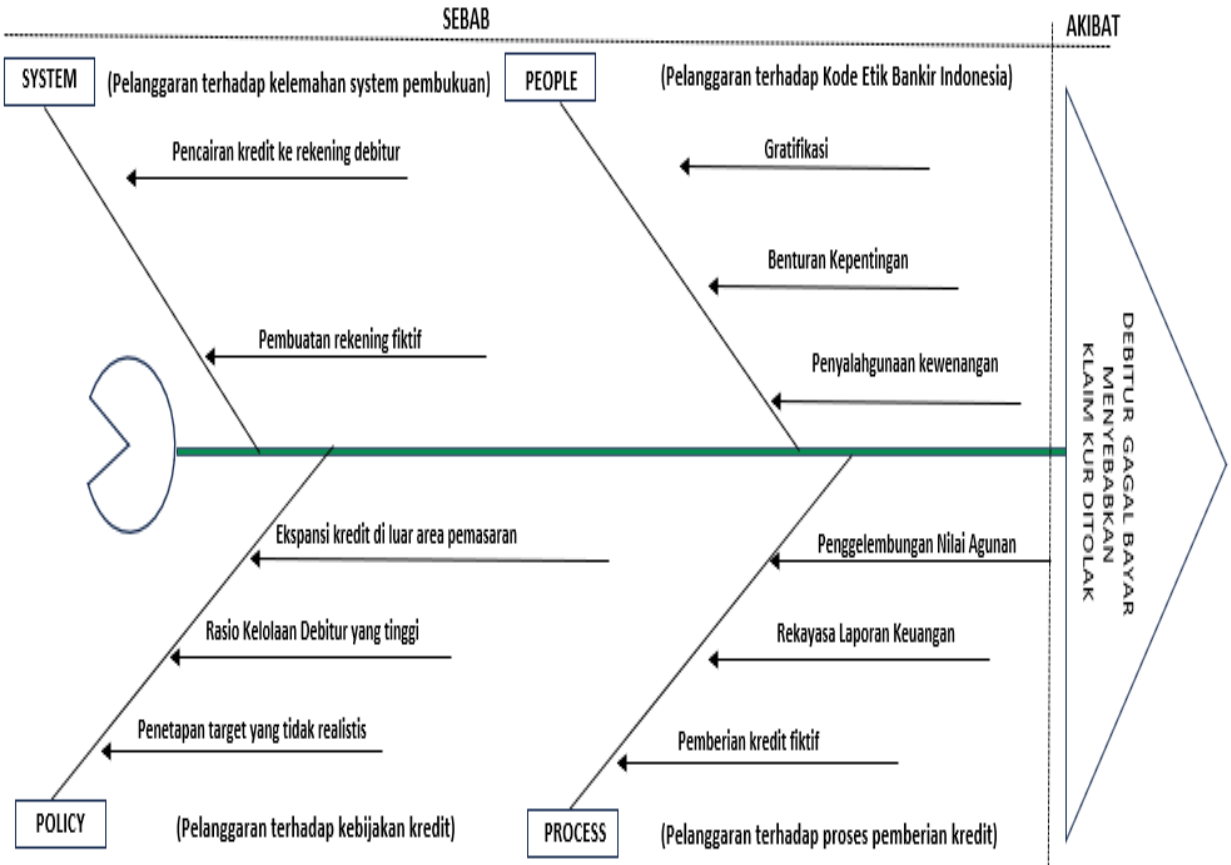
Metode Penelitian

Metode penelitian yang dipergunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data observasi, kuisoner, dan wawancara. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini *Fishbond Diagram* dan *Heat Map*. Penerapan proses manejmen risiko ISO 31000 dengan melakukan tahapan antara lain ; identifikasi risiko, pengukuran risiko, analisa risiko, evaluasi riisiko, pengendalian risiko serta tindakan mitigasi risiko.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Identifikasi Risiko

Berdasarkan *brainstorming* yang dilakukan selama penelitian, diperoleh 11 (sebelas) penyebab debitur gagal bayar pada Gambar 1, yang mengakibatkan proses klaim KUR ditolak oleh Perusahaan Penjaminan, yang terbagi kedalam 4 (empat) aspek : *People, Process, System,* dan *Policy.*



Gambar 1. *Fishbond Diagram*

(Sumber : Olahan)

Selanjutnya hasil identifikasi risiko pada *fishbond diagram*, diruaikan lebih rinci pada tabel 4 yang meliputi ; deskripsi, kategori, penyebab dan dampak perisitiwa risiko.

Tabel 4 Identifikasi Risiko Penyebab Debitur gagal bayar

No.	Tujuan	Peristiwa Risiko (Penyebab Debitur Gagal Bayar)	Deskripsi Peristiwa Risiko	Kategori Peristiwa Risiko	Deskripsi Penyebab	Deskripsi Dampak
A	Menjalankan tugas tanggung jawab sesuai dengan Kode Etik Bankir Indonesia	Gratifikasi	Menerima hadiah atau imbalan yang memperkaya diri pribadi maupun keluarga	***PEOPLE*** (Pelanggaran terhadap Kode Etik Bankir Indonesia)	- Gaya hidup, tekanan ekonomi, judi online - Tekanan pekerjaan - Peluang/kesempatan - Lemahnya waskat	- Risiko Kredit - Risiko Hukum - Risiko Reputasi - Risiko Operasional
B		Benturan Kepentingan	Keterlibatan dalam pengambilan keputusan dalam hal terdapat pertentangan kepentingan			
C		Penyalahgunaan Kewenangan	Menyalahgunakan wewenang untuk kepentingan pribadi.			
D	Melaksanakan tahapan proses pemberian kredit sesuai dengan ketentuan	Penggelembungan Nilai Agunan	Nilai aset atau jaminan yang digunakan untuk mendukung sebuah pinjaman atau kredit diukur atau dilaporkan secara berlebihan, melebihi nilai yang sesungguhnya.	***PROCESS*** (Pelanggaran terhadap proses pemberian kredit)	- Tekanan pekerjaan. - Gaya hidup, tekanan keuangan, judi online - Persaingan antar bank - Tidak memiliki kompetensi - Lemahnya waskat	- Risiko Kredit - Risiko Hukum - Risiko Reputasi - Risiko Operasional
E		Rekayasa Laporan Keuangan	Laporan keuangan yang digunakan untuk mendukung permohonan kredit dimanipulasi dengan maksud untuk menipu atau mendapatkan keuntungan pribadi			

Sumber : Olahan

F		Pemberian Kredit Fiktif	Memberikan pinjaman kepada peminjam yang sebenarnya tidak memenuhi persyaratan untuk menerima pinjaman tersebut. Istilah "fiktif" digunakan karena pinjaman tersebut seolah-olah ada dan dianggap sebagai aset oleh institusi keuangan, namun pada kenyataannya, pinjaman tersebut tidak didukung oleh keuangan yang memadai atau tidak dapat dipulihkan.			
G	Melaksanakan tugas tanggung jawab sesuai dengan kebijakan yang berlaku.	Ekspansi kredit diluar area pemasaran.	Penyaluran kredit kepada debitur yang lokasinya jauh melebihi radius jarak yang sudah ditetapkan.	***POLICY*** (Pelanggaran terhadap kebijakan kredit)	- Persaingan antar bank. - Keterbatasan jumlah SDM Tekanan pekerjaaan	- Risiko Kredit Risiko Operasional
H		Rasio Kelolaan Debitur yang tinggi	Pengelolaan debitur yang jumlah debiturnya sudah melebihi dari maksimal jumlah debitur yang ditetapkan.			
I		Penetapan target kredit yang tidak realistis	Penetapan target yang terlalu tinggi, tidak mempertimbangkan potensi bisnis daerah pemasaran.			
J	Melaksanakan pembukuan sesuai dengan ketentuan	Pencairan kredit ke rekening bukan debitur	Pembukuan hasil pencairan kredit yang seharusnya ke rekening debitur, namun dibuku ke rekening bukan debitur.	***SYSTEM*** (Pelanggaran terhadap kelemahan sistem pembukuan)	- Kelemahan pada sistem pembukuan - Gaya hidup, tekanan keuangan, judi online - Tidak adanya *segregation of duty* Lemahnya waskat	- Risiko Kredit - Risiko Hukum - Risiko Reputasi Risiko Operasional
K		Pembuatan Rekening Fiktif	Pembuatan rekening kredit sehubungan dengan pemberian kredit fiktif.			

Sumber : Olahan

Tahapan selanjutnya sesuai pada tabel 5, penulis melakukan pengumpulan data peluang dan dampak dengan membagikan link kuisioner yang ditujukan kepada karyawan di unit Operasional Kredit area kerja Jabodetabek, dengan jabatan ; Regional Head, Team Leader, Officer, dan Staff sebanyak 306 orang (populasi). Selanjutnya diperoleh kuisioner yang telah diisi oleh karyawan sebanyak 209 orang (responden) dengan rata-rata masa kerja responden antara 9 tahun sampai dengan 28 tahun.

Sedangkan untuk mendapatkan informasi tindakan mitigasi risiko, penulis melakukan wawancara kepada karyawan dengan jabatan General Manager dari divisi terkait sebanyak 5 orang dengan masa kerja antara 24 tahun sampai dengan 29 tahun.

Tabel 5. Populasi Dan Responden Penelitian

Responden	Jabatan	Populasi (Karyawan)	Responden (Karyawan)	Rata-Rata Masa Kerja
Wawancara				
Ahli 1	GM Information & Technolgy	1	1	25 tahun
Ahli 2	GM Policy Governance	1	1	29 tahun
Ahli 3	GM Small Business Program	1	1	28 tahun
Ahli 4	GM Risk Credit Retail	1	1	28 tahun
Ahli 5	GM Internal Audit	1	1	24 tahun
Jumlah		5	5	
Kuisioner				
Ahli 6	Regional Head	4	4	25-28 tahun
Ahli 7	Team Leader	22	22	18-25 tahun
Ahli 8	Officer	52	42	15-20 tahun
Ahli 9	Staff	228	139	9-20 tahun
Jumlah		306	209	

2. Pengukuran Risiko

Selanjutnya terhadap data peluang dan dampak sebanyak 209 tersebut di atas dilakukan pengukuran risiko, dengan hasil pada tabel 6 sebagai berikut ;

a. Pada data skala peluang, diperoleh angka terendah dari penyebab debitur gagal bayar yaitu pencairan kredit ke rekening bukan debitur sebesar 1,18, sedangkan angka tertinggi sebesar 2,06 berasal dari rasio kelolaan debitur yang tinggi.
b. Pada data skala dampak, diperoleh angka terendah dari 2 (dua) penyebab debitur gagal bayar yaitu benturan kepentingan dan pencairan kredit ke rekening bukan debitur sebesar 1,73, angka tertinggi sebesar 2,09 berasal dari rasio kelolaan debitur yang tinggi.
c. Untuk bobot risiko terendah sebesar 2,22 berasal dari penyebab debitur gagal bayar, pencairan kredit ke rekening bukan debitur, sedangkan bobot risiko berasal dari rasio kelolaan debitur yang tinggi.

Kategori Penyebab KTD	Penyebab KTD	Skala Peluang (P)	Skala Dampak (D)	Bobot Risiko R=PxD
A	Gratifikasi	1.42	1.77	3.05
B	Benturan Kepentingan	1.54	1.73	3.15
C	Penyalahgunaan Kewenangan	1.46	1.89	3.36
D	Penggelembungan nilai agunan	1.56	1.79	3.36
E	Pemberian Kredit Fiktif	1.44	1.92	3.26
F	Merekayasa Laporan Keuangan	1.69	1.91	3.98

G	Ekspansi Kredit di luar area pemasaran	1.63	1.87	3.59
H	Rasio kelolaan debitur yang tinggi	2.06	3.09	6,36
I	Penetapan Target Kredit tidak realistis	2.95	3.03	8.94
J	Pencairan Kredit ke rekening bukan debitur	1.18	1.73	2.22
K	Pembuatan rekening fiktif	1.22	1.76	2.34

Tabel 6. Hasil Pengukuran Penyebab Debitur gagal bayar
Sumber : Olahan

Berdasarkan hasil penghitungan bobot risiko penyebab KTD dan klasifikasi status risikonya, tahap selanjutnya adalah mengamati distribusi nilai skala peluang dan dampak dari setiap risiko. Visualisasi melalui heat map membantu menempatkan setiap risiko dalam kluster tertentu, seperti yang ditunjukkan pada tabel 7.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai peluang dan dampak dari penyebab debitur gagal bayar terdistribusi pada beberapa titik, dengan mayoritas (9 titik) A, B, C, D, E, F, G, berada pada rentang skala 3 (warna hijau tua), menunjukkan tingkat risiko rendah.

Sedangkan dua kategori risiko I dan H berada pada skala 6 & skala 8 dengan warna hijau muda atau tingkat risiko rendah ke moderat, yaitu pada aspek policy terkait rasio pengelolaan debitur yang tinggi dan penetapan target yang tidak realistis.

Hal ini mencerminkan bahwa, secara keseluruhan, risiko pada aspek people, process, dan system yang dihadapi Bank XYZ tergolong rendah, dengan dua pengecualian pada aspek kebijakan yaitu rasio kelolaan debitur yang tinggi dan penetapan target yang tidak realistis yang perlu mendapat perhatian manajemen.

Tabel 7. Hasil Pengukuran Heat Map

PROBALITAS						
	Hampir Pasti Terjadi	Low to Moderate 7	Moderate 12	Moderate to High 17	High 22	High 25
	Sangat Mungkin Terjadi 4	Low 4	Low to Moderate 9	Moderate 14	Moderate to High 19	High 24
	Bisa Terjadi 3	A, B, C, D, E, F, G Low 3	I Low to Moderate 8	Moderate 13	Moderate to High 18	High 23
	Jarang Terjadi 2	Low 2	H Low to Moderate 6	Low to Moderate 11	Moderate to High 16	High 21
	Sangat Jarang Terjadi 1	Low 1	Low 5	Low to Moderate 10	Moderate 15	High 20
		Sangat Rendah 1	Rendah 2	Moderate 3	Tinggi 4	Sangat Tinggi 5
		DAMPAK				

Keterangan :

A= Gratifikasi
B= Benturan Kepentingan
C= Penyalahgunaan Kewenangan
D= Penggelembungan Nilai Agunan
E= Pemberian Kredit Fiktif
F= Merekayasa Laporan Keuangan
G= Ekspansi Kredit Di Luar Area Pemasaran
H= Rasio Kelolaan Debitur Yang Tinggi
I= Penetapan Target Kredit Tidak Realistis
J= Pencairan Kredit ke Rekening Bukan Debitur
K= Pembuatan Rekening Fiktif

(Sumber : Olahan)

3. Perlakuan Risiko

Selanjutnya dari hasil pengukuran risiko, dilakukan mapping sesuai dengan level risikonya masing-masing dan ditetapkan perlakuan risikonya pada tabel 8. Dari 11 (sebelas) penyebab debitur gagal bayar, 9 (sembilan) penyebab debitur gagal bayar yang berada pada risiko rendah tidak diperlukan tindakan mitigasi risiko (*Acceptable*).

Sedangkan 2 (dua) penyebab debitur gagal bayar, rasio kelolaan debitur yang tinggi dan penetapan target kredit tidak realistis pada aspek Policy, berada pada level risiko sedang, wajib diambil tindakan mitigasi risiko (*Supplementary Issue*).

Tabel 8. Hasill Perlakuan Risiko

Kategori Penyebab KTD	Penyebab KTD	Bobot Risiko	Kategori Level	Perlakuan Risiko
A	Gratifikasi	3.05	Rendah	Accept/Monitor
B	Benturan Kepentingan	3.15	Rendah	
C	Penyalahgunaan Kewenangan	3.36	Rendah	
D	Penggelembungan nilai agunan	3.36	Rendah	
E	Pemberian Kredit Fiktif	3.26	Rendah	
F	Merekayasa Laporan Keuangan	3.98	Rendah	
G	Ekspansi Kredit di luar area pemasaran	3.59	Rendah	
H	Rasio kelolaan debitur yang tinggi	6.36	Rendah ke Moderat	Reduce/mitigate
I	Penetapan Target Kredit tidak realistis	8.94	Rendah ke Moderat	
J	Pencairan Kredit ke rekening bukan debitur	2.22	Rendah	Accept/Monitor
K	Pembuatan rekening fiktif	2.34	Rendah	

Sumber : Olahan

Dari penetapan perlakuan risiko di atas, terdapat 9 penyebab debitur gagal bayar yang rasio perlakuannya Accept/monitor, yaitu menerima Risiko dengan melakukan kegiatan perlakuan Risiko sesuai existing control berdasarkan pengendalian internal yang sudah ada tanpa melakukan upaya tambahan untuk mengurangi, mentransfer atau membagi Risiko.

Sementara terdapat penyebab debitur gagal bayar pada aspek *Policy* yaitu Rasio kelolaan debitur yang tinggi dan penetapan target kredit tidak realistis, yang masuk pada opsi perlakuan risiko reduce/mitigate, yaitu melakukan perlakuan risiko dengan mengurangi dampak dan/atau probabilitas Risiko terhadap perusahaan, di mana risiko tetap melekat dan menjadi tanggung jawab perusahaan.

Hasil pengumpulan informasi melalui wawancara kepada responden Ahli 1 – 5, diperoleh informasi mitigasi risiko atau langkah-langkah perbaikan pada proses penyaluran KUR.

4. Mitigasi Kemungkinan Dan Mitigasi Dampak

Terhadap 2 (dua) penyebab debitur gagal bayar, kebijakan kelolaan debitur yang tinggi dan penetapan target yang tidak realiatis, selanjutnya dilakukan tindakan mitigasi yaitu mitigasi kemungkinan dan mitigasi dampak. Beberapa langkah mitigasi risiko yang disarankan kepada manajemen Bank XYZ sebagai berikut ;

a. Kelolaan Debitur Yang Tinggi

Mitigasi kemungkinan dan mitigasi dampak terhadap kebijakan kelolaan debitur yang tinggi disampaikan pada tabel 9.

Tabel 9. Mitigasi Risiko Terhadap Kebijakan Kelolaan Debitur Yang Tinggi

No.	Mitigasi Kemungkinan	No.	Mitigasi Dampak
1	Mengevaluasi Kapasitas Pengelolaan	1	Melakukan Identifikasi dan

	Debitur a. Menganalisa beban kerja ; memastikan jumlah debitur yang dikelolal oleh masing-masing petugas kredit atau tim tidak melebihi kapasaitas ideal. b. Menambahkan Petugas Kredit : Jika beban terlalu berat, untuk dipertimbangkan merekrut staf tambahan atau mendistribusikan kembali tanggung jawab.		Analisis Penyebab a. Mengevaluasi Kapasitas Tim: Memeriksa apakah beban kerja staf terlalu tinggi sehingga menghambat pengelolaan yang efektif. b. Menganalisis Portofolio Kredit: Meninjau portofolio untuk mengidentifikasi segmen debitur yang berkontribusi pada rasio yang buruk.
2	Meningkatkan Sistem Manajemen Kredit. a. Melakukan proses Digitalisasi : Mengimplementasikan sistem manajemen kredit berbasis teknologi untuk membantu pemantauan, pengelolaan, dan analisis data debitur secara real-time. b. Peringatan Dini: memasang sistem peringatan dini untuk mendeteksi potensi masalah, seperti keterlambatan pembayaran atau peningkatan risiko kredit.	2	Melakukan Restrukturisasi Tugas dan Kapasitas Kerja a. Melakukan Redistribusi Tugas: Mengalokasikan kembali debitur kepada petugas dengan beban kerja lebih ringan. b. Melakukan Penambahan Staf: Merekrut tenaga kerja tambahan jika rasio kelolaan melebihi kapasitas optimal tim.
3	Meningkatkan Kualitas Analisis Kredit a. Penyaringan Debitur: Pastikan proses analisis kredit dilakukan dengan ketat agar hanya debitur yang layak yang disetujui. b. Pelatihan Staf Kredit: Berikan pelatihan berkala untuk meningkatkan kemampuan analisis kredit dan manajemen risiko staf.	3	Meningkatkan Pengawasan dan Pemantauan. a. Laporan Berkala: Melakukan monitoring berkala untuk mengevaluasi rasio kelolaan debitur dan mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan. b. Audit Internal: Mengadakan audit untuk memastikan kepatuhan terhadap kebijakan kredit yang telah ditetapkan.
4	Strategi Jangka Panjang a. Pengelolaan Risiko Kredit: Mengembangkan strategi manajemen risiko berbasis data untuk memastikan rasio kelolaan debitur tetap terkendali. b. Investasi Teknologi: Mwnggunakan kecerdasan buatan untuk memprediksi potensi risiko dan mengoptimalkan pengelolaan portofolio.	4	Penyesuaian Target dan Kebijakan Kredit a. Merevisi Target: Menyesuaikan target pencapaian kredit dengan kapasitas pengelolaan yang tersedia. b. Mengevaluasi Kebijakan Kredit: Meninjau kembali kebijakan penyaluran kredit untuk memastikan kualitas portofolio tetap terjaga.

		5	Strategi Jangka Panjang a. Diversifikasi Risiko: Menyebarkan portofolio kredit ke segmen yang lebih luas untuk mengurangi risiko terkonsentrasi. b. Investasi Teknologi Data: Menggunakan analitik data untuk memprediksi risiko dan mengoptimalkan pengelolaan kredit.

Dengan dilaksanakannya mitigasi risiko terhadap penerapan kebijakan kelolaan debitur yang tinggi, diharapkan dapat mengurangi risiko semula low to moderate menjadi risiko low (tabel 10).

Tabel 10. Heat Map - Perubahan Risiko Terhadap Penyebab Debitur Gagal Bayar H Setelah Dilakukan Mitigasi Risiko

PROBALITAS						
	Hampir Pasti Terjadi	Low to Moderate 7	Moderate 12	Moderate to High 17	High 22	High 25
	Sangat Mungkin Terjadi 4	Low 4	Low to Moderate 9	Moderate 14	Moderate to High 19	High 24
	Bisa Terjadi 3	A, B, C, D, E, F, G Low 3 H	Low to Moderate 8 H	Moderate 13	Moderate to High 18	High 23
	Jarang Terjadi 2	Low 2	Low to Moderate 6	Low to Moderate 11	Moderate to High 16	High 21
	Sangat Jarang Terjadi 1	Low 1	Low 5	Low to Moderate 10	Moderate 15	High 20
		Sangat Rendah 1	Rendah 2	Moderate 3	Tinggi 4	Sangat Tinggi 5
		DAMPAK				

Keterangan :

A= Gratifikasi
B= Benturan Kepentingan
C= Penyalahgunaan Kewenangan
D= Penggelembungan Nilai Agunan
E= Pemberian Kredit Fiktif
F= Merekayasa Laporan Keuangan
G= Ekspansi Kredit Di Luar Area Pemasaran
H= Rasio Kelolaan Debitur Yang Tinggi
I= Penetapan Target Kredit Tidak Realistis
J= Pencairan Kredit ke Rekening Bukan Debitur
K= Pembuatan Rekening Fiktif

Sumber : Olahan

b. Penetapan Target Kredit tidak realistis

Mitigasi kemungkinan dan mitigasi dampak terhadap kebijakan kelolaan debitur yang tinggi disampaikan pada tabel 11.

Tabel 11. Mitigas Risiko Penetapan Target Kredit tidak realistis

No.	Mitigasi Kemungkinan	No.	Mitigasi Dampak
1	**Analisis Pasar dan Data Historis** a. Studi Data Historis: Meninjau pencapaian kredit sebelumnya dan tren pasar untuk mengidentifikasi pola dan batas realistis. b. Analisis Pasar: Menggunakan data pasar terkini untuk mengevaluasi potensi sektor yang menjadi target.	1	**Melakukan Evaluasi Kembali Target dan Realokasi Sumber Daya** a. Merevisi Target: Tinjau target yang telah ditetapkan dan menyesuaikan dengan kondisi pasar atau kemampuan tim. b. Merealokasi Sumber Daya: Mengalihkan fokus dan sumber daya ke segmen atau

			wilayah yang lebih potensial.
2	**Melakukan komunikasi dengan tim Kredit** a. Melibatkan tim Kredit dalam proses penyusunan target agar merasa memiliki tanggung jawab dan memahami tantangan di lapangan. b. Meminta masukan dari tim terkait kemampuan realistis untuk mencapai target.	2	**Melakukan Komunikasi Transparan dengan Tim** a. Melakukan Diskusi Internal: Menjelaskan tantangan yang dihadapi kepada tim, terutama bagian penjualan dan pemasaran, untuk mencari solusi bersama. b. Melakukan Penyesuaian Ekspektasi: Menghindari tekanan berlebihan terhadap tim dengan menetapkan ekspektasi yang lebih realistis.
3	**Menentukan Target Berdasarkan Data** a. Menggunakan metode berbasis data seperti analisis SWOT, *forecasting*, atau *benchmarking* terhadap kompetitor. b. Memastikan target didukung oleh data makroekonomi, seperti tingkat suku bunga, inflasi, dan daya beli masyarakat.	3	**Melakukan Peningkatan Kualitas Kredit** a. Melakukan Penyaringan Ketat: Memastikan nasabah yang disetujui memenuhi kriteria kredit yang sehat untuk menghindari kredit macet. b. Melakukan Penguatan Monitoring Kredit: Meningkatkan pengawasan terhadap nasabah yang sudah ada untuk mencegah masalah pembayaran.
4	**Segmentasi Pasar** a. Agar fokus pada segmentasi pasar dengan potensi kredit tinggi. b. Hindari penetapan target seragam tanpa mempertimbangkan karakteristik wilayah atau sektor.	4	**Melakukan Pengembangan Strategi Alternatif** a. Melakukan diversifikasi Portofolio: Tidak bergantung pada satu segmen atau wilayah saja. Melakukan pengembangan pasar alternatif dengan potensi yang lebih stabil. b. Strategi Promosi Kreatif: Menggunakan pendekatan baru untuk menarik minat pelanggan, seperti program diskon bunga atau kerja sama dengan mitra strategis.
5	**Menyusun Strategi Pencapaian**	5	**Melakukan Penanganan Risiko**

	a. Memastikan ada rencana aksi rinci, seperti penambahan tenaga kerja, pelatihan staf, atau peningkatan promosi, untuk mendukung pencapaian target. b. Menggunakan indikator kinerja utama (KPI) yang dapat diukur dan dipantau secara berkala.		**Operasional** a. Mengurangi Tekanan pada Tim: Memastikan target yang terlalu tinggi tidak mengakibatkan penurunan moral atau tingginya turnover karyawan. b. Melakukan Peningkatan Kapasitas Tim: Mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan tim dalam mencapai target.
6	**Melakukan Evaluasi dan Penyesuaian Berkala** a. Meninjau pencapaian secara berkala (bulanan atau triwulanan). b. Menyesuaikan target jika ditemukan perubahan kondisi pasar atau kendala yang tidak terduga.		

Dengan dilaksanakannya mitigasi risiko terhadap kebijakan **Penetapan Target Kredit tidak realistis**, diharapkan dapat mengurangi risiko semula low to moderate menjadi risiko low yang ditampilkan pada tabel 12.

Tabel 12. Heat Map - Perubahan Risiko Terhadap Penyebab Debitur Gagal Bayar I Setelah Dilakukan Mitigasi Risiko

PROBALITAS						
	Hampir Pasti Terjadi	Low to Moderate 7	Moderate 12	Moderate to High 17	High 22	High 25
	Sangat Mungkin Terjadi 4	Low 4	Low to Moderate 9	Moderate 14	Moderate to High 19	High 24
	Bisa Terjadi 3	A, B, C, D, E, F, G Low 3 I	I Low to Moderate 8	Moderate 13	Moderate to High 18	High 23
	Jarang Terjadi 2	Low 2	Low to Moderate 6	Low to Moderate 11	Moderate to High 16	High 21
	Sangat Jarang Terjadi 1	Low 1	Low 5	Low to Moderate 10	Moderate 15	High 20
		Sangat Rendah 1	Rendah 2	Moderate 3	Tinggi 4	Sangat Tinggi 5
		DAMPAK				

Keterangan :

A= Gratifikasi
B= Benturan Kepentingan
C= Penyalahgunaan Kewenangan
D= Penggelembungan Nilai Agunan
E= Pemberian Kredit Fiktif
F= Merekayasa Laporan Keuangan
G= Ekspansi Kredit Di Luar Area Pemasaran
H= Rasio Kelolaan Debitur Yang Tinggi
I= Penetapan Target Kredit Tidak Realistis
J= Pencairan Kredit ke Rekening Bukan Debitur
K= Pembuatan Rekening Fiktif

Sumber : Olahan

5. Penerapan Strategi Anti Fraud di Bank XYZ

Dari 11 (sebelas) penyebab debitur gagal bayar pada penyaluran KUR, yang terdiri 9 (sembilan) penyebab debitur gagal bayar berada pada risiko rendah yang tidak diperlukan tindakan penanganan risiko (*Acceptable*). Dari 9 (sembilan) penyebab debitur gagal bayar, 8 (delapan) penyebab debitur gagal bayar merupakan tindakan *fraud*, yaitu ; gratifikasi, benturan kepentingan, penyalahgunaan kewenangan, penggelembungan nilai agunan, pemberian kredit fiktif, merekayasa laporan keuangan, pencairan kredit ke rekening bukan debitur, dan pembuatan rekening fiktif

Untuk mencegah terjadinya pelanggaran terhadap tata kelola perusahaan, Bank XYZ telah membentuk Organisasi Satuan Anti Fraud berdasarkan pada tanggal 28 Juni 2021. Organisasi ini sudah efektif diimplementasikan sejak tanggal 27 Juli 2021. Fungsi dan tanggung jawab organisasi ini antara lain terkait penerapan strategi anti *fraud* di Bank XYZ. Seperti melalui aktivitas pencegahan, pendeteksi, investigasi, pelaporan dan sanksi, pemantauan serta evaluasi strategi anti fraud. Kejadian *fraud* yang bersumber dari internal bank didominasi oleh kejadian fraud non kredit.

Kesimpulan

Berdasarkan analisa dan evaluasi yang dilakukan pada penelitian ini, didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil identifikasi risiko ditemukan 11 (sebelas) penyebab debitur gagal bayar pada proses penyaluran KUR yang terindikasi *fraud* pada bank XYZ, ke dalam 4 (empat) aspek sebagai berikut : **Aspek *People*** terdiri dari ; gratifikasi, benturan kepentingan, dan penyalahgunaan kewenangan. **Aspek *Process*** terdiri dari ; penggelembungan nilai agunan, pemberian kredit fiktif dan merekayasa laporan keuangan. **Aspek *Policy*** terdiri dari : ekspansi kredit di luar area pemasaran. rasio kelolaan debitur yang tinggi ekspansi kredit dan penetapan target kredit tidak realistis. **Aspek *System*** terdiri dari ; pencairan kredit ke rekening bukan debitur dan pembuatan rekening fiktif.
2. Dari 11 (sebelas) penyebab debitur gagal bayar pada penyaluran KUR, yang terindikasi *fraud* pada Bank XYZ, 9 (sembilan) penyebab debitur gagal bayar, berada pada risiko rendah sebagai berikut : Gratifikasi, dengan bobot risiko 3,05, Benturan kepentingan, dengan bobot risiko 3,15, Penyalahgunaan kewenangan dengan bobot risiko 3,36, Penggelembungan nilai agunan dengan bobot risiko 3,36, Pemberian kredit fiktif dengan bobot risiko 3,26, Merekayasa laporan keuangan dengan bobot risiko 3,98, Ekspansi kredit di luar area pemasaran dengan bobot risiko 3,59, Pencairan kredit ke rekening bukan debitur dengan bobot risiko 2,22, Pembuatan rekening fiktif dengan bobot risiko 2,34. Sedangkan 2 (dua) penyebab debitur gagal bayar, yaitu rasio kelolaan debitur yang tinggi ekspansi kredit dengan bobot risiko 6,36 dan penetapan target kredit tidak realistis dengan bobot risiko 8,94, keduanya berada pada level risiko rendah ke moderat.
3. Terhadap 9 (sembilan) penyebab debitur gagal bayar pada penyaluran KUR, yang terindikasi *fraud* pada Bank XYZ, yang berada pada risiko rendah masuk kedalam perlakuan risiko accept/monitor sehingga tidak diperlukan upaya tambahan tindakan mitigasi risiko diluar yang sudah ada. Sedangkan 2 (dua) penyebab debitur gagal bayar, yang berada risiko rendah ke moderat disarankan untuk diambil tindakan reduce/mitigasi seperti yang sudah disampaikan pada penjelasan sebelumnya.

Daftar Pustaka

Alamsyahbana, muhamad isa, dkk. (2023). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif.* Media Sains Indonesia, Bandung.

Bank Indonesia, 2003, *Surat Edaran Bank Indonesia No. 5/21/DPNP tanggal 29 September 2003, tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum*, Jakarta

Bank XYZ, *Penyaluran KUR dan Non Performing Loan Periode 2013-20123*, Jakarta

Basel Committee on Banking Supervision, 2000, *Principle for the Management of Credit Risk*, September 2000, Basel.

Bramantyo, Djohanputro & Ronny Kountur (2007), *Non Performing Loan (NPL) Bank Prekreditan Rakyat (BPR)*, Diserahkan Kepada: GTZ dan Bank Indonesia.

IAASB. (2006*). International Standard on Auditing 240 The Auditor's Responsibilities Relating To Fraud In An Audit of Financial Statements*. IAASB.

Pemerintah Indonesia, *Peraturan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian RI No. 1 Tahun 2022 Tentang Pedoman Pelaksanaan Kredit Usaha Rakyat.* Jakarta.

Pemerintah Indonesia, *Salinan Peraturan Menkeu No.135/PMK.05/2008 tangal 24 September 2008* tentang Fasilitas Penjaminanan Kredit Usaha Rakyat, Kemekeu, Jakarta

Kassem, R. dan A. Higson. 2012. *The New Fraud Triangle Model.* Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences 3(3):191 – 195.

Kontan.co.id (2023, 10 Juli). *Perbankan Sulit Kejar Target Penyaluran KUR pada 2023, Ini Hambatannya.* Diakses pada 13 Mei 2024, dari https://keuangan.kontan.co.id

Otoritas Jasa Keuangan 2019, *Salinan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 39/POJK.03/2019 tentang Penerapan Strategi Anti Fraud Bagi Bank Umum*, Jakarta.

Wolfe, D., & Hermanson, D. R. (2004). *The Fraud Diamond: Considering Four Elements of Fraud.* The CPA Journal, 74, 38-42.