

**ANALISIS RISIKO *FRAUD* PADA PENYALURAN
KREDIT USAHA RAKYAT (KUR)
(STUDI KASUS PADA BANK XYZ)**

TESIS

Oleh :
Susilo Kristiono S
2304198002



**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2025**

**ANALISIS RISIKO *FRAUD* PADA PENYALURAN
KREDIT USAHA RAKYAT (KUR)
(STUDI KASUS PADA BANK XYZ)**

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh gelar
Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Program
Pascasarjana
Universitas Kristen Indonesia**

**Oleh:
Susilo Kristiono S
2304198002**



**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2025**



PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Susilo Kristiono S
NIM : 2304198002
Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tugas akhir yang berjudul “**ANALISIS RISIKO FRAUD PADA PENYALURAN KREDIT USAHA RAKYAT (KUR) (STUDI KASUS PADA BANK XYZ)**” adalah:

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, buku-buku dan jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada karya tugas akhir saya.
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana di Universitas lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada tugas.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang dinyatakan di atas, maka karya tugas akhir ini dianggap batal.

Jakarta, 06 Januari 2025



Susilo Kristiono S



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR

**ANALISIS RISIKO *FRAUD* PADA PENYALURAN KREDIT USAHA RAKYAT (KUR)
(STUDI KASUS PADA BANK XYZ)**

Oleh :

Nama : Susilo Kristiono S
NIM : 2304198002
Program Studi : Magister Manajemen

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam Sidang Tugas Akhir guna mencapai gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen, Universitas Kristen Indonesia.

Jakarta, 06 Januari 2025

Menyetujui :

Pembimbing I

Dr. Poerwaningsih S. Legowo, MS.Tr
NIP/NIDN : 861256/0323036004

Pembimbing II

Prof. Dr. Lis Sintha SE., MM
NIP/NIDN : 201305/032096401

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dr. M.L. Denny Tewu, S.E., M.M.
NIP/NIDN : 121952/0311076306

Direktur Program Pasca Sarjana

Prof. Dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., PA.
NIP/NIDN : 191690/8807033420




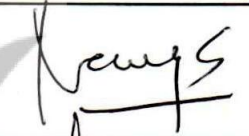
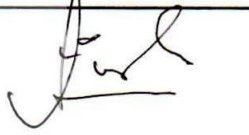
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA

PERSETUJUAN TIM PENGUJI

Pada tanggal 20 Januari 2025 telah diselenggarakan Sidang Tesis untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia atas nama :

Nama : Susilo Kristiono S
NIM : 2304198002
Program Studi : Magister Manajemen
Program : Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia

termasuk ujian Tugas Akhir yang berjudul “ Analisis Risiko Fraud Pada Penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) (Studi Kasus Pada Bank XYZ)” oleh tim penguji yang terdiri dari :

No.	Nama Penguji	Jabatan Tim Penguji	Tanda Tangan
1	Prof. Bramantyo Djohanputro, MBA., Ph.D	Ketua	
2	Dr. Poerwaningsih S. Legowo, MS.Tr	Anggota	
3	Prof. Dr. Lis Sintha SE., MM	Anggota	

Jakarta, 20 Januari 2025



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA PROGRAM PASCASARJANA

Pernyataan dan Persetujuan Publikasi Tugas Akhir

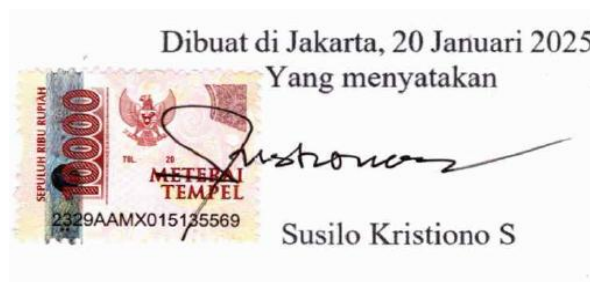
Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Susilo Kristiono S
NIM : 2304198002
Program Studi : Magister Manajemen
Program : Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia
Jenis Tugas Akhir : Tesis
Judul : Analisis Risiko Fraud Pada Penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) (Studi Kasus Pada Bank XYZ)

Menyatakan bahwa :

1. Tugas akhir tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi manapun;
2. Tugas akhir tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil pihak lain, dan apabila saya mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Saya memberikan Hak Non Eksklusif Tanpa Royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), menawar dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilih hak cipta.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran Hak Cipta dan Kekayaan Intelektual atau Perundang-undangan Republik Indonesia lainnya dan integritas akademik dalam karya saya tersebut, maka saya bersedia menanggung secara pribadi segala bentuk tuntutan hukum dan sanksi akademis yang timbul serta membebaskan Universitas Kristen Indonesia dari segala tuntutan hukum yang berlaku.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, kasih dan karunia-Nya maka penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Analisis Risiko Fraud Pada Penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) (Studi Kasus Pada Bank XYZ).

Penelitian ini dibuat dan disusun sebagai tugas akhir penulis, serta sebagai syarat yang harus dipenuhi guna menempuh Sidang Ujian Pascasarjana serta untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen. Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis menyadari tidak sedikit kendala dan halangan yang dihadapi penulis serta tesis ini masih jauh dari sempurna, masih terdapat kekurangan yang disebabkan keterbatasan kemampuan yang dimiliki oleh penulis. Namun berkat bantuan dan kontribusi dari berbagai pihak maka penulisan dan penyusunan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Selama belajar di Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia, penulis mendapat banyak ilmu dan pelajaran yang bermanfaat bagi kehidupan serta wawasan penulis. Dalam proses pembuatan tesis ini, penulis banyak dibantu, dan diberi arahan, dukungan, serta semangat oleh orang-orang di sekitar penulis.

Pada kesempatan ini dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ketiga kekasih hati saya yang selama ini hadir dalam ruang kehidupan saya, istri terkasih Harini Pujiatun S.Sos, dan anak-anak tercinta Fajar Sebastian S dan Fira Shaina S, yang setia mendampingi saya melewati masa suka dan duka, termasuk mendukung langkah saya menempuh studi lanjut di UKI.
2. Prof. Dr. Dhaniswara K. Hardjono, S.H., M.H., M.B.A. selaku Rektor Universitas Kristen Indonesia.
3. Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd, PA selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia.
4. Dr. M.L. Denny Tewu, MM selaku Kaprodi Magister Manajemen , Universitas Kristen Indonesia
5. Dr. Poerwaningsih S. Legowo, MS.Tr selaku Dosen Pembimbing Tesis I yang selalu memberikan waktu, nasihat, dan dukungan dalam membimbing penulis menyelesaikan tesis ini.

6. Prof. Dr. Lis Sintha SE., MM selaku Dosen Pembimbing Tesis II yang selalu memberikan waktu, nasihat, dan dukungan dalam membimbing penulis menyelesaikan tesis ini.
7. Prof. Bramantyo Djohanputro, MBA., Ph.D selaku dosen penguji yang memberikan penilaian dan saran pada sidang ujian tesis.
8. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen dan Seluruh staf Prodi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia yang ikut serta membantu memberikan dukungan dan bantuan dalam penulisan tesis ini. Tanpa bantuan para beliau penulis tidak bisa menyelesaikan tesis ini dengan baik, semoga ilmu dan pengalaman yang diberikan dapat didedikasikan untuk kesuksesan penulis di hari-hari yang akan datang.
9. Teman - teman mahasiswa Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia. Untuk setiap kenangan, kebersamaan dan pengalaman yang telah dilalui Bersama-sama selama ini, serta selalu mendukung satu sama lain
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini

Kiranya penelitian ini dapat bermanfaat, serta memberikan ilmu yang baru dan lebih bagi pembaca. Akhir kata, dengan segala rasa syukur penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak. Tuhan memberkati.

Jakarta, 20 Januari 2025



Susilo Kristiono S

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	ii
PERSETUJUAN TIM PENGUJI.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI.....	iv
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAK.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Batasan Masalah.....	7
1.5. Sistematika Penulisan.....	8
BAB II LANDASAN TEORI.....	9
2.1. <i>Grand Theory</i>	9
2.1.1. Teor Sinyal (<i>Signalling Theory</i>).....	9
2.1.2. Teori Keagenan (<i>Agency Theory</i>).....	10
2.1.3. <i>Productive Theory Of Credit</i>	11
2.1.4. <i>The Anticipated Income Theory</i>	12
2.1.5. Konsep Dan Tujuan Manajemen Risiko.....	13
2.2. Pengertian Bank.....	14
2.3. Tinjauan Umum Tentang Kredit.....	15
2.2.1. Pengertian Kredit.....	15
2.2.2. Unsur-Unsur Kredit.....	16
2.2.3. Jenis-Jenis Kredit.....	17
2.4. Kredit Usaha Rakyat.....	18
2.4.1. Kebijakan dan Prosedur Kredit Usaha Rakyat (KUR).....	18
2.4.2. Pola Penyaluran KUR.....	19
2.4.2.1. Langsung Ke UMKMK.....	20
2.4.2.2. Tidak Langsung Ke UMKMK.....	20
2.4.2.2.1. Pola <i>Executing</i>	20
2.4.2.2.2. Pola <i>Chanelling</i>	21
2.5. Indikator Pemberian Kredit.....	22
2.6. Pengertian Kredit Bermasalah.....	24
2.7. Risiko.....	25
2.8. Manajemen Risiko.....	26
2.9. Manajemen Risiko Dalam Pengelolaan Risiko Kredit.....	29

2.10. Identifikasi Risiko	30
2.10.1. <i>Brainstorming</i>	31
2.10.2. <i>Interviewing</i>	31
2.10.3. Penyebaran Kuesioner.....	31
2.11. Penilaian Risiko	31
2.12. Pengendalian Risiko.....	35
2.13. <i>Fishbond Diagram</i>	36
2.14. <i>Fraud</i>	37
2.14.1. Definisi <i>Fraud</i>	37
2.14.2. <i>Fraud Diamond Model</i>	38
2.14.2.1. Tekanan/Insentif (<i>Pressure/Incentive</i>).....	38
2.14.2.2. Peluang (<i>Opportunity</i>).....	39
2.14.2.3. Pembenaran (<i>Rationalization</i>).....	39
2.14.2.4. Kemampuan (<i>Capability</i>).....	40
2.15. Penerapan Strategi Anti <i>Fraud</i>	40
2.16. Kode Etik Bankir Indonesia	41
2.17. Penelitian Sebelumnya	42
2.18. Kerangka Penelitian	44
BAB III METODE PENELITIAN	47
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian	47
3.2. Subyek Penelitian.....	47
3.3. Metode Pengumpulan Data	48
3.3.1. Observasi.....	48
3.3.2. Kuesioner	48
3.3.3. Wawancara.....	49
3.4. Populasi Dan Sampel Penelitian	50
3.4.1. Populasi Penelitian.....	50
3.4.2. Sampel Penelitian.....	50
3.5. Metode Analisa	52
3.5.1. Menghitung Risiko.....	52
3.5.2. Mengukur Peluang Dan Dampak	52
3.5.3. Model Analisis Peta Risiko <i>Heat Map</i>	52
3.5.4. Teknis Analisis.....	54
3.5.5. Pembagian Kategori Risiko.....	54
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	56
4.1. Identifikasi Risiko	56
4.1.1. Aspek <i>People</i>	61
4.1.1.1. Gratifikasi.....	62
4.1.1.2. Benturan Kepentingan.....	63
4.1.1.3. Penyalahgunaan Kewenangan.....	63
4.1.2. Aspek <i>Process</i>	64
4.1.2.1. Penggelembungan Nilai Agunan.....	64
4.1.2.2. Pemberian Kredit Fiktif.....	64
4.1.2.3. Merekayasa Laporan Keuangan.....	64

4.1.3. Aspek <i>Policy</i>	65
4.1.3.1. Ekspansi Kredit Di Luar Area Pemasaran	65
4.1.3.2. Rasio Kelolaan Debitur Yang Tinggi.....	65
4.1.3.3. Penetapan Target Yang Tidak Realistis	66
4.1.4. Aspek <i>System</i>	66
4.1.4.1. Pencairan Kredit Ke Rekening Bukan Debitur	67
4.1.4.2. Pembuatan Rekening Fiktif.....	67
4.2. Pengukuran Risiko	67
4.3. Evaluasi Risiko menggunakan Analisis <i>Heat Map</i>	69
4.4. Perlakuan Risiko	72
4.4.1. Rasio Kelolaan Debitur Yang Tinggi Masuk Kategori <i>Reduce/mitigate</i>	73
4.4.1.1. Mitigasi Kemungkinan.....	73
4.4.1.2. Mitigasi Dampak.....	74
4.4.2. Penetapan Target Tidak Realistis masuk kategori <i>Reduce/mitigate</i>	76
4.4.1.1. Mitigasi Kemungkinan.....	76
4.4.1.2. Mitigasi Dampak.....	77
4.5. Penerapan Strategi Anti <i>Fraud</i> di Bank XYZ.....	79
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	82
5.1. Kesimpulan	82
5.2. Saran.....	85
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN	90

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Penyaluran KUR dan <i>Non Performing Loan</i> Periode 2013-2023.....	2
Tabel 1.2. Pengajuan Klaim KUR ke Perusahaan Penjaminan.....	3
Tabel 1.3. Rasio Klaim KUR Bank Himbara Posisi Desember 2024 pada Perusahaan Asuransi Penjaminan ABC	3
Tabel 2.1. Kemungkinan Kejadian.....	33
Tabel 2.2. Tingkat Keparahan.....	33
Tabel 2.3. Klasifikasi Keparahan	34
Tabel 2.4. Matrik Risiko (<i>Risk Matrix</i>).....	34
Tabel 2.5. Pengendalian Risiko.....	35
Tabel 2.6. Tabel Peneliti Sebelumnya.....	42
Tabel 3.1. Responden Penelitian.....	48
Tabel 3.2. Materi Kuesioner.....	49
Tabel 3.3. Materi Wawancara	50
Tabel 3.4. Daftar Skala Peluang.....	52
Tabel 3.5. Daftar Skala Dampak.....	53
Tabel 3.6. Skala Risiko dan Level Risiko	53
Tabel 3.7. Peta Risiko (<i>Heat Map</i>).....	54
Tabel 3.8. Kriteria Pemilihan Opsi Perlakuan Risiko	55
Tabel 4.1. Identifikasi Risiko Penyebab Debitur Gagal.....	58
Tabel 4.2. Responden Penelitian.....	68
Tabel 4.3. Hasil Kuesioner Berdasarkan Sebaran Jumlah Responden.....	68
Tabel 4.4. Hasil Pengukuran Penyebab KTD	69
Tabel 4.5. Hasil Pengukuran Peta Risiko (<i>Heat Map</i>).....	71
Tabel 4.6. Hasil Perlakuan Risiko.....	72

DAFTAR TABEL (Lanjutan)

Tabel 4.7. Heat Map – Perubahan Risiko Terhadap Penyebab Debitur Gagal Bayar H Setelah Dilakukan Mitigasi Risiko	76
Tabel 4.8. Heat Map – Perubahan Risiko Terhadap Penyebab Debitur Gagal Bayar I Setelah Dilakukan Mitigasi Risiko.....	79



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Pola Penyaluran KUR Langsung ke UMKMK	20
Gambar 2.2. Penyaluran KUR Tidak Langsung Pola <i>Executing</i>	20
Gambar 2.3. Penyaluran KUR Tidak Langsung Pola <i>Chanelling</i>	21
Gambar 2.4. Proses Manajemen Risiko ISO 31000.....	28
Gambar 2.5.. Matriks Risiko F-N.....	32
Gambar 2.6. <i>Fishbone Diagram</i> secara detail.....	37
Gambar 2.7. <i>Fraud Diamond</i>	38
Gambar 2.8. Kerangka Penelitian	46
Gambar 4.1. <i>Fishbond Diagram</i>	57



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Materi Kuesioner	90
Lampiran 2 Lembar Wawancara.....	94



ABSTRAK

Selama periode 3 (tiga) tahun terakhir, kualitas penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) di Bank XYZ menunjukkan kenaikan persentase *Non Performing Loan* (kredit bermasalah) di atas 5% melebihi batas maksimum NPL yang ditetapkan OJK, selain itu jumlah klaim yang ditolak oleh perusahaan penjaminan pada periode 3 tahun terakhir menunjukkan peningkatan yang signifikan sampai sebesar 10%, sementara rasio klaim pada Bank XYZ menunjukkan persentase paling tinggi diantara Bank Himbara. 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. Dari laporan audit internal yang diperoleh, bahwa selama tahun 2024 pelaku fraud pada kasus penyaluran KUR di Bank XYZ, menunjukkan angka yang cukup tinggi. Adapun tujuan penelitian, untuk mendapatkan gambaran (dalam peta bisnis) penyebab debitur gagal bayar pada penyaluran KUR, yang terindikasi *fraud* pada Bank XYZ, untuk mengukur besarnya risiko-risiko penyebab debitur gagal bayar pada penyaluran KUR, yang terindikasi *fraud* pada Bank XYZ, dan untuk menentukan langkah atau kebijakan atas risiko-risiko yang terjadi (mitigasi risiko) dalam mengurangi penyebab debitur gagal bayar pada penyaluran KUR di Bank XYZ yang terindikasi adanya *fraud* dalam meminimalisir kerugian pada Bank XYZ. Lokasi penelitian di Bank XYZ, berada di wilayah Jabodetabek dengan obyek penelitian adalah Analisis Risiko Fraud Pada Penyaluran Kredit Usaha Rakyat di Bank XYZ dengan periode waktu tahun 2020 sampai dengan 2023. Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah brainstorming, kuesioner, dan wawancara. Teknis analisis data menggunakan *Fishbond Diagram* dan *Hea Map*. Hasil pengukuran risiko diperoleh 11 penyebab debitur gagal bayar yang terindikasi *fraud* dikelompokkan ke dalam 4 (empat) aspek ; *process, people, policy, dan system*. 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*. 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

ABSTRACT

During the last 3 (three) years, the quality of distribution of People's Business Credit (KUR) at Bank XYZ showed an increase in the percentage of Non-Performing Loans (problematic loans) above 5% exceeding the maximum NPL limit set by OJK, in addition, the number of claims rejected by the guarantee company in the last 3 years showed a significant increase of up to 10%, while the claim ratio at Bank XYZ showed the highest percentage among Himbara Banks. The rejection of KUR claims was more dominant because the KUR distribution process did not comply 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. From the internal audit report obtained, during 2024 the perpetrators of fraud in the KUR distribution case at Bank XYZ showed a fairly high number. The purpose of the study is to obtain an overview (in a business map) of the causes of debtors defaulting on KUR distribution, which is indicated as fraud at Bank XYZ, to measure the magnitude of the risks of debtors defaulting on KUR distribution, which is indicated as fraud at Bank XYZ, and to determine steps or policies for the risks that occur (risk mitigation) in reducing the causes of debtors defaulting on KUR distribution at Bank XYZ which is indicated as fraud in minimizing losses at Bank XYZ. The location of the study at Bank XYZ, located in the Jabodetabek area with the object of the study being Fraud Risk Analysis in the Distribution of People's Business Credit at Bank XYZ with a time period of 2020 to 2023. The data collection methods used were brainstorming, questionnaires, and interviews. The technical data analysis used Fishbond Diagram and Heatmap. The results of the risk measurement obtained 11 causes of debtors defaulting on fraudulent indications grouped into 4 (four) aspects; process, people, policy, and system. For the 9 (nine) causes of debtors defaulting on KUR distribution, which are indicated as fraud at Bank XYZ, which are at low risk, they are included in the accept/monitor risk treatment so that no additional risk mitigation efforts are needed outside of the existing ones. Meanwhile, for the 2 (two) causes of debtors defaulting on payment, which are at low to moderate risk, it is recommended to take reduce/mitigate actions. By knowing the impact and opportunities of the causes of debtors defaulting on payment, mitigation of possibilities and mitigation of impacts can be carried out appropriately and correctly, so that it is expected to reduce and even avoid the risks that will occur.

Keywords: risk mitigation; non performing loan; risk measurement