

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

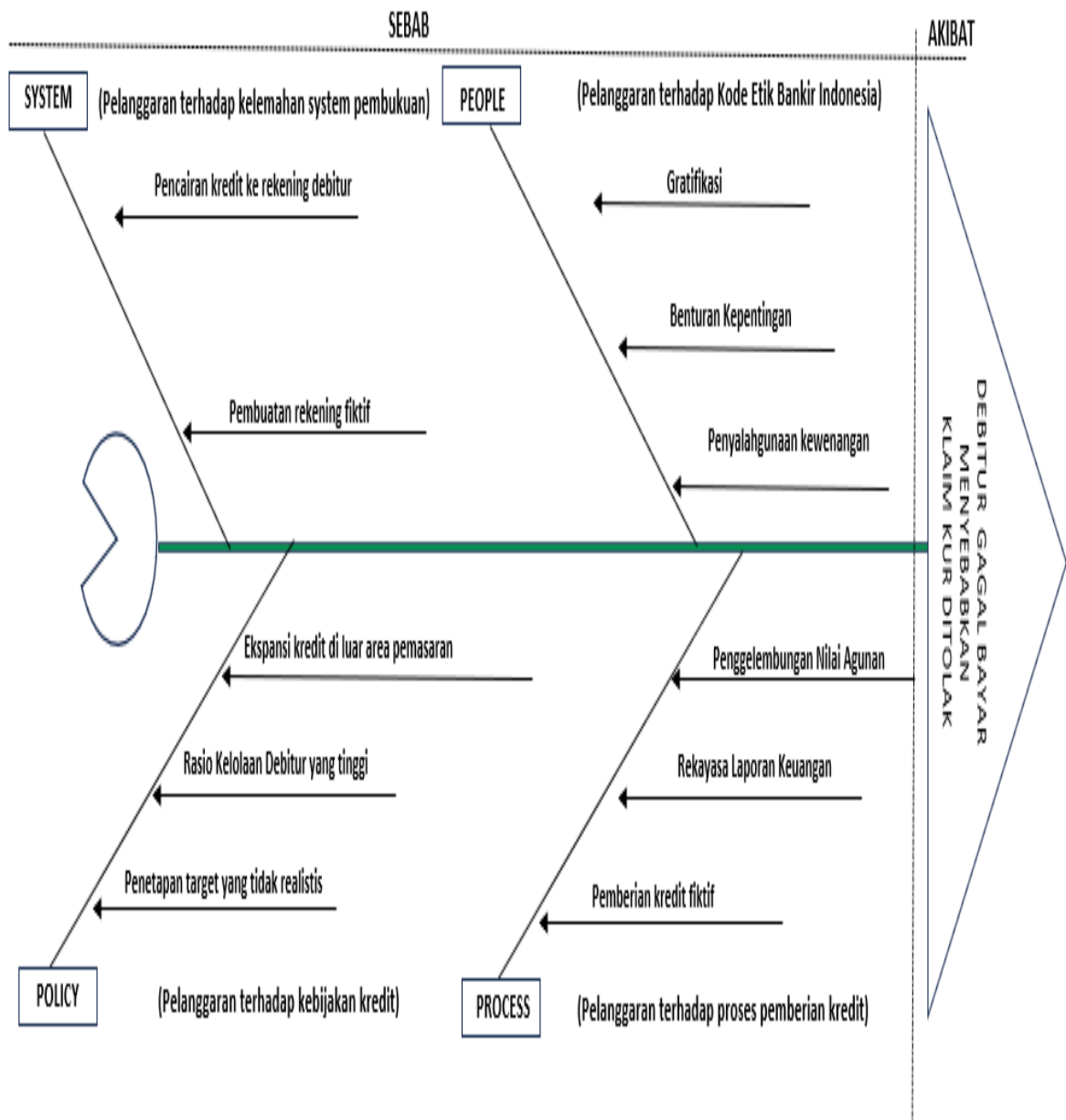
4.1. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko penyebab KTD pada penyaluran Kredit Usaha Rakyat di Bank XYZ menggunakan *fishbone diagram*, dengan melakukan identifikasi sebab dan akibat yang mungkin timbul. Identifikasi sebab yang merupakan akar permasalahan dicatat pada bagian tulang-tulang ikan. Sementara akibat yang merupakan permasalahan utama dicatat pada bagian kepala ikan. Yang menjadi permasalahan utama atau akibat pada penelitian ini adalah Debitur Gagal Bayar yang menyebabkan kredit macet dan proses klaim KUR ditolak oleh Perusahaan Penjaminan.

Berdasarkan data audit internal dan *brainstorming* yang dilakukan selama penelitian, diperoleh data penyebab internal pada Bank XYZ, yang mengakibatkan debitur gagal bayar, sehingga proses klaim KUR ditolak oleh Perusahaan Penjaminan, sebanyak 11 penyebab yang dikelompokkan ke dalam 4 aspek : *People, Process, System, dan Policy*, sebagai berikut :

- a. Aspek *People*, merupakan penyebab gagal debitur karena terdapat pelanggaran terhadap Kode Etik Bankir Indonesia terdiri dari ; gratifikasi, benturan kepentingan, dan penyalahgunaan kewenangan.
- b. Aspek *Process* merupakan penyebab gagal debitur karena terdapat pelanggaran terhadap proses pemberian kredit terdiri dari ; penggelembungan nilai agunan, pemberian kredit fiktif, dan merekayasa laporan keuangan.
- c. Aspek *Policy* merupakan penyebab gagal debitur karena terdapat pelanggaran terhadap kebijakan kredit terdiri dari : ekspansi kredit di luar area pemasaran, Rasio kelolaan debitur yang tinggi, Penetapan Target Kredit tidak realistis.
- d. Aspek *System* merupakan penyebab gagal debitur karena terdapat pelanggaran terhadap kelemahan sistem pembukuan terdiri dari ; Pencairan Kredit ke rekening bukan debitur, dan pembuatan rekening fiktif.

Penyebab debitur gagal bayar pada penyaluran Kredit Usaha Rakyat di Bank XYZ selengkapnya dapat dilihat pada gambar 4.1 *Fishbond Diagram* di bawah ini.



Gambar 4.1. *Fishbond Diagram*

Sumber : Olahan

Selanjutnya hasil identifikasi risiko pada *fishbond diagram*, diruaikan lebih rinci meliputi ; deskripsi, kategori, penyebab dan dampak peristiwa risiko pada tabel 4.1.

Tabel 4.1. Identifikasi Risiko Penyebab Debitur Gagal Bayar

No.	Tujuan	Penyebab	Deskripsi Penyebab	Kategori Penyebab	Faktor Penyebab	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)	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya hidup, tekanan ekonomi, judi <i>online</i> - Tekanan pekerjaan - Peluang/kesempatan - Lemahnya waskat 	<ul style="list-style-type: none"> - Kredit Macet - Adanya tuntutan hukum - Pencemaran nama baik perusahaan (reputasi) - Terganggunya aktivitas operasional - Lemahnya waskat
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)	<ul style="list-style-type: none"> - Tekanan pekerjaan. - Gaya hidup, tekanan keuangan, judi <i>online</i> - Persaingan antar bank - Tidak memiliki kompetensi - Lemahnya waskat 	
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 di luar 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 pekerjaan	- Rendahnya intensitas pemantauan - Kurang hati-hati dalam analisa kredit dan verifikasi - Kredit Macet - Menggunakan segala cara untuk mencapai target.
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 <i>segregation of duty</i>	- Kredit Macet - Adanya tuntutan hukum - Pencemaran nama baik perusahaan (reputasi)
K		Pembuatan Rekening Fiktif	Pembuatan rekening kredit sehubungan dengan pemberian kredit fiktif.			

					Lemahnya waskat	- Terganggunya aktivitas operasional - Lemahnya waskat
--	--	--	--	--	-----------------	---

Sumber : Olahan



Berdasarkan uraian pada tabel 4.1 tersebut di atas, dapat disampaikan hal-hal sebagai berikut :

5. Terdapat kesamaan penyebab tindakan pelanggaran oleh pegawai bank antara lain ;
 - Gaya hidup yang menyebabkan pengeluaran lebih besar dari pendapatan.
 - Tekanan ekonomi seperti masalah keuangan atau utang, yang dapat mendorong seseorang melakukan pelanggaran untuk memenuhi kebutuhannya. Tekanan juga bisa datang dari lingkungan kerja, seperti tuntutan untuk memenuhi target kinerja
 - Judi online, menyebabkan ketergantungan dan untuk memenuhi kebutuhan tersebut tergiur dan akhirnya terlilit oleh pinjaman online.
 - Peluang/kesempatan yang disebabkan karena adanya kelemahan dalam pengendalian internal perusahaan, seperti pengawasan yang melemah, dapat dimanfaatkan untuk melakukan kecurangan.
6. Terdapat kesamaan dampak risiko yang ditimbulkan terhadap tindakan pelanggaran oleh pegawai bank antara lain ; risiko kredit, risiko reputasi, risiko hukum, dan risiko operasional.
7. Menurut Peraturan OJK No.39/POJK.03/2019, “tindakan pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai tersebut tergolong *fraud*, yaitu 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”.

4.1.1. Aspek *People*

Menurut Zeithaml and Bitner dalam Huriyati (2015) “*People of all human actor who pay in service delivery and thus influence the buyer’s perceptions : namely, the firm’s personel, the customer and other customers in the service environment*”. Orang (*people*) adalah semua pelaku yang memainkan peranan dalam penyajian jasa sehingga dapat mempengaruhi persepsi pembeli.

Tindakan gratifikasi, benturan kepentingan, dan penyalahgunaan kewenangan, dikelompokkan ke dalam aspek *People*, dikarenakan memiliki kesamaan yaitu adanya pelanggaran etika profesi sesuai Kode Etik Bankir Indonesia, yaitu ;

- Seorang bankir tidak menerima hadiah atau imbalan yang memperkaya diri pribadi maupun keluarga.
- Seorang bankir menghindarkan diri dari keterlibatan dalam pengambilan keputusan dalam hal terdapat pertentangan kepentingan
- Seorang bankir tidak menyalah gunakan wewenangnya untuk kepentingan pribadi.

Penjelasan masing-masing tindakan pelanggaran yang menyebabkan debitur gagal bayar dan klaim KUR ditolak oleh perusahaan penjaminan disampaikan sebagai berikut :

4.1.1.1. Gratifikasi

“Gratifikasi, adalah pemberian dalam arti luas, yakni meliputi penerimaan atau pemberian uang, barang, rabat atau diskon, komisi, pinjaman tanpa bunga, tiket perjalanan, fasilitas penginapan, perjalanan wisata, pengobatan cuma-cuma, dan fasilitas lainnya, baik yang diterima di dalam negeri maupun di luar negeri dan yang dilakukan dengan menggunakan sarana elektronik atau tanpa sarana elektronik”. (Keputusan Anggota Dewan Komisioner OJK No.KEP-5/D.06/2021).

Dalam dunia bisnis perbankan, hubungan dan interaksi antara berbagai pihak, baik internal maupun eksternal, tidak dapat dihindarkan. Hubungan tersebut perlu dijaga agar tetap harmonis, serasi, dan berkesinambungan dengan tetap mematuhi etika serta prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).

Dalam praktik kerja sehari-hari, sering kali muncul fenomena penerimaan, pemberian, atau permintaan gratifikasi antara pihak-pihak yang menjalin hubungan bisnis. Gratifikasi ini, jika tidak dikelola dengan baik, dapat menimbulkan potensi konflik kepentingan dan mencederai integritas bisnis. Oleh karena itu, penting untuk menetapkan aturan yang jelas terkait penerimaan, penolakan, pemberian, dan permintaan gratifikasi, termasuk tata cara dan mekanisme pelaporannya.

Pengaturan ini diperlukan untuk membangun budaya yang sehat dalam lingkungan perbankan, sekaligus menjadi proses pembelajaran bagi seluruh Insan Bank. Dengan demikian, mereka dapat menjalankan hubungan bisnis dengan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) secara profesional, bermartabat, dan mencerminkan citra positif. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan publik, tetapi juga memperkuat reputasi bank sebagai lembaga keuangan yang memiliki integritas tinggi.

4.1.1.2. Benturan Kepentingan

“Benturan Kepentingan adalah perbedaan antara kepentingan ekonomis perusahaan terbuka dengan kepentingan ekonomis pribadi anggota direksi, anggota dewan komisaris, pemegang saham utama, atau Pengendali yang dapat merugikan perusahaan terbuka dimaksud”. (POJK No.42 /POJK.04/2020).

Seorang petugas kredit seharusnya menghindarkan diri dari keterlibatan dalam pengambilan keputusan dalam hal terdapat pertentangan kepentingan. Apabila terdapat pertentangan kepentingan, maka diperlukan kejujuran dan keterbukaan untuk menginformasikan hal tersebut kepada atasan. Selanjutnya proses pemberian kredit dilakukan oleh pegawai yang tidak memiliki pertentangan kepentingan.

Namun praktik di lapangan petugas kredit sering tetap melakukan proses pemberian kredit kepada debitur walaupun terdapat kepentingan baik dari hubungan keluarga/kekerabatan, hubungan usaha, balas budi, dan lain-lain. Sehingga hal ini menyebabkan pemberian kredit tidak dilakukan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku.

4.1.1.3. Penyalahgunaan Kewenangan

“Penyalahgunaan kewenangan adalah menggunakan wewenang untuk tujuan lain dari maksud diberikannya wewenang tersebut”. (Pasal 52 ayat (2) huruf b, UU No.5 Tahun 1986 tentang Peradilan Tata Usaha Negara) Seorang bankir tidak menyalahgunakan wewenangnya untuk kepentingan pribadi.

4.1.2. Aspek *Process*

Process menurut Zeithaml and Bitner dalam Hurriyati (2015) adalah “*The actual procedures, mechanism, and flow of activities by which the service is delivered the service delivery operating system*”. Proses adalah semua prosedur aktual, mekanisme dan aliran aktivitas yang digunakan untuk menyampaikan jasa. Menurut Setyaningrum, dkk (2015) “proses meliputi rangkaian kegiatan yang dilalui oleh konsumen dalam mengonsumsi jasa”. Pengelola jasa menghadapi tantangan bagaimana menciptakan setiap tahapan jasa yang diberikan berjalan baik.

Penyebab debitur gagal bayar yang termasuk dalam Aspek *Process*, meliputi; penggelembungan nilai agunan, pemberian kredit fiktif, dan merekayasa laporan keuangan, yang dikelompokkan sebagai tindakan pelanggaran terhadap proses penyaluran Kredit Usaha Rakyat yang dilakukan oleh pegawai bank XYZ.

Adapun pengertian dari masing-masing tindakan fraud tersebut adalah sebagai berikut :

4.1.2.1. Penggelembungan nilai agunan

Praktik yang terjadi ketika nilai aset atau jaminan yang digunakan untuk mendukung sebuah pinjaman atau kredit diukur atau dilaporkan secara berlebihan, melebihi nilai yang sesungguhnya.

4.1.2.2. Pemberian kredit fiktif

Praktik di mana sebuah institusi keuangan atau pemberi pinjaman 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.

4.1.2.3. Merekayasa laporan keuangan

Praktik yang terjadi ketika laporan keuangan yang digunakan untuk mendukung permohonan kredit dimanipulasi dengan maksud untuk menipu atau mendapatkan keuntungan pribadi.

4.1.3. Aspek Policy

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, Kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak. Istilah ini dapat diterapkan pada pemerintahan, organisasi dan kelompok sektor swasta, serta individu. Risiko penyebab debitur gagal bayar pada Aspek *Policy*, yang menyebabkan terjadinya *fraud* pada proses pemberian kredit KUR meliputi ; ekspansi kredit diluar area pemasaran, rasio kelolaan debitur yang tinggi, dan penetapan target yang tidak realistis. Pengelompokkan pada aspek *Policy*, dikarenakan memiliki kesamaan terdapatnya kesalahan pada pelanggaran kebijakan kredit.

4.1.3.1. Ekspansi kredit di luar area pemasaran

Ekspansi KUR pada Bank XYZ dibatasi dengan jarak radius maksimal 10 kilometer dari lokasi kantor. Namun dengan keterbatasan potensi bisnis yang ada di daerah pemasaran tersebut dan tekanan terhadap pencapaian target, maka beberapa pegawai melanggar ketentuan tersebut dengan melakukan ekspansi di luar area pemasaran, bahkan sampai puluhan kilometer dan terkadang ditempuh dalam waktu 2-3 jam.

Aktivitas pemasaran kredit di luar area pemasaran menyebabkan pegawai menempuh waktu perjalanan lebih lama, mengalami kelelahan fisik sehingga tidak fokus, waktu yang tersedia untuk melakukan verifikasi lebih terbatas sehingga tidak mendapatkan informasi lengkap, dan kurang mengenal di daerah tersebut. Kondisi ini menyebabkan proses kredit tidak dilakukan dengan prinsip kehati-hatian.

4.1.3.2. Rasio Kelolaan Debitur Yang Tinggi

Rasio kelolaan debitur merupakan perbandingan antara pengelola kredit yang menangani beberapa debitur. Untuk rasio kelolaan debitur KUR, ditetapkan 1 pengelola kredit menangani 80 (delapan) debitur. Namun kenyataannya, bahwa 1 pengelola kredit menangani lebih dari 100 (seratus) debitur, sehingga waktu pengelola kredit untuk mencari calon debitur, tersita dengan aktivitas pemantauan atau penagihan pemenuhan kewajiban debitur.

Selain itu pengelola kredit dituntut untuk melakukan ekspansi kredit, mencari prospek (calon debitur) untuk dilakukan proses analisa kredit. Hal ini yang memicu pengelola kredit melakukan aktivitas yang instan antara lain : bergantung pada referal (pihak yang memberikan prospek) dan memproses kredit tidak sesuai dengan prosedur kredit yang benar.

Pelampauan rasio kelolaan debitur pada umumnya disebabkan karena keterbatasan jumlah Sumber Daya Manusia, dalam hal ini ketersediaan pengelola kredit.

4.1.3.3. Penetapan Target Yang Tidak Realistis

Penetapan target bisnis di Bank XYZ dilakukan secara *top-down*, artinya target dari Kantor Pusat diturunkan sampai ke unit terkecil tergantung dari potensi bisnis masing-masing daerah. Namun karena peningkatan total target bisnis yang sangat tinggi dibandingkan tahun sebelumnya menyebabkan turunan target yang tinggi menjadi tidak realistis.

Dalam jangka pendek, besar kemungkinan terjadi *missed delivery dates*, tim tidak mencapai target tepat waktu. *Reduced work quality*, untuk mengejar ekspektasi, tim bisa jadi terpaksa mempercepat proses kerja, mengurangi atau menghilangkan beberapa tahapannya, serta tidak teliti. Ini dapat mengakibatkan timbul kesalahan atau kualitas hasil yang buruk. Tekanan pekerjaan tersebut menyebabkan pegawai timbul niat melakukan tindakan kecurangan seperti memanipulasi data usaha atau keuangan debitur, demi disetujuinya permohonan kredit oleh pejabat pemutus kredit.

4.1.4. Aspek System

Menurut Sutarman (2012:13) bahwa sistem adalah kumpulan elemen yang saling berhubungan dan berinteraksi dalam satu kesatuan untuk menjalankan proses pencapaian suatu tujuan utama. Yang dimaksud sistem pada penelitian ini, terkait dengan sistem pembukuan yang digunakan di Bank XYZ.

Risiko penyebab KTD pada Aspek *System*, meliputi ; pencairan kredit ke rekening bukan debitur, pembuatan rekening fiktif, dan penyalahgunaan dana pada *escrow account* notaris, yang dikelompok sebagai tindakan pelanggaran terhadap kelemahan sistem pembukuan di bank XYZ.

4.1.4.1. Pencairan Kredit Ke Rekening Bukan Debitur

Pencairan kredit ke rekening bukan debitur, adalah pembukuan hasil pencairan kredit yang seharusnya ditujukan ke rekening debitur, namun dibuku ke rekening bukan rekening debitur.

Peristiwa risiko ini terjadi di unit administrasi kredit pada tahun 2020, dimana seorang supervisor memiliki 2 level kewenangan pembukuan, yaitu level *inputer* dan level *approval*. Dengan demikian petugas dapat menginput nomor rekening sesuai yang diinginkan, tanpa diketahui petugas lain. Hal ini menunjukkan tidak adanya *segregation of duties* pada waktu itu.

4.1.4.2. Pembuatan Rekening Fiktif

Pembuatan rekening pinjaman, dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan pribadi. Kejadian ini merupakan satu rangkaian dengan proses pemberian kredit fiktif. Sehingga petugas administrasi kredit tidak tahu bahwa yang dibuat rekening adalah fiktif.

4.2. Pengukuran Risiko

Setelah mendapatkan data penyebab debitur gagal bayar yang terindikasi *fraud* pada proses penyaluran KUR, selanjutnya dilakukan proses pengukuran peluang dan dampak penyebab debitur gagal bayar untuk menghitung risiko melalui penyampaian kuesioner.

Responden dipilih berdasarkan pertimbangan dengan menyesuaikan tujuan penelitian. Kriteria responden yang dipilih dalam penelitian ini antara lain ; sedang berkecimpung atau terlibat langsung, mempunyai pengalaman yang cukup dan kompeten, dan bersedia dimintai informasi.

Pada tabel 4.2., jumlah responden sebanyak 306 karyawan dibagi menjadi 4 ahli sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab di unit operasional kredit dengan jabatan antara lain ; *Regional Head* sebagai Ahli 6 sebanyak 4 karyawan, *Team Leader* sebagai Ahli 7 sebanyak 22 karyawan, *Officer* sebagai Ahli 8 sebanyak 52 karyawan, *Staff* sebagai Ahli 9 sebanyak 228 karyawan.

Dari kuesioner yang disampaikan kepada 306 karyawan, diperoleh jumlah kuesioner yang diisi oleh responden sebanyak 209 karyawan dengan rata-rata masa kerja 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 4.2. Responden Penelitian

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

Sumber : Olahan

Pada tabel 4.3. telah diperoleh sebaran kuesioner dari masing-masing penyebab KTD, pada skala peluang dan skala dampak.

Tabel.4.3. Hasil Kuesioner Berdasarkan Sebaran Jumlah Responden.

Kategori Penyebab KTD	Penyebab KTD	Skala Peluang					Skala Dampak				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A	Gratifikasi	157	29	13	7	3	138	28	15	10	18
B	Benturan Kepentingan	140	38	22	6	3	130	36	22	12	9
C	Penyalahgunaan Wewenang	149	37	13	7	3	127	32	17	12	21
D	Penggelembungan Nilai Agunan	144	28	23	12	2	134	28	19	12	16
E	Pemberian Kredit Fiktif	154	31	13	9	2	132	26	14	9	28
F	Rekayasa Laporan Keuangan	129	38	24	13	5	124	29	24	14	18
G	Ekspansi kredit di luar area pemasaran	134	36	26	9	4	121	34	29	10	15
H	Rasio kelolaan debitur yang tinggi	101	37	40	20	11	107	36	28	17	21
I	Target Ekpansi Kredit tidak realistis	115	30	35	17	12	110	33	34	13	19
J	Pencairan Kredit ke rekening bukan debitur	183	18	5	2	1	149	18	12	9	21
K	Pembuatan rekening fiktif	177	22	7	3	0	148	18	11	9	23
Rata-rata		132	29	19	9	4	118	27	19	11	18
Prosentase		63%	14%	9%	4%	2%	57%	13%	9%	5%	9%

Keterangan :

Skala Peluang :

1= sangat jarang, 2= jarang, 3= kadang-kadang, 4= jarang, 5= sangat jarang

Skala Dampak :

1= sangat kecil, 2= kecil, 3= sedang, 4= besar, 5= sangat besar

Sumber : Olahan

Berdasarkan tabel 4.3 hasil kuesioner dapat disampaikan informasi sebagai berikut:

- Pada Skala Peluang
 - a. Sebaran dominan responden berada pada skala 1 di semua kategori risiko penyebab KTD, rata-rata 132 responden atau 63% dari jumlah responden.
 - b. Berikutnya sebaran responden berada sesuai urutan skala peluang 2 sampai dengan 5 sebanyak 29 (14%), 19 (9%), 9 (4%), dan 4 (2%).
- Pada Skala Dampak
 - a. Sebaran dominan responden berada pada skala 1 di semua kategori risiko penyebab KTD, rata-rata 118 responden atau 57% dari jumlah responden.
 - b. Berikutnya sebaran responden berada sesuai urutan dari skala dampak 2 sampai dengan 4 sebanyak 13%, 9%, dan 5%.
 - c. Sedangkan sebaran responden pada skala dampak 5 menunjukkan jumlah responden yang lebih tinggi dibandingkan pada skala dampak 4, sebanyak rata-rata 18 responden atau 9% dari jumlah responden.

Selanjutnya hasil kuesioner di atas dilakukan perhitungan nilai risiko masing-masing penyebab debitur gagal bayar untuk memperoleh nilai bobot risiko sebanyak 209 responden sesuai pada tabel 4.4..

Tabel.4.4. Hasil Pengukuran Penyebab KTD

Kategori Penyebab KTD	Penyebab KTD	Skala Peluang (P)	Skala Dampak (D)	Bobot Risiko $R=P \times D$
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 realist	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

Sumber : Olahan

Hasil perhitungan bobot risiko penyebab KTD dari informasi skala peluang dan skala dampak yang disampaikan responden, sebagai berikut ;

- Pada Skala Peluang
 - a. Secara garis besar, rata-rata responden cenderung memberikan skala dibawah 2 sebanyak 9 kategori risiko penyebab debitur gagal bayar.
 - b. Sementara terdapat 2 skala peluang dari kategori rasio kelolaan debitur yang tinggi dan penetapan target yang tidak realistis bernilai >2 .
- Pada Skala Dampak
 - a. Selanjutnya, mayoritas responden juga memberikan skala dampak dibawah 2 dengan jumlah kategori risiko penyebab KTD sebanyak 9 risiko.
 - b. Sementara terdapat 2 skala dampak dari kategori rasio kelolaan debitur yang tinggi dan penetapan target yang tidak realistis bernilai 3.
- Pada Bobot Risiko
 - a. Hasil pembobotan risiko penyebab KTD, secara dominan diperoleh bobot sekitar 3 sebanyak 7 tipe risiko, skor bobot risiko kisaran 2 sebanyak 2 risiko penyebab KTD .
 - b. Sementara terdapat 2 bobot risiko dari kategori rasio kelolaan debitur yang tinggi sebesar 6,36 dan penetapan target yang tidak realistis sebesar 8,94.

4.3. Evaluasi Risiko menggunakan Analisis Peta Risiko (*Heat Map*)

Berdasarkan hasil penghitungan bobot risiko penyebab debitur gagal bayar yang telah diklasifikasikan status risiko, berikutnya dilakukan tahap pengamatan dan menyebarkan nilai skala peluang maupun skala dampak sesuai kluster risiko melalui visualisasi *heat map* sebagai berikut:

Tabel 4.5. Hasil Pengukuran Peta Risiko (*Heat Map*)

PROBABILITAS	Hampir Pasti Terjadi	Low to Moderate 7	Moderate 12	Moderate to High 17	High 22	High 25
	Sangat Mungkin Terjadi	Low 4	Low to Moderate 9	Moderate 14	Moderate to High 19	High 24
	Bisa Terjadi	A, B, C, D, E, F, G Low 3	I Low to Moderate 8	Moderate 13	Moderate to High 18	High 23
	Jarang Terjadi	Low 2	H Low to Moderate 6	Low to Moderate 11	Moderate to High 16	High 21
	Sangat Jarang Terjadi	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= Pengelembungan 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)

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 4.5.

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

Dua kategori risiko berada di skala 6 & 8 berada di 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, yang masuk dalam kategori. 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.

4.4. Perlakuan Risiko

Setelah evaluasi risiko sesuai standar manajemen ISO 31000, langkah selanjutnya adalah perlakuan risiko melalui penanganan dan mitigasi risiko. Tahapan ini mencakup penyesuaian strategi manajemen risiko bank serta pemantauan berkala untuk memastikan efektivitas strategi manajemen risiko yang telah diterapkan.

Tabel.4.6. Hasil 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.

4.4.1. Rasio Kelolaan Debitur Yang Tinggi masuk kategori *reduce/mitigate* Manajemen risiko (mitigasi kemungkinan dan dampak risiko) bagi Bank XYZ

4.4.1.1. Mitigasi Kemungkinan

Mitigasi kemungkinan terhadap penyebab KTD dalam hal ini untuk rasio kelolaan debitur memerlukan pendekatan strategis untuk memastikan pengelolaan debitur tetap sehat dan sesuai kapasitas perusahaan. Berikut adalah langkah-langkah mitigasi kemungkinan :

a. Evaluasi Kapasitas Pengelolaan Debitur

- Analisis Beban Kerja: Memastikan jumlah debitur yang dikelola oleh masing-masing petugas kredit atau tim tidak melebihi kapasitas ideal.
- Penambahan Petugas Kredit : Jika beban terlalu berat, pertimbangkan untuk merekrut staf tambahan atau mendistribusikan kembali tanggung jawab.

b. Peningkatan Sistem Manajemen Kredit

- Digitalisasi Proses: Mengimplementasikan sistem manajemen kredit berbasis teknologi untuk membantu pemantauan, pengelolaan, dan analisis data debitur secara real-time.
- Peringatan Dini: Memasang sistem peringatan dini untuk mendeteksi potensi masalah, seperti keterlambatan pembayaran atau peningkatan risiko kredit.

c. Peningkatan Kualitas Analisis Kredit

- Penyaringan Debitur: Memastikan proses analisis kredit dilakukan dengan ketat agar hanya debitur yang layak yang disetujui.
- Pelatihan Staf Kredit: Memberikan pelatihan berkala untuk meningkatkan kemampuan analisis kredit dan manajemen risiko staf.

d. Strategi Jangka Panjang

- Pengelolaan Risiko Kredit: Mengembangkan strategi manajemen risiko berbasis data untuk memastikan rasio kelolaan debitur tetap terkendali.
- Investasi Teknologi: Menggunakan kecerdasan buatan untuk memprediksi potensi risiko dan mengoptimalkan pengelolaan portofolio.

4.4.1.2. Mitigasi Dampak

Mitigasi dampak dari rasio kelolaan debitur yang tidak ideal memerlukan pendekatan yang proaktif untuk mencegah kerugian lebih lanjut dan menjaga kualitas pengelolaan kredit. Berikut adalah strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan sebagai berikut :

a. Melakukan Identifikasi dan Analisis Penyebab

- Mengevaluasi Kapasitas Tim: Memeriksa apakah beban kerja staf terlalu tinggi sehingga menghambat pengelolaan yang efektif.
- Menganalisis Portofolio Kredit: Meninjau portofolio untuk mengidentifikasi segmen debitur yang berkontribusi pada rasio yang buruk.

b. Melakukan Restrukturisasi Tugas dan Kapasitas Kerja

- Melakukan Redistribusi Tugas: Mengalokasikan kembali debitur kepada petugas dengan beban kerja lebih ringan.
- Melakukan Penambahan Staf: Merekrut tenaga kerja tambahan jika rasio kelolaan melebihi kapasitas optimal tim.

c. Membangun Digitalisasi dan Otomasi Proses

- Melakukan Penerapan Teknologi: Menggunakan *software* manajemen kredit untuk mempermudah pemantauan, penagihan, dan analisis kredit.
- Otomasi Peringatan Dini: Memasang sistem peringatan dini untuk mengidentifikasi potensi masalah sebelum menjadi serius.

d. Meningkatkan Pengawasan dan Pemantauan

- Laporan Berkala: Melakukan monitoring berkala untuk mengevaluasi rasio kelolaan debitur dan mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan.
- Audit Internal: Mengadakan audit untuk memastikan kepatuhan terhadap kebijakan kredit yang telah ditetapkan.

e. Penyesuaian Target dan Kebijakan Kredit

- Merevisi Target: Menyesuaikan target pencapaian kredit dengan kapasitas pengelolaan yang tersedia.
- Mengevaluasi Kebijakan Kredit: Meninjau kembali kebijakan penyaluran kredit untuk memastikan kualitas portofolio tetap terjaga.

f. Melakukan Penguatan Kapasitas Tim Kredit

- Pelatihan Staf: Meningkatkan kompetensi petugas kredit dalam analisis dan pengelolaan debitur.
- Motivasi Tim: Memberikan insentif kepada tim yang berhasil menjaga rasio kelolaan debitur tetap sehat.

g. Strategi Jangka Panjang

- Diversifikasi Risiko: Menyebarkan portofolio kredit ke segmen yang lebih luas untuk mengurangi risiko terkonsentrasi.
- Investasi Teknologi Data: Menggunakan analitik data untuk memprediksi risiko dan mengoptimalkan pengelolaan kredit.

Dengan langkah atau kebijakan mitigasi risiko yang ditetapkan, diharapkan penerapan rasio kelolaan debitur yang buruk dapat diminimalkan, menjaga stabilitas perusahaan dan memastikan keberlanjutan operasional.

Pada tabel 4.7. menunjukkan bahwa tingkat risiko penerapan kebijakan rasio kelolaan debitur yang tinggi yang sebelumnya berada pada warna hijau muda (tingkat risiko rendah ke moderat), diharapkan dapat bergeser pada warna hijau tua (tingkat risiko rendah).

Tabel 4.7. Heat Map - Perubahan Risiko Terhadap Penyebab Debitur Gagal Bayar H Setelah Dilakukan Mitigasi Risiko

PROBABILITAS	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	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= Pengelembungan 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

4.4.2. Penetapan Target Tidak Realistis masuk kategori *Supplementary Issue*

Manajemen risiko (mitigasi kemungkinan dan dampak risiko) bagi Bank XYZ

4.4.2.1. Mitigasi Kemungkinan

Mitigasi terhadap kemungkinan target kredit yang tidak realistis memerlukan pendekatan yang terencana dan berbasis data. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat dilakukan:

a. Analisis Pasar dan Data Historis

- Studi Data Historis: Meninjau pencapaian kredit sebelumnya dan tren pasar untuk mengidentifikasi pola dan batas realistis.
- Analisis Pasar: Menggunakan data pasar terkini untuk mengevaluasi potensi sektor yang menjadi target.

b. Komunikasi dengan tim Kredit

- Melibatkan tim Kredit dalam proses penyusunan target agar mereka merasa memiliki tanggung jawab dan memahami tantangan di lapangan.
- Meminta masukan dari tim terkait kemampuan realistis untuk mencapai target.

c. Menentukan Target Berdasarkan Data

- Menggunakan metode berbasis data seperti analisis SWOT, forecasting, atau benchmarking terhadap kompetitor.
- Memastikan target didukung oleh data makroekonomi, seperti tingkat suku bunga, inflasi, dan daya beli masyarakat.

d. Segmentasi Pasar

- Agar fokus pada segmentasi pasar dengan potensi kredit tinggi.
- Hindari penetapan target seragam tanpa mempertimbangkan karakteristik wilayah atau sektor.

e. Menyusun Strategi Pencapaian

- Memastikan ada rencana aksi rinci, seperti penambahan tenaga kerja, pelatihan staf, atau peningkatan promosi, untuk mendukung pencapaian target.
- Menggunakan indikator kinerja utama (KPI) yang dapat diukur dan dipantau secara berkala.

f. Melakukan Evaluasi dan Penyesuaian Berkala

- Meninjau pencapaian secara berkala (bulanan atau triwulanan).
- Menyesuaikan target jika ditemukan perubahan kondisi pasar atau kendala yang tidak terduga.

4.4.2.2. Mitigasi dampak

Mitigasi dampak dari target kredit yang tidak realistis membutuhkan langkah-langkah untuk mengurangi risiko dan kerugian yang dapat terjadi pada perusahaan. Berikut adalah pendekatan yang dapat dilakukan oleh perusahaan :

a. Melakukan Evaluasi Kembali Target dan Realokasi Sumber Daya

- Merevisi Target: meninjau target yang telah ditetapkan dan sesuaikan dengan kondisi pasar atau kemampuan tim.
- Merelokasi Sumber Daya: mengalihkan fokus dan sumber daya ke segmen atau wilayah yang lebih potensial.

b. Melakukan Komunikasi Transparan dengan Tim

- Melakukan Diskusi Internal: Menjelaskan tantangan yang dihadapi kepada tim, terutama bagian penjualan dan pemasaran, untuk mencari solusi bersama.
- Melakukan Penyesuaian Ekspektasi: Menghindari tekanan berlebihan terhadap tim dengan menetapkan ekspektasi yang lebih realistis.

c. Melakukan Peningkatan Kualitas Kredit

- Melakukan Penyaringan Ketat: Memastikan nasabah yang disetujui memenuhi kriteria kredit yang sehat untuk menghindari kredit macet.
- Melakukan Penguatan Monitoring Kredit: Meningkatkan pengawasan terhadap nasabah yang sudah ada untuk mencegah masalah pembayaran.

d. Melakukan Pengembangan Strategi Alternatif

- Melakukan diversifikasi Portofolio: Tidak bergantung pada satu segmen atau wilayah saja. Melakukan pengembangan pasar alternatif dengan potensi yang lebih stabil.
- Strategi Promosi Kreatif: Menggunakan pendekatan baru untuk menarik minat pelanggan, seperti program diskon bunga atau kerja sama dengan mitra strategis.

e. Melakukan Pemantauan dan Penyesuaian Berkala

- Laporan Berkala: Memantau pencapaian target secara rutin untuk mengidentifikasi kendala lebih awal.
- Evaluasi dan Koreksi: Menyesuaikan strategi jika ditemukan bahwa target tidak akan tercapai.

f. Melakukan Penanganan Risiko Operasional

- Mengurangi Tekanan pada Tim: Memastikan target yang terlalu tinggi tidak mengakibatkan penurunan moral atau tingginya turn over karyawan.
- Melakukan Peningkatan Kapasitas Tim: Mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan tim dalam mencapai target.

g. Menetapkan Strategi Jangka Panjang

- Investasi pada Analisis Data: Mengembangkan sistem analitik yang lebih baik untuk menetapkan target berdasarkan data dan tren.
- Peningkatan Hubungan Pelanggan: Fokus pada membangun loyalitas pelanggan untuk memperkuat basis kredit di masa depan.

Dengan langkah atau kebijakan mitigasi risiko yang ditetapkan, perusahaan dapat meminimalkan dampak negatif dari target kredit yang tidak realistis dan menjaga stabilitas operasionalnya.

Pada tabel 4.8 di bawah ini. menunjukkan bahwa tingkat risiko penerapan kebijakan penetapan target kredit tidak realistis yang sebelumnya berada pada area warna hijau muda (tingkat risiko rendah ke moderat), diharapkan dapat bergeser ke area warna hijau tua (tingkat risiko rendah).

Tabel 4.8. Heat Map - Perubahan Risiko Terhadap Penyebab Debitur Gagal Bayar I Setelah Dilakukan Mitigasi Risiko

PROBABILITAS	Hampir Pasti Terjadi	Low to Moderate 7	Moderate 12	Moderate to High 17	High 22	High 25
	Sangat Mungkin Terjadi	Low 4	Low to Moderate 9	Moderate 14	Moderate to High 19	High 24
	Bisa Terjadi	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	Low 2	Low to Moderate 6	Low to Moderate 11	Moderate to High 16	High 21
	Sangat Jarang Terjadi	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 | E= Pemberian Kredit Fiktif | I= Penetapan Target Kredit Tidak Realistis |
| B= Benturan Kepentingan | F= Merekayasa Laporan Keuangan | J= Pencairan Kredit ke Rekening Bukan Debitur |
| C= Penyalahgunaan Kewenangan | G= Ekspansi Kredit Di Luar Area Pemasaran | K= Pembuatan Rekening Fiktif |
| D= Pengelembungan Nilai Agunan | H= Rasio Kelolaan Debitur Yang Tinggi | |

Sumber : Olahan

4.5. Penerapan Strategi Anti Fraud di Bank XYZ

Hasil dari perhitungan risiko 11 (sebelas) penyebab KTD pada penyaluran KUR, menunjukkan bahwa 9 (sembilan) penyebab KTD, tergolong dalam risiko rendah sehingga tidak diperlukan tindakan penanganan risiko (*Acceptable*). Dari 9 (sembilan) penyebab KTD, 8 (delapan) penyebab KTD merupakan tindakan *fraud*. Tindakan *fraud* tersebut adalah sebagai berikut ;

- a. Gratifikasi

- b. Benturan Kepentingan
- c. Penyalahgunaan Kewenangan
- d. Penggelembungan nilai agunan
- e. Pemberian Kredit Fiktif
- f. Merekayasa Laporan Keuangan
- g. Pencairan Kredit ke rekening bukan debitur
- h. Pembuatan rekening fiktif

Untuk mencegah terjadinya pelanggaran terhadap tata kelola perusahaan yang baik tersebut, 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, deteksi, investigasi, pelaporan dan sanksi, pemantauan serta evaluasi strategi anti fraud.. Kejadian *fraud* yang bersumber dari internal bank didominasi oleh kejadian fraud non kredit.

Modus operandinya berupa pencurian (pengambilan dana nasabah & Bank) dengan berbagai cara. Sementara untuk kerugian eksternal didominasi kerugian fraud pada kartu debit dengan modus operandi skimming ATM dan Account Take Over. Menyikapi perkembangan fraud internal dan eksternal tersebut, Bank XYZ telah mendorong peran aktif segenap unsur pimpinan untuk menjadi agen of change dalam melakukan upaya pencegahan, mitigasi risiko serta upaya perbaikan sebagai berikut:

- a. Pengawasan terhadap pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG), Kode Etik dalam seluruh aktivitas operasional.
- b. Meningkatkan budaya risiko (*Risk Culture*) dengan mengimplementasikan 4 (empat) Nilai Budaya Kerja Bank XYZ dan 6 (enam) Perilaku Utama Insan Bank XYZ serta mengedepankan AKHLAK agar terciptanya kesadaran risiko (*risk awareness*) pegawai dalam mewujudkan pengelolaan manajemen risiko yang baik.
- c. Melakukan fungsi supervisi dengan memastikan pelaksanaan aktivitas kerja sesuai dengan fungsi, tanggung jawab, ketentuan perusahaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- d. Optimalisasi pelaksanaan *Know Your Employee* (KYE) dalam tahapan screening rekrutmen dan monitoring yang dilakukan oleh atasan langsung dan Pemimpin Unit terhadap kejadian ketidakberaturan/ ketidaksesuaian/ penyimpangan (*irregularities*).
- e. Pengawasan terhadap profil, perilaku dan gaya hidup pegawai yang dapat berpotensi melakukan pelanggaran/penyimpangan yang dapat berdampak kepada risiko finansial, risiko hukum, dan risiko reputasi, antara lain:
- Perubahan gaya hidup yang tidak sesuai dengan kemampuan profil pendapatan.
 - Penyalahgunaan psikotropika dan narkotika.
 - Penggunaan Media Sosial.
 - Judi *online*.
 - Investasi/*Trading Online* (bitcoin, dogecoin dan sejumlah aset kripto lain) yang tidak sesuai kemampuan.
 - Pinjaman diluar batas kemampuan pegawai.
- f. Proaktif dalam mengidentifikasi potensi/risiko dan melakukan antisipasi/mitigasi risiko yang melekat terhadap aktivitas/fungsi operasional dilingkungan kerja antara lain, penyalahgunaan wewenang, pinjam meminjam *user*, penyalahgunaan data nasabah, manipulasi data dan dokumen, penyalahgunaan rekening dormant nasabah.
- g. Aktif melakukan edukasi dan sosialisasi dalam memanfaatkan *Whistle Blowing System* (WBS) sebagai sarana untuk melaporkan potensi kejadian *fraud* internal.
- h. Melaporkan setiap peristiwa pelanggaran/penyimpangan kepada Kontrol Internal, Satuan Audit Internal dan Satuan Anti *Fraud* pada kesempatan pertama.
- i. Setiap kejadian pelanggaran, pencurian, penggelapan, penipuan dengan tujuan menguntungkan diri sendiri atau orang lain atau korporasi yang berdampak kepada kerugian perusahaan, ataupun turut serta, mengetahui dan tidak melaporkan atas kejadian *fraud* yang terjadi dapat dikenakan sanksi tegas perusahaan maupun sanksi hukum sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
- j. Peran aktif segenap unsur pimpinan dalam rangka meningkatkan *competitive advantage* Bank XYZ yang berpegang pada pilar *prudential Banking*, *Good Corporate Governance*, *compliance* dan *zero fraud*.