

ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PADA LEMBAGA PEMBIAYAAN PERUSAHAAN KREDIT PLUS DALAM MENGENDALIKAN RISIKO OPERASIONAL, KREDIT, STRATEGI, DAN SUMBER DAYA MANUSIA: PENDEKATAN KUALITATIF

Nabillah Syahwa Rustaman¹, Rahma Hidayati², Nurisnaini Ashuratirana³, Nadia Atika Sari⁴,
Khairun Nisa Tanjung⁵, Ahmad Setiawan Nuraya⁶

STIE Indonesia Banking School¹, STIE Indonesia Banking School², STIE Indonesia Banking School³, STIE Indonesia Banking School⁴, STIE Indonesia Banking School⁵, STIE Indonesia Banking School⁶

pos-el: nabillah.20231111060@ibs.ac.id¹, rahma.20231111069@ibs.ac.id²,
nurisnaini.20231111067@ibs.ac.id³, nadia.20231111061@ibs.ac.id⁴, khairun.20231111056@ibs.ac.id⁵,
ahmad.nuraya@ibs.ac.id⁶

ABSTRAK

Penelitian ini menilai efektivitas manajemen risiko pada salah satu perusahaan pembiayaan multiguna yang merupakan anak perusahaan dari salah satu bank Korea di Indonesia. Industri ini berperan penting memberi akses kredit pada masyarakat yang tidak dijangkau sektor perbankan. Perusahaan menghadapi risiko kredit, operasional, pasar, likuiditas, dan reputasi dalam persaingan ketat dan kondisi bisnis yang tidak pasti. Data dikumpulkan secara kualitatif melalui wawancara, observasi, dan studi literatur untuk memetakan risiko utama dan mengevaluasi mitigasi risiko. Hasil menunjukkan perlunya penguatan analisis debitur, teknologi monitoring, dan edukasi nasabah. Tantangan terkait budaya risiko yang belum merata dan sistem *underwriting* yang perlu pembaruan juga diidentifikasi. Temuan ini diharapkan memperkuat pengelolaan risiko di pembiayaan non-bank dan memberikan rekomendasi perbaikan bagi perusahaan.

Kata kunci : *Industri pembiayaan, Manajemen risiko, Mitigasi risiko*

ABSTRACT

This study assesses the effectiveness of risk management at a multipurpose financing company that is a subsidiary of a Korean bank in Indonesia. This industry plays an important role in providing access to credit for people who are not reached by the banking sector. The company faces credit, operational, market, liquidity, and reputation risks in a highly competitive and uncertain business environment. Data was collected qualitatively through interviews, observations, and literature studies to map the main risks and evaluate risk mitigation. The results indicate the need to strengthen debtor analysis, monitoring technology, and customer education. Challenges related to an uneven risk culture and an underwriting system in need of updating were also identified. These findings are expected to strengthen risk management in non-bank financing and provide recommendations for improvement for the company.

Keywords: *Financing industry, Risk management, Risk mitigation*

1. PENDAHULUAN

Industri pembiayaan multiguna (*multi-finance*) di Indonesia telah menjadi pilar penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi dengan menyediakan akses kredit bagi segmen masyarakat yang belum terjangkau sepenuhnya oleh perbankan umum. Sektor ini menunjukkan dinamika

yang pesat, ditandai dengan tingginya permintaan atas pembiayaan kendaraan bermotor, alat berat, dan barang modal lainnya, yang didorong oleh pertumbuhan kelas menengah dan kebutuhan mobilitas usaha. Namun, di balik potensi pertumbuhan yang menjanjikan tersebut, industri ini menghadapi lingkungan operasional yang

sarat dengan tantangan dan ketidakpastian. Tingkat persaingan yang sangat ketat memicu inovasi produk dan kemudahan persyaratan, yang seringkali berbanding lurus dengan peningkatan eksposur risiko. Fluktuasi kondisi makroekonomi, seperti kenaikan suku bunga dan perlambatan pertumbuhan ekonomi, secara langsung berdampak pada kemampuan bayar konsumen. Selain itu, kerentanan terhadap praktik penipuan (*fraud*), baik yang dilakukan oleh nasabah, oknum karyawan, maupun sindikat terorganisir, menjadi ancaman nyata yang dapat menggerus profitabilitas dan merusak reputasi perusahaan. Dalam konteks inilah, penerapan manajemen risiko yang komprehensif, proaktif, dan efektif bukan lagi sekadar pilihan, melainkan sebuah keharusan strategis untuk memastikan kelangsungan hidup (*sustainability*) dan keberlanjutan usaha. Sebagai salah satu pelaku utama di industri ini, perusahaan PT KB Finansia Multi Finance (Kredit Plus) yang merupakan anak perusahaan dari Bank KB Indonesia (Kookmin Bank) asal Korea, berada di garis depan dalam menghadapi kompleksitas risiko tersebut. Posisinya sebagai bagian dari grup bank memberikan keunggulan dalam hal reputasi dan akses pendanaan, namun sekaligus membawa beban tanggung jawab dan tuntutan kepatuhan (*compliance*) yang lebih tinggi. Portofolio bisnis intinya yang berfokus pada pembiayaan konsumtif dan produktif, seperti kredit kendaraan bermotor dan alat berat, menempatkannya pada posisi yang sangat terpapar terhadap risiko kredit terutama risiko gagal bayar (*default*) yang dapat meningkatkan tingkat *Non-Performing Loan* (NPL). Lebih jauh, skala operasionalnya yang luas dengan jaringan cabang yang tersebar menciptakan kerumitan dari sisi risiko operasional, mulai dari ketidakefisienan proses,

kegagalan sistem teknologi informasi, hingga celah yang dapat dimanfaatkan untuk tindakan kecurangan. Oleh karena itu, kemampuan perusahaan Kredit Plus untuk tidak hanya mengidentifikasi tetapi juga memitigasi dan mengelola seluruh spektrum risiko ini mulai dari kredit, operasional, pasar, likuiditas, hingga reputasi menjadi penentu utama dalam menjaga kinerja keuangan yang sehat, memenuhi ketentuan regulator dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), dan mempertahankan kepercayaan dari masyarakat dan pemegang saham.

Namun, realitas di lapangan seringkali menunjukkan adanya kesenjangan antara teori dan praktik. Tekanan untuk mencapai target penyaluran pembiayaan yang agresif dari unit marketing dapat berbenturan dengan prinsip kehati-hatian (*prudential principle*) yang dipegang oleh unit risiko. Sistem *underwriting* dan *scoring* yang tidak lagi relevan dengan perilaku konsumen baru, kapasitas monitoring yang terbatas, serta budaya risiko yang belum merata di semua level organisasi dapat menjadi titik lemah yang berpotensi menimbulkan kerugian material di masa depan. Analisis terhadap efektivitas manajemen risiko di perusahaan Kredit Plus menjadi sangat krusial untuk memastikan bahwa seluruh potensi ancaman telah dipetakan dengan baik, dikelola dengan prosedur yang memadai, dan dimonitor secara berkelanjutan. Penelitian ini dilakukan untuk menjawab kebutuhan strategis tersebut, dengan tujuan untuk mengupas secara mendalam bagaimana framework manajemen risiko diterapkan, mengidentifikasi risiko-risiko dominan yang dihadapi, serta mengevaluasi sejauh mana efektivitas proses mitigasinya. Hasil dari analisis ini diharapkan tidak hanya menjadi bahan evaluasi internal bagi

perusahaan, tetapi juga dapat menjadi kontribusi berharga bagi pengembangan ilmu manajemen risiko di sektor jasa keuangan non-bank pada umumnya.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif adalah proses pengumpulan data deskriptif dari perilaku, tulisan, dan ucapan orang (Bogdan dan Taylor, 1992) dalam (Sujarweni, 2014:19). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang peristiwa yang terjadi di Perusahaan Kredit Plus dengan mendapatkan informasi langsung dari orang-orang yang terlibat dalam masalah tersebut. Oleh karena itu, pendekatan deskriptif kualitatif digunakan dalam penelitian ini. Metode ini digunakan untuk menggambarkan dan mengevaluasi bagaimana penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dan manajemen risiko dalam kegiatan pembiayaan perusahaan. Data yang diperoleh dari informan menunjukkan bagaimana pengendalian internal Perusahaan Kredit Plus, strategi mitigasi risiko, dan identifikasi risiko terjadi.

Data primer dan sekunder adalah dua jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian kualitatif ini. Data primer berasal dari sumber utama, seperti individu, dokumen, atau arsip. Sementara itu, data sekunder berasal dari sumber yang tidak langsung diberikan kepada pengumpul data, seperti laporan, arsip, dan dokumen yang relevan yang ditemukan melalui penelitian pustaka atau dari sumber lain (Sugiyono, 2012:137). Data utama untuk analisis Perusahaan Kredit Plus berasal dari wawancara dan tinjauan yang dilakukan secara langsung di kantor perusahaan, dengan supervisor perusahaan. Studi kami menemukan beberapa risiko yang dihadapi Perusahaan Kredit Plus, termasuk risiko proses operasional, risiko kredit, risiko strategi, dan risiko sumber daya manusia. Sedangkan, data sekunder yang dikumpulkan oleh para peneliti berasal dari

berbagai sumber online yang berbeda dan berfokus pada regulasi perbankan, laporan keuangan, serta praktik manajemen risiko di industri pembiayaan Indonesia, termasuk data publikasi terkait GCG.

Pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu memilih individu yang dianggap paling mengetahui persoalan yang diteliti (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan satu informan kunci, yaitu seorang supervisor di Perusahaan Kredit Plus. Informan ini telah bekerja lebih dari satu tahun, terlibat dalam proses pengawasan pembiayaan, serta memiliki tanggung jawab dalam mengenali dan menangani risiko operasional. Pemilihan satu informan dianggap memadai karena informan tersebut merupakan pihak yang paling dekat dengan proses pengambilan keputusan dan alur mitigasi risiko, sehingga dinilai mampu memberikan informasi yang komprehensif (Creswell, 2014).

Teknik utama pengumpulan data adalah wawancara mendalam dengan pedoman semi-terstruktur. Model ini memungkinkan peneliti menanyakan topik inti sambil tetap membuka ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman dan pandangannya secara lebih bebas (Kvale, 1996). Wawancara dilakukan secara langsung di kantor Perusahaan Kredit Plus dan berlangsung sekitar 30-40 menit. Selain itu, peneliti juga melakukan observasi terhadap proses kerja dan interaksi di unit terkait untuk memperkuat gambaran hasil wawancara.

Analisis data mengikuti model Miles dan Huberman (dalam Moleong, 2017), yang terdiri dari tiga tahap, yaitu :

1. Reduksi data, yaitu memilih dan menyusun hasil wawancara serta observasi ke dalam kategori-kategori tematik seperti risiko kredit, risiko operasional, atau penerapan GCG.
2. Penyajian data, yakni menyusun kembali informasi tersebut dalam bentuk uraian naratif yang lebih

terstruktur sehingga memudahkan peneliti memahami hubungan antarkategori.

3. Penarikan kesimpulan, dilakukan dengan menelaah ulang pola-pola yang muncul dari data sekaligus memverifikasinya dengan dokumen pendukung. Untuk

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Alat analisis

Alat analisis adalah alat, metode, atau pendekatan yang digunakan untuk memahami dan menguraikan data atau informasi secara lebih mendalam dan ringkas sehingga dapat digunakan untuk membuat keputusan. Dalam penelitian ini kami menggunakan alat analisis *Enterprise Risk Management*. COSO mendefinisikan *Enterprise Risk Management* (ERM) sebagai proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan staf lainnya. ERM diterapkan pada pengaturan strategi dan di seluruh perusahaan untuk mengidentifikasi peristiwa potensial yang dapat mempengaruhi perusahaan dan mengelola risiko untuk tetap berada pada *risk appetite* untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan perusahaan (Legawa, 2021). Pendekatan ERM dipilih bukan semata karena menjadi kerangka teori, tetapi juga karena cocok dengan praktik yang ditemui di lapangan. Dalam wawancara, supervisor menjelaskan bahwa manajemen memang melakukan rangkaian aktivitas yang mencerminkan siklus ERM: identifikasi, penilaian, respons, dan monitoring. Secara eksplisit informan menyatakan:

“Dalam pekerjaan kami, risiko itu pasti ada. Tugas kami adalah memastikan risiko itu bisa dikendalikan, terutama yang berkaitan dengan debitur. Kalau

memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan teknik, yaitu membandingkan data wawancara, observasi, dan dokumen Perusahaan.

ada tanda-tanda risiko, kami harus cepat tindak lanjuti.”
(Wawancara, 7 Oktober 2025).

Pernyataan ini menegaskan bahwa ERM bukan hanya konsep teoretis, melainkan praktik kerja sehari-hari yang berjalan meskipun belum selalu terdokumentasi dalam format formal.

Adapun penerapan dari hasil analisis:

Hasil Analisis

Pertama, risiko ditemukan melalui pengamatan langsung di lapangan dan wawancara dengan supervisor perusahaan. Dari hasil wawancara, informan merangkum beberapa risiko yang paling sering muncul dalam proses pemberian kredit dan penagihan:

“Debitur kabur, pemalsuan dokumen, ketidaksanggupan pembayaran.”
(Wawancara, 7 Oktober 2025).

Pernyataan ini melengkapi tabel identifikasi risiko karena menunjukkan frekuensi kejadian yang dirasakan langsung oleh praktisi—sebuah indikator penting dalam menentukan prioritas pengendalian.

Langkah selanjutnya adalah membuat daftar indikator yang menunjukkan potensi risiko yang mungkin terjadi. Setelah itu, indikator dipilih dengan penyesuaian. Ini dapat mencakup menambah atau mengurangi indikator risiko yang terkait dengan perusahaan.

Tabel 1. Identifikasi risiko/*Risk appetite*

Jenis Risiko	Kode	Risiko	Penyebab/Sumber Risiko
Risiko Operasional	A1	Debitur kabur	Kurangnya pemahaman secara detail ketentuan bunga, tenor, dan kewajiban kredit.
	A2	Pemalsuan dokumen	Kurangnya kesadaran dan tanggung jawab finansial.

	A3	Ketidaksanggupan pembayaran	Faktor ekonomi karena kehilangan pekerjaan, penurunan pendapatan, atau kondisi ekonomi yang memburuk.
Risiko kredit	B1	Kurangnya dukungan data nasabah yang lengkap dan valid.	Kurangnya verifikasi awal terhadap dokumen identitas dan data pendukung nasabah.
	B2	Nasabah telat bayar.	Utang digunakan untuk keperluan konsumtif.
	B3	Risiko meningkat karena karakter debitur.	Kurangnya integritas dan tanggung jawab debitur dalam memenuhi kewajiban kreditnya.
Risiko strategi	C1	Penurunan efektivitas kebijakan perusahaan.	Faktor eksternal seperti krisis ekonomi atau penyalahgunaan data pribadi nasabah.
	C2	Perubahan kondisi ekonomi global.	Ketidakstabilan ekonomi global mempengaruhi kondisi finansial nasabah dan operasional perusahaan.
Risiko SDM	D1	Kelalaian karyawan dalam menjalankan prosedur.	Karyawan tidak sepenuhnya memahami langkah-langkah operasional.
	D2	Penyalahgunaan wewenang.	Masa jabatan yang terlalu lama sehingga menimbulkan rasa atas kepemilikan wewenang.

Penilaian Risiko

Untuk mengukur dan mengevaluasi tingkat atau besarnya risiko yang dihadapi serta memahami dampak yang mungkin timbul akibat dari risiko tersebut terhadap aktivitas operasional perusahaan, manajemen perusahaan memiliki kemampuan untuk menetapkan prioritas risiko yang paling relevan (Arta et al., 2021). Penilaian risiko perusahaan sangat bergantung pada kualitas verifikasi awal. Informan menegaskan,

“Yang paling utama itu datanya lengkap atau nggak. Dari data itu kita bisa telusuri BI Checking.”

(Wawancara, 7 Oktober 2025).

Dengan kata lain, proses *scoring likelihood–impact* pada dasarnya dimulai dari kemampuan Perusahaan memverifikasi identitas, alamat, dan kemampuan bayar calon debitur (cek SLIK/BI Checking, survei tempat tinggal, analisis penghasilan). Keterbatasan verifikasi akan meningkatkan *uncertainty* dan menaikkan skor kemungkinan terjadinya risiko, sehingga langkah preventif pada tahap ini merupakan bagian krusial dari risk assessment dalam ERM. Dalam penilaian risiko, penulis menggunakan skala frekuensi yang

berkisar dari angka 1 hingga 4, yang dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Tabel 2. Tingkatan Frekuensi Kejadian

Tingkat	Kejadian
1	Tidak mungkin
2	Mungkin
3	Kemungkinan besar
4	Hampir pasti
5	Pasti

Tabel 3. Tingkatan Dampak

Tingkat	Kejadian
1	Tidak Signifikan
2	Kecil
3	Sedang
4	Besar
5	Sangat Besar

Berdasarkan tabel frekuensi dan tabel dampak yang disajikan, berikut adalah identifikasi berdasarkan tingkat frekuensi dan dampak yang mungkin terjadi:

Jenis Risiko	Kode	Risiko	Frekuensi	Dampak	Nilai Risiko
--------------	------	--------	-----------	--------	--------------

Risiko Operasional	A 1	Debitur Kabur	3	3	Medium
Risiko Operasional	A 2	Pemalsuan Dokumen	1	1	Low
Risiko Operasional	A 3	Ketidaksanggupan Pembiayaan	4	3	Medium
Risiko Kredit	B1	Data nasabah tidak lengkap dan valid	1	3	Medium
Risiko Kredit	B2	Nasabah telat bayar	4	4	High
Risiko Kredit	B3	Risiko meningkat karena karakter debitur	4	3	Medium
Risiko Strategi	C1	Penurunan efektivitas kebijakan perusahaan	3	4	High
Risiko Strategi	C2	Perubahan kondisi ekonomi global	4	4	High
Risiko SDM	D 1	Kelalaian karyawan dalam menjalankan prosedur	2	4	High
Risiko SDM	D 2	Penyalahgunaan wewenang	3	4	High

Setelah mengidentifikasi risiko berdasarkan frekuensi dan dampak, kelompok kami menggunakan *Likelihood Impact Matrix*, yang membagi skala frekuensi dan dampak menjadi sumbu x dan sumbu y. Ini digunakan untuk menentukan tingkat keparahan risiko: rendah, sedang, atau tinggi.

5				B2	
4				B3	
3			A1,B1,C1		
2		A3,C2			
1		A2,D1	D2		
	1	2	3	4	5

Dampak

Gambar 1. Likelihood-Impact Matrix

Keterangan:

1. Setiap kotak hijau menunjukkan tingkat risiko yang rendah (*Low Risk*).
2. Setiap kotak kuning menunjukkan risiko yang sedang (*Medium Risk*).
3. Setiap kotak merah menunjukkan risiko yang tinggi (*High Risk*).

Berdasarkan pada gambar 1 (*Likelihood-Impact Matrix*), maka dapat dikelompokkan menjadi:

1. *Low Risk*

Risiko yang termasuk di dalam kategori *low risk* adalah pemalsuan dokumen (A2), ketidaksanggupan pembayaran (A3), perubahan kondisi ekonomi global (C2), kelalaian karyawan dalam menjalankan prosedur (D1), dan penyalahgunaan wewenang (D2).

2. *Medium Risk*

Risiko yang termasuk di dalam kategori *medium risk* adalah debitur kabur (A1), data nasabah tidak lengkap dan valid (B1), dan penurunan efektivitas kebijakan (C1).

3. *High Risk*

Risiko yang termasuk di dalam kategori *high risk* adalah nasabah telat bayar (B2), dan risiko meningkat karena karakter debitur (B3).

Berdasarkan hasil pemetaan pada gambar 1 (*Likelihood-Impact Matrix*), risiko terbesar ada pada Nasabah telat bayar (B2) dan Risiko meningkat karena karakter debitur (B3). emuan ini konsisten dengan pengalaman lapangan:

“*Kalau nasabah telat bayar, kita pakai field call dulu. Kalau memang nggak sanggup, kita cari problem solving. Kalau benerbener kabur, baru masuk pihak ketiga.*”
(Wawancara, 7 Oktober 2025).
Hal ini menunjukkan bahwa kedua risiko tersebut perlu ditindaklanjuti lebih lanjut sehingga mendapat perhatian serta pengendalian yang lebih intensif agar risiko cepat ditangani.

Risiko Mitigasi

Setelah mengevaluasi risiko, manajemen perusahaan dapat menentukan apakah risiko tersebut dapat diterima (*acceptable risk*) atau tidak (*unacceptable risk*). Jika risiko dianggap tidak dapat diterima, perusahaan kemudian harus membuat strategi untuk mengurangi tingkat risiko tersebut. Namun, jika risiko tersebut dapat diterima atau ditoleransi, perusahaan harus memastikan adanya pengawasan yang terus menerus terhadap risiko tersebut (Ahmad, 2020).

Upaya pengendalian risiko di perusahaan Kredit Plus difokuskan pada risiko tinggi dan risiko sedang karena keduanya memerlukan solusi segera. Rencana tindakan pengendalian risiko yang direkomendasikan untuk diterapkan diperusahaan Kredit Plus disajikan dalam tabel 5.

Tabel 5. Pengendalian Risiko/*Risk Mitigation*

Level	Kode	Risiko	Risiko Mitigasi	
			Review	Rekomendasi
High	B2	Nasabah telat bayar	Risiko nasabah telat bayar merupakan salah satu bentuk risiko kredit yang terjadi ketika debitur tidak memenuhi kewajiban pembayaran yang telah ditetapkan. Keterlambatan pembayaran umumnya disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kondisi finansial debitur yang tidak stabil, kurangnya perencanaan keuangan, perubahan mendadak dalam pendapatan, atau lemahnya komitmen dalam memenuhi kewajiban kredit. Di sisi lain, ketidaktepatan informasi terkait kemampuan bayar saat proses pengajuan juga berkontribusi terhadap meningkatnya risiko ini. Keterlambatan pembayaran berdampak pada menurunnya kualitas portofolio pembiayaan, meningkatnya tingkat tunggakan, serta bertambahnya biaya operasional untuk kegiatan penagihan. Oleh karena itu, risiko ini merupakan indikator penting dalam menilai efektivitas manajemen kredit serta ketepatan analisis	Untuk mengurangi risiko nasabah telat bayar, perusahaan pembiayaan perlu memperkuat analisis kemampuan bayar melalui penilaian pendapatan, rasio beban finansial, serta stabilitas pekerjaan debitur. Penerapan <i>early reminder system</i> melalui pesan otomatis atau pengingat digital dapat membantu meningkatkan kepatuhan pembayaran sebelum jatuh tempo. Selain itu, perusahaan dapat menerapkan penagihan bertahap yang terstruktur, mulai dari pengingat awal hingga kunjungan lapangan bagi debitur dengan tingkat keterlambatan yang meningkat. Penggunaan <i>behavioural scoring</i> juga penting untuk memprediksi potensi keterlambatan berdasarkan pola pembayaran sebelumnya. Di sisi lain, edukasi keuangan mengenai manajemen anggaran dan konsekuensi keterlambatan pembayaran dapat meningkatkan kesadaran

			kemampuan bayar pada perusahaan pembiayaan.	debitur. Dengan penguatan proses analisis kredit dan strategi pengendalian yang sistematis, perusahaan dapat menekan risiko keterlambatan pembayaran dan menjaga kualitas aset pembiayaan tetap optimal.
B3	Risiko meningkat karena karakter debitur		Risiko meningkat karena karakter debitur merupakan bentuk risiko kredit yang muncul ketika perilaku, integritas, dan komitmen debitur dalam memenuhi kewajiban pembayaran tidak konsisten atau tidak dapat diandalkan. Faktor ini biasanya terlihat dari riwayat kredit yang buruk, kecenderungan menunggak, penggunaan data yang tidak akurat, serta pola perilaku finansial yang kurang sehat. Karakter debitur yang lemah sering kali menimbulkan moral hazard, seperti ketidaksungguhan dalam membayar cicilan atau adanya niat untuk menghindari kewajiban sejak awal. Kondisi tersebut secara langsung berdampak pada peningkatan potensi kredit bermasalah, penurunan kualitas portofolio pembiayaan, serta meningkatnya biaya penagihan dan pemantauan. Dengan demikian, karakter debitur menjadi variabel penting yang harus diperhatikan dalam proses analisis kredit karena berpengaruh signifikan terhadap tingkat risiko perusahaan pembiayaan.	Untuk menekan risiko yang disebabkan oleh karakter debitur, perusahaan pembiayaan perlu memperkuat proses penilaian karakter melalui <i>credit scoring</i> yang mengintegrasikan data historis, data alternatif, serta indikator perilaku. Peningkatan ketelitian dalam verifikasi data identitas, domisili, dan pekerjaan penting dilakukan untuk mengurangi peluang moral hazard. Pemanfaatan teknologi analitik seperti <i>fraud detection system</i> juga dapat membantu mengidentifikasi pola pengajuan yang mencurigakan sejak awal. Selain itu, perusahaan perlu menerapkan penyesuaian limit pembiayaan, tenor, dan uang muka bagi debitur dengan profil karakter yang berisiko tinggi. Edukasi keuangan mengenai pentingnya disiplin pembayaran serta penerapan <i>early warning system</i> untuk memonitor perilaku pembayaran secara berkala dapat mendukung pengendalian risiko secara efektif. Dengan langkah-langkah tersebut, perusahaan dapat meningkatkan keakuratan penilaian karakter debitur dan meminimalkan potensi kredit bermasalah yang bersumber dari aspek perilaku.
Medium	A1	Debitur Kabur	Risiko debitur kabur merupakan salah satu bentuk risiko kredit yang muncul ketika debitur sengaja menghindari kewajiban pembayaran dengan menghilang atau berpindah domisili tanpa informasi yang jelas. Risiko ini sering kali dipicu oleh lemahnya verifikasi identitas dan domisili pada tahap awal, tingginya tekanan finansial debitur, atau adanya niat moral hazard sejak awal pengajuan pembiayaan. Selain itu, penggunaan data palsu serta perpindahan	Untuk meminimalkan risiko debitur kabur, perusahaan pembiayaan perlu memperkuat mekanisme verifikasi identitas, domisili, dan pekerjaan melalui pengecekan berlapis serta penggunaan teknologi geolokasi atau <i>digital address verification</i> . Pemanfaatan <i>behavioral scoring</i> dan sistem deteksi fraud berbasis data historis dapat membantu mengidentifikasi calon debitur dengan potensi moral hazard tinggi. Selain itu, perusahaan

		mendadak yang tidak terpantau turut memperbesar kemungkinan perusahaan pembiayaan mengalami kerugian. Fenomena debitur kabur tidak hanya berdampak pada meningkatnya non-performing loan (NPL), tetapi juga menambah biaya operasional untuk penelusuran serta menurunkan efektivitas penagihan. Dengan demikian, risiko ini menjadi indikator penting dalam menilai kualitas proses kredit dan efektivitas manajemen risiko perusahaan.	perlu menerapkan kebijakan pengawasan pasca kredit melalui <i>early warning system</i>, seperti monitoring pola pembayaran dan perubahan nomor kontak. Langkah preventif juga dapat diperkuat dengan menetapkan tenor lebih pendek dan uang muka lebih besar bagi debitur berisiko tinggi. Kerja sama dengan instansi eksternal seperti layanan data kependudukan, asosiasi pembiayaan, dan penyedia data alternatif akan meningkatkan akurasi identifikasi. Dengan strategi tersebut, perusahaan dapat menekan potensi debitur kabur sekaligus meningkatkan efektivitas pengendalian risiko kredit.
B1	Data nasabah tidak lengkap dan valid	Risiko data nasabah tidak lengkap dan tidak valid muncul ketika informasi yang diberikan calon debitur tidak akurat, tidak sesuai kenyataan, atau ada data penting yang terlewat, seperti alamat, nomor identitas, pekerjaan, maupun penghasilan. Pada perusahaan Kredit Plus kondisi ini dapat menyebabkan kesalahan dalam analisis kelayakan kredit dan penilaian risiko pembiayaan. Dampaknya, perusahaan bisa salah menyalurkan dana kepada nasabah yang sebenarnya tidak layak, yang berujung pada meningkatnya risiko gagal bayar dan kesulitan dalam proses penagihan. Faktor penyebabnya bisa berasal dari kelalaian petugas dalam proses verifikasi, minimnya validasi dokumen, atau ketidaktelitian nasabah saat mengisi data. Untuk mengurangi risiko ini, perusahaan Kredit Plus telah berupaya memperketat prosedur pemeriksaan data serta menerapkan sistem verifikasi berlapis sebelum pembiayaan disetujui.	Perusahaan Kredit Plus disarankan untuk memperkuat sistem validasi data nasabah dengan menerapkan teknologi <i>digital verification</i> yang dapat memeriksa keaslian dokumen secara otomatis melalui integrasi dengan database pemerintah seperti Dukcapil atau OJK. Selain itu, perusahaan perlu meningkatkan pelatihan bagi petugas lapangan agar lebih teliti dan berhati-hati dalam mengumpulkan serta memverifikasi data nasabah. Penggunaan formulir digital dan tanda tangan elektronik juga dapat membantu meminimalkan kesalahan input atau pemalsuan data. Di samping itu, perusahaan Kredit Plus dapat melakukan audit internal secara berkala untuk memastikan seluruh data nasabah telah tersimpan dengan benar dan sesuai standar.
C1	Penurunan efektivitas kebijakan perusahaan	Risiko penurunan efektivitas kebijakan perusahaan muncul ketika kebijakan yang diterapkan tidak lagi relevan dengan kondisi operasional, dinamika pasar, maupun	Untuk memitigasi risiko penurunan efektivitas kebijakan perusahaan, diperlukan mekanisme evaluasi kebijakan secara sistematis dan berkelanjutan, misalnya melalui

kebutuhan internal organisasi. Ketidakefektifan ini dapat disebabkan oleh kurangnya evaluasi berkala, tidak tersampainya kebijakan secara jelas kepada seluruh unit kerja, atau lemahnya implementasi di lapangan. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut berpotensi menurunkan kinerja perusahaan, menghambat pencapaian target, serta menimbulkan ketidaksesuaian antara strategi dan operasional. Oleh karena itu, risiko ini perlu mendapat perhatian khusus agar perusahaan mampu menjaga konsistensi arah kebijakan dengan perkembangan lingkungan bisnis.

periodic policy review oleh manajemen dan unit terkait. Selain itu, perusahaan perlu memperkuat proses sosialisasi kebijakan agar setiap karyawan memahami tujuan, peran, dan langkah implementasinya. Penguatan sistem monitoring dan pelaporan juga menjadi penting guna mengidentifikasi hambatan implementasi secara dini. Apabila terdapat ketidaksesuaian antara kebijakan dan kondisi operasional, perusahaan sebaiknya segera melakukan penyesuaian berbasis data serta melibatkan pemangku kepentingan internal untuk meningkatkan akurasi dan penerimaan kebijakan. Langkah-langkah tersebut diharapkan mampu mempertahankan relevansi kebijakan perusahaan serta memastikan penerapannya tetap efektif.

Hasil analisis manajemen risiko yang dilakukan menggunakan metode ERM pada perusahaan Kredit Plus menunjukkan bahwa ada 11 risiko yang sering muncul. Ada empat kategori risiko: (1) risiko operasional, (2) risiko kredit, (3) risiko strategi, (4) risiko sumber daya manusia. Selama prosesnya, respons terhadap risiko dikategorikan dalam tiga tingkatan: Rendah, Sedang, dan Tinggi. Berdasarkan hasil analisis, kesepakatan dicapai hanya untuk mengendalikan risiko pada tingkatan Sedang dan Tinggi. Dari hasil diskusi dan analisis matriks, perusahaan menyatakan hanya akan mengendalikan risiko pada kategori Sedang dan Tinggi, sedangkan risiko kategori Rendah dinilai masih dalam batas toleransi perusahaan (*risk appetite*). Pengambilan keputusan ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan prinsip dasar ERM, yaitu penyesuaian *risk response* terhadap

tingkat ancaman risiko dan kapasitas perusahaan dalam menerimanya.

Dalam kerangka COSO ERM 2017, seluruh proses tersebut mencerminkan empat tahapan utama: (1) *Risk Identification*, (2) *Risk Assessment*, (3) *Risk Response*, dan (4) *Monitoring*. Identifikasi risiko dilakukan melalui wawancara dan verifikasi dokumen, penilaian risiko dilakukan dengan mengukur kemungkinan dan dampak, respons risiko diterapkan melalui verifikasi data, penagihan berjenjang, asuransi, hingga penggunaan pihak ketiga, sedangkan monitoring dilakukan melalui evaluasi pembayaran, follow-up jatuh tempo, serta pelaporan berkala. Meskipun belum terdokumentasi sebagai sistem baku, praktik-praktik ini menunjukkan kesesuaian dengan prinsip ERM yang bersifat integratif dan berorientasi pada pengelolaan risiko secara komprehensif.

Risiko Pembiayaan (*Financing Risk*)

Risiko pembiayaan merupakan strategi manajemen risiko yang berfokus

pada penyediaan sumber dana untuk menanggung potensi kerugian yang timbul akibat risiko yang tidak dapat dihindari atau sepenuhnya dikendalikan. Tujuan utama *risk financing* adalah memastikan bahwa perusahaan memiliki kemampuan finansial untuk menutupi kerugian tanpa mengganggu stabilitas operasional maupun struktur keuangannya.

Dalam kegiatan pembiayaan, khususnya perusahaan Kredit Plus, risiko kehilangan barang agunan atau kendaraan yang telah dibiayai merupakan salah satu bentuk *intentional risk*, yaitu risiko yang disadari dan berpotensi terjadi karena perusahaan tidak memegang barang fisik, melainkan hanya dokumen seperti BPKB. Kondisi ini dapat menimbulkan kerugian ketika nasabah kehilangan aset atau lalai dalam memenuhi kewajiban pembayaran cicilan. Untuk mengatasi potensi dampak finansial tersebut, perusahaan tidak hanya melakukan mitigasi melalui pemeriksaan identitas nasabah (*customer verification*), perjanjian hukum yang kuat, serta edukasi terkait kewajiban pembayaran, tetapi juga menerapkan mekanisme *risk financing*.

Hasil analisis dalam penelitian ini, *risk financing* diterapkan melalui mekanisme transfer risiko kepada pihak asuransi untuk mengurangi potensi kerugian akibat gagal bayar nasabah. Salah satu bentuk implementasinya adalah melalui produk asuransi *Heart Plus*, yaitu perlindungan finansial yang diberikan penggantian cicilan apabila debitur mengalami sakit atau kecelakaan yang mengharuskan perawatan di rumah sakit. Besaran manfaat diberikan berdasarkan durasi rawat inap, serta ketentuan tenor pembiayaan yang berlaku. Dalam ERM, mekanisme ini merupakan bentuk respons risiko yang bertujuan menjaga kesinambungan operasi dan mengurangi

volatilitas arus kas perusahaan, sebagaimana disarankan dalam domain *Performance* pada kerangka COSO ERM.

Penilaian Risiko Pada Calon Nasabah Baru

Dalam mengevaluasi permohonan pembiayaan dari calon nasabah yang belum memiliki riwayat kredit, perusahaan pembiayaan perlu melakukan analisis yang lebih menyeluruh untuk mengurangi risiko terjadinya gagal bayar. Salah satu metode yang umum diterapkan adalah pendekatan 5C, yang mencakup *Character*, *Capacity*, *Capital*, *Collateral*, dan *Condition*. Melalui penerapan prinsip ini, perusahaan dapat memperoleh penilaian yang lebih akurat mengenai kemampuan calon debitur, tingkat kepercayaan, serta potensi risiko sebelum keputusan pemberian kredit ditetapkan.

Untuk calon debitur yang belum pernah memiliki riwayat kredit sebelumnya, proses analisis kelayakan pembiayaan harus dilakukan secara lebih mendalam karena tidak tersedia *credit record* yang dapat menjadi acuan. Dalam situasi ini, perusahaan menggunakan metode penilaian 5C untuk mengukur tingkat risiko. Penilaian dimulai dari aspek ***Character***, dengan mengevaluasi latar belakang, reputasi, dan kejujuran calon nasabah melalui verifikasi data dan referensi yang relevan. Selanjutnya, aspek ***Capacity*** dianalisis untuk memastikan kemampuan membayar berdasarkan pendapatan dan stabilitas pekerjaan. Komponen ***Capital*** dipertimbangkan untuk mengetahui kondisi aset atau modal pribadi sebagai indikator kesiapan finansial. Lalu, ***Collateral*** dinilai sebagai jaminan apabila terjadi gagal bayar. Terakhir, aspek ***Condition*** memperhatikan kondisi ekonomi dan lingkungan kerja

yang dapat mempengaruhi kemampuan pembayaran di kemudian hari.

Dalam praktik lapangan, penilaian ini dilakukan melalui verifikasi data, survei lapangan, analisis pendapatan, serta pengecekan SLIK/BI Checking jika tersedia. Dengan menerapkan metode ini, perusahaan dapat mengurangi ketidakpastian (*uncertainty*) yang menjadi inti dari ERM, sehingga keputusan pembiayaan dapat dilakukan secara objektif meskipun calon nasabah belum memiliki credit record. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun proses bersifat manual, perusahaan telah melakukan *risk assessment* dan *risk response* sesuai prinsip COSO ERM—yakni menilai risiko secara menyeluruh dan mendasarkan keputusan pada data.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis manajemen risiko pada perusahaan Kredit Plus, dapat disimpulkan bahwa perusahaan menghadapi sejumlah risiko yang dapat mempengaruhi stabilitas keuangan dan kegiatan operasionalnya. Risiko utama yang ditemukan meliputi *debitur kabur*, *ketidaksanggupan pembiayaan*, *data nasabah yang tidak lengkap atau tidak valid*, serta *risiko yang timbul akibat karakter debitur*. Keempat risiko tersebut dalam kategorir risiko kredit, yang menjadi tantangan utama bagi perusahaan pembiayaan.

Secara keseluruhan, perusahaan Kredit Plus menerapkan berbagai upaya mitigasi untuk mengurangi dampak dari risiko tersebut, seperti memperketat analisis kelayakan calon debitur, memperbaiki sistem verifikasi dan validasi data, memperkuat kinerja tim collection, serta memanfaatkan teknologi digital untuk pengawasan dan pengendalian risiko.

Meskipun demikian, efektivitas strategi ini masih dapat ditingkatkan melalui perluasan kerjasama dengan lembaga keuangan lain, pengembangan sistem peringatan dini (*early warning system*), dan pemberian edukasi finansial berkelanjutan kepada nasabah.

Dengan penerapan manajemen risiko yang lebih komprehensif dan terintegrasi, perusahaan Kredit Plus diharapkan mampu menjaga kualitas portofolio pembiayaan, menekan angka kredit bermasalah (*Non-Performing Financing*), serta mempertahankan kepercayaan nasabah dan mitra bisnis. Penguatan sistem manajemen risiko ini juga menjadi faktor penting untuk mendukung keberlanjutan usaha dan meningkatkan daya saing perusahaan di tengah ketatnya persaingan industri pembiayaan.

Saran

Berdasarkan penelitian ini, kami merekomendasikan agar perusahaan Kredit Plus memperkuat analisis kelayakan calon debitur melalui penerapan metode penilaian yang komprehensif seperti 5C, untuk mengoptimalkan identifikasi dan mitigasi risiko kredit secara lebih akurat. Selain itu, perlu adanya pengembangan kerjasama dengan lembaga keuangan lain dan penerapan sistem deteksi dini risiko (*early warning system*) guna meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko. Edukasi finansial secara berkelanjutan kepada nasabah juga menjadi hal penting sehingga dapat meningkatkan kesadaran dan kedisiplinan dalam pemenuhan kewajiban pembayaran kredit. Pemanfaatan teknologi digital dalam pengawasan dan monitoring risiko debitur sangat dianjurkan untuk memperkuat kontrol dan mempercepat respons terhadap risiko dengan tingkat

dampak dan frekuensi yang tinggi, serta perlu dijalankan pengawasan berkelanjutan terhadap risiko yang masih dapat diterima demi menjaga stabilitas kinerja perusahaan.

Keterbatasan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan data primer yang terbatas pada wawancara dan observasi di satu perusahaan, sehingga hasil penelitian memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi terhadap industri pembiayaan non-bank secara lebih luas. Selain itu, data sekunder memiliki batasan cakupan waktu dan pengukuran risiko yang dinamis, yang memungkinkan perubahan kondisi di lapangan mempengaruhi relevansi hasil analisis. Terdapat pula kendala dalam penerapan manajemen risiko, seperti ketidakpatuhan budaya risiko pada semua level organisasi serta sistem underwriting dan scoring yang belum memadai untuk menyesuaikan dengan perilaku konsumen modern. Tekanan dari target penyaluran pembiayaan yang agresif juga menjadi faktor penghambat transparansi dan kehati-hatian dalam interpretasi dan penerapan temuan penelitian ini ke dalam praktik manajemen risiko perusahaan.

5. DAFTAR PUSTAKA

- As-Sajjad, M. B., Kalista, S. D., Zidan, M., & Christian, J. (2020). Analisis Manajemen Risiko Bisnis. *Jurnal Akuntansi Universitas Jember*, 18(1), 51–61. <https://doi.org/10.19184/jauj.v18i1.18123>
- Balkevicus, A. (2014). Risk Management in the National Budget and Sustainable National Development. In *Outline of Social Innovations in Lithuania. Macedonia: European Scientific institute. CITIZEN: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia* Vol 5, No. 1, 2025 ISSN: 2807-5994 <https://journal.das-institute.com/index.php/citizen-journal>
- Cedergren, A., Hassel, H., & Tehler, H. (2022). Tracing the Implementation of a Risk Management Process in a Public Sector Organisation – a Longitudinal Study. *SSRN Electronic Journal*, 81(103257), 1–18. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3996737>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Gatzert, N., & Martin, M. (2015). Determinants and value of enterprise risk management: Empirical evidence from the literature. *Risk Management and Insurance Review*, 18(1), 29–53. <https://doi.org/10.1111/rmir.12028>
- Hoyt, R. E. (2003). Penentuan Manajemen Risiko Perusahaan : Bukti Penunjukan Chief Risk Officers. *6(1)*, 37–52. <https://ojk.go.id/id/kanal/iknb/regulasi/asuransi/surat-edaran-ojk/Pages/SEOJK-10.SEOJK.05.2016.aspx>
- Imani, A., & Pracoyo, A. (2018). Analysis of the effect of capital, credit risk, and liquidity risk on profitability in banks. *Jurnal Ilmu Manajemen & Ekonomika*, 10(2), 44–50.

- KARYA SINERGI MANAJEMEN, ISO 27001:2022 Sistem Manajemen Keamanan Informasi <https://ksmanajemen.com/layanan/iso-27001-2022-sistem-manajemen-keamanan-informasi>
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. SAGE Publications.
- Lai, F. W. (2011). Model Risiko dan Pengembalian Multifaktor Melalui Risiko Perusahaan Kerangka Manajemen. 12, 555–559.
- Lechner, P., & Gatzert, N. (2018). Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from Germany. *European Journal of Finance*, 24(10), 867–887. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2017.1347100>
- Maheswari, H., Nugroho, H., Amir, I. A., Febrina, R., Triyonowati, Suwarsi, S., Suwitho, Sudirman, A., Sarjana, S., & Badrianto, Y. (2022). *Pengantar Ilmu Administrasi Bisnis*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya
- Muharam, R. (2022). Analisis Penerapan Audit Internal Berbasis Risiko Dengan Mengadopsi Iso 27001 Dan Cobit 5 (Studi Kasus Pada Industri Business Process Outsourcing PT Metis) (Doctoral dissertation, Universitas Nasional).
- Naira, A., Rustambekovb, E., & Mesheane, M. (2014). Manajemen Risiko Perusahaan sebagai Dinamis Kapabilitas : Uji efektivitasnya selama krisis. 566(September 2013), 555–566. <https://doi.org/10.1002/mde>
- Nur, et al/Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan Vol. 6 No. 4 April 2019:744-762;PE <https://ojs.stieamkop.ac.id/index.php/amar/article/view/437>
- Outreville, J. F. (1998). Risk Management Concepts. Theory and Practice of Insurance, 1–24. <https://doi.org/10.1007/978-1-4615-6187-3>
- Pratiwi, A. (2023). “Kebijakan Moneter dan Pengaruhnya terhadap Risiko Keuangan Perusahaan.” *Jurnal Ekonomi Makro*, 8(4), 201-215.
- Qintharah, Y. N. (2019). Perancangan Penerapan Manajemen Risiko. *JRAK: Jurnal Riset Akuntansi Dan Komputerisasi Akuntansi*, 10(1), 67–86. <https://doi.org/10.33558/jrak.v10i1.1645>
- Rodríguez-Espíndola, O., Chowdhury, S., Dey, P. K., Albores, P., & Emrouznejad, A. (2022). Analysis of the adoption of emergent technologies for risk management in the era of digital manufacturing. *Technological Forecasting and Social Change*, 178(121562), 1–25. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121562>
- Sudarmanto, E., Susanti, E., Revida, E., Pelu, M. F. A. R., Purba, S., Astuti, B., Silalahi, M., Anggusti, M.,

- Sipayung, P. D., & Krisnawati, A. (2021). Good Corporate Governance (GCG). Yayasan Kita Menulis.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Surtikanti, R. (2020). Manajemen Risiko: Tinjauan Regulasi Kearsipan. Jurnal Administrasi Bisnis Terapan, 3(1), 52–58.
- Susanto, T. T. D., Mela, A. G. K., Zahrah, S., Namsan, N. G., & Umair, Z. (2024). Analisis terhadap potensi risiko pengambilan keputusan dalam dunia pendidikan. JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia), 10(2), 180-190.
- Thenu, P. P., Wijaya, A. F., & Rudianto, C. (2020). Analisis Manajemen Risiko Teknologi Informasi Menggunakan Cobit 5. Jurnal Bina Komputer, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.33557/binakomputer.v2i1.799>
- Tzanakakis, K. (2021). Managing Risks in the Railway System: A Practice-Oriented Guide. Athens: Springer Nature. <http://www.springer.com/series/11059>
- Universitas Medan Area. (n.d.). Landasan Teori: Good Corporate Governance (GCG) dan Keefektifan Laba [Skripsi, Universitas Medan Area]. https://repository.uma.ac.id/bitstream/123456789/1410/5/128330260_file5.pdf
- Winiastiti, P. (2024). Analisis Penerapan Manajemen Risiko dalam Meminimalkan Kredit Bermasalah pada Koperasi Subhakti Ungasan (Doctoral dissertation, Politeknik Negeri Bali). <https://ojs.sticamkop.ac.id/index.php/amar/article/view/437>.
- Zenita, R., Nanda, S. T., & Anugerah, R. (2021). Implementasi Enterprise Risk Management di Indonesia: Pengaruh Ukuran Perusahaan, Jenis Industri Dan Kompleksitas Perusahaan. Jurnal Akuntansi Kompetif, 4(2), 146–155. <https://www.ejournal.kompetif.com/index.php/akuntansikompetif/article/view/648%0Ah> [tps://www.ejournal.kompetif.com/index.php/akuntansikompetif/article/download/648/497](https://www.ejournal.kompetif.com/index.php/akuntansikompetif/article/download/648/497)