

Skripsi
ANALISIS DAN IMPLEMENTASI STRATEGI
PENGELOLAAN RISIKO LIKUIDITAS PADA
PRODUK DEPOSITO DI PT BANK KB BUKOPIN TBK



Oleh:

Jesica Zyahra Andini 21213019

PROGRAM STUDI ANALISIS KEUANGAN
JURUSAN ILMU EKONOMI
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2025

**ANALISIS DAN IMPLEMENTASI STRATEGI
PENGELOLAAN RISIKO LIKUIDITAS PADA
PRODUK DEPOSITO DI PT BANK KB BUKOPIN TBK**

**Skripsi ini disusun untuk melengkapi sebagian persyaratan
menjadi Sarjana Terapan**



Disusun oleh

JESICA ZYAHRA ANDINI 21213019

**PROGRAM STUDI ANALISIS KEUANGAN
PROGRAM SARJANA TERAPAN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2025

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul "**Analisis dan Implementasi Strategi Pengelolaan Risiko Likuiditas Pada Produk Deposito di PT Bank KB Bukopin Tbk**", yang disusun untuk melengkapi sebagian persyaratan menjadi Sarjana Terapan pada Program Studi Analisis Keuangan, Program Sarjana Terapan, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan atau duplikasi dari skripsi yang sudah dipublikasikan dan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar Sarjana Terapan di lingkungan Universitas Islam Indonesia maupun di perguruan tinggi atas instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 04 Juli 2025



Jesica Zyahra Andini

21213019

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul “**Analisis dan Implementasi Strategi Pengelolaan Risiko Likuiditas Pada Produk Deposito di PT Bank KB Bukopin Tbk**” disusun untuk melengkapi sebagian persyaratan menjadi Sarjana Terapan pada Program Studi Analisis Keuangan, Program Sarjana Terapan, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, dan disetujui untuk diajukan dalam sidang ujian Skripsi.

Dosen Pembimbing



Ahmad Rifqi Hidayat, S.IP., MM.
NIK 182131301

Mengetahui
Ketua Program Studi



Dr. Phil. Ninik Sri Rahayu, SE., MM.
NIK 052130103

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi dengan judul ” **Analisis dan Implementasi Strategi Pengelolaan Risiko Likuiditas Pada Produk Deposito di PT Bank KB Bukopin Tbk**”, telah dipertahankan dalam ujian wawancara dan diterima sebagai salah satu syarat untuk menjadi Sarjana Terapan Program Studi Analisis Keuangan, Program Sarjana Terapan, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, pada tanggal 25 November 2025.

Tim penguji

Penguji I,



Ahmad Rifqi Hidayat, S.IP., MM
NIK 182131301

Penguji II



Dr. Nur Ellyanawati Esty Rahayu, S.E.M.M.
NIK 162131301

Mengesahkan
Ketua Program Studi



Dr. Phil. Ninik Sri Rahayu, SE MM.
NIK 052130103

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur, penulis persembahkan skripsi ini kepada:

Orang Tua Tercinta

Bapak Mulkan dan Ibu Yetty yang selalu memberikan doa, dukungan, nasihat, dan segala pengorbanan dari awal penulis menempuh pendidikan hingga masa perkuliahan ini berakhir

Adik Tersayang

Zacky dan Caca yang selalu memberikan dukungan dan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan perkuliahan

Sahabat-Sahabat

Nada Wahyuanda, Anisa Karlina Dwita, Jeje, Dona Saskia yang tidak pernah bosan mendengarkan keluh kesah dan selalu memberikan motivasi kepada penulis

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabbil ‘Alamin, segala puji bagi Allah SWT, Tuhan semesta alam, yang telah melimpahkan rahmat, petunjuk, dan karunia-Nya. Atas izin dan ridha-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Analisis dan Implementasi Strategi Pengelolaan Risiko Likuiditas pada Produk Deposito di PT Bank KB Bukopin Tbk”** dengan baik dan lancar.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Terapan pada Program Studi Sarjana Terapan Analisis Keuangan, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dan tentu terdapat berbagai keterbatasan. Oleh karena itu, penulis dengan lapang dada menerima kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa mendatang.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu, mendukung, dan memberikan doa dalam proses penyusunan skripsi ini:

1. Allah SWT yang telah memberikan kesehatan, kelancaran, dan kekuatan sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
2. Kedua orang tua tercinta, Bapak Mulkan dan Ibu Yetty, serta adik penulis, yang telah memberikan kasih sayang, nasihat, motivasi, dukungan, serta doa tiada henti kepada penulis selama menempuh proses perkuliahan hingga penyusunan artikel ilmiah ini. Harapan dan doa penulis senantiasa teriring agar Allah SWT senantiasa melimpahkan keberkahan dalam setiap langkah dan helaan napas Ayah dan Ibu tercinta.
3. Bapak Ahmad Rifqi Hidayat, S.IP., MM., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang dengan sabar dan penuh perhatian memberikan arahan, masukan, dan motivasi kepada penulis dari awal hingga akhir proses penyusunan.
4. Ibu Dr. Phil. Ninik Sri Rahayu, SE., MM., selaku Ketua Program Studi Sarjana Terapan Analisis Keuangan, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

5. Ibu Dr. Aidha Trisanty, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing akademik.
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Program Sarjana Terapan Analisis Keuangan yang telah memberikan ilmu, bimbingan, dan pengalaman berharga selama masa perkuliahan.
7. Jesica Zyahra Andini, penulis sendiri, yang telah berusaha dengan penuh kesabaran, ketekunan, dan keyakinan dalam menyelesaikan skripsi ini meskipun dihadapkan pada berbagai tantangan.
8. Kepada seseorang yang tak kalah penting kehadirannya Budialam Nasyrahadi. Terimakasih telah menjadi bagian dari perjalanan hidup saya. Berkontribusi banyak dalam penulisan karya tulis ini, baik tenaga, waktu, maupun materi kepada saya. Telah menjadi rumah, pendamping dalam segala hal yang menemani, mendukung ataupun menghibur dalam kesedihan, mendengar keluh kesah, memberi semangat untuk pantang menyerah. Semoga Allah selalu memberi keberkahan dalam segala hal yang kita lalui.
9. Teman-teman Sarjana Terapan Analisis Keuangan angkatan 2021 Universitas Islam Indonesia, yang tidak dapat disebutkan satu per satu, tetapi telah memberikan warna dan kebersamaan yang sangat berharga.

Yogyakarta, Maret 2025



Jesica Zyahra Andini

Analisis dan Implementasi Strategi Pengelolaan Risiko Likuiditas pada Produk Deposito di PT Bank KB Bukopin Tbk

Abstraksi

Penelitian ini menganalisis strategi dan implementasi pengelolaan risiko likuiditas pada produk deposito di PT Bank KB Bukopin Tbk dengan locus penelitian pada KCP Kaliurang. Fokus penelitian diarahkan pada praktik cabang dalam menghadapi potensi penarikan dana besar secara mendadak oleh nasabah institusi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam terhadap tiga lapisan karyawan, yaitu frontliner, marketing funding, dan manajer cabang. Analisis didukung oleh data sekunder dari laporan keuangan konsolidasi bank karena keterbatasan akses data cabang, namun relevansi pembahasan tetap diarahkan untuk merefleksikan dinamika di KCP Kaliurang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi likuiditas diterapkan melalui SOP ketat, monitoring kas harian, proyeksi mingguan, koordinasi antar-divisi, serta dukungan likuiditas dari kantor pusat. Implementasi strategi dinilai cukup efektif dalam menjaga stabilitas jangka pendek, namun masih cenderung reaktif. Faktor kunci keberhasilan terletak pada komunikasi intensif dengan nasabah institusi dan koordinasi cepat antarbagian, sementara kendala utama adalah perilaku nasabah yang sulit diprediksi, keterbatasan sistem monitoring, serta ketergantungan pada dana pusat. Temuan ini menegaskan perlunya penguatan strategi berbasis komunikasi proaktif, early warning system, dan diversifikasi sumber pendanaan untuk menjaga keberlanjutan likuiditas cabang.

Kata kunci: Risiko likuiditas, deposito, manajemen risiko.

Analysis and Implementation of Liquidity Risk Management Strategies in Deposit Products at PT Bank KB Bukopin Tbk

Abstract

This study analyzes the strategy and implementation of liquidity risk management on deposit products at PT Bank KB Bukopin Tbk, with the research locus at the Kaliurang Sub-Branch Office. The research focuses on branch practices in dealing with potential sudden large-scale withdrawals by institutional customers. The study employs a qualitative approach through in-depth interviews with three layers of employees, namely frontliners, funding marketing, and branch managers. The analysis is supported by secondary data from the bank's consolidated financial statements due to limited access to branch-level data, while the relevance of the discussion remains directed at reflecting the dynamics in the Kaliurang branch. The findings reveal that liquidity strategies are implemented through strict SOPs, daily cash monitoring, weekly projections, inter-division coordination, and liquidity support from the head office. The implementation is considered effective in maintaining short-term stability but still tends to be reactive. Key success factors lie in intensive communication with institutional customers and rapid coordination between divisions, while the main challenges are the unpredictability of customer behavior, limited monitoring systems, and dependence on central liquidity. These results emphasize the need for strengthening proactive communication-based strategies, early warning systems, and funding diversification to ensure the sustainability of branch liquidity.

Keywords: *Liquidity risk, deposits, risk management*

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.4.1 Manfaat Teoritis	7
1.4.2 Manfaat Praktis	7
BAB II.....	9
KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Tinjauan Pustaka	9
2.1.1 Bank	9
2.1.2 Dana Pihak Ketiga (DPK) dalam Perbankan	10
2.1.3 Deposito	11
2.1.4 Risiko Likuiditas	12
2.1.5 Strategi Pengelolaan Risiko Likuiditas	13

2.1.6	Manajemen Aset dan Liabilitas (ALMA)	13
2.1.7	Rasio Likuiditas Bank	14
2.2	Penelitian Terdahulu	15
BAB III	20
METODOLOGI PENELITIAN	20
3.1	Tempat dan Waktu Penelitian	20
3.2	Desain Penelitian.....	20
3.3	Sumber Data dan Sampel Penelitian	20
3.3.1	Sumber Data Primer	21
3.3.2	Data Sekunder	21
3.3.3	Sampel Penelitian.....	21
3.4	Teknik Pengumpulan Data	22
3.4.1	Wawancara	22
3.4.2	Observasi.....	24
3.5	Teknik Keabsahan Data	24
3.5.1	Triangulasi Sumber Data.....	24
3.5.2	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data.....	25
3.5.3	Triangulasi Waktu.....	25
3.6	Teknik Analisis Data.....	26
3.6.1	Pengumpulan Data (<i>Data Collection</i>).....	26
3.6.2	Reduksi Data (<i>Data Reduction</i>)	26
3.6.3	Penyajian Data (<i>Data Display</i>)	27
3.6.4	Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (<i>Conclusion Drawing/Verification</i>).....	27
BAB IV	28

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	28
4.1 Deskripsi Perusahaan	28
4.1.1 Sejarah Pendirian	28
4.1.2 Visi dan Misi	28
4.1.3 Ruang Lingkup Industri	29
4.1.4 Struktur Organisasi	30
4.2 Hasil dan Pembahasan.....	32
4.2.1 Strategi Pengelolaan Risiko Likuiditas	32
4.2.2 Implementasi Strategi Pengelolaan Risiko Likuiditas	36
4.2.3 Faktor Penghambat dan Tantangan dalam Implementasi Strategi Likuiditas	42
4.2.4 Peran Kantor Pusat dalam Mendukung Cabang	46
4.2.5 Analisis Rasio Likuiditas	51
BAB V.....	57
PENUTUP.....	57
5.1 Kesimpulan	57
5.2 Saran.....	57
DAFTAR PUSTAKA	60
LAMPIRAN.....	65
Lampiran 1 Transkrip Wawancara	65
Lampiran 2 Daftar Riwayat Hidup.....	80
Lampiran 3 Surat Keterangan Hasil Pindai Uji Kemiripan Naskah	81
Lampiran 4 Dokumentasi Wawancara	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi.....	30
Gambar 4. 2 Laporan Posisi Keuangan PT Bank KB Bukopin Tbk Tahun 2024.	52
Gambar 4. 3 Laporan Posisi Keuangan PT Bank KB Bukopin Tbk Tahun 2024.	53
Gambar 4. 4 Laporan Posisi Keuangan PT Bank KB Bukopin Tbk Tahun 2024.	54
Gambar 4. 5 Laporan Posisi Keuangan PT Bank KB Bukopin Tbk Tahun 2024.	55

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri perbankan memiliki peran yang sangat vital dalam menjaga stabilitas perekonomian dan mendukung pembangunan nasional. Sebagai lembaga intermediasi, bank berfungsi menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, kemudian menyalurkannya kembali ke sektor produktif dalam bentuk kredit atau pembiayaan (Wilarjo, 2014). Fungsi intermediasi ini menjadikan bank sebagai jantung keuangan nasional yang menentukan kelancaran arus modal, konsumsi, hingga investasi (Farchah & Kusmargiani, 2020). Menurut Statistik Perbankan Indonesia (SPI) OJK Desember 2024, total Dana Pihak Ketiga (DPK) yang berhasil dihimpun perbankan nasional mencapai lebih dari Rp10.074 triliun, dengan komposisi tabungan 27,7%, giro 17,2%, dan deposito berjangka sebesar 55,1% atau setara Rp5.537,105 triliun (Otoritas Jasa Keuangan, 2024). Angka ini menegaskan bahwa deposito masih menjadi sumber pendanaan dominan yang menopang likuiditas perbankan Indonesia.

Deposito berjangka memiliki daya tarik utama berupa bunga yang relatif lebih tinggi dibanding tabungan maupun giro, serta stabilitas yang lebih terjaga karena dana hanya dapat dicairkan pada saat jatuh tempo (Kaaba et al., 2022). Hal ini menjadikan deposito sebagai instrumen yang diminati oleh nasabah ritel maupun institusi. Namun, ketergantungan yang tinggi pada deposito juga dapat menimbulkan risiko tersendiri. Produk deposito pada dasarnya bersifat “time deposit”, sehingga saat jatuh tempo terjadi penumpukan pencairan yang berpotensi menekan cadangan likuiditas bank (Laba et al., 2024). Risiko ini semakin nyata dalam konteks Indonesia, di mana nasabah institusi memegang porsi signifikan dari total deposito, sehingga keputusan pencairan atau perpanjangan dari mereka sangat berpengaruh terhadap kestabilan bank di tingkat cabang maupun nasional (Risma Wati & Muhammad Iqbal Fasa, 2024).

Dinamika ini semakin kompleks ketika dikaitkan dengan perubahan suku bunga acuan. Data dari Bank Indonesia menunjukkan bahwa penurunan BI Rate

sebesar 25 basis poin menjadi 5,25% pada Juli 2025 diikuti tren penyesuaian penurunan suku bunga deposito perbankan (Mochamad Taufiq & Sutopo Sutopo, 2025). Kondisi ini memengaruhi perilaku nasabah, terutama korporasi, untuk mencari instrumen alternatif yang lebih likuid atau memberikan return lebih tinggi, misalnya obligasi jangka pendek atau reksa dana pasar uang. Fenomena ini tercermin dari data (OJK, 2024), di mana pertumbuhan deposito hanya tercatat 4,95% (yoy), jauh lebih rendah dibandingkan pertumbuhan tabungan yang mencapai 7,30% (yoy). Pergeseran preferensi ini menunjukkan bahwa deposito semakin tertekan oleh volatilitas suku bunga dan preferensi nasabah terhadap fleksibilitas likuiditas.

Selain faktor suku bunga, ketidakpastian global juga memengaruhi perilaku penempatan dana. Laporan Lembaga Penjamin Simpanan (LPS, 2023) mencatat adanya pergeseran simpanan dari deposito berjangka panjang ke deposito jangka pendek, tabungan, dan giro. Hal ini dilakukan nasabah sebagai bentuk strategi berjaga-jaga menghadapi ketidakpastian ekonomi, termasuk gejolak harga komoditas dan fluktuasi nilai tukar rupiah (Bapak Wahyuningsih et al., 2024). Kondisi ini menyebabkan risiko likuiditas bank meningkat, karena arus masuk dana cenderung tidak stabil dan berpotensi keluar dalam jumlah besar ketika jatuh tempo bersamaan. Dengan kata lain, meskipun deposito menjadi instrumen utama penghimpunan dana, sifatnya yang “bulky” dapat memicu guncangan likuiditas apabila tidak dikelola secara matang (Laba et al., 2024).

Faktor risiko juga muncul dari karakteristik nasabah institusi. Studi oleh (Liwang et al., 2024) mengungkapkan bahwa perilaku pencairan dana korporasi sulit diprediksi karena dipengaruhi oleh faktor internal (kebutuhan modal kerja, strategi investasi) maupun eksternal (perubahan regulasi, kondisi pasar). Misalnya, meskipun pada awalnya pihak institusi menyatakan akan memperpanjang deposito, dalam praktiknya bisa saja terjadi keputusan mendadak untuk mencairkan dana. Kasus serupa juga diamati di lapangan, di mana cabang bank harus menghadapi penarikan mendadak hingga miliaran rupiah hanya dalam satu atau dua hari. Hal ini memberikan tekanan langsung pada kas cabang, sehingga menuntut adanya strategi manajemen likuiditas yang sigap dan adaptif.

Dalam konteks praktik di lapangan, pengalaman magang di KB Bank KCP Kaliurang Yogyakarta memperlihatkan fenomena nyata terkait tekanan likuiditas. Nasabah institusi sering kali melakukan pencairan deposito dengan nominal besar, terutama ketika mendekati jatuh tempo. Salah satu contoh adalah pencairan simultan dari dua nasabah institusi dengan total sekitar Rp5 miliar dalam satu waktu, yang mengharuskan cabang melakukan koordinasi intensif agar tidak terjadi kekosongan kas. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun bank memiliki perencanaan likuiditas, realitas di lapangan sering kali menghadirkan dinamika yang lebih kompleks dan sulit diprediksi. Di sinilah pentingnya strategi pengelolaan risiko likuiditas yang tidak hanya berbasis pada angka, tetapi juga pada kesiapan operasional dan koordinasi antar bagian.

Secara regulasi, POJK No.18/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum mewajibkan bank untuk memastikan kecukupan likuiditas dalam menghadapi potensi fluktuasi dana pihak ketiga (Arta, 2021). Regulasi ini menegaskan bahwa manajemen risiko likuiditas bukan sekadar praktik administratif, melainkan kewajiban normatif yang harus dijalankan untuk menjaga stabilitas sistem keuangan (Risma Wati & Muhammad Iqbal Fasa, 2024). Lebih jauh, Bank Indonesia juga menekankan pentingnya penerapan prinsip Asset and Liability Management (ALMA), yakni menjaga keseimbangan antara aset likuid dengan kewajiban jangka pendek, sebagai salah satu pilar utama tata kelola perbankan. Implementasi ALMA memungkinkan bank melakukan proyeksi arus kas, stress testing, hingga menentukan cadangan likuiditas minimum untuk menghadapi skenario terburuk (Diantasari et al., 2024).

Meski demikian, penerapan strategi likuiditas di tingkat cabang tidak lepas dari keterbatasan. Data wawancara di KB Bank KCP Kaliurang menunjukkan bahwa cabang lebih sering bergerak reaktif dibanding proaktif. Misalnya, mekanisme eskalasi ke kantor pusat dilakukan setiap kali terjadi pencairan deposito miliaran rupiah, yang berarti cabang masih bergantung pada drop dana pusat. Hal ini sejalan dengan pola umum perbankan Indonesia, di mana kantor pusat memegang kendali utama dalam manajemen likuiditas, sementara cabang lebih berfungsi sebagai unit eksekusi. Akibatnya, strategi di cabang cenderung berfokus

pada koordinasi operasional, monitoring harian, dan evaluasi rutin, tetapi belum sampai pada simulasi risiko jangka panjang atau diversifikasi sumber dana.

Di sisi lain, beberapa bank besar di Indonesia telah mulai mengintegrasikan teknologi analisis data untuk mendukung early warning system terkait risiko likuiditas. Misalnya, penggunaan sistem proyeksi berbasis data analytics dan penerapan stress testing yang dapat mensimulasikan dampak penarikan hingga 10–20% dari total DPK (Istan et al., 2021). Strategi ini dinilai lebih proaktif dibanding sekadar bergantung pada monitoring manual dan koordinasi. Penelitian (Bapak Wahyuningsih et al., 2024) menekankan bahwa diversifikasi dana, khususnya dengan meningkatkan porsi dana murah (CASA), dapat menjadi solusi dalam mengurangi ketergantungan pada deposito institusi yang volatil. Dengan demikian, ada peluang bagi bank cabang, termasuk KB Bank KCP Kaliurang, untuk memperkuat manajemen risiko likuiditas melalui inovasi sistem dan diversifikasi sumber pendanaan.

Meskipun fokus awal penelitian ini berada pada KB Bank KCP Kaliurang, keterbatasan akses data cabang membuat analisis dilakukan menggunakan data laporan keuangan konsolidasi KB Bukopin Tbk. Pendekatan ini mencerminkan prinsip induksi dan deduksi dalam penelitian. Secara induktif, penelitian mengamati fenomena spesifik di cabang, seperti penarikan deposito institusi dan koordinasi operasional yang memengaruhi likuiditas. Selanjutnya, secara deduktif, temuan dari data global digunakan untuk menarik kesimpulan yang bersifat representatif bagi cabang, sehingga rekomendasi dan strategi pengelolaan risiko likuiditas tetap relevan meskipun data cabang tidak tersedia secara langsung. Pendekatan ini memastikan bahwa penelitian tetap dapat memberikan gambaran praktis dan analisis menyeluruh terhadap pengelolaan risiko likuiditas pada produk deposito di KB Bukopin.

Berdasarkan paparan tersebut, jelas bahwa pengelolaan risiko likuiditas pada produk deposito menjadi isu krusial bagi perbankan, terutama di level cabang yang berhadapan langsung dengan nasabah. Dengan demikian, meskipun data penelitian ini bersumber dari laporan konsolidasi KB Bukopin Tbk secara nasional, relevansi pembahasan tetap diarahkan untuk menggambarkan praktik dan dinamika

yang terjadi di KCP Kaliurang Yogyakarta sebagai locus penelitian. Ketergantungan pada deposito institusi, fluktuasi suku bunga, ketidakpastian perilaku nasabah, serta keterbatasan strategi proaktif menjadikan topik ini relevan untuk dikaji lebih dalam. Oleh karena itu, penelitian ini mengangkat judul: **“Analisis dan Implementasi Strategi Pengelolaan Risiko Likuiditas pada Produk Deposito di PT KB Bukopin Tbk ”**. Tujuannya adalah untuk menelaah bagaimana strategi likuiditas dijalankan di cabang, menganalisis praktik implementasinya, serta memberikan rekomendasi konkret bagi penguatan manajemen risiko di masa depan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dapat diambil rumusan masalah dari penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana strategi pengelolaan risiko likuiditas yang diterapkan oleh KB Bank KCP Kaliurang dalam menghadapi potensi penarikan dana deposito secara besar-besaran?
2. Bagaimana implementasi strategi pengelolaan risiko likuiditas tersebut dilihat dari pengalaman dan pandangan karyawan bank dalam menjaga stabilitas keuangan serta pemenuhan kewajiban jangka pendek?
3. Apa saja faktor penghambat dan tantangan yang dihadapi cabang dalam pelaksanaan strategi likuiditas, termasuk keterbatasan sistem monitoring, koordinasi antar divisi, dan perilaku nasabah?
4. Bagaimana peran kantor pusat sebagai penyedia likuiditas dan pengendali risiko mendukung cabang dalam menghadapi penarikan dana besar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, penelitian ini bertujuan untuk memberikan analisis menyeluruh mengenai strategi pengelolaan risiko likuiditas di PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Kaliurang Yogyakarta, khususnya dalam menghadapi potensi penarikan dana deposito secara besar-besaran. Secara rinci, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis strategi pengelolaan risiko likuiditas yang diterapkan oleh cabang, termasuk kebijakan, prosedur, dan mekanisme yang digunakan untuk menjaga stabilitas keuangan. Analisis ini difokuskan pada upaya bank dalam merancang strategi yang memungkinkan cabang menghadapi tekanan finansial yang dapat mengganggu kelancaran operasional, sehingga bank tetap mampu memenuhi kewajiban jangka pendek terhadap nasabah.
2. Mengeksplorasi implementasi strategi pengelolaan risiko likuiditas dari sudut pandang karyawan di berbagai level jabatan, mulai dari frontliner, marketing, hingga manajemen cabang. Penekanan pada aspek implementasi bertujuan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai praktik sehari-hari, koordinasi antar divisi, interaksi dengan nasabah, dan prosedur internal yang dilakukan untuk menjaga likuiditas. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas penerapan strategi tersebut dalam konteks operasional nyata.
3. Mengidentifikasi faktor penghambat dan tantangan cabang dalam pelaksanaan strategi likuiditas, termasuk keterbatasan sistem monitoring, kendala koordinasi antar divisi, dan perilaku nasabah yang tidak selalu dapat diprediksi. Analisis terhadap hambatan ini bertujuan untuk memahami faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kemampuan cabang dalam menjaga stabilitas keuangan, sehingga rekomendasi perbaikan dapat dirumuskan secara tepat.
4. Menganalisis peran kantor pusat sebagai penyedia likuiditas dan pengendali risiko dalam mendukung cabang menghadapi penarikan dana besar. Tujuan ini difokuskan pada mekanisme intervensi pusat, termasuk penyediaan dana tambahan, instruksi operasional, serta koordinasi strategis dengan cabang. Dengan memahami peran kantor pusat, penelitian ini dapat menilai sejauh mana dukungan eksternal mempengaruhi kesiapan cabang dan keberhasilan implementasi strategi likuiditas di lapangan.

Dengan tujuan-tujuan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana strategi pengelolaan risiko likuiditas dirancang, diterapkan, serta dijalankan dalam praktik operasional cabang.

Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menyoroti tantangan dan hambatan yang dihadapi cabang, serta kontribusi kantor pusat dalam menjaga stabilitas likuiditas, sehingga hasil penelitian dapat menjadi dasar rekomendasi yang konkret dan relevan bagi pengembangan manajemen risiko likuiditas di KB Bank KCP Kaliurang.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen risiko perbankan. Secara lebih spesifik, hasil penelitian ini dapat menambah referensi akademik mengenai strategi pengelolaan risiko likuiditas pada produk deposito serta implementasinya di tingkat cabang bank. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi bahan rujukan dan landasan teoritis bagi penelitian selanjutnya yang membahas isu serupa.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan rekomendasi bagi manajemen PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Kaliurang dalam mengoptimalkan strategi pengelolaan risiko likuiditas, terutama pada kondisi penarikan dana deposito dalam jumlah besar. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan wawasan bagi mahasiswa, praktisi, maupun pihak yang tertarik pada bidang perbankan mengenai pentingnya pengelolaan likuiditas dalam menjaga stabilitas keuangan bank.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa batasan terkait ruang lingkup dan sumber data. Pertama, fokus awal penelitian adalah cabang KB Bukopin KCP Kaliurang, untuk mengamati fenomena nyata terkait pencairan deposito institusi dan koordinasi operasional dalam pengelolaan likuiditas. Namun, karena keterbatasan akses data cabang, analisis dilakukan menggunakan data laporan keuangan konsolidasi KB Bukopin Tbk, sehingga temuan bersifat representatif bagi bank secara keseluruhan. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam dengan tiga lapisan informan (frontliner, marketing

funding, dan manajer cabang), tanpa melibatkan pengumpulan data kuantitatif internal cabang. Ketiga, analisis difokuskan pada pengelolaan risiko likuiditas produk deposito, sehingga risiko lain seperti kredit macet atau risiko pasar tidak menjadi fokus kajian. Dengan batasan ini, penelitian tetap dapat memberikan gambaran yang relevan tentang strategi dan implementasi pengelolaan risiko likuiditas serta implikasinya bagi cabang, meskipun didasarkan pada data konsolidasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Bank

Bank, sebagai lembaga keuangan, memiliki peran sentral dalam perekonomian suatu negara. Menurut (A. Khoirul Anam, 2013), bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk lainnya untuk meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Definisi ini menekankan fungsi bank sebagai perantara keuangan yang menghubungkan pihak yang memiliki kelebihan dana dengan pihak yang membutuhkan dana.

Lebih lanjut, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan juga memberikan definisi yang serupa. Pasal 1 ayat 2 menyatakan bahwa bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak (Kaaba et al., 2022). Definisi ini menunjukkan bahwa bank tidak hanya berfungsi sebagai lembaga penghimpun dan penyalur dana, tetapi juga sebagai agen pembangunan ekonomi yang berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Dalam praktik operasionalnya, bank menjalankan berbagai fungsi, antara lain sebagai agen kepercayaan (*agent of trust*), agen pembangunan (*agent of development*), dan agen pelayanan (*agent of services*) (Fitriana et al., 2024). Sebagai agen kepercayaan, bank dipercaya oleh masyarakat untuk mengelola dananya dengan aman dan transparan. Sebagai agen pembangunan, bank berperan dalam mendukung kegiatan ekonomi melalui penyediaan kredit untuk investasi dan konsumsi. Sebagai agen pelayanan, bank menyediakan berbagai layanan keuangan yang memudahkan transaksi dan kegiatan ekonomi masyarakat (Adiyes Putra et al., 2023).

Dengan demikian, bank memiliki peran multifungsi yang tidak hanya terbatas pada kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana, tetapi juga mencakup kontribusi terhadap pembangunan ekonomi dan pelayanan kepada masyarakat. Pemahaman yang komprehensif mengenai definisi dan fungsi bank ini penting dalam konteks analisis dan implementasi strategi pengelolaan risiko likuiditas, khususnya pada produk deposito di PT Bank KB Bukopin KCP Kaliurang.

2.1.2 Dana Pihak Ketiga (DPK) dalam Perbankan

Dana Pihak Ketiga (DPK) merupakan fondasi utama dalam struktur pendanaan bank, karena semua kegiatan operasional bank sebagian besar bergantung pada dana yang dihimpun dari masyarakat. DPK mencakup berbagai produk simpanan seperti giro, tabungan, dan deposito berjangka, yang dihimpun berdasarkan kesepakatan antara bank dan nasabah (Fitriana et al., 2024). Menurut (Istan et al., 2021), keberhasilan bank dalam menghimpun DPK mencerminkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap bank tersebut, sekaligus menjadi indikator utama kesehatan likuiditas bank.

Selain berfungsi sebagai sumber dana utama untuk penyaluran kredit, DPK juga memegang peranan penting dalam manajemen likuiditas bank. Bank harus memastikan bahwa proporsi DPK yang dihimpun cukup likuid untuk memenuhi kewajiban jangka pendek, serta dapat mendukung strategi pengelolaan risiko likuiditas (Kadek Suastika & Trisna Herawati, 2023). Sebagai contoh, bank perlu mempertimbangkan karakteristik masing-masing jenis simpanan; deposito berjangka cenderung lebih stabil, sedangkan tabungan dan giro lebih mudah dicairkan oleh nasabah, sehingga memerlukan perencanaan likuiditas yang cermat (Widiawati, 2015).

Pengelolaan DPK juga harus memperhatikan diversifikasi sumber dana. Ketergantungan pada satu jenis simpanan atau satu kelompok deposan dapat meningkatkan risiko likuiditas, terutama jika terjadi penarikan massal secara tiba-tiba (Shara, 2021). Oleh karena itu, bank melakukan segmentasi DPK, menyeimbangkan antara simpanan jangka pendek dan jangka panjang, serta mengatur jatuh tempo untuk meminimalkan tekanan likuiditas. Diversifikasi ini juga memungkinkan bank untuk lebih fleksibel dalam menghadapi kondisi pasar

yang fluktuatif. Lebih jauh, DPK tidak hanya sekadar sumber pendanaan, tetapi juga sarana strategis bagi bank untuk meningkatkan kepercayaan dan loyalitas nasabah (Fitriana et al., 2024). Bank yang mampu mengelola DPK secara efisien dan transparan akan lebih mudah menarik nasabah baru, mempertahankan nasabah lama, dan meningkatkan reputasi institusi di mata publik. Sejalan dengan itu, penelitian (Budi Gautama Siregar, 2021) menekankan bahwa pengelolaan DPK yang baik berdampak langsung pada stabilitas likuiditas dan kemampuan bank untuk menghadapi risiko keuangan, termasuk risiko penarikan dana mendadak.

2.1.3 Deposito

Deposito merupakan salah satu bentuk simpanan masyarakat di bank yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu sesuai perjanjian antara nasabah dengan bank (Juniarty et al., 2018). Berbeda dengan tabungan atau giro, deposito bersifat berjangka dengan tenor yang disepakati, misalnya 1, 3, 6, atau 12 bulan. Nasabah tidak dapat menarik dana sewaktu-waktu tanpa terkena penalti, sehingga produk ini lebih stabil bagi bank. Bagi pihak bank, deposito menjadi salah satu sumber utama pendanaan dalam bentuk Dana Pihak Ketiga (DPK). Menurut (Laba et al., 2024), deposito memiliki kontribusi Besar dalam menjaga struktur pendanaan karena bersifat lebih “lengket” (*sticky funds*) dibandingkan tabungan yang cenderung mudah berpindah.

Dalam konteks risiko likuiditas, deposito memegang peranan penting karena sifatnya yang terikat waktu dapat menjadi pedang bermata dua. Di satu sisi, deposito meningkatkan stabilitas pendanaan bank karena tidak bisa dicairkan sewaktu-waktu. Namun di sisi lain, saat jatuh tempo serentak (*mass maturity*), bank harus menyiapkan dana dalam jumlah besar untuk memenuhi kewajiban (Natalia et al., 2014). Kondisi ini berpotensi menimbulkan tekanan likuiditas, apalagi jika terjadi secara bersamaan dengan penurunan kualitas aset atau penarikan besar-besaran akibat isu kepercayaan publik. Hal ini ditegaskan dalam penelitian (Bakhri & Alwi, 2021) yang menunjukkan bahwa peningkatan deposito berhubungan signifikan dengan risiko likuiditas bank.

2.1.4 Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas merupakan salah satu risiko utama yang dihadapi oleh bank dalam operasionalnya. Risiko likuiditas dapat didefinisikan sebagai kemungkinan bank mengalami kesulitan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya atau kebutuhan likuiditas yang mendadak tanpa menimbulkan kerugian signifikan bagi bank (Hutabarat, 2018). Dalam konteks perbankan, likuiditas bukan hanya mencakup kemampuan bank untuk menyediakan dana bagi nasabah, tetapi juga kemampuan bank untuk memenuhi kebutuhan dana internal maupun eksternal secara tepat waktu (Rosalinda & I Nyoman Budiono, 2024).

Menurut Bank Indonesia, risiko likuiditas dapat muncul dari dua sumber utama, yaitu risiko likuiditas pendanaan dan risiko likuiditas pasar. Risiko likuiditas pendanaan terjadi ketika bank mengalami kesulitan dalam memperoleh dana dari sumber-sumber pendanaan yang stabil, seperti deposito nasabah atau pinjaman antarbank (Budi Gautama Siregar, 2021). Sementara risiko likuiditas pasar muncul ketika aset yang dimiliki bank tidak dapat segera dikonversi menjadi kas atau instrumen likuid tanpa mengalami kerugian harga yang signifikan. Kedua jenis risiko ini memiliki dampak langsung terhadap stabilitas operasional bank dan kepercayaan nasabah. Faktor penyebab risiko likuiditas antara lain adalah penarikan dana secara tiba-tiba oleh nasabah, konsentrasi pendanaan dari segmen tertentu, kegagalan pasar uang antarbank, serta perubahan kondisi ekonomi makro yang mempengaruhi arus kas bank (Maulidah et al., 2024). Penarikan dana deposito dalam jumlah besar oleh nasabah institusi menjadi salah satu contoh nyata risiko likuiditas yang dapat mengganggu operasional harian bank, terutama jika bank tidak memiliki strategi pengelolaan likuiditas yang efektif.

Manajemen risiko likuiditas menjadi aspek penting dalam operasional perbankan karena kegagalan dalam pengelolaan likuiditas dapat menyebabkan gangguan likuiditas, penurunan reputasi bank, dan bahkan kebangkrutan. Oleh karena itu, bank perlu memiliki strategi pengelolaan risiko likuiditas yang mencakup perencanaan kas, diversifikasi sumber pendanaan, pengawasan ketat atas arus kas, serta prosedur mitigasi untuk menghadapi potensi penarikan dana secara mendadak (Wahyuningsih et al., 2024).

2.1.5 Strategi Pengelolaan Risiko Likuiditas

Strategi pengelolaan risiko likuiditas dapat dilakukan melalui dua pendekatan utama, yaitu manajemen aset (*asset management*) dan manajemen liabilitas (*liability management*). Menurut (Febrianty, 2017), pendekatan manajemen aset dilakukan dengan cara menjaga proporsi aset likuid yang memadai, misalnya kas, giro pada Bank Indonesia, atau surat berharga likuid. Sedangkan manajemen liabilitas dilakukan dengan mengendalikan kewajiban bank melalui diversifikasi sumber dana dan penetapan jatuh tempo simpanan.

Selain itu, bank juga menerapkan strategi mitigatif seperti stress testing, early warning system, dan contingency funding plan (CFP). Penelitian (Rosalinda & I Nyoman Budiono, 2024) menegaskan bahwa perbankan yang memiliki CFP yang jelas mampu lebih tangguh menghadapi penarikan dana mendadak. Dengan demikian, strategi pengelolaan risiko likuiditas bukan hanya soal menjaga kas, melainkan juga tentang membangun sistem yang responsif terhadap krisis dan menjaga kepercayaan deposan.

2.1.6 Manajemen Aset dan Liabilitas (ALMA)

Manajemen Aset dan Liabilitas (ALMA) adalah suatu kerangka kerja untuk menyelaraskan struktur aset dan kewajiban (liabilitas) bank guna mencapai keseimbangan antara likuiditas, profitabilitas, dan solvabilitas (Rahmi & Sumirat, 2021). ALMA bertujuan mengurangi risiko yang timbul dari *mismatch* jatuh tempo dan suku bunga. Menurut (Abidah et al., 2024), fungsi utama ALMA adalah memproyeksikan arus kas masuk dan keluar, menetapkan kebijakan investasi aset likuid, serta mengendalikan biaya dana.

Dalam praktiknya, ALMA diwujudkan melalui komite internal bank yang disebut *Asset Liability Committee (ALCO)*. ALCO bertugas mengidentifikasi potensi gap likuiditas dan menyusun strategi untuk mengantisipasinya, misalnya dengan memanfaatkan pasar uang antarbank atau repo surat berharga. Penelitian menekankan bahwa ALMA yang efektif membantu bank menghadapi gejolak pasar, menjaga cadangan likuiditas, serta menekan risiko sistemik (Qur'anna & Khoiriyah, 2024). Oleh karena itu, ALMA bukan hanya fungsi teknis, tetapi juga bagian strategis dalam tata kelola risiko bank.

2.1.7 Rasio Likuiditas Bank

Rasio likuiditas merupakan indikator yang digunakan untuk menilai kemampuan bank dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan aset likuid yang dimiliki. Menurut (Panjaitan & Lisdiono, 2024), terdapat beberapa ukuran penting yang lazim digunakan dalam menilai likuiditas bank, antara lain *Cash Ratio*, *Giro Wajib Minimum (GWM)*, *Financing to Deposit Ratio (FDR)*, serta *Deposito to Total Funding Ratio (DTFR)*. Masing-masing rasio memiliki fungsi spesifik untuk memberikan gambaran mengenai sejauh mana posisi likuiditas bank terjaga serta bagaimana bank mampu mengantisipasi potensi terjadinya mismatch antara aset dan liabilitas. Rasio ini juga menjadi acuan bagi manajemen dalam mengatur strategi likuiditas sesuai prinsip kehati-hatian serta regulasi Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) (Hendra Setiawan et al., 2023).

Cash Ratio mengukur kemampuan bank memenuhi kewajiban jangka pendek dengan kas atau aset setara kas yang tersedia. Rasio ini menunjukkan seberapa besar cadangan kas bank dibandingkan dengan kewajiban lancar (Siti Rohizah et al., 2024). Semakin tinggi cash ratio, semakin besar pula kemampuan bank dalam menghadapi penarikan dana mendadak oleh nasabah. Selanjutnya, terdapat *Giro Wajib Minimum (GWM)* yang menjadi instrumen regulasi utama dalam menjaga likuiditas perbankan nasional. Bank Indonesia menetapkan persentase tertentu dari DPK yang harus disimpan dalam bentuk giro di Bank Indonesia. Pemenuhan GWM tidak hanya berdampak pada posisi likuiditas bank, tetapi juga mencerminkan tingkat kepatuhan bank terhadap regulasi (Widiawati, 2015). *Financing to Deposit Ratio (FDR)* digunakan untuk menilai sejauh mana dana pihak ketiga yang dihimpun bank disalurkan kembali dalam bentuk pembiayaan. Rasio ini penting dalam konteks perbankan syariah, karena menunjukkan keseimbangan antara penghimpunan dana dan penyalurannya. Rasio FDR yang terlalu tinggi dapat menimbulkan risiko likuiditas, sementara rasio yang terlalu rendah menunjukkan kurang optimalnya fungsi intermediasi bank (Juniarty et al., 2018).

Rasio berikutnya adalah *Deposito to Total Funding Ratio (DTFR)* merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa besar ketergantungan

bank pada deposito nasabah sebagai sumber pendanaan dibandingkan dengan total liabilitasnya (Hendra Setiawan et al., 2023). Rasio ini memberikan gambaran tentang proporsi dana pihak ketiga yang dimiliki bank, khususnya deposito, dalam mendukung kegiatan operasional dan pembiayaan. Tingginya nilai DTFR menunjukkan bahwa bank sangat bergantung pada dana deposito, sehingga apabila terjadi penarikan mendadak oleh nasabah, bank menghadapi risiko likuiditas yang lebih tinggi. Sebaliknya, nilai DTFR yang lebih rendah mengindikasikan bahwa bank memperoleh dana dari sumber lain selain deposito, yang memberikan fleksibilitas lebih besar namun mungkin menimbulkan risiko biaya pendanaan yang lebih tinggi (Pertiwi et al., 2016). Analisis DTFR menjadi relevan dalam konteks pengelolaan risiko likuiditas pada produk deposito, karena rasio ini membantu manajemen bank dalam merencanakan strategi pengelolaan aset likuid dan memastikan kemampuan bank untuk memenuhi kewajiban jangka pendek tetap terjaga, terutama pada cabang yang memiliki proporsi deposito tinggi dalam struktur liabilitasnya (Siti Rohizah et al., 2024).

2.2 Penelitian Terdahulu

Tinjauan pustaka mengacu pada publikasi penelitian terdahulu terkait dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Penyajian dalam bentuk tabel bertujuan untuk mempermudah pemahaman isi dari penelitian terdahulu yang memiliki korelasi dengan penelitian yang dilakukan penulis. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

	Nama Peneliti	Judul	Metode	Temuan Penting
1.	Panjaitan & Lisdiono (2022)	Evaluasi Manajemen Risiko Likuiditas untuk Resiliensi Bank XYZ	Kualitatif – studi kasus (wawancara & dokumen internal).	Penelitian menemukan bahwa Bank XYZ telah menerapkan manajemen risiko likuiditas sesuai regulasi OJK & Basel III. Praktiknya

				<p>mencakup penerapan ALM (Asset-Liability Management), monitoring likuiditas, dan penyusunan contingency funding plan. Meskipun demikian, terdapat kebutuhan penguatan dalam diversifikasi basis dana—misalnya memperluas sumber deposito ritel dan penggunaan teknologi informasi untuk mempercepat respon likuiditas—sehingga bank tidak terlalu bergantung pada nasabah institusi besar.</p>
	Popi Adiyes Putra dkk (2023)	Penerapan Manajemen Risiko Likuiditas pada Bank Syariah	Kualitatif deskriptif (wawancara & analisis kebijakan).	<p>Ditemukan bahwa manajemen risiko likuiditas di bank syariah dijalankan melalui pengendalian internal yang melibatkan direksi, DPS, dan pengawasan komite, penerapan limit risiko, serta sistem monitoring likuiditas harian. Strategi diversifikasi pendanaan juga dijalankan—seperti</p>

				<p>pemanfaatan pasar uang syariah, investasi sukuk, dan pemanfaatan saldo antarbank— meskipun masih ada kendala keterbatasan dana ritel dan ketergantungan pada dana deposito jangka pendek.</p>
	<p>Sri Wahyuningsih, Jasmin & Juwono (2024)</p>	<p>Peran Strategi Manajemen Risiko dalam Mengoptimalkan Likuiditas dan Meminimalkan Risiko Kredit</p>	<p>Kuantitatif – survei profesional perbankan + SEM-PLS</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan strategi manajemen risiko yang efektif secara signifikan meningkatkan optimalisasi likuiditas dan mengurangi risiko kredit. Hal ini mempertegas pentingnya kerangka kerja risiko yang kuat dalam menjaga stabilitas finansial bank, khususnya dalam lingkungan makroekonomi yang dinamis. Strategi yang dimaksud termasuk pemantauan arus kas, cadangan likuiditas aktif, dan kebijakan pendanaan konservatif.</p>
	<p>Wahyudi (2025)</p>	<p>Analisis Manajemen Risiko Likuiditas Masa Pandemi di Lembaga Keuangan Mikro</p>	<p>Studi kasus BMT Masalah (hukum normatif)</p>	<p>Penelitian menemukan bahwa lembaga keuangan mikro syariah menerapkan</p>

		Syariah		contingency plan dalam bentuk cadangan likuiditas, prosedur kewaspadaan tinggi terhadap potensi penarikan besar, serta sistem komunikasi darurat antar petugas. Meskipun tidak langsung di bank, prinsip mitigasi krisis praktikal ini relevan sebagai analogi strategi pengelolaan risiko cabang kecil seperti KCP Kaliurang.
	Sabelia (2023)	Pengaruh BI-7 Days Repo Rate terhadap Likuiditas Perbankan Indonesia	Kuantitatif – analisis data sekunder dengan regresi	Ditemukan bahwa kenaikan suku bunga BI (BI-7DRR) meningkatkan ketatnya likuiditas perbankan, yang menyebabkan kesulitan dalam penghimpunan DPK. Hal ini berdampak pada biaya pendanaan yang lebih tinggi. Temuan ini penting untuk memahami konteks eksternal yang mempengaruhi pengelolaan likuiditas cabang KB Bukopin.

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan pemaparan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian saat ini.

Persamaannya terletak pada penempatan aspek pengelolaan risiko likuiditas sebagai komponen sentral dalam menjaga stabilitas perbankan. Dalam konteks ini, penelitian terdahulu sama-sama menyoroti pentingnya strategi manajemen likuiditas yang dijalankan bank dalam menghadapi potensi penarikan dana besar-besaran oleh nasabah, baik melalui optimalisasi rasio likuiditas, pemanfaatan instrumen pasar uang, maupun kebijakan internal perbankan.

Kemudian penelitian-penelitian sebelumnya juga menekankan peranan penting koordinasi antar bagian bank (funding, operasional, dan layanan nasabah) sebagai faktor penentu keberhasilan strategi pengelolaan likuiditas. Hal ini sejalan dengan penelitian saat ini yang melihat bagaimana setiap lapisan pegawai, mulai dari Frontliner, marketing funding, hingga bagian operasional, turut berkontribusi dalam menjaga keberlangsungan likuiditas bank.

Perbedaannya terletak pada tujuan dan fokus masalah. Penelitian terdahulu lebih banyak mengkaji risiko likuiditas bank secara makro atau dalam konteks keseluruhan manajemen aset dan liabilitas. Sementara itu, penelitian ini berfokus pada strategi pengelolaan risiko likuiditas pada produk deposito di level Kantor Cabang Pembantu (KCP), khususnya di PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Kaliurang Yogyakarta. Dengan demikian, penelitian ini memberikan sudut pandang yang lebih spesifik mengenai bagaimana cabang bank mengimplementasikan strategi likuiditas pada produk deposito dalam menghadapi potensi penarikan dana mendadak.

Penulisan ini diharapkan mampu memberikan kontribusi empiris berupa gambaran nyata mengenai implementasi strategi likuiditas di level cabang, sekaligus rekomendasi praktis untuk memperkuat efektivitas pengelolaan likuiditas pada produk deposito.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di KB Bank KCP Kaliurang, Yogyakarta, dengan fokus utama pada strategi pengelolaan risiko likuiditas dalam menghadapi potensi penarikan dana deposito dalam jumlah besar. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan September hingga Maret 2025. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan staf terkait di KB Bank KCP Kaliurang, serta melalui telaah dokumen dan laporan publikasi keuangan KB Bank secara global yang tersedia melalui website resmi bank dan publikasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

3.2 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, di mana peneliti berusaha memahami secara mendalam fenomena pengelolaan risiko likuiditas dari perspektif karyawan bank. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali pengalaman, pandangan, dan strategi yang diterapkan secara nyata di lapangan tanpa menggeneralisasi hasil penelitian secara kuantitatif.

Pengumpulan data dilakukan melalui in-depth interview dengan karyawan bank yang memahami pengelolaan likuiditas, serta studi dokumen terhadap laporan keuangan global KB Bank. Analisis data dilakukan dengan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sesuai model Miles & Huberman (1994). Model ini dipilih karena sesuai dengan karakter penelitian kualitatif yang menekankan interpretasi mendalam, sehingga dapat mengungkap strategi pengelolaan risiko likuiditas secara komprehensif dari berbagai perspektif informan. Hasil penelitian difokuskan pada interpretasi dan pemaknaan, bukan pada perhitungan statistik.

3.3 Sumber Data dan Sampel Penelitian

Sumber data serta sampel penelitian yang digunakan pada penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

3.3.1 Sumber Data Primer

Data primer merupakan data utama yang diperoleh langsung dari subjek penelitian atau sumber pertama (M.yuliani, 2018). Data ini bersifat faktual, aktual, dan relevan dengan kebutuhan penelitian, sehingga menjadi acuan utama dalam menjawab rumusan masalah. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pihak-pihak terkait di PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Kaliurang Yogyakarta. Informan yang diwawancarai meliputi Frontliner, bagian Operasional, serta Marketing Funding. Data primer ini memberikan gambaran nyata mengenai implementasi strategi pengelolaan risiko likuiditas pada produk deposito.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi, seperti laporan keuangan tahunan KB Bank yang dipublikasikan secara global, laporan industri perbankan dari OJK, serta literatur akademik terkait manajemen risiko likuiditas. Data sekunder ini berfungsi sebagai pendukung untuk memperkuat hasil wawancara primer sekaligus memberikan gambaran makro mengenai kondisi keuangan dan strategi bank secara keseluruhan.

3.3.3 Sampel Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, istilah sampel mengacu pada informan yang dipilih untuk memberikan informasi yang mendalam mengenai fokus penelitian. Peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap paling mengetahui dan terlibat langsung dengan permasalahan yang diteliti (M.yuliani, 2018). Informan dalam penelitian ini terdiri dari tiga kelompok, yaitu:

1. *Frontliner* yang berinteraksi langsung dengan nasabah dan memahami pola penarikan dana deposito.
2. Bagian Operasional yang bertanggung jawab atas pengelolaan likuiditas dan prosedur internal bank.
3. *Marketing Funding* yang memiliki peran dalam menarik dana deposito dan menjaga kepercayaan nasabah.

Jumlah informan dalam penelitian ini tidak ditentukan secara kuantitatif, melainkan berdasarkan prinsip *saturation point*, yaitu kondisi ketika data yang diperoleh sudah berulang dan tidak memberikan informasi baru (M.yuliani, 2018). Dengan demikian, tiga kelompok informan dianggap representatif untuk memberikan gambaran komprehensif terkait fenomena yang diteliti.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik untuk memperoleh data yang relevan dengan fokus penelitian. Pada pendekatan kualitatif, data yang diperoleh bersumber dari data primer maupun sekunder. Teknik yang diterapkan mencakup wawancara mendalam, observasi langsung di lapangan, serta pengumpulan dokumen atau arsip yang terkait dengan operasional lembaga. Ketiga teknik ini saling melengkapi, sehingga mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai fenomena yang diteliti (Dr. Beni Ahmad Saebani, 2023). Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

3.4.1 Wawancara

Wawancara mendalam dilakukan kepada tiga lapisan informan, yaitu Frontliner, marketing funding, dan kepala operasional/ manajer cabang di PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Kaliurang Yogyakarta. Daftar pertanyaan yang digunakan bersifat sama untuk setiap lapisan, dengan tujuan agar peneliti dapat membandingkan jawaban dari masing-masing level organisasi. Hal ini memungkinkan dilakukan triangulasi perspektif, sehingga gambaran mengenai strategi dan implementasi pengelolaan risiko likuiditas pada produk deposito dapat diperoleh secara lebih utuh. Pertanyaan yang diajukan mencakup aspek-aspek penting seperti penerapan SOP, koordinasi internal, monitoring likuiditas, alternatif sumber pendanaan, serta implementasi strategi di lapangan. Daftar pertanyaan disusun berdasarkan kerangka teori risiko likuiditas dan regulasi OJK (POJK No.18/POJK.03/2016), sehingga relevan dengan praktik manajemen risiko di industri perbankan.

Tabel 3. 1 Daftar Sampel Penelitian

Kategori Responden	Jumlah	Topik Pertanyaan Utama
Frontliner	1 orang	<ul style="list-style-type: none"> ● Penerapan SOP dalam pengelolaan risiko likuiditas. ● Koordinasi antar bagian dalam menghadapi penarikan deposito besar. ● Monitoring dan evaluasi kondisi likuiditas cabang. ● Alternatif sumber pendanaan saat terjadi penarikan dana signifikan. ● Implementasi strategi pengelolaan risiko likuiditas di lapangan.
Marketing Funding	3 orang	<ul style="list-style-type: none"> ● Penerapan SOP dalam pengelolaan risiko likuiditas. ● Koordinasi antar bagian dalam menghadapi penarikan deposito besar. ● Monitoring dan evaluasi kondisi likuiditas cabang. ● Alternatif sumber pendanaan saat terjadi penarikan dana signifikan. ● Implementasi strategi pengelolaan risiko likuiditas di lapangan.
Manager cabang	1 orang	<ul style="list-style-type: none"> ● Penerapan SOP dalam pengelolaan risiko likuiditas. ● Koordinasi antar bagian dalam menghadapi penarikan deposito besar.

		<ul style="list-style-type: none"> ● Monitoring dan evaluasi kondisi likuiditas cabang. ● Alternatif sumber pendanaan saat terjadi penarikan dana signifikan. ● Implementasi strategi pengelolaan risiko likuiditas di lapangan.
--	--	---

Sumber : Data diolah, 2025

3.4.2 Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas yang menjadi fokus penelitian. Tujuannya adalah memperoleh gambaran nyata mengenai situasi, perilaku, maupun proses yang berlangsung di lapangan (Dr. Beni Ahmad Saebani, 2023). Dalam penelitian ini, observasi dilakukan dengan mengamati aktivitas operasional cabang, khususnya yang terkait dengan pengelolaan dana deposito, interaksi dengan nasabah, serta koordinasi antar bagian dalam menghadapi potensi penarikan dana besar. Hasil observasi digunakan untuk memperkuat data hasil wawancara sehingga dapat memberikan validasi terhadap praktik yang dijalankan di lapangan.

3.5 Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan prosedur penting dalam penelitian kualitatif untuk memastikan bahwa informasi yang diperoleh benar-benar mencerminkan realitas di lapangan. Penekanan dalam uji keabsahan data terletak pada isi atau makna dari data yang dikumpulkan, bukan sekadar jumlah partisipan atau jawaban responden (Susanto et al., 2023). Suatu temuan dapat dinilai sahih apabila data yang disajikan peneliti sesuai dengan kondisi sebenarnya. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi dalam menjaga kualitas data, yang dilaksanakan melalui beberapa pendekatan berikut.

3.5.1 Triangulasi Sumber Data

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan informasi dari berbagai pihak untuk memperoleh data yang konsisten. Tujuannya adalah meningkatkan kredibilitas dan validitas temuan penelitian dengan memeriksa kesesuaian data

antar narasumber (Susanto et al., 2023). Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dari tiga lapisan informan, yaitu Frontliner, marketing funding, dan kepala operasional/manajer cabang, guna memperoleh gambaran yang lebih objektif mengenai pengelolaan risiko likuiditas pada produk deposito.

3.5.2 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data

Triangulasi teknik dilakukan dengan menggunakan lebih dari satu metode pengumpulan data, seperti wawancara mendalam dan observasi langsung. Perbandingan hasil dari kedua teknik ini membantu peneliti memastikan akurasi informasi yang diperoleh (Susanto et al., 2023). Dalam penelitian ini, peneliti menerapkan wawancara terhadap pegawai pada tiga level berbeda dan melakukan observasi langsung terhadap aktivitas operasional cabang, khususnya yang terkait dengan pengelolaan dana deposito dan koordinasi antar bagian dalam menghadapi potensi penarikan dana besar.

3.5.3 Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu dilakukan dengan mengumpulkan data pada waktu yang berbeda untuk menguji konsistensi informasi yang diperoleh (Bungin, 2020). Dengan cara ini, data yang terkumpul dapat memberikan hasil yang lebih stabil dan reliabel. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan secara bertahap di waktu yang berbeda, sehingga peneliti dapat meminimalisasi bias sesaat dan memperoleh jawaban yang lebih konsisten dari informan.

Selain menggunakan triangulasi, uji keabsahan data ini juga memperhatikan empat kriteria utama dalam penelitian kualitatif, yaitu *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* (Lincoln & Guba, 1985):

- *Credibility* (derajat kepercayaan): memastikan bahwa hasil penelitian benar-benar dapat dipercaya karena bersumber langsung dari informan dan sesuai dengan kenyataan lapangan.
- *Transferability* (keteralihan): menilai sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan pada konteks lain yang memiliki kondisi serupa.
- *Dependability* (kebergantungan): menilai konsistensi data apabila penelitian dilakukan ulang oleh peneliti lain dengan prosedur yang sama.

- *Confirmability* (kepastian): memastikan bahwa hasil penelitian bersifat objektif, dapat diverifikasi, dan bukan merupakan bias pribadi peneliti.

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses penting dalam penelitian kualitatif karena berfungsi untuk mengorganisasi, mengolah, dan menginterpretasikan data yang telah terkumpul agar dapat memberikan pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang diteliti. Menurut Miles, Huberman, & Saldaña (2014), analisis data kualitatif adalah upaya berkelanjutan yang dilakukan sejak peneliti mulai mengumpulkan data hingga penelitian berakhir. Analisis ini tidak bersifat linear, tetapi interaktif, yang berarti setiap tahap dapat memengaruhi tahap lainnya.

Dalam penelitian ini, teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles & Huberman yang meliputi empat komponen utama, yaitu: pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Keempat tahapan ini dilakukan secara simultan, saling berhubungan, dan berlangsung terus-menerus hingga data mencapai titik jenuh. Analisis dilakukan tidak hanya secara deskriptif, tetapi juga dengan mengaitkan temuan lapangan dengan teori dan penelitian terdahulu (Nasution, 2023). Dengan demikian, hasil analisis memiliki kekuatan akademis sekaligus relevansi praktis.

3.6.1 Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Tahap ini merupakan dasar dari keseluruhan proses analisis. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi langsung di lokasi penelitian. Pada tahap ini, peneliti tidak hanya mencatat informasi faktual dari jawaban informan, tetapi juga memperhatikan ekspresi, bahasa tubuh, serta konteks sosial yang muncul dalam interaksi. Semua informasi tersebut ditranskrip dan disimpan sebagai bahan mentah untuk dianalisis lebih lanjut.

3.6.2 Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data adalah proses penyederhanaan, pengklasifikasian, dan pemilihan data mentah yang dianggap relevan dengan fokus penelitian. Dalam penelitian ini, reduksi dilakukan dengan menyeleksi data yang terkait dengan strategi dan implementasi pengelolaan risiko likuiditas pada produk deposito. Proses reduksi

dilakukan melalui beberapa langkah: (1) melakukan transkripsi hasil wawancara; (2) memberi kode (coding) pada tema-tema penting; (3) mengelompokkan data berdasarkan kategori seperti SOP, koordinasi, monitoring, alternatif pendanaan, dan implementasi strategi; serta (4) menyusun ringkasan sesuai fokus penelitian.

3.6.3 Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data bertujuan untuk mempermudah pemahaman terhadap informasi yang telah direduksi. Data disajikan dalam bentuk uraian naratif dan tabel/matriks tematik yang menggambarkan keterkaitan antar tema penelitian. Dalam konteks penelitian ini, penyajian data dilakukan dengan memaparkan hasil wawancara dari masing-masing informan (Frontliner, marketing funding, dan kepala operasional), kemudian dibandingkan untuk menemukan persamaan dan perbedaan pandangan. Penyajian data yang sistematis memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola, kecenderungan, maupun perbedaan perspektif yang muncul.

3.6.4 Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Drawing/Verification

Tahap ini merupakan puncak dari proses analisis data. Penarikan kesimpulan dilakukan sejak awal proses penelitian, dimulai dengan menyusun dugaan sementara (*provisional conclusions*) yang kemudian diuji kembali dengan data lapangan. Verifikasi dilakukan untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diperoleh tidak hanya berdasarkan asumsi peneliti, tetapi benar-benar didukung oleh bukti empiris. Dalam penelitian ini, verifikasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara antar informan, mengonfirmasi data melalui observasi, serta mengaitkannya dengan teori manajemen risiko likuiditas yang relevan. Dengan demikian, kesimpulan yang dihasilkan bersifat kredibel, konsisten, dan sesuai dengan realitas yang terjadi di lapangan. Secara keseluruhan, analisis data menggunakan model Miles & Huberman bersifat siklus yang berulang, artinya peneliti dapat kembali pada tahap sebelumnya jika menemukan data baru atau jika ada informasi yang belum sesuai. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai strategi dan implementasi pengelolaan risiko likuiditas pada produk deposito di PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Kaliurang Yogyakarta.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Perusahaan

4.1.1 Sejarah Pendirian

PT Bank KB Bukopin Tbk merupakan salah satu bank swasta nasional yang berdiri sejak tahun 1970 dengan nama Bank Umum Koperasi Indonesia (Bukopin). Pada awal pendiriannya, Bukopin memiliki fokus utama dalam melayani sektor usaha mikro, kecil, menengah, dan koperasi (UMKMK), sebagai implementasi dari komitmen untuk mendukung penguatan perekonomian rakyat. Seiring perkembangan, Bukopin memperluas layanannya dengan menyediakan berbagai produk perbankan ritel, komersial, dan korporasi.

Transformasi signifikan terjadi pada tahun 2018 ketika KB Kookmin Bank, bank terbesar asal Korea Selatan, resmi menjadi pemegang saham pengendali Bukopin. Masuknya investor asing ini membawa perubahan besar dalam hal tata kelola, modal, serta pengembangan teknologi perbankan. Sejak tahun 2020, nama resmi bank berubah menjadi PT Bank KB Bukopin Tbk, yang mencerminkan sinergi antara kekuatan lokal Indonesia dan jaringan global Korea Selatan.

Kantor Cabang Pembantu (KCP) Kaliurang Yogyakarta dibuka sebagai bagian dari strategi ekspansi jaringan KB Bukopin untuk mendekatkan layanan kepada masyarakat, khususnya segmen UMKM, institusi pendidikan, serta nasabah ritel di kawasan Yogyakarta. KCP Kaliurang dipilih karena lokasinya yang strategis di sekitar kawasan pendidikan dan bisnis, sehingga memiliki potensi besar dalam penghimpunan dana pihak ketiga, terutama produk tabungan dan deposito.

4.1.2 Visi dan Misi

Visi

“Menjadi kelompok usaha penyedia jasa keuangan yang andal, terpercaya, dan berdaya saing global.”

Misi

1. Menyediakan layanan perbankan yang inovatif, profesional, dan berorientasi pada kepuasan nasabah.

2. Membangun struktur keuangan yang sehat, transparan, dan berkelanjutan.
3. Mengoptimalkan potensi sektor UMKM serta memperkuat kontribusi terhadap perekonomian nasional.
4. Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) agar mampu bersaing di era global.
5. Mengintegrasikan teknologi digital dalam setiap aspek operasional demi meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan.

Visi dan misi ini menjadi dasar dalam setiap strategi bisnis KB Bukopin, termasuk di KCP Kaliurang yang berfokus pada penghimpunan dana ritel serta pelayanan optimal kepada masyarakat sekitar.

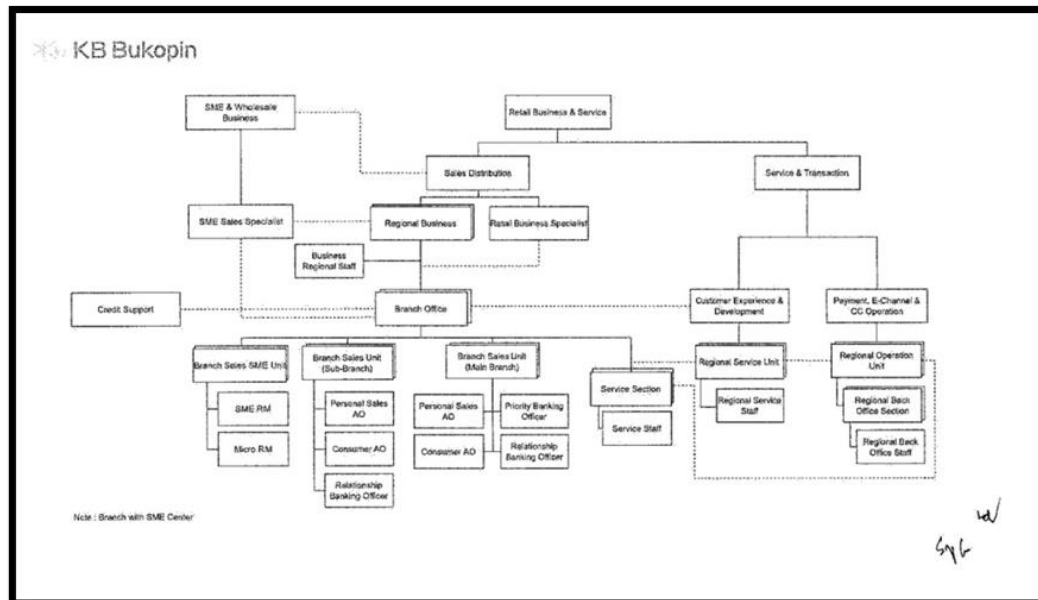
4.1.3 Ruang Lingkup Industri

Sebagai bank umum swasta nasional, PT Bank KB Bukopin Tbk beroperasi dalam industri jasa keuangan, khususnya sektor perbankan. Ruang lingkup industrinya meliputi:

- Penghimpunan dana melalui produk tabungan, giro, dan deposito.
- Penyaluran kredit baik untuk nasabah ritel, UMKM, maupun korporasi.
- Layanan perbankan digital yang terintegrasi dengan aplikasi *mobile banking* dan *internet banking*.
- Layanan transaksi keuangan seperti transfer, pembayaran tagihan, hingga produk *treasury*.

Khusus pada KCP Kaliurang, ruang lingkup industri difokuskan pada penghimpunan dana pihak ketiga, terutama produk **deposito** yang menjadi salah satu instrumen utama bagi nasabah institusi maupun individu. Selain itu, cabang ini juga berperan dalam memperkuat hubungan dengan komunitas akademisi, pelaku usaha kecil, serta masyarakat sekitar wilayah Yogyakarta.

4.1.4 Struktur Organisasi



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada KB Bukopin disusun secara fungsional, di mana setiap divisi memiliki peran yang spesifik namun tetap saling terintegrasi untuk mendukung kelancaran kegiatan operasional dan pencapaian tujuan bisnis. Secara umum, struktur organisasi KB Bukopin dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *SME & Wholesale Business*

Bagian ini bertanggung jawab pada layanan perbankan untuk segmen usaha kecil, menengah, dan wholesale. Tugasnya difokuskan pada pengembangan bisnis pembiayaan, penghimpunan dana, serta hubungan dengan nasabah SME dan korporasi. Dukungan operasional diberikan oleh:

- *SME Sales Specialist* yang melakukan pemasaran produk ke segmen SME.
- SME RM (*Relationship Manager*) dan *Micro RM*, yang berfungsi menjaga hubungan serta komunikasi intensif dengan nasabah SME maupun mikro.
- *Business Regional Staff* yang mengoordinasikan kegiatan bisnis pada tingkat regional.

2. *Retail Business & Service*

Divisi ini mengelola bisnis ritel, meliputi produk tabungan, deposito, hingga layanan prioritas. Tujuan utama unit ini adalah mengoptimalkan penghimpunan dana pihak ketiga dari nasabah individu. Unit yang berada di bawah koordinasi Retail Business & Service antara lain:

- *Sales Distribution* dan *Regional Business* sebagai pengelola strategi pemasaran.
- *Retail Business Specialist* yang mendukung strategi bisnis ritel.
- *Branch Sales Unit* yang terdiri atas:
 - *Sub-Branch* dengan *Personal Sales AO*, *Consumer AO*, dan *Relationship Banking Officer*.
 - *Main Branch* dengan *Personal Sales AO*, *Consumer AO*, *Priority Banking Officer*, serta *Relationship Banking Officer*.

3. *Service & Transaction*

Unit ini berperan langsung dalam memberikan pelayanan harian dan transaksi kepada nasabah. Tanggung jawab utamanya adalah memastikan kenyamanan, kecepatan, serta ketepatan pelayanan. Unit ini terdiri atas:

- *Customer Experience & Development* yang berfokus pada peningkatan kualitas layanan nasabah.
- *Regional Service Unit* dan *Regional Service Staff* sebagai pengawas standar layanan di tingkat regional.
- *Service Section* dan *Service Staff* yang bertanggung jawab pada pelaksanaan operasional layanan di kantor cabang.

4. Operasional dan *Back Office*

Bagian ini bertanggung jawab pada kegiatan operasional *non-frontline*. Fokus utamanya adalah mendukung sistem transaksi dan administrasi agar berjalan lancar.

Sub-unit yang terlibat antara lain:

- *Payment, E-Channel & CIC Operation* yang mengelola transaksi elektronik, *channel digital*, dan sistem pembayaran.
- *Regional Operation Unit* yang mengawasi kegiatan operasional di tingkat wilayah.

- *Regional Back Office Section* serta *Regional Back Office Staff* yang mendukung fungsi administrasi, *settlement*, dan pelaporan operasional.

5. *Branch Office* (Kantor Cabang)

Kantor cabang memiliki peran penting sebagai penghubung antara kantor pusat dengan unit-unit bisnis di bawahnya. Tugas utamanya meliputi pelaksanaan kebijakan, pengelolaan hubungan dengan nasabah, serta pengawasan operasional. Kantor cabang juga berperan mengkoordinasikan seluruh aktivitas antara divisi bisnis, pelayanan, dan operasional.

6. *Credit Support*

Unit ini berperan dalam memberikan dukungan teknis, evaluasi, dan analisis terkait pemberian kredit. Fungsi utamanya adalah menjaga kualitas aset bank melalui penilaian risiko pembiayaan, sehingga keberlanjutan likuiditas dan kesehatan bank tetap terjaga.

4.2 Hasil dan Pembahasan

4.2.1 Strategi Pengelolaan Risiko Likuiditas

Pengelolaan risiko likuiditas di KB Bank KCP Kaliurang merupakan proses yang kompleks, yang menggabungkan prosedur internal, koordinasi lintas divisi, komunikasi proaktif dengan nasabah institusi, serta dukungan dari kantor pusat. Strategi yang diterapkan tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kewajiban likuiditas harian, tetapi juga menjaga kestabilan finansial cabang dalam menghadapi potensi penarikan dana besar-besaran yang tidak terduga. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tiga level karyawan yaitu *teller/frontliner*, *marketing funding*, dan manajer cabang dapat ditarik analisis strategi yang lebih komprehensif. Untuk divisi *marketing funding*, jawaban Bapak Wahyu Dwi Hadmoko dipilih sebagai representasi, karena jawaban yang diberikan merefleksikan praktik dan pandangan umum tim *marketing* di cabang ini.

A. Diversifikasi Sumber Dana dan Alokasi Likuiditas

Salah satu strategi utama cabang adalah diversifikasi sumber dana. Hal ini penting untuk meminimalkan risiko ketergantungan pada satu jenis nasabah dan menjaga

keseimbangan antara dana institusi dan dana ritel. Ibu Kiki Riyanila (teller) menjelaskan:

“Kalau ada pencairan deposito, teller tidak langsung eksekusi, harus koordinasi. Kalau over limit, cabang minta drop dana dari pusat.”

Dari pernyataan ini terlihat bahwa cabang tidak hanya mengandalkan satu sumber likuiditas, tetapi menyiapkan alternatif melalui kantor pusat. Strategi diversifikasi ini sejalan dengan prinsip *Asset Liability Management (ALMA)*, yang menekankan keseimbangan antara aset dan liabilitas untuk menjaga kestabilan kas dan meminimalkan risiko likuiditas (Diantasari et al., 2024).

Selain itu, cabang juga memanfaatkan dana ritel (tabungan dan deposito individu) dan dana murah berbasis CASA (*Current Account & Saving Account*), yang lebih stabil dibanding dana institusi besar. Dengan diversifikasi ini, cabang dapat menghadapi penarikan dana mendadak tanpa terlalu bergantung pada satu sumber. Strategi ini mendukung kepatuhan terhadap POJK No.18/POJK.03/2016, yang mengharuskan bank memiliki pengelolaan risiko likuiditas yang memadai, termasuk rencana kontingensi untuk dana besar.

B. Strategi Proaktif: Prediksi Penarikan dan Komunikasi dengan Nasabah

Selain diversifikasi dana, cabang juga menerapkan strategi proaktif untuk memprediksi potensi penarikan dana besar. Proaktif di sini berarti melakukan tindakan sebelum terjadi tekanan likuiditas, bukan menunggu masalah muncul. Bapak Wahyu Dwi Hadmoko (*Marketing Funding*) menyampaikan:

“Sebelum jatuh tempo deposito, sistem kasih reminder ke kami. Kami wajib hubungi nasabah, terutama institusi, untuk konfirmasi apakah mau diperpanjang atau dicairkan. Tujuannya biar cabang bisa siap kalau ada pencairan besar.”

Strategi ini sangat penting karena perilaku nasabah institusi tidak selalu konsisten. Bahkan prediksi terbaik pun dapat meleset. Hal ini selaras dengan *literatur early warning system*, yang menekankan perlunya pengawasan aktif dan komunikasi rutin dengan nasabah untuk mengantisipasi risiko likuiditas (Adiyes Putra et al., 2023).

Ibu Yunita Irnasari (Manajer Cabang) juga menegaskan bahwa koordinasi intensif antar bagian merupakan bagian dari strategi proaktif:

“Kalau ada potensi pencairan besar, kami langsung kumpulkan tim kecil untuk rapat. Misalnya kemarin, ada dua nasabah tarik dana sekitar Rp 5 miliar. Kami harus koordinasi agar pencairan tetap lancar tanpa mengganggu kas harian.”

Dengan kata lain, strategi proaktif ini mengintegrasikan monitoring jatuh tempo, komunikasi dengan nasabah, dan koordinasi internal, sehingga cabang dapat melakukan tindakan preventif sebelum terjadi tekanan likuiditas yang signifikan.

C. Mekanisme Mitigasi Risiko melalui Kantor Pusat dan Instrumen Likuiditas

Meskipun prediksi dan komunikasi proaktif dilakukan, cabang tetap menghadapi situasi di mana likuiditas internal tidak mencukupi. Dalam kondisi seperti ini, cabang menerapkan mekanisme mitigasi risiko, yang melibatkan:

- 1) Drop dana dari kantor pusat
- 2) Pemanfaatan instrumen pasar uang antarbank,
- 3) Pengaturan alokasi kas harian agar tidak melebihi limit yang telah ditetapkan.

Ibu Kiki menegaskan:

“Pernah ada institusi cairin Rp 3 miliar, likuiditas cabang nggak cukup, jadi harus tunggu drop dana dari pusat. Nasabah agak keberatan, tapi setelah dijelaskan prosedurnya, akhirnya bisa diterima.”

Ibu Yunita menambahkan:

“Dukungan pusat itu vital. Kalau ada penarikan miliaran rupiah, cabang pasti butuh backup. Pusat biasanya cepat tanggap, bisa turunkan dana dalam hitungan jam. Selain itu, pusat juga punya instrumen di pasar uang antarbank kalau likuiditas benar-benar ketat. Jadi peran cabang lebih ke eksekusi, sementara pusat penyedia utama likuiditas.”

Dari pernyataan ini terlihat bahwa strategi mitigasi bukan sekadar tindakan reaktif, melainkan bagian dari rencana kontingensi bank yang diatur oleh POJK. Strategi

ini membantu cabang tetap mampu memenuhi kewajiban nasabah meskipun terjadi tekanan likuiditas di level cabang.

D. Evaluasi dan Penyesuaian Strategi

Strategi pengelolaan risiko likuiditas juga mencakup evaluasi rutin dan penyesuaian strategi. Evaluasi dilakukan melalui monitoring harian, rapat mingguan, dan laporan bulanan ke kantor pusat. Ibu Kiki menjelaskan:

“Evaluasi dibahas waktu morning briefing atau meeting bulanan. Isinya laporan transaksi besar, kendala pelayanan, termasuk kalau ada nasabah institusi tarik dana besar.”

Sedangkan Ibu Yunita menekankan:

“Kami bahas berapa dana yang berhasil diperpanjang, berapa yang keluar, dan dampaknya ke kas cabang. Tapi evaluasi ini masih fokus ke hasil, bukan ke prediksi jangka panjang. Itu yang menurut saya masih harus diperbaiki.”

Evaluasi ini merupakan bagian dari strategi untuk **continuous improvement**, memastikan bahwa langkah-langkah mitigasi, prediksi, dan diversifikasi tetap relevan dengan kondisi lapangan. Evaluasi yang efektif memungkinkan cabang menyesuaikan strategi berdasarkan temuan nyata, bukan hanya mengikuti prosedur baku.

E. Integrasi Strategi dengan Teori dan Regulasi

Strategi yang diterapkan di KB Bank KCP Kaliurang selaras dengan prinsip ALMA dan POJK No.18/POJK.03/2016. Secara spesifik:

1. Diversifikasi sumber dana → menjaga keseimbangan aset dan liabilitas jangka pendek, sesuai ALMA.
2. Prediksi penarikan dana dan komunikasi nasabah → membentuk *early warning system* yang mencegah risiko likuiditas tinggi.
3. Mitigasi risiko melalui pusat → merupakan bagian dari *contingency funding plan* yang diwajibkan regulasi.
4. Evaluasi rutin dan penyesuaian strategi → sesuai prinsip manajemen risiko yang menekankan *continuous improvement*.

Pola temuan dari tiga narasumber menunjukkan keseragaman pandangan: semua menekankan koordinasi, komunikasi, dan dukungan pusat sebagai inti strategi. Meskipun implementasi di lapangan masih bersifat semi-proaktif dan kadang reaktif, strategi ini sudah membentuk kerangka pengelolaan risiko likuiditas yang sistematis.

F. Kesimpulan Strategi

Berdasarkan wawancara dan analisis literatur, strategi pengelolaan risiko likuiditas cabang KCP Kaliurang dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Diversifikasi sumber dana
2. Prediksi penarikan dana & komunikasi nasabah
3. Mitigasi risiko melalui kantor pusat & instrumen pasar uang
4. Evaluasi rutin dan penyesuaian strategi
5. Kesesuaian dengan teori & regulasi

Dengan pendekatan ini, cabang tidak hanya menekankan prosedur administratif, tetapi juga mengembangkan strategi yang berbasis analisis risiko, mitigasi kontinjensi, dan evaluasi berkelanjutan. Hal ini menjadi bukti nyata bahwa strategi pengelolaan risiko likuiditas cabang KCP Kaliurang telah diimplementasikan secara sistematis dan terukur.

4.2.2 Implementasi Strategi Pengelolaan Risiko Likuiditas

Implementasi strategi pengelolaan risiko likuiditas di KB Bank KCP Kaliurang Yogyakarta dapat dipahami melalui praktik sehari-hari karyawan di berbagai level jabatan: *frontliner*, *marketing funding*, hingga manajemen cabang. Strategi ini tidak hanya berupa pedoman tertulis atau SOP, tetapi juga diwujudkan melalui koordinasi nyata antar-divisi, interaksi langsung dengan nasabah, monitoring posisi kas harian, evaluasi rutin, serta dukungan dari kantor pusat. Temuan wawancara mendalam menegaskan bahwa setiap level jabatan memiliki tanggung jawab spesifik yang saling melengkapi dalam menjaga likuiditas cabang agar tetap stabil, terhindar dari risiko tekanan kas mendadak, dan sesuai dengan pedoman manajemen risiko.

1. Level Frontliner (Teller/Customer Service) – Ibu Kiki Riyanila

Frontliner adalah garda terdepan dalam pencairan dana deposito dan pengelolaan likuiditas harian. Peran mereka sangat krusial karena mereka adalah eksekutor terakhir yang langsung berinteraksi dengan nasabah, sekaligus pemantau arus kas harian.

A. Disiplin terhadap SOP (*Standard Operating Procedure*)

Setiap pencairan deposito melalui tahapan formal: nasabah mengisi formulir, teller menginput ke sistem, dan notifikasi sistem muncul bila jumlah pencairan melebihi limit tertentu.

“Kalau ada pencairan deposito, SOP di teller itu jelas. ...Kalau lewat batas tertentu, saya tidak bisa langsung eksekusi, harus koordinasi dulu dengan supervisor atau operasional.”

Analisis:

Langkah ini bersifat preventif untuk menghindari tekanan kas mendadak dan memastikan transparansi proses. Otorisasi berlapis merupakan bagian dari prinsip *internal control* dalam manajemen risiko likuiditas (Rose & Hudgins, 2013). Dengan mekanisme ini, risiko kesalahan atau pencairan dana yang melebihi kapasitas kas dapat diminimalkan. Lebih jauh, disiplin SOP juga mencerminkan penerapan *segregation of duties*, di mana tanggung jawab dibagi sehingga satu individu tidak memiliki kontrol penuh atas transaksi besar. Hal ini mendukung prinsip prudential banking yang diatur dalam POJK No.18/POJK.03/2016, khususnya dalam pengelolaan risiko likuiditas di tingkat operasional.

B. Koordinasi lintas divisi saat pencairan besar

Teller selalu berkoordinasi dengan supervisor atau operasional jika ada penarikan besar, sehingga pencairan tidak dilakukan sembarangan.

“...Pernah ada kasus, seorang nasabah tarik Rp 2 miliar sekaligus, saya tidak bisa langsung proses, harus menunggu instruksi atasan.”

Koordinasi ini menekankan perlunya kontrol tambahan saat menghadapi transaksi yang berpotensi menimbulkan tekanan likuiditas. Strategi ini memastikan cabang tetap berada dalam batas risiko kas aman. Dari perspektif teori, hal ini sejalan dengan *risk mitigation* dalam manajemen operasional bank, yang menekankan pentingnya pengawasan terhadap transaksi besar untuk menghindari risiko

likuiditas mendadak. Selain itu, proses koordinasi menunjukkan bahwa cabang menjalankan strategi pengelolaan likuiditas secara preventif, bukan sekadar administratif.

C. Monitoring kas harian

Teller memantau saldo kas harian, memastikan kas cukup untuk operasional cabang. Monitoring ini dilakukan dengan cara mencatat saldo awal, transaksi masuk/keluar, dan memastikan saldo akhir sesuai kebutuhan. Praktik ini sejalan dengan teori *cash management* dan prinsip ALMA (*Asset-Liability Management*), yang menekankan pentingnya keseimbangan antara aset likuid dan kewajiban jangka pendek. Meski monitoring di level frontliner masih bersifat administratif, kegiatan ini merupakan fondasi pengelolaan likuiditas harian. Dari perspektif manajemen risiko, tindakan ini memungkinkan cabang untuk mendeteksi anomali arus kas sejak awal, sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya krisis kas mendadak.

D. Evaluasi harian

Morning briefing dilakukan untuk membahas transaksi besar, kendala operasional, dan informasi dari marketing terkait potensi pencairan. Evaluasi harian memungkinkan cabang mengidentifikasi risiko secara real-time dan mengambil langkah mitigasi. Praktik ini sejalan dengan konsep *control and feedback loop* dalam manajemen risiko, di mana setiap aktivitas dipantau secara berkelanjutan. Meskipun bersifat reaktif, evaluasi ini membangun kesadaran frontliner terhadap peran mereka dalam menjaga stabilitas likuiditas cabang.

2. Level Marketing Funding – Bapak Wahyu Dwi Hadmoko

Marketing berperan sebagai penghubung antara nasabah dan cabang, sekaligus sebagai sistem *early warning* untuk prediksi arus kas. Peran ini sangat strategis karena perilaku nasabah institusi besar dapat memengaruhi kebutuhan kas cabang secara signifikan.

A. Reminder dan konfirmasi nasabah

Marketing menerima notifikasi jatuh tempo deposito dan menghubungi nasabah untuk menentukan apakah akan diperpanjang atau dicairkan.

“Sebelum jatuh tempo deposito, sistem akan kasih reminder ke kami. Kami harus kontak nasabah, tanya apakah mau diperpanjang atau dicairkan.”

Tindakan ini merupakan implementasi *proactive liquidity management*. Dengan berkomunikasi langsung dengan nasabah, cabang dapat memperkirakan arus kas masuk/keluar dan mempersiapkan strategi likuiditas lebih awal. Praktik ini sejalan dengan literatur ALMA (Gup & Kolari, 2016) yang menekankan pentingnya proyeksi arus kas sebagai inti pengelolaan risiko likuiditas.

B. Koordinasi lintas divisi

Marketing membagikan informasi potensi pencairan besar melalui grup internal atau langsung ke *teller* dan operasional.

“...Kalau ada nasabah institusi kasih info mau cairin Rp 2–3 miliar minggu depan, saya langsung share ke teller dan operasional.”

Koordinasi ini memperkuat integrasi antar-divisi dan meminimalkan risiko keterlambatan eksekusi. Dengan berbagi informasi, cabang dapat menyiapkan kas sesuai kebutuhan, mengurangi risiko ketidakseimbangan kas, dan menjaga kepercayaan nasabah. Hal ini juga selaras dengan prinsip *information sharing* dalam manajemen risiko bank, yang menekankan pentingnya komunikasi internal untuk mitigasi risiko.

C. Evaluasi mingguan

Marketing melakukan review mingguan terhadap pipeline deposito, keberhasilan perpanjangan, dan proyeksi likuiditas. Evaluasi mingguan membentuk *feedback loop*, sehingga cabang dapat menyesuaikan strategi likuiditas sesuai perilaku nasabah. Proses ini mencerminkan praktik *dynamic liquidity management*, di mana cabang beradaptasi dengan fluktuasi kas dan mengantisipasi kebutuhan mendadak.

D. Negosiasi dengan nasabah besar

Marketing berperan menegosiasi pencairan parsial atau penjadwalan ulang untuk mengurangi tekanan kas. Tindakan ini merupakan bagian dari *contingency liquidity planning*. Interaksi langsung dengan nasabah menjadi instrumen mitigasi risiko, memungkinkan cabang mengelola aliran kas tanpa mengganggu operasional rutin. Strategi ini menunjukkan bahwa marketing bukan sekadar mengumpulkan dana,

tetapi juga menjaga stabilitas likuiditas cabang melalui komunikasi dan negosiasi proaktif.

3. Level Manajemen Cabang – Ibu Yunita Irnasari

Manajer cabang bertanggung jawab sebagai pengambil keputusan strategis, penghubung dengan kantor pusat, serta pengawas keseluruhan pelaksanaan strategi likuiditas.

A. Rapat koordinasi cepat

Manajer mengadakan rapat singkat jika ada potensi pencairan besar, untuk menentukan langkah eksekusi dan alokasi kas cabang.

“Kalau ada potensi pencairan besar, kami langsung adakan rapat singkat. ...Biasanya saya kumpulkan laporan dari frontliner dan marketing, lalu putuskan apakah perlu drop dana dari pusat atau cukup dengan saldo kas cabang.”

Analisis:

Rapat koordinasi ini mencerminkan implementasi prinsip *crisis management*. Manajer mengambil keputusan strategis untuk menjaga stabilitas likuiditas cabang, termasuk menentukan apakah perlu intervensi dari kantor pusat. Ini menekankan peran manajer sebagai penyeimbang antara kapasitas kas cabang dan kebutuhan likuiditas mendadak.

B. Monitoring dan proyeksi kas

Manajer menyusun laporan posisi kas harian, serta proyeksi mingguan dan bulanan terkait deposito jatuh tempo.

“Monitoring lebih banyak administratif... belum sampai ke simulasi krisis.”

Analisis:

Meskipun monitoring bersifat administratif dan belum mencakup *stress testing*, praktik ini tetap membantu mengidentifikasi risiko likuiditas jangka pendek. Hal ini menunjukkan gap antara teori (BCBS, 2008) dan praktik cabang, namun secara praktis, laporan ini memungkinkan manajemen membuat keputusan berbasis data yang ada.

C. Evaluasi bulanan

Manajer meninjau capaian likuiditas cabang, persentase deposito diperpanjang, dan dampaknya terhadap kas.

“Setiap bulan kami evaluasi berapa persen deposito yang diperpanjang, berapa yang keluar...”

Analisis:

Evaluasi bulanan adalah *control and feedback mechanism*, untuk menilai efektivitas strategi dan mengidentifikasi perbaikan yang diperlukan. Hal ini juga memungkinkan cabang menyesuaikan strategi marketing dan operasional untuk meningkatkan stabilitas kas.

D. Koordinasi dengan kantor pusat

Cabang meminta dukungan drop dana jika likuiditas tidak mencukupi.

“Kalau over limit, cabang minta tambahan dana ke pusat. Pernah ada nasabah tarik Rp 5 miliar, cabang nggak cukup, akhirnya harus tunggu drop dana dari pusat.”

Analisis:

Prinsip *centralized liquidity support* terlihat jelas di sini. Kantor pusat berfungsi sebagai penyedia utama likuiditas dan pengendali risiko sistemik, sehingga cabang tetap aman walaupun terjadi penarikan besar. Strategi ini menekankan hubungan sinergis antara cabang dan pusat. Berdasarkan temuan wawancara, implementasi strategi pengelolaan risiko likuiditas dapat diringkas dalam lima aspek utama:

- 1) Penerapan SOP disiplin di level *frontliner*
Tahapan otorisasi berlapis mencegah pencairan mendadak. Monitoring kas harian, input sistem, dan notifikasi limit besar.
- 2) Komunikasi proaktif marketing dengan nasabah besar
Reminder jatuh tempo, konfirmasi keputusan pencairan, negosiasi pencairan parsial atau perpanjangan. Fungsi *early warning system* untuk memperkirakan kebutuhan kas.
- 3) Koordinasi intensif antar-divisi

Rapat singkat, sharing informasi via grup internal, komunikasi cepat saat pencairan besar. Mengurangi risiko keterlambatan eksekusi dan meningkatkan kesiapan cabang.

- 4) Monitoring harian/mingguan yang bersifat administratif
Dashboard kas harian oleh teller, pipeline deposito oleh marketing, laporan kas/proyeksi oleh manajer. Gap dengan teori *stress testing*, tapi membantu identifikasi risiko jangka pendek.
- 5) Evaluasi rutin dan dukungan likuiditas dari kantor pusat
Morning briefing, rapat bulanan, laporan capaian, drop dana pusat jika likuiditas cabang tidak mencukupi. Menunjukkan peran ganda cabang sebagai eksekutor teknis dan pusat sebagai penyedia likuiditas utama.

4.2.3 Faktor Penghambat dan Tantangan dalam Implementasi Strategi Likuiditas

Implementasi strategi pengelolaan risiko likuiditas di KB Bank KCP Kaliurang Yogyakarta tidak lepas dari berbagai tantangan dan hambatan yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaannya. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan karyawan di tiga level jabatan *frontliner*, *marketing funding*, dan manajemen cabang dapat diidentifikasi beberapa faktor penghambat utama yang menjadi hambatan dalam menjaga likuiditas cabang. Faktor-faktor ini tidak hanya berasal dari keterbatasan internal cabang, tetapi juga dari karakteristik perilaku nasabah dan ketergantungan pada kantor pusat. Analisis berikut menjelaskan secara rinci tantangan tersebut, beserta implikasi praktis dan teoretisnya.

1. Keterbatasan Sistem Monitoring dan Administrasi

Salah satu hambatan utama yang dihadapi cabang adalah keterbatasan sistem monitoring yang digunakan dalam pengelolaan likuiditas. *Frontliner* dan *teller*, seperti dijelaskan Ibu Kiki Riyanila, masih menggunakan sistem monitoring kas yang bersifat manual dan terbatas:

“Di level teller, saya cek saldo kas pagi dan sore. Kalau ada transaksi besar, langsung kelihatan di dashboard. Tapi saya hanya bisa lihat, analisis lebih mendalam biasanya di manajemen.”

Hal serupa juga diungkapkan oleh Bapak Wahyu dari divisi marketing:

“Marketing fokus ke *pipeline* deposito yang mendekati jatuh tempo. Setiap minggu kami cek mana deposito besar yang akan jatuh tempo, lalu hubungi nasabah satu per satu.”

Sementara itu, manajer cabang, Ibu Yunita Irnasari, menegaskan keterbatasan sistem:

“Monitoring lebih bersifat administratif, belum sampai ke simulasi krisis atau *stress testing*. Jadi kalau ada pencairan mendadak, reaksi kami masih agak lambat.”

Analisis: Kondisi ini menunjukkan adanya gap yang signifikan antara praktik cabang dengan teori manajemen risiko likuiditas modern. Literatur menekankan pentingnya penggunaan sistem monitoring terpadu dan indikator *early warning* untuk memprediksi kemungkinan penarikan besar secara *real-time* (Harto et al., 2021). Tanpa integrasi data yang baik, cabang hanya dapat bersifat reaktif terhadap kondisi pasar, sehingga risiko likuiditas meningkat ketika nasabah melakukan penarikan mendadak. Selain itu, ketergantungan pada input manual dan pemisahan tanggung jawab antar divisi memperlambat aliran informasi, yang berpotensi menunda pengambilan keputusan strategis.

Implikasi praktis: Keterbatasan sistem monitoring ini menuntut pengembangan dashboard terpadu yang mampu menampilkan posisi kas harian, pipeline deposito jatuh tempo, dan prediksi kebutuhan likuiditas. Sistem seperti ini dapat mempercepat respon cabang terhadap tekanan likuiditas, sekaligus meningkatkan koordinasi antarlevel jabatan.

2. Pola Koordinasi yang Sebagian Besar Bersifat Informal

Koordinasi antar-divisi di cabang sebagian besar masih mengandalkan media komunikasi informal, seperti WhatsApp, telepon, atau rapat singkat. Ibu Kiki menuturkan:

“Kalau ada penarikan besar, kami info marketing lewat WhatsApp. Operasional juga diberi tahu supaya siapin dana. Biasanya cepat, tapi pas jam sibuk agak chaos.”

Bapak Wahyu menambahkan:

“Marketing baru bisa menegosiasi nasabah kalau diinformasikan tepat waktu.

Kadang komunikasi lambat karena tergantung respon atasan.”

Analisis: Meskipun komunikasi informal memungkinkan respons cepat dalam kondisi normal, metode ini sangat rentan menimbulkan *delay* atau miskomunikasi saat situasi mendesak, misalnya beberapa nasabah institusi melakukan penarikan besar bersamaan. Teori komunikasi organisasi menekankan perlunya jalur komunikasi formal dan baku untuk menjamin kecepatan aliran informasi dan mengurangi risiko misinformasi (Moleong, 2017). Dalam konteks manajemen likuiditas, keterlambatan informasi dapat berdampak langsung pada kemampuan cabang untuk menjaga posisi kas tetap stabil.

Implikasi praktis: Untuk mengatasi hambatan ini, cabang perlu mengembangkan sistem koordinasi berbasis teknologi, misalnya dashboard terpadu yang mengirimkan alert otomatis ke pihak terkait saat terjadi potensi penarikan besar. Integrasi sistem monitoring dan jalur komunikasi formal ini dapat mengurangi ketergantungan pada inisiatif individu, meningkatkan koordinasi, dan memperkuat strategi likuiditas cabang secara keseluruhan.

3. Perilaku Nasabah yang Tidak Dapat Diprediksi

Tantangan berikutnya berasal dari perilaku nasabah institusi yang sering tidak konsisten dan sulit diprediksi. Bapak Wahyu menyebut:

“Kadang nasabah berubah keputusan mendadak. Mereka bisa cairkan deposito lebih awal atau mengubah jadwal perpanjangan, membuat prediksi kami tidak selalu akurat.”

Ibu Yunita menambahkan:

“Pola penarikan mendadak ini memang sulit diprediksi. Kami bisa buat proyeksi, tapi tetap ada risiko yang datang tiba-tiba.”

Analisis: Faktor ini merupakan tantangan yang signifikan dalam pengelolaan likuiditas cabang. Teori *Asset-Liability Management* (ALMA) menekankan pentingnya proyeksi arus kas dan mitigasi risiko melalui diversifikasi sumber dana serta penggunaan instrumen keuangan untuk menjaga keseimbangan aset-liabilitas (Gup & Kolari, 2016). Ketidakpastian perilaku nasabah mengharuskan cabang tetap fleksibel, namun tetap perlu didukung sistem proaktif

yang mampu memberikan prediksi lebih akurat. Kegagalan memprediksi perilaku nasabah dapat menyebabkan tekanan likuiditas mendadak yang membahayakan operasi sehari-hari.

Implikasi praktis: Cabang dapat memanfaatkan analisis historis dan model prediksi berbasis perilaku nasabah untuk mengantisipasi penarikan besar, serta mengintegrasikan sistem alert untuk mempercepat respons. Pengembangan prosedur mitigasi risiko yang berbasis data dapat menurunkan ketergantungan pada intuisi atau koordinasi manual antar karyawan.

4. Kapasitas Kas Cabang yang Terbatas

Salah satu hambatan praktis yang jelas adalah keterbatasan kapasitas kas cabang. Ibu Kiki menjelaskan:

“Kalau ada nasabah tarik Rp 5 miliar, cabang nggak cukup, akhirnya harus tunggu drop dana dari pusat.”

Analisis: Keterbatasan ini menunjukkan bahwa cabang tidak dapat beroperasi sepenuhnya independen dalam pengelolaan likuiditas. Prinsip centralized liquidity support menekankan pentingnya peran kantor pusat sebagai penyedia likuiditas tambahan untuk cabang, namun ketergantungan penuh tanpa prosedur yang jelas berisiko apabila pusat menghadapi kendala likuiditas sendiri. Hal ini juga menegaskan perlunya contingency funding plan (CFP) lokal yang memungkinkan cabang mengakses sumber dana alternatif secara cepat saat terjadi penarikan mendadak (Federal Reserve, 2023; BIS).

Implikasi praktis: Cabang perlu mengembangkan CFP lokal, termasuk identifikasi sumber dana antar cabang, mekanisme pasar uang lokal, dan prosedur akses cepat. Hal ini akan mengurangi risiko ketergantungan penuh pada pusat, sekaligus meningkatkan kemampuan cabang dalam menghadapi tekanan likuiditas mendadak.

5. Gap antara SOP dan Praktik Lapangan

Meskipun SOP telah diterapkan secara disiplin, improvisasi tetap muncul saat kondisi sibuk atau mendesak. Ibu Kiki menuturkan:

“SOP tetap jadi acuan, tapi kadang harus fleksibel kalau situasinya mendesak.”

Analisis: Fleksibilitas ini penting untuk menjaga kelancaran layanan nasabah, namun menandakan bahwa implementasi strategi belum sepenuhnya sistematis. Teori internal control menekankan perlunya prosedur baku yang konsisten untuk meminimalkan risiko operasional (Rose & Hudgins, 2013). Gap antara prosedur formal dan praktik lapangan berpotensi menyebabkan kesalahan eksekusi atau inkonsistensi dalam penanganan pencairan besar.

Implikasi praktis: Cabang dapat melakukan sosialisasi SOP secara berkala, pelatihan simulasi skenario krisis, serta penguatan kontrol internal untuk memastikan prosedur dijalankan konsisten. Dengan demikian, fleksibilitas yang diperlukan tetap terkontrol, dan risiko kesalahan operasional dapat diminimalkan.

Berdasarkan temuan wawancara dan analisis teoretis, faktor penghambat dan tantangan utama dalam implementasi strategi likuiditas cabang meliputi:

1. Keterbatasan sistem monitoring yang menyebabkan cabang bersifat reaktif dan menghambat proyeksi arus kas secara akurat.
2. Pola koordinasi informal yang rentan delay dan miskomunikasi saat penarikan besar bersamaan.
3. Perilaku nasabah yang tidak dapat diprediksi, sehingga proyeksi kas sering meleset.
4. Kapasitas kas cabang terbatas, memaksa ketergantungan pada drop dana dari pusat.
5. Gap antara SOP dan praktik lapangan, yang menuntut improvisasi dan menimbulkan risiko inkonsistensi.

Faktor-faktor ini menuntut cabang untuk meningkatkan proaktivitas, mengembangkan sistem monitoring terpadu, memperkuat jalur komunikasi formal, serta membangun contingency funding plan lokal. Dengan langkah-langkah tersebut, cabang diharapkan mampu menghadapi penarikan dana besar secara lebih efektif, menurunkan tekanan likuiditas mendadak, dan menjaga stabilitas keuangan secara berkelanjutan.

4.2.4 Peran Kantor Pusat dalam Mendukung Cabang

Dalam struktur organisasi bank, kantor pusat memegang peran strategis sebagai penyedia likuiditas utama dan pengendali risiko untuk seluruh jaringan cabang. Di

KB Bank KCP Kaliurang, peran ini sangat terlihat ketika cabang menghadapi penarikan deposito besar-besaran dari nasabah institusi maupun individu. Hasil wawancara dengan para informan menegaskan bahwa peran kantor pusat bukan sekadar formalitas administratif, melainkan sebuah mekanisme kritis yang memungkinkan cabang tetap menjaga stabilitas kas, mengurangi tekanan likuiditas mendadak, dan mendukung kelancaran operasional harian.

A. Drop Dana dan Penyaluran Likuiditas

Ibu Kiki, selaku *frontliner*, menjelaskan bagaimana kantor pusat berfungsi sebagai sumber likuiditas tambahan ketika kas cabang tidak mencukupi:

“Kalau over limit, cabang minta tambahan dana ke pusat. Pernah ada nasabah tarik Rp 5 miliar sekaligus, cabang nggak cukup, akhirnya harus tunggu drop dana dari pusat.”

Dari perspektif manajemen risiko likuiditas, drop dana dari pusat merupakan contoh implementasi *centralized liquidity support*, di mana cabang yang menghadapi tekanan kas mendadak dapat langsung mengakses sumber dana yang lebih besar. Literatur mengungkapkan bahwa strategi ini sangat penting dalam menjaga *stability buffer*, yakni cadangan likuiditas untuk menanggulangi penarikan besar secara mendadak (BIS, 2021). Tanpa dukungan kantor pusat, cabang menghadapi risiko gagal bayar jangka pendek, yang dapat menurunkan kepercayaan nasabah.

Analisis: Meskipun peran pusat sangat krusial, ketergantungan penuh pada drop dana dapat menimbulkan moral hazard, di mana cabang menjadi kurang termotivasi untuk mengembangkan alternatif sumber likuiditas lokal atau menerapkan manajemen kas proaktif. Oleh karena itu, strategi optimal adalah kombinasi antara cadangan internal cabang dan akses cepat ke sumber dana pusat. Implikasi praktis: Bank perlu menetapkan prosedur resmi untuk drop dana, termasuk **SLA** (*Service Level Agreement*) antar cabang dan pusat, agar pencairan dana cepat, terdokumentasi, dan terkontrol. Selain itu, cabang dapat merencanakan penarikan dana sementara melalui interbranch lending atau pasar uang lokal, sehingga tidak sepenuhnya bergantung pada pusat.

B. Koordinasi Strategis dan Instruksi Pusat

Ibu Yunita, selaku manajer cabang, menekankan pentingnya koordinasi strategis dengan kantor pusat:

“Biasanya kalau ada penarikan besar, pusat memberikan arahan apakah cabang cukup dengan saldo kas yang ada, atau perlu drop dana tambahan. Kadang ada instruksi untuk mengatur jadwal pencairan sebagian atau memperpanjang deposito.”

Peran ini sesuai dengan teori *centralized decision-making* dalam manajemen risiko bank, di mana keputusan strategis mengenai pengelolaan likuiditas berada di tingkat pusat untuk memastikan konsistensi kebijakan dan mitigasi risiko sistemik (Rose & Hudgins, 2013). Dengan koordinasi yang tepat, cabang dapat mengoptimalkan manajemen kas tanpa harus mengambil keputusan besar sendiri yang bisa berisiko.

Analisis: Peran pusat di sini bukan hanya menyediakan dana, tetapi juga memberikan panduan pengambilan keputusan strategis, termasuk prioritas alokasi kas, pengaturan jadwal penarikan, dan instruksi retensi nasabah. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan risiko likuiditas bersifat kolaboratif, mengintegrasikan keputusan taktis cabang dengan strategi makro dari pusat.

Implikasi praktis: Proses koordinasi dapat diperkuat dengan rapat virtual rutin, dashboard terpadu pusat-cabang, dan pemberitahuan otomatis mengenai kondisi likuiditas kritis. Sistem ini memungkinkan manajemen pusat menilai kebutuhan likuiditas secara *real-time* dan memberikan instruksi yang sesuai dengan prioritas risiko.

C. Pemantauan dan Analisis Terpusat

Kantor pusat memiliki akses ke data agregat dari seluruh cabang, termasuk informasi pipeline deposito, profil risiko nasabah, dan proyeksi likuiditas. Bapak Wahyu menekankan:

“Pusat sering mengirimkan laporan mingguan mengenai deposito jatuh tempo, dan kami menyesuaikan strategi marketing berdasarkan data tersebut. Data pusat membantu kami memprediksi tekanan kas yang mungkin muncul.”

Dari perspektif teori ALMA, pengumpulan data terpusat memungkinkan analisis *stress testing* skala cabang dan portofolio. Kantor pusat dapat mensimulasikan skenario ekstrem, seperti penarikan serentak oleh beberapa nasabah institusi, dan memberikan rekomendasi mitigasi risiko sebelum terjadi krisis nyata (Gup & Kolari, 2016).

Analisis: Sistem pemantauan terpusat ini sangat penting untuk mengurangi ketidakpastian perilaku nasabah dan keterbatasan sistem monitoring di tingkat cabang. Data dari pusat tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga menjadi dasar pengambilan keputusan proaktif oleh cabang.

Implikasi praktis: Cabang dapat memanfaatkan data pusat untuk mengatur prioritas pencairan, mengatur distribusi kas, dan mengidentifikasi potensi risiko secara dini. Integrasi data ini juga memungkinkan cabang melakukan simulasi internal dan menyiapkan strategi mitigasi yang lebih adaptif.

D. Peran Pusat dalam Mitigasi Risiko Sistemik

Selain mendukung cabang secara individual, kantor pusat juga memiliki peran dalam mitigasi risiko sistemik yang bisa muncul dari penarikan besar secara bersamaan. Dengan skala yang lebih luas, pusat dapat mengalihkan likuiditas antar cabang atau menggunakan instrumen pasar uang untuk menstabilkan jaringan. Ibu Yunita menjelaskan:

“Jika beberapa cabang mengalami penarikan besar sekaligus, pusat menilai secara makro, kemudian melakukan redistribusi dana agar tekanan tidak terlalu berat pada satu cabang saja.”

Analisis: Mekanisme ini merupakan bagian dari *macroprudential liquidity management*, di mana risiko dikendalikan tidak hanya di tingkat cabang, tetapi di seluruh jaringan bank. Dengan strategi ini, bank mengurangi kemungkinan *domino effect*, di mana masalah likuiditas di satu cabang dapat memicu gangguan pada cabang lain atau bahkan reputasi bank secara keseluruhan.

Implikasi praktis: Bank dapat memperkuat mekanisme redistribusi dana dengan sistem alert otomatis, proyeksi kebutuhan likuiditas multi-cabang, dan rencana kontinjensi skala jaringan. Pendekatan ini membuat cabang lebih siap

menghadapi situasi darurat, sekaligus meningkatkan koordinasi pusat-cabang secara berkesinambungan.

E. Tantangan dan Kendala Intervensi Pusat

Meskipun peran kantor pusat sangat strategis, wawancara mengungkap beberapa kendala dalam praktik intervensi pusat:

- 1) Delay dalam respon: Kadang pencairan dana membutuhkan waktu beberapa jam hingga satu hari karena prosedur administrasi di pusat. Hal ini bisa menimbulkan tekanan kas sementara di cabang.
- 2) Ketergantungan berlebihan: Cabang cenderung mengandalkan drop dana dari pusat, sehingga kurang mengembangkan *proaktif planning* dan sumber pendanaan alternatif lokal.
- 3) Kurangnya fleksibilitas dalam kebijakan: Arahan pusat kadang bersifat generik dan tidak mempertimbangkan kondisi spesifik cabang, sehingga cabang harus melakukan improvisasi.

Kendala ini menegaskan perlunya *balance* antara dukungan pusat dan kemandirian cabang. Literatur manajemen risiko menyarankan bahwa intervensi pusat harus diiringi dengan peningkatan kapasitas internal cabang, sistem monitoring terpadu, dan prosedur kontinjensi lokal untuk menghadapi penarikan mendadak (Federal Reserve, 2023; BIS).

Bank dapat menyusun protokol standar untuk intervensi pusat yang fleksibel namun cepat, serta melatih cabang untuk memanfaatkan cadangan internal sebelum mengajukan drop dana. Pendekatan ini memungkinkan cabang tetap responsif sekaligus menjaga disiplin risiko secara sistemik.

F. Sinergi Pusat dan Cabang dalam Strategi Likuiditas

Dari wawancara dan analisis, terlihat bahwa keberhasilan pengelolaan likuiditas tidak hanya bergantung pada cabang atau pusat secara individual, tetapi pada sinergi dan koordinasi yang efektif. Pusat menyediakan sumber daya, data, dan panduan strategis, sementara cabang mengimplementasikan eksekusi operasional, memantau transaksi harian, dan berinteraksi langsung dengan nasabah. Kolaborasi

ini membentuk mekanisme *integrated liquidity management*, yang memungkinkan bank menghadapi tekanan likuiditas secara efektif.

Sinergi ini mencerminkan konsep *control and feedback loop* dalam manajemen risiko, di mana informasi dari cabang digunakan oleh pusat untuk evaluasi makro, dan hasil evaluasi tersebut menjadi dasar instruksi strategis bagi cabang. Mekanisme ini mengurangi ketidakpastian, meningkatkan efisiensi aliran kas, dan memperkuat kesiapan cabang menghadapi penarikan mendadak.

Untuk memperkuat sinergi, bank dapat memanfaatkan *platform digital* terintegrasi pusat-cabang, menetapkan SOP kolaboratif, dan melakukan pelatihan rutin simulasi krisis bersama antara pusat dan cabang. Hal ini tidak hanya meningkatkan kesiapan operasional, tetapi juga membangun budaya proaktif dalam pengelolaan likuiditas.

1. Mitigasi risiko sistemik melalui redistribusi dana antar cabang menjaga stabilitas seluruh jaringan bank.
2. Tantangan utama meliputi delay respon, ketergantungan berlebihan, dan fleksibilitas kebijakan yang terbatas.
3. Sinergi efektif antara pusat dan cabang membentuk mekanisme *integrated liquidity management*, yang meningkatkan kesiapan menghadapi tekanan likuiditas dan menjaga stabilitas finansial.

Dengan peran strategis pusat yang optimal, cabang dapat lebih fokus pada implementasi eksekusi operasional, sementara pusat memfasilitasi pengendalian risiko sistemik dan cadangan likuiditas. Pendekatan ini menegaskan pentingnya koordinasi berlapis, sistem monitoring terpadu, dan komunikasi yang efisien antara pusat dan cabang untuk menghadapi penarikan dana deposito besar secara efektif.

4.2.5 Analisis Rasio Likuiditas

Sebagai pelengkap dari hasil wawancara mendalam yang telah dipaparkan pada subbab sebelumnya, penelitian ini juga memanfaatkan data sekunder berupa laporan keuangan KB Bukopin Tbk yang dipublikasikan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Data ini memberikan gambaran kuantitatif mengenai kondisi likuiditas bank, khususnya terkait kemampuan bank dalam memenuhi kewajiban jangka pendek.

1. *Cash Ratio (CR)*

Adapun salah satu rasio yang dianalisis adalah *Cash Ratio (CR)*, yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam memenuhi kewajiban jangka pendek dengan kas atau setara kas yang dimiliki (Seto et al., 2023). Rumus perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Cash Ratio} : (\text{Kas} + \text{Giro pada BI}) : \text{Total DPK} \times 100\%$$

$$CR = (\text{Kas} + \text{Giro pada BI}) \div \text{Dana Pihak Ketiga} \times 100\%$$

PT BANK KB BUKOPIN TBK DAN ENTITAS ANAK Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian Tanggal 31 Desember 2024 (Angka-angka disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)		PT BANK KB BUKOPIN TBK AND SUBSIDIARIES Consolidated Statements of Financial Position As at December 31, 2024 (Figures are presented in million Rupiah, unless otherwise stated)				
	2024	Catatan/ Notes	2023			
ASET				ASSETS		
Kas	369.083	3,46,51	289.184	Cash		
Giro pada Bank Indonesia	2.672.478	4,46,51	3.205.619	Current accounts with Bank Indonesia		
Giro pada bank lain:		5,46,38		Current accounts with other banks:		
LIABILITAS						
1. Giro			5,526,910	2,733,688	6,289,248	3,177,648
2. Tabungan			6,333,647	6,395,495	6,915,502	6,873,184
3. Deposito			28,287,288	29,907,451	33,388,408	34,738,311

Gambar 4. 2 Laporan Posisi Keuangan PT Bank KB Bukopin Tbk Tahun 2024

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan (Laporan Publikasi Keuangan Perbankan, 2024)

Berdasarkan laporan keuangan KB Bukopin per 31 Desember 2024, diperoleh data sebagai berikut:

- Kas + Giro pada BI = **3.041.561**
- Total Dana Pihak Ketiga (DPK) = **40.147.845**

Sehingga nilai Cash Ratio dapat dihitung sebagai berikut:

$$CR = 3.041.561 \div 40.147.845 \times 100\% = 7,58\%$$

Hasil ini menunjukkan bahwa *Cash Ratio* KB Bukopin per Desember 2024 adalah sebesar 7,58%. Secara umum, angka tersebut masih berada dalam kategori cukup rendah apabila dibandingkan dengan kebutuhan likuiditas bank untuk menjaga

stabilitas menghadapi potensi penarikan dana besar-besaran, terutama dari nasabah institusi.

Meskipun demikian, nilai CR ini tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus dipahami dalam konteks strategi pengelolaan risiko likuiditas yang diterapkan bank. Dari hasil wawancara dengan pihak internal KB Bukopin KCP Kaliurang, terlihat bahwa bank mengandalkan koordinasi internal, diversifikasi sumber dana, serta dukungan dari kantor pusat dalam menjaga likuiditas. Oleh karena itu, nilai Cash Ratio sebesar 7,58% dapat diinterpretasikan sebagai indikator kuantitatif yang memperkuat hasil temuan kualitatif, yakni bahwa strategi pengelolaan risiko likuiditas yang diterapkan bank memang dirancang untuk mengantisipasi keterbatasan cadangan kas murni dengan mengoptimalkan instrumen likuid lainnya.

2. Giro Wajib Minimum (GWM)

Giro Wajib Minimum (GWM) atau yang dalam literatur internasional dikenal dengan istilah *Reserve Requirement (RR)* merupakan simpanan minimum bank umum pada Bank Indonesia yang wajib dipelihara sebagai persentase tertentu dari Dana Pihak Ketiga (DPK) (Istan et al., 2021). Dengan kata lain, GWM dan RR memiliki makna yang sama, hanya berbeda dalam penyebutan istilah. GWM berfungsi sebagai instrumen kebijakan moneter untuk menjaga stabilitas likuiditas perbankan serta memastikan ketersediaan cadangan minimum pada bank. Berdasarkan laporan keuangan konsolidasi PT KB Bukopin Tbk per 31 Desember 2024, nilai GWM dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar

2. Giro Wajib Minimum (GWM)	
- Harian	8.70
- Rata-rata	8.74

Gambar 4. 3Laporan Posisi Keuangan PT Bank KB Bukopin Tbk Tahun 2024

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan (Laporan Publikasi Keuangan Perbankan, 2024)

Data tersebut menunjukkan bahwa pada Desember 2024, GWM Harian KB Bukopin tercatat sebesar 8,70%, sedangkan GWM Rata-rata berada pada angka 8,74%. Nilai ini menegaskan bahwa bank telah menjaga cadangan likuiditasnya sesuai ketentuan Bank Indonesia, sehingga mampu mengantisipasi potensi penarikan dana mendadak, khususnya dari produk deposito. Pemenuhan GWM ini juga mencerminkan kepatuhan bank terhadap regulasi serta menjadi salah satu strategi penting dalam pengelolaan risiko likuiditas di KB Bukopin.

4. *Financing to Deposit Ratio (FDR)*

Financing to Deposit Ratio (FDR) atau yang dalam perbankan konvensional dikenal sebagai *Loan to Deposit Ratio (LDR)* merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa besar dana pihak ketiga (DPK) yang berhasil dihimpun oleh bank disalurkan kembali dalam bentuk kredit atau pembiayaan. Rasio ini penting untuk menilai efektivitas fungsi intermediasi bank dalam menyalurkan dana dari masyarakat kembali ke sektor rill.

7. Kredit yang diberikan dan Pembiayaan yang diberikan	995,111	0	36	0	0	995,147
a. Debitur Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)	0	0	0	0	0	0
i. Rupiah	0	0	0	0	0	0
ii. Valuta Asing	0	0	0	0	0	0
b. Bukan debitur UMKM	995,111	0	36	0	0	995,147
i. Rupiah	995,111	0	36	0	0	995,147
ii. Valuta Asing	0	0	0	0	0	0
c. Kredit yang direstrukturisasi	0	0	0	0	0	0
i. Rupiah	0	0	0	0	0	0
ii. Valuta Asing	0	0	0	0	0	0

Gambar 4. 4 Laporan Posisi Keuangan PT Bank KB Bukopin Tbk Tahun 2024

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan (Laporan Publikasi Keuangan Perbankan, 2024)

Berdasarkan laporan keuangan konsolidasi PT KB Bukopin Tbk per 31 Desember 2024, total kredit yang diberikan tercatat sebesar Rp995.147 juta (angka jumlah pada kolom paling kanan laporan kredit yang diberikan). Sementara itu, total DPK (yang terdiri atas giro, tabungan, dan deposito) mencapai Rp40.147.845 juta. Dengan demikian, FDR dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{FDR} = \text{Total Dana Pihak Ketiga} \div \text{Total Pembiayaan yang Diberikan} \times 100\%$$

$$\text{FDR} = 995.147 \div 40.147.845 \times 100\% = 2,48\%$$

Nilai FDR sebesar 2,48% menunjukkan bahwa porsi penyaluran kredit terhadap dana pihak ketiga masih sangat rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar dana yang dihimpun oleh bank belum tersalurkan dalam bentuk pembiayaan, sehingga likuiditas bank relatif longgar. Dari perspektif pengelolaan risiko likuiditas, kondisi ini mencerminkan bahwa KB Bukopin memilih strategi konservatif dengan menahan dana dalam bentuk likuiditas tinggi dibanding memperbesar risiko kredit. Strategi ini menjadi salah satu langkah mitigasi penting untuk mengantisipasi potensi penarikan dana besar-besaran dari produk deposito, sejalan dengan fokus penelitian ini.

5. *Deposito to Total Funding Ratio (DTFR)*

Deposito to Total Funding Ratio (DTFR) adalah rasio yang mengukur proporsi deposito nasabah terhadap total liabilitas bank. Rasio ini menunjukkan seberapa besar ketergantungan bank pada dana pihak ketiga, khususnya deposito, sebagai sumber pendanaan untuk kegiatan operasional dan pembiayaan.

Deposito	28,287,288	29,907,451
TOTAL LIABILITAS	67,894,470	64,079,873

Gambar 4. 5 Laporan Posisi Keuangan PT Bank KB Bukopin Tbk Tahun 2024

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan (Laporan Publikasi Keuangan Perbankan, 2024)

Berdasarkan laporan keuangan konsolidasi PT KB Bukopin Tbk per 31 Desember 2024, total deposito nasabah tercatat sebesar Rp29.907.451 juta, sementara total liabilitas bank mencapai Rp64.079.873 juta. Dengan demikian, DTFR dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{DTFR} : \text{Total Dana Pihak Ketiga} \div \text{Total Pendanaan} \times 100\%$$

$$\text{DTFR} = 29.907.451 \div 64.079.873 \times 100\% \approx 46,7\%$$

Nilai DTFR sebesar 46,7% menunjukkan bahwa hampir setengah dari total kewajiban bank berasal dari deposito nasabah. Hal ini menandakan bahwa bank memiliki ketergantungan cukup besar terhadap dana pihak ketiga sebagai sumber pendanaan. Dari perspektif pengelolaan risiko likuiditas, kondisi ini menekankan pentingnya pengelolaan aset likuid dan strategi ALMA untuk memastikan bahwa bank mampu memenuhi kewajiban jangka pendek, terutama jika terjadi penarikan dana mendadak oleh nasabah.

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan pada Bab IV, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan risiko likuiditas pada produk deposito di PT Bank KB Bukopin Tbk telah dijalankan melalui berbagai strategi operasional dan koordinasi antarbagian. Meskipun demikian, penerapannya masih menunjukkan beberapa keterbatasan, terutama dalam hal ketergantungan pada dana pusat dan belum optimalnya sistem monitoring proaktif. Oleh karena itu, pada Bab V akan disajikan kesimpulan dari temuan penelitian ini beserta rekomendasi yang diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi penguatan manajemen risiko likuiditas di masa mendatang.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi dan implementasi pengelolaan risiko likuiditas pada produk deposito di PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Kaliurang, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Strategi pengelolaan risiko likuiditas di KB Bank KCP Kaliurang dilakukan melalui penerapan SOP ketat, monitoring kas harian oleh teller, pemantauan pipeline deposito oleh marketing funding, serta koordinasi dengan manajemen cabang dan kantor pusat yang berlandaskan prinsip kehati-hatian dan kerangka Asset and Liability Management (ALMA).
2. Implementasi strategi cukup efektif menjaga kelancaran operasional dan pemenuhan kewajiban jangka pendek, terutama berkat pengecekan kas rutin, komunikasi intensif dengan nasabah institusi, serta koordinasi cabang dengan pusat. Namun, implementasi ini masih cenderung reaktif karena tindakan baru diambil setelah ada indikasi penarikan dana besar.
3. Faktor penghambat dan tantangan meliputi sistem monitoring yang masih manual, koordinasi yang sering mengandalkan jalur informal, perilaku nasabah institusi yang sulit diprediksi, keterbatasan kas cabang, serta adanya gap antara SOP formal dan praktik lapangan.
4. Peran kantor pusat sangat penting sebagai penyedia likuiditas tambahan saat terjadi pencairan dana besar, sehingga cabang sangat bergantung pada drop dana dari pusat. Ketergantungan ini membantu menjaga stabilitas, tetapi juga menimbulkan potensi risiko jika pusat mengalami tekanan likuiditas.

5.2 Saran

Penelitian ini memiliki saran sebagai berikut:

1. Penguatan Monitoring dan Sistem Peringatan Dini
Disarankan agar KB Bank KCP Kaliurang memperbaiki mekanisme monitoring likuiditas yang selama ini masih bersifat manual dan administratif. Pemanfaatan sistem digital yang terintegrasi dengan kantor pusat perlu

dioptimalkan agar kondisi kas cabang dan pipeline deposito institusi dapat dipantau secara real-time. Dengan adanya sistem peringatan dini yang lebih proaktif, potensi penarikan dana besar dapat diantisipasi lebih awal sehingga cabang memiliki cukup waktu menyiapkan langkah antisipatif.

2. Peningkatan Koordinasi Formal dengan Kantor Pusat dan Nasabah Institusi
Koordinasi cabang dengan kantor pusat perlu diperkuat melalui mekanisme komunikasi yang lebih formal dan terdokumentasi, sehingga tidak hanya mengandalkan jalur informal seperti WhatsApp atau telepon. Hal ini akan mempercepat respons terhadap kebutuhan likuiditas sekaligus mengurangi risiko miskomunikasi. Di sisi lain, komunikasi intensif dengan nasabah institusi juga perlu dipertahankan dan diformalkan agar cabang memiliki kepastian lebih baik terkait rencana perpanjangan atau pencairan deposito.
3. Diversifikasi Sumber Pendanaan Lokal
Untuk mengurangi ketergantungan pada drop dana dari kantor pusat, cabang perlu mendorong peningkatan dana murah (CASA) melalui program tabungan dan giro. Diversifikasi ini akan membantu cabang memiliki cadangan dana lokal yang lebih kuat, sehingga ketika terjadi pencairan deposito besar, cabang tidak sepenuhnya bergantung pada dukungan pusat.
4. Pengembangan Sistem Informasi Internal Jatuh Tempo Deposito
Cabang perlu mengembangkan sistem pengingat atau notifikasi internal yang dapat memberikan informasi otomatis mengenai jadwal jatuh tempo deposito, khususnya deposito dengan nominal besar yang memiliki dampak signifikan terhadap posisi likuiditas cabang. Sistem tersebut dapat berupa kalender terintegrasi, dashboard berbaris sistem informasi, maupun reminder otomatis yang terhubung dengan data DPK. Dengan adanya fasilitas ini, cabang akan lebih siap dalam melakukan proyeksi kebutuhan dana secara akurat, mengambil langkah antisipatif sebelum jatuh tempo tiba, serta mengurangi potensi terjadinya tekanan likuiditas akibat penarikan dana yang tidak terduga. Sistem notifikasi ini juga dapat meningkatkan efisiensi koordinasi antarbagian dalam merespon setiap pergerakan dana nasabah institusi.
5. Penguatan Peran *Marketing* Sebagai *Relationship Manager*

Marketing sebagai penanggung jawab nasabah institusi perlu lebih dioptimalkan perannya tidak hanya sebagai pihak pemasaran, tetapi juga sebagai *relationship manager* yang menjaga kualitas hubungan jangka panjang dengan nasabah. Hal ini dapat dilakukan melalui komunikasi yang profesional, transparan, dan berorientasi pada penyampaian informasi produk secara jelas tanpa memberikan tekanan terhadap keputusan finansial nasabah. Pendekatan ini dinilai lebih tepat dibandingkan upaya yang berpotensi menimbulkan persepsi negatif, seperti mendorong pengurangan nominal penarikan dana ketika nasabah ingin mencairkan depositnya. Dengan komunikasi yang terbuka, netral dan berorientasi pada pelayanan, cabang dapat memperoleh informasi yang relevan mengenai rencana transaksi nasabah tanpa mengganggu kenyamanan mereka. Strategi ini pada akhirnya memberikan kontribusi penting bagi cabang dalam mengantisipasi kebutuhan likuiditas dengan tetap mempertahankan kepercayaan nasabah.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Khoirul Anam. (2013). Risiko Likuiditas Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Perbankan Di Indonesia. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 10(1), 1–16.
- Abidah, E. E., Tajriani, A., Faradila, K., & Amri, A. (2024). *Asset and Liability Management Strategy To*. 2(1).
- Adiyes Putra, P., Agus, & Saparuddin. (2023). Penerapan Manajemen Resiko Likuiditas Pada Bank Syariah. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 6(1), 81–91. [https://doi.org/10.25299/jtb.2023.vol6\(1\).11649](https://doi.org/10.25299/jtb.2023.vol6(1).11649)
- Arta, I. P. S. (2021). *Manajemen Risiko Tinjauan Teori dan Praktis*.
- Bakhri, S., & Alwi, M. (2021). Analisis Manajemen Risiko Likuiditas Dimasa Pandemi pada lembaga Keuangan Mikro Syariah. *Tasharruf: Journal of Islamic Economics and Business*, 2(1), 19–37. <https://doi.org/10.55757/tasharruf.v2i1.75>
- Budi Gautama Siregar. (2021). Dana Pihak Ketiga Pada Perbankan Syariah Di Indonesia. *Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (JENSI)*, 5(2), 111–121. <https://doi.org/10.33059/jensi.v5i2.3995>
- Diantasari, F., Afakaran, L., & Wahyuni, S. (2024). *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu Peranan Manajemen Risiko Dengan Pendekatan ALMA (Asset And Liabilities Management) Pada Pembiayaan Di Bank Syariah*. 2, 24–26.
- Dr. Beni Ahmad Saebani, M. S. M. (2023). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian Kualitatif*, 3(17), 43.
- Farchah, N., & Kusmargiani, I. S. (2020). Analisis Efisiensi Bank Umum Konvensional Di Indonesia Menggunakan Metode Data Evelopment Analysis (Dea) Pada Tahun 2014-2018. *Keunis*, 8(1), 69. <https://doi.org/10.32497/keunis.v8i1.2135>
- Febrianty, F. (2017). *Analisi Rasio Likuiditas dan Profitabilitas pada Bank Rakyat Indonesia Syariah*. 1–101.

- Fitriana, D., Ciptanila Yuni K, K., & Sopingi, I. (2024). Pengaruh Dana Pihak Ketiga Dan Financing To Deposit Ratio Terhadap Profitability Bank Syariah. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 10(1), 31–38. <https://doi.org/10.35384/jemp.v10i1.485>
- Hendra Setiawan, Hakim Hasibuan, A. F., Ahmad Hadi Syaputra, & Muhammad Mirza Amanda. (2023). Analisis Likuiditas Bank Syariah Indonesia Tahun 2021-2022: Tinjauan Terhadap Curren Ratio, Quick Tario, Cash Ratio dan Net Working Capital To Total Aset. *An-Nisbah: Jurnal Perbankan Syariah*, 4(2), 168–180. <https://doi.org/10.51339/nisbah.v4i2.1065>
- Hutabarat, H. C. (2018). Pengaruh Manajemen Risiko Likuiditas Terhadap Kinerja Perbankan Di Bursa Efek Indonesia. *National Conference of Creative Industry, September*, 5–6. <https://doi.org/10.30813/ncci.v0i0.1315>
- Istan, M., Ghoni, M. A., & Dewi, R. K. (2021). *Asset dan Liability Management Bank*.
- Juniarty, N., Mifrahi, M. N., & Tohirin, A. (2018). Faktor-faktor yang mempengaruhi deposito mudharabah pada bank syariah di Indonesia. *Jurnal Ekonomi & Keuangan Islam*, 3(1), 36–42. <https://doi.org/10.20885/jeki.vol3.iss1.art5>
- Kaaba, W., Dama, H., & Dungga, M. F. (2022). Analisis Rasio Likuiditas Pada Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI) Selama Pandemi Covid-19 Periode. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 322–329.
- Kadek Suastika, I., & Trisna Herawati, N. (2023). PENGARUH LDR, BOPO DAN DPK TERHADAP JUMLAH PENYALURAN KREDIT PERBANKAN (Studi Kasus Pada Bank BUMN di Indonesia Periode 2014-2021). *Jurnal Akuntansi Profesi*, 14(01), 174–185.
- Laba, P., Pada, P., Bank, P. T., Persero, N. I., & Kolaka, T. K. C. P. (2024).

PENGARUH LIKUIDITAS DAN DEPOSITO TERHADAP. 7, 126–135.

Liwang, A., Sayidah, N., & Ady, S. U. (2024). Strategi Penerapan Manajemen Risiko Berbasis Sni Iso 31000 : 2018 Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Kaimana. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(2), 2871–2880.

M.yuliani. (2018). *METODE PENELITIAN DESKRIPTIF*.

Maulidah, A. R., Alya, A., Wulandari, A., & Aulia, F. (2024). Implementasi Manajemen Risiko Likuiditas Pada Perbankan Syariah. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(5), 281–286.

Mochamad Taufiq, & Sutopo Sutopo. (2025). Pengaruh Nilai Tukar dan Suku Bunga Bank Indonesia terhadap Deposito pada Bank Umum di Indonesia. *Moneter : Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 3(1), 311–323. <https://doi.org/10.61132/moneter.v3i1.1227>

Nasution, A. F. (2023). Metode Penelitian Kualitatif. In M. Albina (Ed.), *Etika Jurnalisme Pada Koran Kuning : Sebuah Studi Mengenai Koran Lampu Hijau* (Vol. 16, Issue 2). CV. Harfa Creative.

Natalia, E., Dzulkirom, M. A., & Mangesti, S. R. (2014). Pengaruh Tingkat Bagi Hasil Deposito bank Syariah dan Suku Bunga Deposito bank Umum Terhadap Jumlah Simpanan Deposito Mudharabah. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1), 1–7.

OJK. (2024). *Laporan Surveillance Perbankan Indonesia TW IV 2024*.

Otoritas Jasa Keuangan. (2024). Statistik Perbankan Indonesia “Indonesia Banking Statistics.” *Departemen Pengelolaan Data Dan Statistik Otoritas Jasa Keuangan*, 22(12), 1–146.

Panjaitan, S. A., & Lisdiono, P. (2024). Evaluasi Manajemen Risiko Likuiditas untuk Resiliensi Bank XYZ. *Owner*, 8(3), 2760–2770. <https://doi.org/10.33395/owner.v8i3.2174>

- Pertiwi, S. A., Estiningtiastuti, & Prijanto, T. (2016). Analisis Risiko Likuiditas Perbankan Syariah di Indonesia. *Ekonomic*, 2012, h.7-8.
- Qur'anna, I. A., & Khoiriyah, R. (2024). The Effect of Alma Relationship Implementation On Sharia Banking In Indonesia. *Islamic Banking : Jurnal Pemikiran Dan Pengembangan Perbankan Syariah*, 9(2), 253–274. <https://doi.org/10.36908/isbank.v9i2.1006>
- Rahmi, Y., & Sumirat, E. (2021). A study of the impact of alma to profitability during the covid-19 pandemic. *International Journal of Business Economics and Law*, 24(3), 54–65.
- Risma Wati, & Muhammad Iqbal Fasa. (2024). Manajemen Risiko Likuiditas : Jaminan Keberlanjutan dan Ketahanan Bank Syariah di Era Krisis Moneter. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 3(4), 389–402. <https://doi.org/10.55123/mamen.v3i4.4270>
- Rosalinda, & I Nyoman Budiono. (2024). Peran Manajemen Risiko Likuiditas Untuk Kelangsungan Operasional Bank Syariah. *Moneta: Jurnal Manajemen & Keuangan Syariah*, 3(1), 1–10. <https://doi.org/10.35905/moneta.v3i1.10046>
- Seto, A. A., Yulianti, M. L., Kusumastuti, R., Astuti, N., Febrianto, H. G., Sukma, P., Fitriana, A. I., Satrio, A. B., Hanani, T., & Hakim, M. Z. (2023). *Analisis Laporan Keuangan*.
- Shara, Y. (2021). Anteseden Penghimpunan Dana Pihak Ketiga Bank Syariah Di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 21(1), 54–62. <https://doi.org/10.30596/jrab.v21i1.6395>
- Siti Rohizah, Jeniper Indah Pandiangan, Sandy Mukti Ali, & Renny Oktafia. (2024). Analisis Rasio Likuiditas Pada Laporan Keuangan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Tahun 2019-2023. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, 2(2), 139–146. <https://doi.org/10.59024/jjise.v2i2.685>
- Susanto, D., Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Dalam Penelitian Ilmiah. *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 1(1), 53–61. <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.60>

Wahyuningsih, S., Jasmin, J., & Juwono, E. (2024). Peran Strategi Manajemen Risiko dalam Mengoptimalkan Likuiditas dan Meminimalkan Risiko Kredit di Industri Perbankan di Indonesia. *Sanskara Manajemen Dan Bisnis*, 2(03), 156–167. <https://doi.org/10.58812/smb.v2i03.420>

Widiawati, A. (2015). Analisis Perkembangan Giro, Tabungan Dan Deposito Terhadap Perkembangan Kredit Pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pembantu Latimojong Makassar. *Akmen Jurnal Ilmiah*, 12(2), 194–197.

Wilarjo, S. B. (2014). Pengertian, Peranan, dan Perkembangan Bank Syariah di Indonesia. *Igarss 2014*, 2(1), 1–5.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Transkrip Wawancara

INSTRUMEN PENELITIAN

PANDUAN WAWANCARA

Hari/Tanggal : Kamis, 04 September 2025
Durasi Wawancara : 45 Menit
Narasumber : Ibu Yunita Irnasari
Jabatan : Manajer Cabang KB Bank KCP Kaliurang

1. Bagaimana prosedur standar (SOP) yang diterapkan cabang dalam mengelola risiko likuiditas, khususnya pada produk deposito?
“Kalau di level manajemen, SOP-nya lebih ketat, Mbak. Teller tidak bisa langsung cairkan dana dalam jumlah besar, harus ada approval dari saya. Kalau nominalnya melewati limit tertentu, kami juga wajib eskalasi ke kantor pusat. Pernah ada kasus, satu nasabah institusi mencairkan lebih dari Rp 6 miliar sekaligus. Prosesnya tidak bisa hanya di teller, tapi harus melewati tahapan verifikasi berlapis. Jadi meskipun agak makan waktu, prosedur ini dibuat untuk jaga likuiditas cabang tetap aman.”
2. Apakah SOP tersebut mudah dipahami dan dijalankan oleh seluruh karyawan?
“Menurut saya jelas, karena sudah sering disosialisasikan lewat training. Tapi saya paham karyawan di frontliner kadang merasa terbebani, apalagi kalau nasabah mendesak. Jadi tantangannya lebih di komunikasi ke nasabah. Secara aturan mudah dijalankan, tapi butuh keterampilan menjelaskan supaya nasabah bisa menerima.”
3. Bagaimana koordinasi antar bagian (frontliner, marketing, operasional) dalam menghadapi potensi penarikan dana deposito besar-besaran?

“Koordinasi itu kunci. Teller biasanya langsung lapor kalau ada permintaan pencairan besar, lalu marketing juga update kalau dapat informasi dari nasabah. Dari situ operasional menyiapkan posisi kas. Kalau ada kasus mendesak, saya biasanya langsung kumpulkan tim kecil untuk rapat singkat. Misalnya kemarin, ada dua nasabah institusi yang bersamaan tarik dana sekitar Rp 5 miliar. Kami harus benar-benar koordinasi agar pencairan tetap lancar tanpa mengganggu kas harian.”

4. Apakah komunikasi antar divisi berjalan efektif?

“Kalau secara praktik cukup efektif, tapi memang masih sangat bergantung ke grup WhatsApp. Untuk situasi darurat, WA memang cepat, tapi kurang formal kalau dilihat dari sisi kelembagaan. Idealnya ada sistem komunikasi internal yang lebih resmi dan terdokumentasi, supaya koordinasi tidak hanya mengandalkan chat.”

2. Bagaimana proses monitoring likuiditas dilakukan di cabang ini?

“Setiap hari saya terima laporan kas harian dari operasional. Selain itu, kami punya proyeksi mingguan dan bulanan untuk deposito yang jatuh tempo. Tapi memang sistemnya masih sederhana, lebih ke administrasi. Belum sampai ke level stress testing atau early warning system. Jadi cabang hanya bisa lihat kondisi kas saat ini, belum bisa simulasi risiko lebih jauh.”

1. Apakah ada sistem evaluasi rutin untuk memastikan strategi likuiditas berjalan baik?

“Iya, evaluasi dilakukan bulanan dan dilaporkan ke kantor pusat. Kami bahas berapa dana yang berhasil diperpanjang, berapa yang keluar, dan dampaknya ke kas cabang. Tapi memang evaluasi ini masih fokus ke hasil, bukan ke prediksi jangka panjang. Itu yang menurut saya masih harus diperbaiki.”

2. Jika terjadi penarikan dana deposito dalam jumlah besar, apa langkah yang biasanya ditempuh cabang?

“Langkah pertama, marketing biasanya komunikasi ke nasabah, apakah pencairannya bisa dijadwalkan ulang atau dicairkan bertahap. Kalau tetap harus full, saya langsung cek kondisi kas cabang. Kalau tidak cukup, kami

ajukan drop dana dari pusat. Pernah ada pencairan sekitar Rp 7 miliar sekaligus, cabang jelas tidak bisa menutup sendiri. Akhirnya pusat drop dana, meskipun butuh waktu beberapa jam sampai masuk.”

3. Apakah ada dukungan langsung dari kantor pusat atau sumber dana alternatif lain?

“Dukungan pusat itu vital, Mbak. Kalau ada penarikan miliaran rupiah, cabang pasti butuh backup. Pusat biasanya cepat tanggap, bisa turunkan dana dalam hitungan jam. Selain itu, pusat juga punya instrumen di pasar uang antarbank kalau likuiditas benar-benar ketat. Jadi peran cabang lebih ke eksekusi, sementara pusat penyedia utama likuiditas.”

4. Bagaimana Anda menilai implementasi strategi pengelolaan risiko likuiditas di cabang ini?

“Kalau saya menilai, strategi sudah berjalan sesuai aturan, tapi masih cenderung reaktif. Jadi kalau ada penarikan besar, baru semua sibuk. Belum ada mekanisme yang benar-benar proaktif untuk mencegah sebelum terjadi. Untuk jangka pendek strategi ini cukup, tapi untuk jangka panjang perlu ditingkatkan lagi.”

5. Menurut Anda, sejauh mana strategi yang dijalankan sesuai dengan pedoman manajemen risiko dari kantor pusat?

“Secara umum sesuai, karena semua aturan dan limit pencairan kami ikuti. Tapi di lapangan tentu ada improvisasi, misalnya harus cari cara negosiasi dengan nasabah atau menunggu drop dana. Jadi kalau saya ukur, mungkin sekitar 80% sesuai teori, sisanya menyesuaikan kondisi nyata di lapangan.”

6. Apa kendala utama dalam penerapan strategi tersebut, dan bagaimana solusinya?

“Kendala utamanya ada dua: pertama, perilaku nasabah institusi yang sulit diprediksi; kedua, sistem monitoring yang belum canggih. Solusinya menurut saya ada di dua hal: memperkuat komunikasi nasabah lewat marketing, dan meningkatkan teknologi monitoring supaya cabang punya early warning. Dengan begitu, strategi likuiditas bisa lebih proaktif, tidak hanya reaktif.”

Hari/Tanggal : Kamis, 04 September 2025
 Durasi Wawancara : 45 Menit
 Narasumber : Bapak Wahyu Dwi Hadmoko
 Jabatan : Marketing Funding KCP Kaliurang

1. Bagaimana prosedur standar (SOP) yang diterapkan cabang dalam mengelola risiko likuiditas, khususnya pada produk deposito?
 “Kalau dari sisi marketing, SOP kami lebih ke pengelolaan nasabah. Sebelum jatuh tempo deposito, sistem kasih reminder ke kami. Kami wajib hubungi nasabah, terutama institusi, untuk konfirmasi apakah mau diperpanjang atau dicairkan. Tujuannya biar cabang bisa siap kalau ada pencairan besar. Prosedurnya jelas, tapi di lapangan kadang nggak mulus. Ada nasabah institusi yang awalnya bilang perpanjang, eh mendadak tetap cairkan dana. Itu bikin cabang agak kaget.”
1. Apakah SOP tersebut mudah dipahami dan dijalankan oleh seluruh karyawan?
 “Sebenarnya mudah dipahami karena tertulis rapi. Tinggal dijalankan. Yang susah itu memastikan konsistensi nasabah. Jadi kadang SOP-nya sudah jalan, tapi keputusan nasabah berubah-ubah. Di situ marketing harus pintar menjaga komunikasi supaya mereka tetap tenang dan konsisten.”
2. Bagaimana koordinasi antar bagian (frontliner, marketing, operasional) dalam menghadapi potensi penarikan dana deposito besar-besaran?
 “Koordinasi cukup intens. Kalau ada nasabah institusi kasih info mau cairin Rp 2–3 miliar minggu depan, saya langsung share ke teller dan operasional lewat WA group internal. Kalau infonya jelas, cabang bisa siap. Cuma kadang nasabah kasih info mepet, misalnya sehari sebelumnya. Itu yang bikin koordinasi jadi agak buru-buru, walaupun tetap bisa di-handle.”
3. Apakah komunikasi antar divisi berjalan efektif?
 “Efektif, tapi masih manual. Biasanya lewat WA group. Cepat sih, tapi kalau pas semua lagi sibuk atau ada rapat, respon bisa telat. Idealnya ada sistem notifikasi otomatis antar divisi biar nggak hanya bergantung ke chat.”

4. Bagaimana proses monitoring likuiditas dilakukan di cabang ini?
“Marketing fokusnya ke pipeline deposito. Setiap minggu kami cek jadwal jatuh tempo, lalu kontak satu-satu nasabah institusi. Dari situ bisa diperkirakan berapa yang cair dan berapa yang diperpanjang. Tapi tetap saja prediksi kadang meleset, karena keputusan akhir ada di nasabah.”
5. Apakah ada sistem evaluasi rutin untuk memastikan strategi likuiditas berjalan baik?
“Iya ada. Biasanya di weekly meeting. Di situ dibahas berapa dana keluar, berapa yang berhasil diperpanjang. Dari evaluasi itu kelihatan performa marketing, apakah mampu menahan dana atau tidak. Penting banget buat refleksi strategi.”
6. Jika terjadi penarikan dana deposito dalam jumlah besar, apa langkah yang biasanya ditempuh cabang?
“Pertama, saya komunikasi langsung ke nasabahnya. Kadang bisa dinego, misalnya cair sebagian dulu. Kalau nggak bisa, ya cabang minta drop dana dari pusat. Pernah ada institusi cairkan Rp 3 miliar sekaligus, cabang jelas nggak cukup, akhirnya harus minta bantuan pusat. Untungnya pusat respons cepat.”
7. Apakah ada dukungan langsung dari kantor pusat atau sumber dana alternatif lain?
“Ada. Biasanya pusat cepat tanggap, drop dana dalam hitungan jam sampai sehari. Tapi sebenarnya agak riskan kalau terlalu bergantung pada pusat. Karena kalau beberapa cabang sama-sama butuh, prioritas bisa terbagi. Itu sebabnya marketing harus bisa menahan nasabah sebisa mungkin lewat komunikasi.”
8. Bagaimana Anda menilai implementasi strategi pengelolaan risiko likuiditas di cabang ini?
“Kalau menurut saya sudah lumayan bagus. Reminder jalan, koordinasi ada, pusat juga backup. Tapi memang masih lebih banyak reaktif daripada proaktif. Kita gerak kalau ada kejadian, bukan mencegah sebelum kejadian. Itu kelemahannya.”

9. Menurut Anda, sejauh mana strategi yang dijalankan sesuai dengan pedoman manajemen risiko dari kantor pusat?

“Secara garis besar sesuai. Pedoman pusat jelas, kita ikuti. Tapi praktik di lapangan nggak selalu ideal. Misalnya teori bilang proyeksi jatuh tempo harus akurat, tapi kenyataannya nasabah bisa berubah sewaktu-waktu. Jadi ya, sesuai aturan, tapi implementasinya sering disesuaikan kondisi.”

10. Apa kendala utama dalam penerapan strategi tersebut, dan bagaimana solusinya?

“Kendala utama ya perilaku nasabah institusi yang sulit diprediksi. Kadang bilang perpanjang, tapi akhirnya cair. Solusinya komunikasi intens, jangan hanya kontak pas jatuh tempo. Hubungan harus dijaga terus supaya nasabah loyal. Kalau komunikasi rutin, mereka biasanya lebih terbuka dan nggak mendadak cairin semua dana.”

Hari/Tanggal : Kamis, 04 September 2025
Durasi Wawancara : 45 Menit
Narasumber : Maria Dwi Apriliani
Jabatan : Marketing Funding KCP Kaliurang

1. Bagaimana prosedur standar (SOP) yang diterapkan cabang dalam mengelola risiko likuiditas, khususnya pada produk deposito?
“Dari sisi marketing, SOP itu sebenarnya jelas. Kita harus pantau jatuh tempo deposito dan hubungi nasabah institusi sebelum tanggal cair. Tujuannya supaya cabang bisa siap kalau ada pencairan besar. Di lapangan, kadang nasabah berubah pikiran mendadak, jadi harus siap fleksibel.”
2. Apakah SOP tersebut mudah dipahami dan dijalankan oleh seluruh karyawan?
“Ya, mudah dipahami. Tantangannya lebih ke mengelola ekspektasi nasabah. SOP-nya sudah bagus, tapi keputusan nasabah yang bisa berubah-ubah bikin kita harus selalu cek ulang dan pastikan komunikasi lancar.”
3. Bagaimana koordinasi antar bagian dalam menghadapi potensi penarikan dana deposito besar-besaran?
“Koordinasi cukup cepat. Kalau tahu ada potensi cair besar, saya langsung kabari teller dan operasional lewat grup internal. Kadang informasinya mepet, jadi harus cepat tanggap, tapi biasanya tetap bisa di-handle tanpa masalah besar.”
4. Apakah komunikasi antar divisi berjalan efektif?
“Efektif, meski masih manual lewat WA grup. Kalau semua lagi sibuk, kadang ada delay, tapi biasanya masih oke untuk koordinasi cepat. Idealnya sih ada sistem notifikasi otomatis biar lebih reliable.”
5. Bagaimana proses monitoring likuiditas dilakukan di cabang ini?
“Kita fokus ke pipeline deposito. Setiap minggu cek jadwal jatuh tempo dan hubungi nasabah institusi. Dari situ bisa perkiraan dana yang akan

cair. Tapi memang tetap ada risiko meleset karena keputusan akhir di nasabah.”

6. Apakah ada sistem evaluasi rutin untuk memastikan strategi likuiditas berjalan baik?

“Iya, evaluasi biasanya di weekly meeting. Kita review berapa yang dicairkan, diperpanjang, dan performa marketing. Dari situ bisa lihat apakah strategi cukup efektif atau perlu penyesuaian.”

7. Jika terjadi penarikan dana deposito dalam jumlah besar, apa langkah yang biasanya ditempuh cabang?

“Biasanya pertama negosiasi ke nasabah, apakah bisa dicairkan sebagian dulu. Kalau tetap harus penuh, cabang minta drop dana dari pusat. Pernah ada kasus Rp2,5 miliar cair sekaligus, akhirnya pusat bantu, dan alhamdulillah lancar.”

8. Apakah ada dukungan langsung dari kantor pusat atau sumber dana alternatif lain?

“Ada, pusat cukup responsif. Tapi kita tidak bisa selalu tergantung pusat. Makanya marketing juga berusaha menahan nasabah sebisa mungkin lewat komunikasi.”

9. Bagaimana Anda menilai implementasi strategi pengelolaan risiko likuiditas di cabang ini?

“Menurut saya lumayan baik. Reminder berjalan, koordinasi ada, pusat backup juga siap. Tapi memang masih reaktif, kalau bisa lebih proaktif lebih bagus.”

10. Menurut Anda, sejauh mana strategi yang dijalankan sesuai dengan pedoman manajemen risiko dari kantor pusat?

“Sesuai secara umum. Tapi di lapangan tidak selalu ideal. Nasabah kadang berbeda dengan asumsi pusat, jadi kita harus menyesuaikan strategi sesuai kondisi nyata.”

11. Apa kendala utama dalam penerapan strategi tersebut, dan bagaimana solusinya?

“Kendala terbesar tetap perilaku nasabah yang berubah-ubah. Solusinya komunikasi rutin, jangan tunggu jatuh tempo. Kalau hubungan terjaga, biasanya mereka lebih kooperatif dan tidak mencairkan mendadak.”

Hari/Tanggal : Kamis, 04 September 2025
Durasi Wawancara : 45 Menit
Narasumber : Leda
Jabatan : Marketing KCP Kaliurang

1. Bagaimana prosedur standar (SOP) yang diterapkan cabang dalam mengelola risiko likuiditas, khususnya pada produk deposito?

“SOP cabang itu lebih ke memastikan nasabah terkontak sebelum jatuh tempo deposito. Marketing harus cek daftar nasabah institusi, lalu hubungi mereka untuk memastikan apakah depositonya mau diperpanjang atau dicairkan. Ini penting supaya cabang bisa menyiapkan kas. Kadang nasabah spontan berubah keputusan, jadi kita harus siap dengan skenario pencairan mendadak. Di lapangan, SOP membantu sebagai panduan, tapi kenyataannya tetap butuh improvisasi tergantung situasi nasabah.”

2. Apakah SOP tersebut mudah dipahami dan dijalankan oleh seluruh karyawan?

“Gampang dipahami sih, karena SOP sudah tertulis jelas dan dijelaskan saat training. Tapi praktiknya, tantangannya bukan SOP-nya, melainkan menghadapi nasabah yang sifatnya tidak bisa ditebak. Marketing harus bisa menjaga komunikasi dengan cara yang sopan dan meyakinkan supaya nasabah tetap tenang. Jadi pelaksanaannya butuh keseimbangan antara aturan dan fleksibilitas.”

3. Bagaimana koordinasi antar bagian dalam menghadapi potensi penarikan dana deposito besar-besaran?

“Biasanya kalau ada info penarikan besar, saya langsung kasih tahu teller dan operasional via WA grup cabang. Kita bahas estimasi nominal yang akan dicairkan, biar kas cabang siap. Kadang info datang mendadak, misalnya sehari sebelum jatuh tempo, jadi harus cepat tanggap. Tapi biasanya semua divisi sudah terbiasa koordinasi cepat, jadi masih manageable.”

4. Apakah komunikasi antar divisi berjalan efektif?
“Lumayan efektif. Biasanya pakai grup chat internal, cepat kalau semua lagi online. Kalau semua sibuk, respons bisa sedikit terlambat. Tapi sejauh ini cukup untuk memastikan operasional cabang berjalan lancar.”
5. Bagaimana proses monitoring likuiditas dilakukan di cabang ini?
“Kita fokus ke pipeline deposito. Setiap minggu dicek jadwal jatuh tempo dan hubungi nasabah institusi satu per satu. Dari situ bisa diperkirakan dana yang kemungkinan besar akan dicairkan atau diperpanjang. Tapi tetap saja tidak selalu tepat, karena keputusan akhir ada di nasabah. Jadi monitoring lebih ke persiapan daripada prediksi mutlak.”
6. Apakah ada sistem evaluasi rutin untuk memastikan strategi likuiditas berjalan baik?
“Ada, tiap minggu di meeting rutin cabang. Kita review pencairan yang terjadi, berapa yang diperpanjang, dan bagaimana performa marketing. Dari evaluasi itu bisa terlihat apakah strategi sudah efektif, dan kita bisa ambil langkah untuk perbaikan di minggu berikutnya.”
7. Jika terjadi penarikan dana deposito dalam jumlah besar, apa langkah yang biasanya ditempuh cabang?
“Langkah pertama tetap kontak nasabah. Kadang bisa dicairkan sebagian dulu supaya kas cabang aman. Kalau nasabah tetap ingin cair penuh, cabang minta bantuan drop dana dari pusat. Pernah ada kasus satu institusi cair Rp3 miliar sekaligus, jelas kas cabang tidak cukup. Untungnya pusat cepat merespons.”
8. Apakah ada dukungan langsung dari kantor pusat atau sumber dana alternatif lain?
“Ada, pusat selalu cepat tanggap kalau cabang butuh dana. Tapi kami tetap mengandalkan komunikasi dengan nasabah untuk mengurangi kebutuhan drop dana dari pusat sebisa mungkin. Marketing punya peran penting menjaga arus kas supaya lancar tanpa harus tergantung penuh ke pusat.”

9. Bagaimana Anda menilai implementasi strategi pengelolaan risiko likuiditas di cabang ini?

“Menurut saya, strategi di cabang cukup baik. Reminder nasabah dijalankan, koordinasi antar divisi lancar, dan pusat siap memberikan bantuan. Tantangannya kadang keputusan nasabah mendadak, jadi marketing harus cepat menyesuaikan. Kalau komunikasi lancar, operasional tetap aman.”

10. Menurut Anda, sejauh mana strategi yang dijalankan sesuai dengan pedoman manajemen risiko dari kantor pusat?

“Kalau dilihat dari SOP dan pedoman, semuanya sesuai aturan pusat. Tapi di lapangan, kita harus fleksibel karena nasabah bisa berubah sewaktu-waktu. Jadi kita tetap patuhi pedoman, tapi harus bisa menyesuaikan kenyataan di lapangan.”

11. Apa kendala utama dalam penerapan strategi tersebut, dan bagaimana solusinya?

“Kendala utama adalah perilaku nasabah institusi yang tidak bisa diprediksi. Solusinya

Hari/Tanggal : Kamis, 04 September 2025
 Durasi Wawancara : 45 Menit
 Narasumber : Ibu Kiki Riyanila
 Jabatan : Frontliner

1. Bagaimana prosedur standar (SOP) yang diterapkan cabang dalam mengelola risiko likuiditas, khususnya pada produk deposito?

“Kalau ada pencairan deposito, prosedurnya jelas, Mbak. Teller itu hanya eksekusi akhir setelah semua dokumen lengkap. Biasanya nasabah, apalagi yang besar, nggak datang tiba-tiba. Mereka konfirmasi dulu ke marketing atau langsung ke pimpinan cabang. Setelah itu baru diarahkan ke teller. Jadi begitu sampai ke meja saya, tinggal input formulir pencairan ke sistem. Sistem kasih notifikasi kalau jumlahnya besar. Kalau lewat limit tertentu, saya tidak bisa langsung eksekusi, harus koordinasi dulu dengan supervisor atau operasional. Pernah ada kasus dari salah satu institusi tarik deposito Rp 1,5 miliar, itu sebelumnya sudah diinfokan lewat marketing, jadi saya tinggal tunggu approval dari atasan. Walaupun kadang nasabah merasa agak lama, tapi memang prosedurnya seperti itu untuk jaga likuiditas cabang.”

2. Apakah SOP tersebut mudah dipahami dan dijalankan oleh seluruh karyawan?

“Menurut saya mudah, karena ada manual book dan pelatihan. Cuma dalam praktik, kalau nasabah mendesak, jadi terasa agak ribet. Pernah ada nasabah institusi yang bilang, ‘kok cairin uang sendiri aja ribet banget,’ padahal itu demi keamanan. Jadi sebenarnya gampang dijalankan, cuma butuh komunikasi ekstra biar nasabah ngerti kenapa ada tahapan itu.”

2. Bagaimana koordinasi antar bagian (frontliner, marketing, operasional) dalam menghadapi potensi penarikan dana deposito besar-besaran?

“Kalau penarikan besar, biasanya informasi awalnya memang lewat marketing. Jadi marketing yang pertama tahu, lalu infokan ke grup internal WhatsApp. Teller dan operasional juga langsung diberi tahu supaya siapin

dana. Jadi jarang ada kejadian mendadak di teller. Pernah ada kasus satu institusi tarik Rp 2 miliar, saya sendiri tidak kaget karena sebelumnya marketing sudah kasih heads-up sehari sebelumnya. Jadi lebih smooth, tinggal eksekusi di teller.”

1. Apakah komunikasi antar divisi berjalan efektif?

“Menurut saya lumayan efektif, Mbak. Karena ada grup WA khusus untuk transaksi besar. Jadi begitu marketing dapat kabar dari nasabah institusi, langsung dishare, dan kami di frontliner jadi siap. Cuma kadang kalau timing-nya pas jam sibuk atau ada rapat, respons bisa agak telat. Tapi sejauh ini masih bisa di-handle.”

2. Bagaimana proses monitoring likuiditas dilakukan di cabang ini?

“Di level teller, saya hanya monitor kas harian lewat sistem. Jadi setiap pagi dan sore cek saldo kas. Kalau ada transaksi besar, langsung kelihatan di dashboard. Tapi untuk proyeksi jatuh tempo deposito institusi, biasanya bukan bagian saya, itu di-handle marketing dan operasional.”

3. Apakah ada sistem evaluasi rutin untuk memastikan strategi likuiditas berjalan baik?

“Evaluasi dibahas waktu morning briefing atau meeting bulanan. Isinya laporan transaksi besar, kendala pelayanan, termasuk kalau ada nasabah institusi tarik dana besar. Jadi walaupun tidak tiap hari, tetap ada evaluasi rutin.”

4. Jika terjadi penarikan dana deposito dalam jumlah besar, apa langkah yang biasanya ditempuh cabang?

“Pertama pastikan saldo kas cukup. Kalau kurang, langsung koordinasi dengan operasional. Kalau over limit, cabang minta drop dana dari pusat. Pernah ada institusi cairin Rp 3 miliar, likuiditas cabang nggak cukup, jadi harus tunggu drop dana dari pusat. Nasabah agak keberatan karena butuh cepat, tapi setelah dijelaskan prosedurnya, akhirnya bisa diterima.”

5. Apakah ada dukungan langsung dari kantor pusat atau sumber dana alternatif lain?

“Iya, pusat biasanya cepat tanggap. Kalau cabang minta drop dana, biasanya nggak sampai sehari sudah masuk. Jadi memang sangat bergantung pada pusat kalau ada pencairan besar.”

6. Bagaimana Anda menilai implementasi strategi pengelolaan risiko likuiditas di cabang ini?

“Menurut saya sudah cukup baik. SOP jalan, koordinasi ada, pusat juga support. Tapi ya itu, rasanya masih reaktif. Kalau ada pencairan besar baru kita sibuk. Jadi menurut saya masih perlu ditingkatkan, terutama dalam memprediksi pola penarikan institusi.”

7. Menurut Anda, sejauh mana strategi yang dijalankan sesuai dengan pedoman manajemen risiko dari kantor pusat?

“Kalau dari SOP dan koordinasi, sudah sesuai. Cuma di lapangan situasinya sering nggak bisa diprediksi. Jadi walaupun sesuai aturan, kadang tetap improvisasi. Bisa dibilang sesuai, tapi belum ideal.”

2. Apa kendala utama dalam penerapan strategi tersebut, dan bagaimana solusinya?

“Kendalanya ya penarikan mendadak dari institusi. Teller itu di depan, jadi kalau dana belum siap, agak serba salah. Solusinya komunikasi ke nasabah dan koordinasi cepat antarbagian. Menurut saya ke depan perlu ada sistem notifikasi otomatis dari marketing untuk nasabah besar, jadi cabang bisa lebih siap.”

Lampiran 2 Daftar Riwayat Hidup**RIWAYAT HIDUP**

Nama Lengkap : Jessica Zyahra Andini
Tempat dan tanggal lahir : Lahat, 25 September 2002
Alamat : Jln koprak kadir
Nomor telepon : 085838255235
Email : jessicaandini68@gmail.com
Riwayat pendidikan : SMA Muhammadiyah Pagaram
SMP Xaverius Pagaram
SD N 01 Pagaram

Lampiran 3 Surat Keterangan Hasil Pindai Uji Kemiripan Naskah



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uui.ac.id

SURAT KETERANGAN HASIL TES KEMIRIPAN

No.: 2450/Ka.Div/10/Div.PP/XI/2025

Bismillaahirrahmaanirrahiim.

Assalamu'alaikum wr. wb.

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : **Jesica Zyhra Andini**
 Nomor Mahasiswa : **21213019**
 Dosen Pembimbing : **Ahmad Rifqi Hidayat, S.I.P., M.M.**
 Program Studi : **Analisis Keuangan**
 Judul Karya Ilmiah : **Analisis dan Implementasi Strategi Pengelolaan Risiko Likuiditas pada Produk Deposito di PT Bank KB Bukopin Tbk.**
 Nomor Hp : **085838255235**

Karya ilmiah yang bersangkutan di atas telah melalui proses tes kemiripan (*similarity test*) menggunakan **Turnitin** dengan hasil **3% (tiga persen)** sesuai aturan batas minimal dinyatakan lolos yang diberlakukan di Universitas Islam Indonesia yaitu sebesar 20% (dua puluh persen).

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum wr. wb

Yogyakarta, 5 November 2025

Kepala Divisi Pengelolaan Pengetahuan,



Suardi, S.I.P., M.IP.

Lampiran 4 Dokumentasi Wawancara

