

Manajemen Risiko

Anthony Brent Elam
Direktur



...berhasil dalam membaca perkembangan pasar serta mengembangkan langkah-langkah yang efektif untuk mempertahankan likuiditas dan nilai portofolio...

BCA menggunakan pendekatan terpadu dan proaktif untuk mengelola risiko-risiko Bank. Untuk mengidentifikasi, mengukur dan memitigasi risiko, para profesional pengelola risiko di BCA memantau dan mengontrol limit eksposur, mengidentifikasi dan mengevaluasi indikator-indikator risiko, serta melakukan analisa mendalam secara individual terhadap persetujuan kredit yang memiliki nominal besar. Dalam mengelola risiko-risiko yang melekat dalam bisnis perbankan, perangkat pengelolaan risiko BCA secara proaktif melakukan perubahan kebijakan dan penyempurnaan prosedur serta menyesuaikan batasan toleransi risiko Bank sejalan dengan perubahan kondisi pasar dan makro ekonomi.

Sejak awal 2008, aktivitas perencanaan pengelolaan risiko telah dilakukan untuk mengantisipasi dampak dari krisis keterbatasan kredit di Amerika Serikat yang berpengaruh terhadap perekonomian global dan khususnya Indonesia. Pengamatan cermat atas perkembangan yang terjadi pada tahun 2008 yang dilakukan oleh Direksi, Dewan Komisaris dan unit-unit pengelolaan risiko tidak hanya menunjukkan kepatuhan terhadap filosofi pengelolaan risiko tetapi juga menunjukkan keberhasilan BCA dalam membaca perkembangan pasar serta mengembangkan langkah-langkah yang efektif untuk mempertahankan likuiditas dan nilai portofolio bank.

Komitmen kami untuk melakukan evaluasi risiko secara menyeluruh mampu mencegah BCA untuk berpartisipasi dalam pembelian ataupun penjaminan instrumen-instrumen derivatif yang relatif kurang dimengerti. BCA memegang teguh komitmen tersebut dari akhir tahun 2007 dan juga di awal tahun 2008. Produk-produk tersebut, yang menyebabkan krisis berkembang, sampai saat ini tetap di luar batas toleransi risiko BCA. Sekalipun demikian, BCA prihatin terhadap dampak finansial yang dialami oleh nasabah BCA maupun pelaku pasar lainnya akibat eksposur langsung maupun tidak langsung terhadap produk-produk derivatif tersebut.

Inisiatif-inisiatif pengelolaan risiko pada tahun 2008 mencakup antara lain kajian dan penyesuaian Kebijakan Dasar Manajemen Risiko, Pedoman Standar Sistem Pengendalian Risiko Internal, dan Kebijakan Dasar Perkreditan Bank. Penyesuaian-penyesuaian tersebut dilakukan sejalan dengan adanya reorganisasi dalam lingkungan Bank dan untuk memperketat prinsip-prinsip pengelolaan risiko sebagai respon terhadap perubahan-perubahan kondisi pasar. Selain itu, dengan mengacu ketentuan Bank Indonesia mengenai penggunaan Teknologi Informasi (TI) dalam pengelolaan risiko pada bank umum, penyesuaian kebijakan pengelolaan risiko pada aspek TI telah dimulai pada tahun 2008.

Sebagai bagian dari pengelolaan risiko operasional, BCA telah melakukan kajian menyeluruh atas *Business Continuity Plan* (BCP) dan *Business Continuity Management* (BCM) untuk memastikan bahwa BCP dan BCM tersebut dapat diterapkan dengan baik. Secara berkala, BCA memantau tingkat risiko kepatuhan baik di BCA maupun secara konsolidasi, sesuai dengan peraturan Bank Indonesia mengenai penerapan pengelolaan risiko secara konsolidasi pada bank umum.

Struktur Pengelolaan Risiko

Direksi bertanggung jawab penuh atas arah dan kebijakan pengelolaan risiko di BCA. Dengan adanya berbagai aktivitas pengelolaan risiko yang berlangsung di tingkatan organisasi kantor cabang dan kantor pusat, BCA telah menunjuk seorang Direktur yang bertanggung jawab atas aspek pengelolaan risiko secara keseluruhan dan bertanggung jawab langsung atas divisi dan unit pengelolaan risiko yang ada di BCA. Aktivitas pengelolaan risiko dilakukan oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR) yang independen terhadap unit-unit bisnis operasional maupun unit Audit Internal. SKMR bertanggung jawab langsung kepada Direktur Pengelolaan Risiko. Selain hal tersebut di atas, Direksi juga telah membentuk sejumlah komite yang memiliki wewenang untuk melakukan investigasi dan evaluasi serta memberikan rekomendasi langsung kepada Direksi dan/atau Dewan Komisaris. Komite Manajemen Risiko, Komite Kebijakan Perkreditan, serta *Asset & Liability Committee* (ALCO) merupakan bagian dari perangkat dan sistem pemantauan & penilaian internal yang telah terbukti cukup andal dalam menghadapi berbagai gejolak yang terjadi sampai saat ini.

Komite Manajemen Risiko bertanggung jawab langsung kepada Direksi, dan memiliki tugas utama untuk menyusun kebijakan dan strategi pengelolaan risiko, memantau implementasi atas arahan pengelolaan risiko, menyempurnakan praktik pengelolaan risiko, dan melakukan kontrol atas keputusan-keputusan bisnis yang menyimpang dari kebijakan pengelolaan risiko.

Asset & Liability Committee (ALCO) bertanggung jawab kepada Direksi, dan bertugas membuat keputusan strategis dalam pengelolaan aktiva dan pasiva BCA.

Komite Kebijakan Perkreditan bertanggung jawab kepada Direksi dan bertugas melakukan evaluasi atas kebijakan perkreditan BCA serta memberikan rekomendasi atas penyempurnaan yang perlu dilakukan.

Komite Kredit bertanggung jawab kepada Direksi dan bertugas memberikan pengarahannya serta membuat keputusan terkait dengan pemberian kredit.

Jenis-Jenis Risiko

Sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia, BCA melakukan pengelolaan atas 8 (delapan) kategori risiko, yaitu risiko kredit, operasional, pasar, likuiditas, strategis, reputasi, hukum, dan risiko kepatuhan. Untuk menangani risiko-risiko tersebut, BCA menerapkan model *Enterprise-Wide* yang dinamis untuk memperoleh pandangan tunggal atas risiko secara menyeluruh. Satuan Kerja Manajemen Risiko bertanggung jawab untuk melakukan koordinasi penilaian risiko di kedelapan kategori risiko, dan prioritas diberikan untuk membuat keputusan yang tepat berdasarkan semua informasi relevan yang berhasil dihimpun.

Risiko kredit dikelola secara menyeluruh dengan menetapkan batasan kredit di setiap segmen pasar, bisnis-bisnis individu dan antar sektor industri untuk memastikan portofolio kredit terdiversifikasi dengan baik. Divisi Analisa Risiko Kredit yang independen dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Pengelolaan Risiko menentukan tingkat risiko secara kasus per kasus atas pemberian kredit dengan jumlah nominal besar. Profil risiko kredit UKM dan konsumen dikelola melalui pelaksanaan program-program produk tertentu dan melalui sistem *risk scoring* yang tersentralisasi serta dimonitor berbasis portofolio. Aplikasi *Business Credit Origination System* yang selesai dikembangkan pada tahun 2007 telah berfungsi efektif

untuk memberikan informasi tepat-waktu yang diperlukan dalam pemrosesan kredit dan memiliki kemampuan memantau proses kredit dari awal hingga akhir.

BCA menghadapi **risiko operasional** yang cukup signifikan terkait dengan besarnya infrastruktur perbankan transaksional yang dioperasikan. Selain menggunakan aplikasi *Operational Risk Management Information System* (ORMIS) yang berbasis web, BCA juga telah menerapkan aplikasi *Key Risk Indicator* (KRI) yang memberikan kemampuan deteksi dini atas risiko-risiko operasional. Selanjutnya aplikasi ORMIS terdiri dari fasilitas *Risk Control Self Assessment* (RCSA) dan *Loss Event Database* (LED), yang keduanya berfungsi memberikan informasi yang berguna untuk meminimalkan risiko operasional.

BCA memiliki risiko yang cukup tinggi terhadap perubahan-perubahan tingkat suku bunga, nilai tukar mata uang dan variabel-variabel pasar lainnya sehingga BCA harus terus melakukan penilaian terhadap **risiko pasar**. Untuk menentukan dan mengelola eksposur risiko portofolio hasil penghimpunan dana dan penyaluran kredit, BCA menggunakan metodologi *Value at Risk* terkait dengan risiko fluktuasi nilai tukar mata uang dan risiko suku bunga atas portofolio yang diperdagangkan. BCA menggunakan pendekatan *fixed rate limit* berdasarkan tenor dan *re-pricing gap profile* dalam pengelolaan risiko suku bunga secara keseluruhan.

Kebutuhan Bank dalam menyeimbangkan keluar dan masuknya dana menimbulkan **risiko likuiditas**. Untuk menjaga keseimbangan tersebut, BCA melakukan analisa arus kas yang komprehensif baik untuk mata uang Rupiah maupun Dolar AS, serta penggunaan perangkat analisa skenario untuk menetapkan margin likuiditas yang sesuai. Langkah-langkah proaktif ditempuh untuk memastikan bahwa dana inti (*core fund*) dapat terus dijaga pada tingkat yang konsisten sesuai kebijakan internal dan kebijakan Bank Indonesia.

Risiko strategis terutama timbul akibat kelemahan dalam mengantisipasi perubahan eksternal. Untuk mengatasi risiko tersebut, Direksi dan Dewan Komisaris BCA mengembangkan rencana strategis jangka pendek, menengah dan jangka panjang yang semuanya senantiasa dikaji-ulang sesuai dengan perubahan kondisi yang terjadi. Dalam proses penanganan risiko strategis ini, sistem anggaran terpadu serta perangkat permodelan finansial dibuat untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengurangi risiko.

Risiko reputasi terkait dengan aspek kepercayaan dan keyakinan masyarakat, yang merupakan elemen penting dalam bisnis perbankan. Untuk mempertahankan persepsi yang positif, BCA mengembangkan dan meningkatkan jalur-jalur komunikasi internal dan eksternal melalui Unit Hubungan Masyarakat dan *call center* Halo BCA. Keberadaan infrastruktur teknologi informasi yang canggih dalam membantu proses pemantauan serta penanganan keluhan nasabah secara profesional berperan penting dalam pengelolaan risiko reputasi.

Adanya aspek kontraktual pada produk dan jasa perbankan BCA menimbulkan potensi **risiko hukum**. Satuan Kerja Hukum dan Kepatuhan (SKHK) bertanggung jawab mengembangkan dan memantau standarisasi dokumen legal untuk aktivitas-aktivitas bisnis perbankan, pemberian kredit, sumber daya manusia dan *outsourcing*. Selain itu, risiko akibat kegagalan dalam mematuhi aspek legal juga dikelola melalui koordinasi yang sistematis di antara berbagai unit kerja di tiap tingkatan organisasi BCA.

BCA menjalankan operasinya dalam koridor aturan-aturan baik yang dikeluarkan oleh berbagai pihak dalam pemerintahan maupun oleh kebijakan internal BCA. **Risiko kepatuhan** dapat timbul akibat kegagalan dalam memenuhi berbagai ketentuan tersebut. Kajian menyeluruh terhadap aspek kepatuhan diterapkan secara sistematis dalam tiap proses yang ada di BCA. Kajian aspek kepatuhan secara khusus dilakukan sebelum

peluncuran produk-produk baru dan terhadap transaksi yang mencurigakan ataupun yang diluar kebiasaan.

Selain itu, BCA juga telah menerapkan Prinsip Mengenal Nasabah (PMN) serta ketentuan terkait dengan UU Anti Pencucian Uang. Sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia mengenai Penerapan Manajemen Risiko secara Konsolidasi bagi Bank yang Melakukan Pengendalian atas Anak Perusahaan, risiko kepatuhan dipantau baik untuk BCA individual maupun secara konsolidasi BCA dan anak perusahaannya.

Prioritas di Tahun 2009

BCA telah siap untuk menerapkan ketentuan standar Basel II pada tahun 2010. BCA juga tengah menyelesaikan proses penyesuaian profil risiko secara terpadu di anak perusahaan untuk diterapkan mulai awal tahun 2009. Selain itu, BCA juga akan mempersiapkan pendekatan interaktif guna melakukan pemeriksaan risiko operasional melalui penetapan limit risiko bagi karyawan pelaksana, yang diharapkan dapat menjadi sistem yang lebih efektif dibandingkan melalui proses audit seperti yang ada saat ini.

Di tahun 2009, strategi manajemen risiko terutama akan diarahkan pada pengelolaan risiko kredit, risiko likuiditas, dan risiko pasar, sebagai upaya untuk mengantisipasi peningkatan kredit bermasalah (NPL), kelangkaan likuiditas di sistem perbankan, serta fluktuasi tingkat suku bunga dan nilai tukar mata uang. BCA akan mengevaluasi kembali risiko yang terkait dengan prosedur pemberian kredit untuk mengantisipasi meningkatnya risiko di beberapa sektor kredit tertentu. BCA juga akan memantau dengan lebih cermat portofolio kredit Bank terutama debitur besar dan sektor industri yang memiliki tingkat risiko cukup tinggi, baik untuk fasilitas pembiayaan tunai maupun non-tunai. Secara internal, fokus di tahun 2009 adalah pada upaya untuk mempertahankan kualitas kredit dan ketersediaan likuiditas melalui pemantauan ketat atas sentra-sentra kredit wilayah dan penerapan yang lebih maksimal dari kriteria pemberian kredit.