

### Focus Group Discussions:

1. Identification
2. Assessment
3. Strategies
4. Plan
5. Monitor

### Studi Kasus Banking:

#### 1. RISIKO KREDIT

Risiko Kredit adalah Risiko akibat kegagalan debitur dan/atau pihak lain dalam memenuhikewajiban kepada Bank. Risiko kredit pada umumnya terdapat pada seluruh aktivitas.Bank yang kinerjanya bergantung pada kinerja pihak lawan (counterparty), penerbit(issuer), atau kinerja peminjam dana(borrower).

Risiko Kredit juga dapat diakibatkanoleh terkonsentrasinya penyediaan dana pada debitur, wilayah geografis, produk, jenispembiayaan, atau lapangan usaha tertentu. Risiko ini lazim disebut Risiko KonsentrasiKredit dan wajib diperhitungkan pula dalam penilaian Risiko inheren.Risiko kredit bersumber dari Aktivitas Funsional bank (Perkreditan & Treasury)

Misal:

- Bank memberikan kredit kepada debitur
- Bank menempatkan dana pada bank lain
- Bank melakukan transaksi derivatif
- Bank membeli SSB korporasi

### Contoh kasus:

Bank Indover (Bank komersial di Belanda) telah dipailitkan oleh Pengadilan pada 7Oktober 2008 karena bank tersebut gagal membayar kewajiban jangka pendek yang jatuh tempo setara US\$ 92 juta. Bank Indover mengalami kesulitan likuiditas karena mengalamikredit macet yang sangat besar.

Beberapa bank nasional lain, diberitakan oleh berbagai media memiliki eksposur padabank tersebut dengan jumlah yang bervariasi. Karena Bank Indover dipailitkan olehotoritas moneter Belanda, maka Bank tsb tidak beroperasi lagi. Meskipun kasus tsb belum selesai, namun bank-bank yang memiliki eksposur pada BankIndover menghadapi Risiko Kredit

#### 2. RISIKO PASAR

Risiko Pasar adalah Risiko pada posisi neraca dan rekening administratif termasuktransaksi derivatif, akibat perubahan dari kondisi pasar, termasuk Risiko perubahanharga option.Yang dimaksud dengan faktor pasar adalah:

- Nilai tukar
- Suku bunga
- Harga saham, dan
- Harga komoditas

Risiko ini dapat berasal baik dari posisi trading book maupun posisi banking book

Contoh Kasus:

Apakah anda ingat peristiwa dimana ketika bank terlalu berani menaruh risikotinggi dalam derivatif hingga bank besar di AS rugi miliaran dolar? Motivasi apa yangmendorong mereka mengambil ekstra risiko? Fortune mengulas bahwa penyebab utamaadalah kebijakan suku bunga rendah yang dipertahankan The Fed.Kebijakan Bank Sentral tsb diyakini membuat industri perbankan berlomba-lombamenebus pendapatan yang hilang akibat kecilnya imbal hasil karena mengacu pada bungaThe Fed.

Kebijakan bunga rendah secara otomatis membuat keuntungan bank berkontraksikarena memaksa bank mengambil risiko yang lebih besar demi mengikuti permintaanpemegang saham. Hal tersebut juga dilatarbelakangi oleh Pemilik saham yang selalumenuntut bank memiliki kinerja yang bagus.Contoh lain misalnya:

- Bank membeli kupon obligasi bunga FIX, ternyata suku bunga pasar meningkat.
- Bank membeli valuta USD, Sedangkan USD melemah terhadap Rupiah.

### **3. RISIKO LIKUIDITAS**

Risiko Likuiditas adalah Risiko akibat ketidakmampuan Bank untuk memenuhi kewajibanyang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/atau dari aset likuid berkualitastinggi yang dapat diagunkan, tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan Bank. Risiko ini disebut juga Risiko likuiditas pendanaan (funding liquidity risk).

Contoh kasus:

Dulu Industri Perbankan nasional kita sempat dihebohkan dengan nasabah-nasabah Bank Century yang panik karena tidak dapat melakukan penarikan dana melaluiATM, penarikan harus dilakukan dikantor Bank, dan jumlahnya dibatasi maksimal Rp1 juta.

Bahkan perdagangan saham Bank Century juga dihentikan oleh Otoritas (Suspensi). Dalam waktu singkat Bank Century kalah kliring antar bank di Bank Indonesia.

### **4. RISIKO HUKUM**

Risiko Hukum adalah Risiko yang timbul akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahanaspek yuridis. Risiko ini juga dapat timbul antara lain karena ketiadaan peraturanperundang-undangan yang mendasari atau kelemahan perikatan, seperti tidakdi penuhinya syarat sahnya kontrak atau agunan yang tidak memadai.

Contoh kasus:

Bank Danamon digugat oleh PT. Eka Kertas Nusantara (EKN), karena EKN menilaibahwa pihak Danamon lalai dalam memberikan informasi yang akurat tentang produk derivatif yang mereka

tawarkan kepada nasabah. Akibatnya EKN merasa dirugikan dan menuntut Danamon agar mau melunasi kerugian itu.

Majelis Hakim Pengadilan Negeri Jakarta Selatan mengabulkan gugatan EKN dan meminta Danamon untuk memberikan ganti rugi sebesar Rp63 miliar. Dalam amar putusannya Majelis Hakim menganggap bahwa transaksi derivatif itu adalah perbuatan yang melanggar hukum

Contoh kasus lainnya:

Bank tidak dapat mengeksekusi agunan kredit macet, karena agunan tsb tdk diikat secara sempurna. Bank tidak dapat menagih nasabah korporasi, karena yang menandatangani perjanjian kredit, bukanlah orang yg berwenang. Nasabah menuntut bank karena tidak menjelaskan risiko dari produk-produk bank.

## **5. RISIKO REPUTASI**

Risiko Reputasi adalah Risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan stakeholder yang bersumber dari persepsi negatif terhadap Bank. Salah satu pendekatan yang digunakan dalam mengkategorikan sumber Risiko Reputasi bersifat tidak langsung (below the line) dan bersifat langsung (above the line).

Contoh kasus:

Melinda Dee, Pegawai Citibank Menipu uang nasabah (Melakukan Fraud - contoh ini juga bisa masuk kedalam Risiko Operasional) Kasus Melinda sangat memukul dan mencoreng nama Citibank. Sehingga Reputasi Citibank menurun drastis (ditandai dengan pemberitaan negative)

## **6. RISIKO STRATEGIK**

Risiko Strategik adalah Risiko akibat ketidaktepatan Bank dalam mengambil keputusan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategik serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis. Sumber Risiko Strategik antara lain ditimbulkan dari kelemahan dalam proses formulasi strategi dan ketidaktepatan dalam perumusan strategi, ketidaktepatan dalam implementasi strategi, dan kegagalan mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.

Contoh Kasus:

Bank Midland - Texas, berencana memperluas bisnisnya, dengan masuk ke bisnis kredit perumahan (yang belum pernah dimilikinya), dengan cara membeli (akuisisi) bank lain (Bank Crocker - California). Keputusan ini bersifat strategis (sehingga terkait risiko strategis), karena keputusan ini bersifat jangka panjang, pada bisnis yang baru (belum berpengalaman), serta terkait pada permasalahan akuisisi yang kompleks, misalnya masalah perbedaan budaya bisnis di kedua bank tersebut.

Contoh Kasus Lainnya:

Bank terjun ke bisnis mikro, padahal bank belum memiliki pengalaman. Bank bersaing dengan bank asing dengan bisnis produk terstruktur, padahal belum memiliki infrastruktur sehingga mengalami kerugian.

## **7. RISIKO KEPATUHAN**

Risiko Kepatuhan adalah Risiko yang timbul akibat Bank tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku. Sumber Risiko Kepatuhan antara lain timbul karena kurangnya pemahaman atau kesadaran hukum terhadap ketentuan maupun standar bisnis yang berlaku umum.

Contoh kasus:

14 Desember 2004 Bank Indonesia membekukan kegiatan usaha (BKU) PT. Bank Global, Tbk. Empat alasan ditutupnya Bank Global :

- Terus memburuknya kondisi keuangan Bank Global.
- Tidak menyetorkan modal tambahan yang diminta oleh BI.
- Direksi Bank tidak menunjukkan itikad baik untuk patuh pada aturan.
- Direksi, PE, dan beberapa karyawan diduga telah melakukan tindak pidana dengan merusak dan menghilangkan dokumen-dokumen penting Bank

## **8. RISIKO OPERASIONAL**

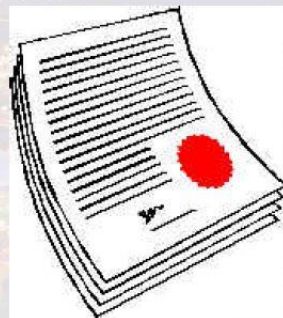
Risiko Operasional adalah Risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional Bank. Sumber risiko ini antara lain oleh sumber daya manusia, proses, sistem, dan kejadian eksternal.

Contoh:

Pemalsuan bilyet deposito oleh sttaf bank yg kemudian dijadikan agunan kredit. Kesalahan posting uang masuk karena pegawai bank yg ditunjuk kurang pengalaman. Terjadi bencana alam, huru-hara, chaos, sehingga bank tidak dapat beroperasi.

## **Risk Management Plan**

- **Outline - Written**
- **Measurable**
- **Dated Goals**
- **Assign Responsibility**
- **Reviewed**



## Gaining Commitment

- Mission
- Rewards
- Culture of Safety
- Communication – 3Cs
  - Regular
  - Consistent



## Gaining Commitment

- Definition of Insanity
  - Doing same things and expecting different results
- Benchmarks
- Teamwork



RECAP:

## Objectives

- Understand the definition of Risk Management
- Be familiar with terms and strategies
- Be exposed to the Risk Management process
- Understand a Risk Management Plan
- Understand some keys to success
- Know where to go for help

## Resources

- Nonprofit Risk Management Center - [www.nonprofitrisk.org](http://www.nonprofitrisk.org)
- Risk & Insurance Management Society – [www.rims.org](http://www.rims.org)
- American Camping Association - [www.acacamps.org](http://www.acacamps.org)
- State Sex Offender Registries - [www.criminalcheck.com](http://www.criminalcheck.com)
- Centers for Disease Control - [www.cdc.gov](http://www.cdc.gov)
- Occupational Safety & Health Admin. - [www.osha.gov](http://www.osha.gov)
- Your Broker or Agent
- Your State