

Penerapan Manajemen Risiko

Manajemen risiko di Mandiri Tunas Finance bertujuan menjaga modal Perusahaan, meningkatkan nilai perusahaan, mengoptimalkan profil *risk-return*, mendukung proses pengambilan keputusan serta melindungi reputasi Perusahaan. Sesuai dengan POJK NO. 1/ POJK.05/2015 tertanggal 26 Maret 2015 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Lembaga Jasa Keuangan Non-Bank, dalam implementasi manajemen risiko Perusahaan bertumpu pada 5 pilar yang diuraikan sebagai berikut:



Pilar 1. Pengawasan Aktif Direksi dan Dewan Komisaris

Pengawasan aktif tersebut tercermin sejak perencanaan bisnis melalui :

- Menetapkan kebijakan dan strategi manajemen risiko termasuk penetapan otoritas dalam pemberian batasan serta tinjauan atas kualitas portofolio secara berkala;
- Melakukan pengawasan dan mitigasi risiko secara aktif;
- Memastikan struktur organisasi yang memadai;
- Evaluasi kebijakan manajemen risiko secara berkala;
- Terdapatnya Komite Audit, Unit Kerja Compliance, Divisi Manajemen Risiko dan Komite Pemantau Risiko sebagai bagian organ Dewan Komisaris dalam melaksanakan fungsi pengawasannya;

Pilar 2. Kecukupan Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit

Perusahaan menyusun kebijakan-kebijakan terkait manajemen risiko yang diperiksa secara berkala dan selalu disesuaikan dengan keadaan usaha terkini. Kebijakan Manajemen Risiko merupakan arahan tertulis dalam menerapkan manajemen risiko dan sejalan dengan visi, misi, strategi bisnis perusahaan dan dalam penyusunannya harus dikoordinasikan dengan fungsi atau satuan kerja terkait. Kebijakan- kebijakan tersebut diterjemahkan ke dalam *Standard Operational Procedure (SOP)* yang disosialisasikan kepada seluruh karyawan. Perusahaan juga telah menetapkan limit risiko yang sesuai dengan tingkat risiko yang akan diambil (*risk Appetite*), toleransi risiko (*risk tolerance*) dan strategi perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan kemampuan modal perusahaan untuk menyerap eksposur risiko atau kerugian yang timbul. Dalam rangka pengendalian risiko, limit digunakan sebagai ambang batas untuk menentukan tingkat intensitas mitigasi risiko yang dilakukan manajemen. Limit juga dipahami oleh setiap pihak yang terkait dan dikomunikasikan dengan baik jika terjadi perubahan. Perusahaan juga memiliki

kebijakan-kebijakan mengenai batasan persetujuan/otorisasi untuk transaksi kredit maupun yang bukan transaksi kredit. Kebijakan pencadangan kerugian piutang Perusahaan juga sejalan dengan kebijakan pencadangan pada Perusahaan Induk yang sesuai dan patuh terhadap ketentuan regulator.

Pilar 3 Identifikasi, Pengukuran, Pengawasan dan Pengendalian Risiko Perusahaan memiliki perangkat untuk mengidentifikasi, mengukur, mengawasi dan mengendalikan 7 risiko yang ada secara berkala, baik secara bulanan, triwulan, dan semester. Identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko merupakan bagian utama dari proses penerapan Manajemen Risiko. Identifikasi Risiko bersifat proaktif, mencakup seluruh aktivitas bisnis Perusahaan dan dilakukan dalam rangka menganalisis sumber dan kemungkinan timbulnya Risiko serta dampaknya.

Selanjutnya, Perusahaan telah melakukan pengukuran risiko sesuai dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha. Dalam pemantauan terhadap hasil pengukuran Risiko, Perusahaan menetapkan satuan kerja yang independen dari pihak yang melakukan transaksi untuk memantau tingkat dan tren serta menganalisis arah risiko. Selain itu, efektivitas penerapan Manajemen Risiko didukung oleh pengendalian Risiko dengan mempertimbangkan hasil pengukuran dan pemantauan Risiko.

Pilar 4. Sistem Informasi Manajemen Risiko

Dalam rangka mendukung proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko, MTF telah mengembangkan sistem informasi manajemen yang disesuaikan dengan karakteristik, kegiatan dan kompleksitas kegiatan usaha. Sebagai contoh yaitu MTF *Report* yang berisi indikator leading, coincidence dan lagging berbasis mobile yang menyediakan informasi secara akurat, lengkap, informatif, tepat waktu, dan dapat diandalkan sehingga Direksi, Dewan Komisaris dan kepala unit kerja terkait dapat cepat dalam mengambil keputusan.

Pilar 5. Sistem Pengendalian Internal

MTF memiliki Unit Audit Internal yang secara independen melaporkan proses dan hasil pemeriksaannya kepada Dewan Komisaris dan Direktur Utama. Akuntabilitas dari Unit Audit Internal mencakup:

- Menyediakan penilaian atas kecukupan dan efektifitas dari semua proses yang ada di dalam Perusahaan.
- Melaporkan masalah-masalah penting yang terkait dengan proses pengendalian aktivitas-aktivitas di dalam Perusahaan termasuk perbaikan yang potensial terhadap proses-proses tersebut; dan
- Koordinasi dengan fungsi pengendali dan pengawasan lainnya (manajemen risiko, kepatuhan, hukum dan audit eksternal).

Selain itu MTF, sebagai Perusahaan Anak PT Bank Mandiri (persero) Tbk juga telah melakukan Konsolidasi Risiko dengan Perusahaan induk dimana aktivitas ini merupakan bukti kepatuhan kepada Peraturan Bank Indonesia No. 8/6/PBI/2006 tertanggal 30 Januari 2006 dan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 17/POJK.03/2014 tertanggal 19 November 2014 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan, yang mana penerapan manajemen risiko Perusahaan merupakan pendekatan terpadu dan konsisten dalam melakukan penelaahan, pengukuran, pemantauan dan pengelolaan risiko terhadap seluruh komponen kelompok Perusahaan. Perkembangan konsolidasi ini secara berkala telah dikomunikasikan Bank Mandiri kepada regulator.

Konsep konsolidasi manajemen risiko dengan Perusahaan Induk dibagi menjadi 2 (dua) bagian besar, yaitu:

1. *First Line*, yang berkaitan dengan pemenuhan ketentuan PBI nomor 8/6/PBI/2006 tentang Penerapan Manajemen Risiko Secara Konsolidasi Bagi Bank Yang Melakukan Pengendalian Terhadap Perusahaan Anak.
2. *Second Line*, yang lebih merupakan pendekatan kebutuhan internal Perusahaan secara keseluruhan yang mencakup perangkat (tools), kesadaran risiko (*awareness*), tata kelola perusahaan (*governance*), dan system informasi manajemen risiko (*system*).

Berbagai bentuk aktivitas yang dilakukan dalam rangka konsolidasi risiko antara lain :

- *Annual Risk Consolidation Conference* (ARCC) antara Perusahaan Induk dan seluruh Perusahaan Anak ;
- Forum *Integrated Risk Committee* (FIRC) yang dilakukan bersama Bank Mandiri setiap triwulan untuk membahas perkembangan Profil Risiko Inherent dan Kualitas Penerapan Manajemen Risiko (KPMR) di MTF;
- Penerapan *Risk Appetite Statement* (RAS) bersama dengan Bank Mandiri sebagai salah satu *tools Risk Management* untuk mengukur tingkat risiko yang masih dapat diterima Perusahaan dalam mendukung strategi bisnis;

- Pelaksanaan *stress testing* terintegrasi Bank Mandiri dengan perusahaan anak setiap triwulan, menggunakan beberapa asumsi / skenario sebagai bentuk antisipasi aksi perusahaan pada kondisi lingkungan bisnis yang buruk;
- Penerapan model skoring yang dibuat dan dikalibrasi secara berkala oleh Bank Mandiri sesuai dengan kondisi bisnis MTF;
- Monitoring kondisi likuidas perusahaan secara mingguan untuk dilaporkan kepada Perusahaan Induk sebagai bentuk konsolidasi risiko.
- *Risk Awareness Survey (RAWS)* dilakukan setiap tahun untuk mengetahui perkembangan risk awareness pegawai MTF;
- *Risk Based Bank Rating* dilakukan setiap semester untuk mengetahui perkembangan kemampuan permodalan dan tingkat rentabilitas MTF;
- *Integrated Central Liabilities System (ICLS)* merupakan system yang berisi kumpulan data debitur Bank Mandiri dan seluruh Perusahaan Anak.

Pengelolaan Risiko

Sesuai dengan koor bisnis yang dijalankan, terdapat 3 risiko terbesar yang dihadapi Mandiri Tunas Finance yaitu risiko kredit, risiko operasional dan risiko asset dan liabilitas pada level yang diterima sehingga menjadi perhatian tersendiri bagi Perseroan dalam melakukan mitigasi.

Pengelolaan Risiko Pembiayaan

Risiko pembiayaan berasal dari aktivitas pemberian pembiayaan. Pengelolaan risiko pembiayaan bertujuan untuk mengukur, mengantisipasi, dan meminimalisir kerugian akibat kegagalan debitur dalam memenuhi kewajibannya.

- Kebijakan Pembiayaan Penjabaran kebijakan pembiayaan secara operasional dituangkan dalam bentuk *Standard Operational Procedure (SOP)*. Proses pengelolaan pembiayaan diawali dengan penetapan target market, melakukan *risk assessment* dan *monitoring* atas pemberian pembiayaan. Perusahaan menerapkan prinsip kehati-hatian dalam pemberian pembiayaan, dimana fungsi analisa kredit dilakukan oleh unit bisnis dan unit risiko pembiayaan yang independen, fungsi persetujuan kredit dilakukan secara "*4 eyes principle*" Konsep persetujuan kredit yang dilakukan oleh fungsi sales dengan fungsi credit menggunakan system credit scoring yang dikembangkan dan dipelihara oleh Divisi Risk Management dan Bank Mandiri.
- Persetujuan Pembiayaan
 Dalam menilai aplikasi kredit, MTF senantiasa mengacu pada regulasi dan prinsip kehati-hatian diantaranya berdasarkan faktor penilaian kemampuan membayar, prospek usaha dan kinerja debitur. MTF telah menerapkan *mobile survey* dalam rangka meningkatkan kualitas pencairan kredit. Proses kredit dan pengelolaan risiko pembiayaan segmen retail dilakukan melalui proses *end-to-end* yang terintegrasi dalam system *e-Star*. Proses pengambilan keputusan pada segmen corporate atau fleet dilakukan melalui Rapat Komite Kredit (RKK). Sedangkan pada segmen retail dilakukan melalui sistem credit scoring. Model credit scoring secara berkala dilakukan validasi untuk memastikan keakuratannya. Untuk mempercepat proses pengambilan keputusan kredit, perusahaan telah memberikan kewenangan memutus kredit kepada pejabat yang ditunjuk berdasarkan kualifikasi tertentu.
- Monitoring Pembiayaan
 Monitoring pembiayaan pada segmen corporate atau fleet dilakukan dengan menggunakan metode *Watch List* yang merupakan suatu metode standar, terstruktur dan komprehensif dalam memantau kinerja debitur, sehingga dapat segera dilakukan penanganan dini untuk mencegah penurunan kualitas kredit debitur. Monitoring dilakukan secara harian dengan adanya fungsi kerja khusus penanganan *account* bermasalah/berpotensi bermasalah di unit kerja *fleet*. Monitoring untuk kredit retail dilakukan pada tingkat portofolio melalui analisa portofolio dari berbagai aspek (kualitas dan kuantitas portofolio dari berbagai sudut analisa) yang dituangkan dalam *monthly portfolio review*. Perusahaan juga melakukan monitoring secara berkala terhadap pejabat pemegang kewenangan memutus kredit untuk memantau kualitas keputusan. Sebagai langkah antisipatif (*early warning signal*), dilakukan proses simulasi dan *stress testing* terhadap portofolio secara berkala untuk mengetahui perubahan kualitas portofolio terhadap perubahan makro ekonomi. Hasil simulasi memberikan panduan bagi Perusahaan untuk memonitor secara lebih ketat sektor-sektor atau debitur-debitur yang berpotensi mengalami penurunan kualitas serta untuk menetapkan langkah-langkah antisipatif guna mencegah terjadinya dampak yang buruk.
- *Credit Collection* dan *Recovery*
 Perusahaan secara khusus menjalankan kebijakan penanganan *collection* dan *recovery* yang dibuat secara lebih terfokus, sistematis, agresif dan terintegrasi berdasarkan jenis produk dan masing-masing *bucket collection*. Kebijakan tersebut didukung oleh *Automatic Collection System* yang sifatnya *end-to-end* dan dilengkapi dengan *collection reports*. MTF juga telah mengimplementasikan *mobile collection* yang dilengkapi dengan EDC untuk memudahkan *field collector* dalam melakukan penagihan.

Pengelolaan Risiko Operasional

Risiko operasional yang dihadapi oleh Mandiri Tunas Finance disebabkan karena tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau adanya faktor eksternal yang mempengaruhi operasional Perusahaan. Pengelolaan risiko operasional yang efektif dapat menekan kerugian akibat risiko operasional. Dalam rangka meningkatkan efektivitas pelaksanaan pengelolaan risiko operasional, Perusahaan melakukan hal seperti penyelarasan metodologi *Risk Based Audit* melalui sinkronisasi *risk library*; menyediakan media komunikasi dengan Direktur Utama yang dinamakan "*letter to CEO*" sebagai *Whistle Blowing System*; dan melakukan implementasi perangkat yang dinamakan *Operational Risk Management Tools (ORM Tools)*. ORM Tools yang dipergunakan untuk pelaksanaan ORM adalah sebagai berikut :

a. Quality Assurance (QA)

QA merupakan tools yang digunakan untuk memastikan kualitas pembiayaan agar sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

b. Risk Control & Self Assessment (RCSA)

RCSA dipergunakan untuk identifikasi dan menilai risiko yang melekat pada aktivitas bisnis perusahaan dan menilai kualitas control yang telah dilakukan setiap triwulan.

c. MTF Loss Events Database (MLED)

Pencatatan dilakukan oleh setiap unit kerja setiap bulan secara online/web based.

d. MTF Early Detection System (MEDS)

MEDS merupakan system pendeteksi dini terkait proses akuisi kredit, collection, maupun fraud event yang melekat pada proses bisnis yang berpotensi merugikan perusahaan.

e. Business Continuity Management

Selain tools tersebut di atas, untuk menjamin kelangsungan operasional perusahaan dalam kondisi darurat, Perusahaan memiliki suatu rencana komprehensif yang berisi langkah-langkah yang harus diambil sebelum, selama dan setelah terjadinya suatu keadaan darurat. Kebijakan perusahaan dalam menjamin kelangsungan operasional bisnis diatur dalam *Business Continuity Management (BCM)* yang mencakup *Business Continuity Plan (BCP)*, *Disaster Recovery Plan (DRP)* dan *Emergency Response Procedure (ERP)*:

1. Disaster Recovery Plan (DRP)

DRP adalah suatu perencanaan menyeluruh mengenai tindakan yang harus diambil sebelum, selama dan setelah suatu peristiwa yang mengganggu dan menyebabkan suatu kerugian sistem informasi. Tujuan DRP yaitu menanggulangi kondisi krisis agar proses kegiatan operasional perusahaan tetap berjalan dengan baik ketika terjadi *downtime system server* dengan menggunakan sistem cadangan (*back up*) yang telah dipersiapkan.

2. Emergency Response Plan (ERP)

ERP adalah suatu strategi perencanaan untuk mengantisipasi dan menanggulangi keadaan darurat dengan membentuk suatu tim yang mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memberikan tindakan penyelamatan pada saat terjadi keadaan darurat.

3. Business Continuity Plan (BCP)

BCP adalah suatu perencanaan yang difokuskan untuk mempertahankan kelangsungan fungsi bisnis saat terjadi gangguan kritis yang disebabkan oleh bencana alam atau yang dibuat oleh manusia yang berpotensi menyebabkan kerugian sehingga dapat meminimalisasi efek gangguan dan untuk memungkinkan bisnis terus berlangsung.

Dalam hal pengelolaan risiko operasional, unit kerja *Risk Management* berperan sebagai *second line of defense* dan Internal Audit sebagai *third line of defense*. Sedangkan unit kerja bisnis sebagai *risk owner* merupakan *first line of defense* yang bertanggung terhadap pengelolaan risiko operasional pada unit kerja masing-masing.

Pengelolaan Risiko Aset dan Liabilitas

Fokus utama Mandiri Tunas Finance dalam pengelolaan risiko aset dan liabilitas adalah pada masalah likuiditas perusahaan. Permasalahan likuiditas dapat terjadi apabila perusahaan gagal menyediakan likuiditas dengan harga yang wajar dan nyaman secara bisnis. MTF setiap bulan mengelola risiko aset dan liabilitas melalui *Asset Liability Committee (ALCO)*. Perusahaan telah mengikat perjanjian dengan Bank Mandiri dalam hal Pembiayaan Bersama (*Joint Financing*) sehingga dihasilkan komitmen penyediaan pendanaan dari Bank Mandiri sepanjang tahun. Selain pembiayaan bersama, Perusahaan juga telah mendapatkan komitmen pinjaman dari beberapa bank lokal maupun swasta internasional dengan jangka waktu yang cukup panjang dan mengcover tenor pinjaman debitor.

Risiko Lain

Disamping risiko pembiayaan, risiko operasional, dan risiko asset dan liabilitas, Perusahaan juga menaruh perhatian pada risiko-risiko lain yang harus dikelola, antara lain : risiko kepengurusan, risiko tata kelola, risiko strategis dan risiko dukungan dana. Keseluruhan risiko tersebut di manage secara terintegrasi dengan Bank Mandiri melalui Forum *Integrated Risk Committee* (FIRC) setiap triwulan. Dalam hal risiko kepengurusan, Perusahaan menggunakan indikator/parameter berupa penetapan prosedur dan legalitas dokumen terkait dengan penunjukan dan pemberhentian Direksi/ Dewan Komisaris, kepemilikan komposisi dan proporsi Direksi/Dewan Komisaris yang sesuai dengan ketentuan perundangan yang berlaku, dan adanya penetapan kriteria atas kompetensi dan integritas yang baik bagi Direksi/Dewan Komisaris. Dalam hal risiko tata kelola, Perusahaan menggunakan indikator/parameter berupa kelengkapan pedoman tata kelola yang memadai, prinsip keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, kewajaran dan kesetaraan, serta Manajemen Risiko yang dilaksanakan dengan baik.

Dalam hal risiko strategis, Perusahaan melakukan review kinerja dan evaluasi kebijakan penyusunan target bisnis dan melakukan langkah-langkah perbaikan dalam rencana strategi dan target bisnis sesuai dengan *Risk Appetite* serta mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal. Sementara, dalam hal risiko Dukungan Dana, perusahaan menggunakan indikator / parameter berupa kemampuan pendanaan Perusahaan dan tambahan pendanaan Perusahaan yang dievaluasi secara berkala melalui pencapaian rasio Tingkat Kesehatan Keuangan (TKK).

Evaluasi atas Efektivitas Sistem Pengelolaan Manajemen Risiko

Pada tahun buku 2017 Mandiri Tunas Finance mengimplementasikan kebijakan dan ketentuan baru yang tertuang dalam *Standard Operational Procedure* (SOP) dan mensosialisasikan ke seluruh unit kerja agar memiliki persepsi dan pemahaman yang sama. Sedangkan, untuk menjaga dan meningkatkan kualitas portofolio, MTF akan mengimplementasikan model *collection scoring*, selain itu MTF juga akan mengembangkan metodologi pengukuran *profitability account* sesuai dengan target segmen yang telah ditetapkan, sehingga tetap dapat meningkatkan profit perusahaan.

Fokus Dan Inisiatif Manajemen Risiko Tahun 2018

Fokus dan inisiatif manajemen risiko tahun 2018 pada Risiko Strategi, Risiko Pembiayaan dan Risiko Operasional. Hal ini terlihat dalam KPI MTF yang sebagian besar fokus pada kualitas portofolio kelolaan. Tahun 2018 MTF akan mengimplementasikan kebijakan dan ketentuan baru yang tertuang dalam *Standard Operational Procedure* (SOP) dan mensosialisasikan ke seluruh unit kerja agar memiliki persepsi dan pemahaman yang sama. Sebagai contoh, pada tahun 2018 mendatang akan dibuat SOP *Financial Technology* (Fintech).

Untuk menjaga dan meningkatkan kualitas portofolio, MTF akan menerapkan konsep *reminder scoring* dan *collection scoring* serta mengembangkan model *psychometri* sebagai salah satu tools akuisisi untuk mengembangkan pangsa pasar. MTF juga akan mengembangkan *new business initiative* sebagai langkah untuk mencapai target profit 2018, contoh pengembangan bisnis pada 2018 yaitu *Mulitguna*, *peer to peer lending* dan Produk BSM-OTO. Selain itu untuk memonitor profit perusahaan, MTF telah mengembangkan metodologi pengukuran *profitability account* sesuai dengan target segmen yang telah ditetapkan.