

Evaluasi Manajemen Risiko Likuiditas untuk Resiliensi Bank XYZ

Sri Anita Panjaitan¹, Purwatiningsih Lisdiono^{2*}

^{1,2}FEB UI, Depok, Indonesia

¹anitapanjaitan@gmail.com, ²lisdiono@ui.ac.id

*Corresponding Author

Diajukan : 28 Desember 2023

Disetujui : 9 Januari 2024

Dipublikasi : 1 Juli 2024

ABSTRACT

Sektor perbankan memberikan kontribusi yang penting dalam perekonomian nasional. Sistem perbankan yang tangguh sangat penting dalam mencapai stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Risiko likuiditas merupakan salah satu ancaman signifikan terhadap ketahanan bank. Otoritas Jasa Keuangan (OJK), sebagai regulator lembaga keuangan di Indonesia, telah menetapkan acuan manajemen risiko guna memastikan kelangsungan usaha Bank. Basel III juga mengeluarkan 2 (dua) standar minimum untuk memperkuat kerangka likuiditas bank, yaitu LCR dan NSFR. Praktik penerapan manajemen risiko yang baik secara positif mempengaruhi resiliensi (ketahanan) perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan bentuk studi kasus terhadap Bank XYZ di Indonesia. Penelitian menggunakan analisis dokumen dan wawancara dengan 5 (lima) orang kunci yang terlibat dalam proses manajemen risiko likuiditas. Tujuan penelitian adalah untuk mengevaluasi praktik manajemen risiko likuiditas yang telah dilakukan terhadap resiliensi bank XYZ berdasarkan ketentuan OJK dalam POJK 18/POJK.03/2016. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank XYZ telah menerapkan praktik manajemen risiko likuiditas sesuai ketentuan OJK, namun terdapat beberapa pengembangan yang perlu mendapat perhatian manajemen agar Bank XYZ menjadi lebih resilien, antara lain penguatan *three line models*, penggunaan sistem dan teknologi, dan peningkatan strategi pendanaan ritel. Penelitian ini dapat menambah literatur tentang praktik manajemen risiko di industri perbankan di negara berkembang, terutama kaitannya dengan resiliensi. Penelitian ini juga dapat menjadi tolak ukur dewan direksi bank lain dalam praktik manajemen risiko likuiditas.

Keywords: Manajemen Risiko, Risiko Likuiditas, Resiliensi Bank

PENDAHULUAN

Sektor perbankan memberikan peranan penting dalam perekonomian nasional. Fungsi intermediasi yang dimiliki oleh Bank menggerakkan perekonomian melalui penghimpunan dana dan penyaluran kredit untuk peningkatan taraf hidup masyarakat (UU RI, 1998). Pada Juli 2023, Bank telah menyalurkan kredit sebanyak Rp6.685.506 milyar, sekitar 72% total pinjaman tersebut merupakan kredit untuk modal kerja dan kredit untuk investasi (SPI, 2023). Peran strategis bank tersebut menuntut Bank untuk tetap resilien karena sehat atau tidaknya perekonomian sangat tergantung pada perbankan (CNBC Indonesia, 2023).

Ketahanan (*resilience*) merupakan kemampuan sistem, seperti ekologi, ekonomi, sosial, ataupun organisasi, untuk kembali ke kondisi normal setelah adanya gangguan yang mengubah keadaannya (Morales, Martínez, Gómez, López, & Torres-Argüelles, 2019). Ketahanan bank merupakan kombinasi dari kemampuan bank untuk menyerap guncangan tanpa bergantung pada dukungan pemerintah dan kemampuan bank untuk melakukan fungsi esensialnya sehingga bank dapat berkontribusi pada produktivitas dan pertumbuhan ekonomi yang lebih luas (Crossen, Liang, Protsyk, & Zhang, 2014). Sistem perbankan yang tangguh sangat berperan untuk mencapai stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Mempertahankan sistem perbankan yang aman dan sehat



sangat penting untuk ekonomi yang berkinerja baik dan dipandang sebagai instrumen pengukuran untuk kesehatan seluruh ekonomi (Yahaya, Mahat, M.H, & Matemilola, 2022).

Setelah mengalami guncangan krisis ekonomi tahun 2008, ketahanan industri perbankan dihadapkan kembali dengan guncangan pasca pandemik Covid 19. Pada awal tahun 2023, dunia dikejutkan dengan berita kejatuhan beberapa Bank di Amerika. *Silicon Valley Bank* (SVB), yang pada tahun 2022 merupakan salah satu dari 20 bank terbesar di Amerika Serikat dan telah beroperasi selama 40 tahun, dengan total aset mencapai US\$212 milyar mengalami kolaps hanya dalam waktu 48 jam setelah berencana mengumpulkan dana untuk menyuntikkan modal. Kegagalan SVB terutama berasal dari kegagalan manajemen dalam mengelola risiko yang dimiliki yang terutama berasal dari bisnis yang terkonsentrasi pada perusahaan ventura dan teknologi ditambah dengan kurangnya pengawasan dari regulator (Federal Reserve System, 2023). Selain berita kejatuhan SVB, beberapa bank juga diberitakan juga mengalami kegagalan, antara lain Silvergate Bank dan Signature Bank. Bahkan salah satu bank besar di Swiss yang didirikan sejak tahun 1856, Credit Suisse, juga sempat dikabarkan di ambang kejatuhan sebelum akhirnya selamat karena diselamatkan oleh Bank Sentral Swiss (Kompas, 2023).

IMF dalam laporannya pada bulan April 2023 menyampaikan bahwa perekonomian cenderung mengalami perlambatan di tahun 2023. IMF menurunkan estimasi pertumbuhan ekonomi di tahun 2023, dari semula 3,4% tahun 2022 menjadi 2,8% tahun 2023 (IMF, 2023). The Fed masih terus menaikkan suku bunga acuan untuk menyelamatkan inflasi tinggi di Amerika Serikat. Sejak Bulan Maret 2022 sampai dengan Juli 2023, The Fed telah melakukan kenaikan suku bunga sebanyak 11 kali. Suku bunga The Fed saat ini berkisar antara 5,25% - 5,5%. Level suku bunga ini merupakan level suku bunga yang tertinggi di Amerika Serikat sejak 22 tahun yang lalu (BBC, 2023).

Untuk dapat bertahan menghadapi ketidakpastian global tersebut, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) meningkatkan pemantauan terhadap perkembangan global dan dampaknya terhadap Perbankan Indonesia. OJK memastikan bank telah menerapkan manajemen risiko dan tata kelola yang baik, melakukan pengkinian *recovery plan*, meningkatkan fungsi dan peran *Asset & Liability Committee*, dan memantau portofolio aset dan liabilitas (OJK, 2023).

OJK telah mengeluarkan POJK No.18/POJK.03/2016 dan SEOJK No.34/SEOJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum. Basel III juga mengeluarkan 2 (dua) standar minimum untuk pendanaan likuiditas dalam rangka memperkuat kerangka likuiditas perbankan, yaitu *Liquidity Coverage Ratio* (LCR) dan *Net Stable Funding Ratio* (NSFR). OJK juga mengadopsi standar risiko likuiditas tersebut melalui POJK No.42/POJK.03/2015 tentang LCR dan POJK No.50/POJK.03/2017 tentang NSFR.

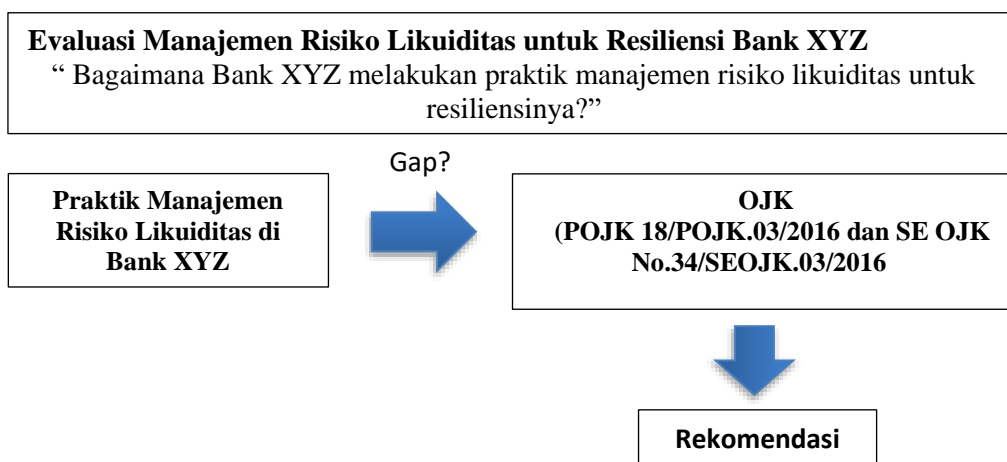
Risiko likuiditas merupakan salah satu kekhawatiran terbesar para *bankers*, manajer aset, regulator, dan pelanggan. Likuiditas merupakan jantung dari suatu organisasi, bila mana tidak dikelola dengan tepat dapat mengering dengan tiba-tiba. Likuiditas sulit untuk diprediksi. Dalam krisis, pelaku pasar cenderung untuk mengandalkan media dan rumor daripada informasi perusahaan yang diumumkan (Venkat & Baird, 2016). Risiko likuiditas berasal tidak hanya dari sisi kewajiban saja, melainkan juga dari sisi aset (Adalsteinsson, 2014). Dalam penelitian (Hong, Huang, & Wu, 2014) terhadap data bank komersial di Amerika Serikat selama rentang waktu 2001 s.d 2011 disampaikan bahwa risiko likuiditas sistemik merupakan kontributor utama kegagalan bank selama krisis keuangan global tahun 2009 dan 2010.

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang membahas terkait risiko likuiditas terhadap kinerja Bank. (Hossain, Khan, & Sadique, 2018) melakukan penelitian bagaimana tambahan modal dan likuiditas yang dipersyaratkan Basel III akan meningkatkan ketahanan bank. Penelitian menggunakan metode kuantitatif terhadap bank-bank yang ada di dalam kelompok ekonomi BRICS (Brazil, Rusia, India, China, dan Afrika Selatan) selama tahun 2007 s.d 2014. Penelitian tersebut menunjukkan bertambahnya modal (*capital adequacy ratio*) dan likuiditas bank (*leverage ratio* dan *loan to deposit ratio*) sesuai Basel III berdampak positif bagi ketahanan bank yang diukur dengan nilai *z-scores model*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan LCR dan LEV secara bersamaan merupakan cara paling efektif untuk meningkatkan ketahanan bank. (Rudhani & Balaj, 2019) melakukan penelitian terhadap manajemen likuiditas pada bank-bank komersial di Kosovo menggunakan indikator risiko likuiditas selama rentang waktu tahun 2008 s.d 2017. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa bank-bank tersebut memelihara cadangan likuiditas lebih tinggi dari yang dipersyaratkan oleh Bank Sentral, yang menyebabkan bank-bank tersebut memiliki tingkat keberlanjutan dan stabilitas keuangan yang tinggi, yang terlihat dari minimnya paparan risiko paparan risiko likuiditas selama periode krisis (2008 – 2010).

Bank XYZ termasuk dalam KBMI (Kelompok Bank berdasarkan Modal Inti) 3, yang telah berdiri selama ± 70 tahun dan memiliki aset di atas Rp400 triliun pada tahun 2022. Berdasarkan surat yang disampaikan oleh OJK, Bank XYZ termasuk dalam kategori bank sistemik. Bank sistemik menunjukkan apabila bank mengalami gangguan atau kegagalan dapat menyebabkan kegagalan sebagian atau keseluruhan bank yang lain atau sektor jasa keuangan (OJK, 2017). Berdasarkan laporan keuangan Bank XYZ tahun 2022, aset Bank XYZ terutama berasal dari kredit/pembiayaan yang diberikan (sekitar 74%), dengan komposisi sekitar 82,9% dari total kredit/pembiayaan yang diberikan tersebut memiliki sisa jatuh tempo > 5 tahun. Sementara dari sisi liabilitas, terutama berasal dari dana pihak ketiga (sekitar 85,32%) dengan komposisi sekitar 81,69% memiliki sisa jatuh tempo < 1 tahun. Kesenjangan maturitas antara aset (kredit yang diberikan) dan liabilitas (dana simpanan) tersebut menjadi salah satu tantangan bank XYZ dalam pengelolaan risiko likuitas. Pasca pandemik Covid 19, ketidakpastian kondisi global, dan perekonomian nasional yang belum sepenuhnya pulih menjadi disrupsi bagi keberlangsungan bisnis Bank XYZ. Penelitian-penelitian sebelumnya secara analisis kuantitatif telah menunjukkan bahwa praktik manajemen risiko likuiditas dapat meningkatkan ketahanan bank. Bergerak dari hal tersebut, penelitian ini ingin memastikan efektivitas praktik manajemen risiko, khususnya risiko likuiditas di Bank XYZ dalam mewujudkan resiliensi Bank XYZ. Kontribusi dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan literatur praktik manajemen risiko likuiditas dan dapat dijadikan sebagai acuan direksi Bank lainnya untuk meningkatkan resiliensi Bank.

Gambar 1: Kerangka Penelitian



Sumber: Data diolah mandiri (2023)

STUDI LITERATUR

Penelitian Terdahulu

Manajemen risiko merupakan proses mengidentifikasi, menganalisis, dan prioritas risiko melalui penerapan sumberdaya terkoordinasi dan ekonomis untuk mengurangi, mengevaluasi, dan mengendalikan kemungkinan dan/atau dampak kejadian buruk (Hubbard, 2020). Praktik manajemen risiko saat ini bukan hanya untuk mengantisipasi kerugian yang timbul melainkan juga mencakup risiko spekulatif, yang melibatkan kerugian atau keuntungan (Lam, 2017).

Praktik manajemen risiko berkontribusi secara signifikan terhadap pembentukan ketahanan perusahaan. Hal tersebut memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi dan merencanakan tindakan mitigasi dalam menghadapi situasi yang tidak pasti dan mengganggu (Lisdiono, Said, Yusoff, & Hermawan, 2022). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Baharin (Nabilah

Baharin, Yusof, Said, & Zahari, 2021) terhadap perguruan tinggi swasta di Malaysia, menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal, kemampuan finansial, dan praktik *enterprise risk management* berpengaruh signifikan pada peningkatan ketahanan organisasi.

Secara umum dapat disampaikan bahwa peran dan fungsi Bank adalah mengelola risiko untuk biaya tertentu. Inilah yang membedakan Bank dengan industri lainnya. Pada umumnya, industri lain akan berupaya menghindari risiko sebisa mungkin, sementara Bank mengambil risiko tersebut untuk penghidupannya. Bank dapat dikatakan sebagai mesin risiko dan kemampuan mengelola risiko merupakan kompetensi utama bank. Bank perlu melakukan pengelolaan risiko sehingga Bank memperoleh keuntungan yang optimal dan tetap dapat bertahan. Sistem perbankan yang kuat dan tangguh merupakan fondasi untuk kestabilan perekonomian suatu negara (Bhegawati & Utama, 2020) (Laurens, 2012).

Industri perbankan di Indonesia diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Sebagai bagian dari forum G-20 dan berbagai forum internasional, seperti *Financial Stability Board* (FSB) dan *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS), Indonesia telah berkomitmen untuk mengadopsi berbagai rekomendasi yang telah ditetapkan oleh forum-forum tersebut. Dalam hal pengaturan dan pengawasan terhadap sektor perbankan, OJK mengadopsi rekomendasi-rekomendasi tersebut dengan tetap menyesuaikan kondisi dan perkembangan perbankan di Indonesia. OJK telah mengimplementasikan secara penuh kerangka Basel II (Pilar 1, 2, dan 3) serta kerangka Basel III untuk standar permodalan dan likuiditas, dan standar lainnya yang akan diterapkan sesuai tenggat waktu BCBS.

Dalam rangka meningkatkan efektivitas kerangka pengawasan bank berbasis risiko, OJK mengeluarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No.18 /POJK.03/2016 dan SEOJK No.34/SEOJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum. Bank memiliki kewajiban untuk menerapkan praktik Manajemen Risiko dengan efektif. Praktik Manajemen Risiko tersebut paling sedikit terdiri atas 4 (empat) pilar yang meliputi:

- a. Pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris
- b. Kecukupan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit risiko
- c. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko, dan
- d. Sistem pengendalian intern yang menyeluruh

Penerapan manajemen risiko yang efektif akan dapat menjaga eksistensi suatu organisasi. Peranan auditor internal diperlukan untuk meningkatkan efektivitas penerapan manajemen risiko (Sari, 2020). (Hossain et al., 2018) menyampaikan bahwa peningkatan modal (*capital adequacy ratio*) dan likuiditas bank (*leverage ratio dan loan to deposit ratio*) sesuai Basel III berdampak positif bagi ketahanan bank yang diukur dengan nilai z-scores model. Manajemen likuiditas yang baik, yaitu dengan memelihara cadangan likuiditas yang lebih tinggi dari yang ditetapkan bank sentral, menyebabkan bank-bank di Kosovo memiliki tingkat keberlanjutan dan stabilitas keuangan yang tinggi, yang terlihat dari minimnya paparan risiko paparan risiko likuiditas selama periode krisis tahun 2008 s.d 2010 (Rudhani & Balaj, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh (Veeramoothoo & Hammoudeh, 2022) terhadap bank-bank komersial di Amerika Serikat pada tahun 2010 s.d 2017 menyampaikan bahwa LCR dan NSFR merupakan dua dari banyak faktor yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas manajemen risiko likuiditas. LCR dan NSFR telah berhasil menetapkan persyaratan likuiditas untuk meminimalkan dampak pada profitabilitas bank dan kemungkinan krisis likuiditas di Bank. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bank kecil lebih rentan terhadap risiko likuiditas jangka pendek (LCR) dan bank besar lebih rentan terhadap risiko likuiditas jangka menengah hingga panjang (NSFR).

METODE

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan model studi kasus. Penelitian studi kasus dilakukan karena ingin memahami secara mendalam kasus di dunia nyata, terutama jika batasan antara fenomena dan konteks mungkin tidak jelas (Yin, 2018). Penelitian ini melakukan evaluasi praktik manajemen risiko likuiditas di bank XYZ terhadap resiliensi bank XYZ. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu melalui analisis dokumen dan wawancara.

Bukti dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan analisis terhadap dokumen-dokumen yang diperoleh melalui internal Bank maupun data publikasi lainnya. Selanjutnya untuk memperkuat, peneliti juga melakukan wawancara *semi structured* dengan 5 (lima) orang *key persons* yang berhubungan dengan praktik manajemen risiko likuiditas di Bank XYZ. Wawancara berlangsung pada Bulan Oktober 2023, dengan responden Komisaris, Kepala Satuan Kerja Manajemen Risiko, Kepala Satuan Kerja Treasuri, Kepala Satuan Kerja Audit Internal, dan Kepala Departemen *Asset & Liability*. Responden tersebut dipilih karena mereka merupakan *key persons* yang terlibat aktif dalam praktik manajemen risiko likuiditas di Bank XYZ. Para *key persons* tersebut diharapkan memiliki perspektif yang lebih luas terhadap aktivitas perusahaan dan memahami strategik perusahaan ke depannya. Wawancara berlangsung pada Bulan Oktober 2023 dengan durasi rata-rata sekitar ± 1 jam. Pertanyaan yang disampaikan dalam wawancara mengacu kepada standar manajemen risiko yang ditetapkan oleh OJK, yaitu POJK 18/POJK.03/2016 dan SEOJK 34/SEOJK.03/2016. Tujuan wawancara yang dilakukan adalah untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terkait praktik manajemen risiko likuiditas yang dilakukan oleh Bank XYZ, kesesuaiannya dengan ketentuan regulator, dan tantangan yang dihadapi oleh Bank XYZ dalam pengelolaan risiko likuiditas untuk resiliensi Bank XYZ.

Validitas data dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi. Prinsip triangulasi dilakukan dengan tujuan mencari setidaknya tiga cara untuk memverifikasi atau menguatkan prosedur, sepotong data, atau temuan (Yin, 2016).

HASIL

Berdasarkan analisis dokumen diperoleh bahwa Bank telah menerapkan 4 (empat) pilar manajemen risiko sebagaimana yang terdapat pada POJK 18/POJK.03/2016 dan SEOJK 34/SEOJK.03/2016. Namun dalam praktiknya terdapat beberapa hal yang perlu mendapat perhatian, yaitu:

1. Meskipun dampaknya tidak signifikan, namun ditemukan beberapa kesalahan perhitungan dalam kertas kerja pengukuran dan pemantauan risiko likuiditas.
2. Selama masa pengamatan (tahun 2021 s.d 2023) atas laporan pemantauan risiko, terdapat beberapa indikator risiko likuiditas yang berada di atas *risk appetite* dan *risk tolerance*.
3. Pada umumnya Bank masih menggunakan kertas kerja manual untuk melakukan proses manajemen risiko likuiditas.

Menindaklanjuti hasil analisis dokumen tersebut, peneliti melakukan wawancara kepada 5 (lima) *key persons* yang terlibat dalam manajemen risiko likuiditas Bank XYZ. Melalui wawancara tersebut diperoleh beberapa *pain points* dalam pengelolaan likuiditas Bank XYZ, antara lain:

1. Penguatan *first* dan *second line*

“*Risk taking unit* harus melakukan *check and balance* serta *dual control* dalam pelaksanaan kegiatan operasional. *Standard Operational Procedure* (SOP) harus dijalankan sesuai ketentuan. Pimpinan harus memastikan stafnya telah melakukan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku”. (Kepala Satuan Kerja Manajemen Risiko, 2023)

“Perlu adanya penguatan *second line* dalam manajemen risiko likuiditas, yaitu Satuan Kerja Manajemen Risiko. Satuan Kerja Manajemen Risiko diharapkan dapat melakukan pemantauan dengan lebih intens. Mereka seharusnya memiliki sistem informasi yang memantau apa yang dilakukan oleh *risk taking unit*. Sehingga apabila terdapat ketidaksesuaian, dapat segera memberikan arahan untuk perbaikan”. (Kepala Departemen *Asset & Liability*, 2023)

Pada analisis dokumen ditemukan beberapa kesalahan perhitungan dalam kertas kerja pengukuran dan pemantauan risiko likuiditas. Ketika dilakukan konfirmasi pada saat wawancara, *first line*, satuan kerja treasuri menyampaikan bahwa satuan kerja manajemen risiko sebagai *second line* seharusnya melakukan monitoring dengan lebih intens sehingga dapat segera memberikan arahan untuk perbaikan jika ditemukan ketidaksesuaian. Sementara satuan kerja manajemen risiko menyatakan kesalahan tersebut disebabkan karena kurangnya pengecekan dan kontrol atasan pada unit pemilik risiko. Kondisi ini menunjukkan bahwa satuan kerja *first* dan *second line* belum melakukan fungsi dan peranannya dengan optimal.

2. Strategi pendanaan

“Perlu dilakukan penguatan pada strategi pendanaan Bank XYZ. *Mindset* Bank XYZ terpusat pada kredit pemilikan rumah. Seharusnya *mindset* yang harus diperkuat adalah: *Funding*. Bank harus dapat menghimpun dana yang akan dikelola untuk disalurkan kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit. Bank harus dapat menciptakan ekosistem yang menyeluruh, sehingga nasabah tertarik menjadi bagian dalam Bank XYZ dan menjadi loyal. Bank XYZ harus lebih kreatif dalam mengemas produk yang ditawarkan. Perkuat *retail funding*.” (Komisaris, 2023)

“Komposisi dana di Bank XYZ kurang ideal. Proporsi deposito jauh lebih tinggi dibandingkan giro dan tabungan. Sumber dana lebih banyak berasal dari korporasi, sehingga rentan terhadap perubahan suku bunga. Hal ini menyebabkan *cost of fund* Bank XYZ lebih tinggi dibandingkan kompetitor.” (Kepala Departemen Asset & Liability, 2023)

Pada analisis dokumen ditemukan beberapa indikator risiko likuiditas yang berada di atas *risk appetite* dan *risk tolerance*. Ketika dilakukan konfirmasi pada saat wawancara, ditemukan fakta bahwa pelampauan *risk appetite* dan *risk tolerance* tersebut terutama disebabkan karena komposisi dana pihak ketiga yang kurang ideal di Bank XYZ. Hal tersebut menjadi tantangan tersendiri pada saat pengelolaan risiko likuiditas.

3. Dukungan sistem dan teknologi

“Saat ini pekerjaan monitoring yang dilakukan masih bersifat manual. Bank mengolah data yang dibutuhkan dengan menggunakan kertas kerja excel. Sehingga waktu yang dibutuhkan untuk pengolahan data menjadi lebih lama. Bank sedang menginisiasi pembuatan *dashboard monitoring* risiko termasuk risiko likuiditas. Diharapkan dengan adanya bantuan teknologi, Bank XYZ akan dapat melakukan pemantauan risiko likuiditas dengan lebih cepat dan akurat”. (Kepala Satuan Kerja Manajemen Risiko, 2023).

“Saat ini Bank sedang mengembangkan sistem *blotter* otomatis untuk memudahkan proses pemantauan *cash in* dan *cash out* di satuan kerja treasury.” (Kepala Satuan Kerja Treasury, 2023)

Kesalahan yang terjadi pada saat pengukuran dan pemantauan risiko likuiditas terutama juga disebabkan karena minimnya penggunaan sistem dan teknologi. Kertas kerja yang digunakan pada umumnya masih bersifat manual, sehingga sangat rentan akan kesalahan dan membutuhkan waktu yang lebih lama untuk pengolahan data.

4. Peranan internal auditor

“Internal Auditor harus dapat berperan sebagai mitra bisnis. Internal auditor diharapkan mampu memberikan rekomendasi untuk perbaikan proses manajemen risiko likuiditas. Saat ini temuan auditor internal hanya bersifat administratif, belum memberikan dampak terhadap perbaikan proses bisnis yang lebih baik”. (Kepala Departemen Asset & Liability, 2023)

“Kami menyadari audit internal yang dilakukan masih bersifat umum. Bank belum memiliki auditor yang memiliki keahlian khusus terkait treasury dan likuiditas. Bank sedang mengembangkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan spesifik sesuai dengan aktivitas utama Bank. Diharapkan ke depannya proses internal audit yang dilakukan dapat memberikan nilai tambah yang lebih baik pada proses bisnis”. (Kepala Satuan Kerja Internal Audit, 2023).

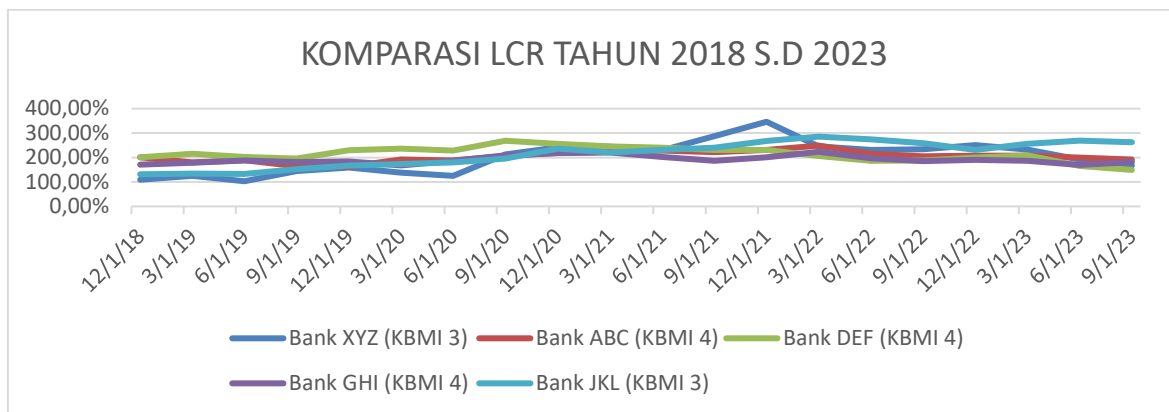
Bank telah melaksanakan audit manajemen risiko likuiditas secara periodik setiap tahunnya sesuai dengan yang diatur oleh OJK. Namun dalam praktiknya, audit manajemen risiko likuiditas yang dilakukan masih bersifat menguji kepatuhan saja sehingga temuan audit biasanya bersifat administratif. Hal tersebut mengakibatkan satuan kerja lini pertama dan kedua belum merasakan nilai tambah dari peranan auditor internal terhadap proses manajemen risiko likuiditas.

Peneliti melakukan analisis terhadap nilai rasio LCR dan NSFR selama masa pengamatan Desember 2018 s.d September 2023. Berikut adalah hasil analisis:

a. LCR

Hasil pengamatan terhadap rasio LCR Bank XYZ digambarkan dalam grafik dan tabel di bawah ini:

Gambar 2: Gambar Komparasi Rasio LCR Tahun 2018 – 2023



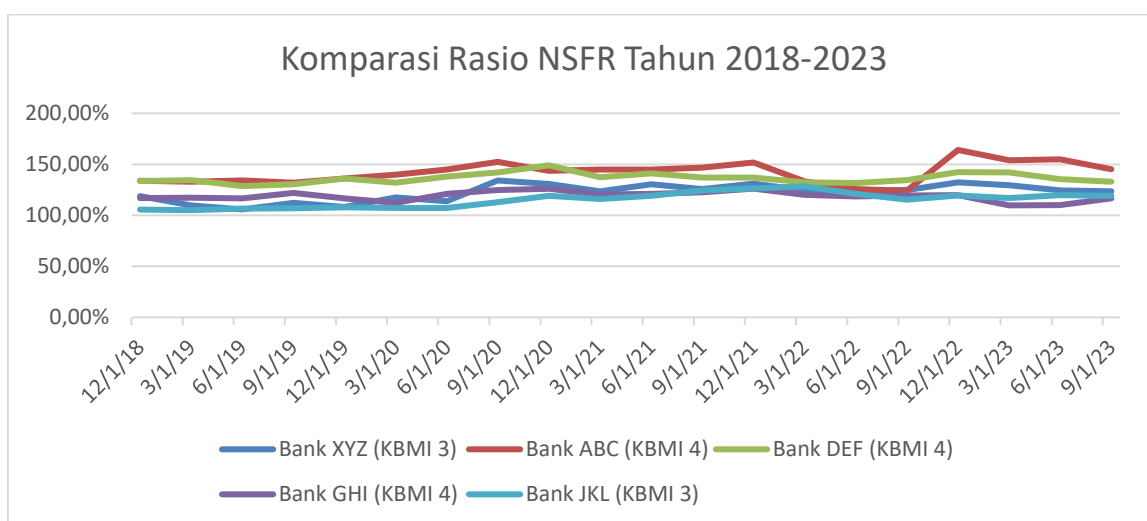
Rata-rata nilai LCR Tahun 2018 s.d 2023	Bank XYZ (KBMI 3)	Bank ABC (KBMI 4)	Bank DEF (KBMI 4)	Bank GHI (KBMI 4)	Bank JKL (KBMI 3)
	200,84%	204,11%	214,29%	191,25%	214,95%

Sumber: Laporan Bank (diolah)

b. NSFR

Hasil pengamatan terhadap rasio NSFR Bank XYZ digambarkan dalam grafik dan tabel di bawah ini:

Gambar 3: Komparasi Rasio NSFR Tahun 2018 – 2023



Rata-rata nilai NSFR Tahun 2018 s.d 2023	Bank XYZ (KBMI 3)	Bank ABC (KBMI 4)	Bank DEF (KBMI 4)	Bank GHI (KBMI 4)	Bank JKL (KBMI 3)
	122,25%	142,05%	136,43%	118,89%	115,27%

Sumber: Laporan Bank (diolah)

PEMBAHASAN

Dalam praktiknya, manajemen risiko likuiditas di Bank XYZ mengacu kepada kerangka manajemen risiko yang ditetapkan oleh OJK. Manajemen risiko likuiditas di Bank XYZ melibatkan beberapa organ organisasi, antara lain: Komite Aset dan Liabilitas (ALCO), Satuan Kerja Penghimpun Dana, Satuan Kerja Perkreditan, Satuan Kerja Treasuri, Satuan Kerja Syariah, Satuan Kerja Manajemen Risiko, Satuan Kerja Kepatuhan, dan Audit Internal.

Namun berdasarkan hasil analisis dokumen dan wawancara, ditemukan beberapa kondisi yang membutuhkan perbaikan dan pengembangan lebih lanjut, yaitu:

1. Penguatan *three lines model*

Berdasarkan *three lines model* (IIA, 2020) organisasi membutuhkan struktur dan proses yang efektif untuk memungkinkan pencapaian tujuan yang didukung oleh tata kelola dan manajemen risiko yang kuat. Semua peran yang terdapat dalam *three lines model* harus dapat bekerja sama secara kolektif pada penciptaan dan perlindungan nilai untuk pencapaian tujuan organisasi.

Hasil analisis dokumen dan wawancara menunjukkan terdapatnya kesalahan dalam pengukuran dan pemantauan risiko likuiditas yang disebabkan karena belum optimalnya peran dan fungsi lini pertama dan lini kedua. Lini pertama seharusnya bertanggung jawab memastikan pengelolaan risiko likuiditas. Lini kedua memberikan bantuan pengelolaan risiko likuiditas melalui dukungan, pemantauan, dan memberikan keahlian yang saling melengkapi peran lini pertama. Masing-masing lini harus memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan melaksanakannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Lini pertama dan kedua harus berkolaborasi secara aktif agar dapat melakukan manajemen risiko likuiditas dengan efektif.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh fakta bahwa peran audit internal sebagai lini ketiga belum mampu memberikan *assurance* dan nasihat yang independen dan objektif terkait kecukupan dan efektivitas tata kelola dan manajemen risiko. Kemampuan ini dapat dicapai melalui penerapan sumber daya manusia yang kompeten yang memiliki keahlian, wawasan yang sistematis dan terstruktur. Perlu adanya peningkatan kompetensi pada sumber daya Satuan Kerja Audit Internal khususnya terkait risiko likuiditas sehingga temuan yang diperoleh tidak hanya bersifat administratif, melainkan juga dapat memberikan dampak untuk mendorong dan memfasilitasi pengembangan berkelanjutan.

2. Penggunaan sistem dan teknologi

Penggunaan sistem dan teknologi yang memadai akan membantu pengelolaan risiko likuiditas yang lebih cepat dan akurat. Kesalahan yang disebabkan oleh transaksi manual akan dapat diminimalisasi. Waktu yang dibutuhkan untuk pengolahan data dan informasi juga akan lebih cepat, sehingga dapat lebih mudah dan cepat untuk melakukan analisis dan pengambilan keputusan. Bank perlu menyegerakan penyediaan sistem informasi manajemen untuk pengelolaan risiko likuiditas.

3. Pengendalian likuiditas dilakukan melalui strategi pendanaan, pengelolaan likuiditas dan rencana pendanaan darurat. Secara ketentuan dan kebijakan, Bank telah menjalankan praktik tersebut dalam operasionalnya. Namun, Bank memiliki tantangan dalam pengumpulan dana ritel. Portofolio dana pihak ketiga Bank XYZ terutama berasal dari dana lembaga. Penempatan

dana lembaga biasanya menuntut tingkat hasil yang lebih tinggi dan berpotensi ditarik sewaktu-waktu secara signifikan apabila terdapat penawaran yang lebih menarik dari Bank pesaing. Bank perlu meningkatkan strategi pendanaannya, khususnya penghimpunan dana ritel dari masyarakat untuk dapat mengurangi tekanan yang disebabkan oleh tingginya komposisi dana lembaga.

Berdasarkan pengamatan selama tahun 2018 s.d 2023, dapat dilihat bahwa Bank XYZ selalu memelihara nilai rasio LCR di atas ketentuan OJK (minimal 100%) (Gambar 2). Bila dibandingkan dengan 3 Bank KBMI 4 dan 1 Bank KBMI 3 lainnya, nilai rata-rata LCR Bank XYZ tidak terlalu berbeda jauh. Bank XYZ bahkan memelihara nilai LCR lebih tinggi dari rata-rata nilai LCR Bank GHI yang berada dalam kategori KBMI 4. Rasio LCR merupakan rasio yang menunjukkan perbandingan antara *high quality liquid asset* dengan total arus kas keluar bersih (*net cash outflow*) selama 30 (tiga puluh) hari ke depan dalam skenario tertekan. Nilai rasio LCR Bank XYZ yang selalu di atas 100% menunjukkan bahwa Bank XYZ memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan likuiditasnya lebih dari 30 hari dalam kondisi stres. Hal ini menunjukkan bila dilihat dari sisi likuiditas, Bank XYZ resilien secara jangka pendek. Bank XYZ memiliki aset likuid berkualitas tinggi untuk mendanai kas keluar bersih selama 30 hari ke depan dalam skenario stress.

Berdasarkan pengamatan selama tahun 2018 s.d 2023, dapat dilihat bahwa Bank XYZ selalu memelihara nilai rasio NSFR di atas ketentuan OJK (minimal 100%) (Gambar 3). Bila dibandingkan dengan 3 Bank KBMI 4 dan 1 Bank KBMI 3, nilai rata-rata NSFR Bank XYZ masih lebih baik dibandingkan dengan Bank GHI (KBMI 4) dan Bank JKL (KBMI 3). Hal ini menunjukkan bahwa Bank XYZ memiliki kemampuan mendanai aset dan transaksi rekening administratif yang diperlukan, dengan menggunakan liabilitas dan ekuitas stabil yang dimiliki selama periode 1 (satu) tahun.

Hasil penelitian terhadap LCR dan NSFR tersebut menunjukkan Bank XYZ dapat mempertahankan resiliensinya bahkan di saat krisis sekalipun, yaitu terjadinya pandemik Covis 19 pada tahun 2020 – 2022. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hossain (Hossain et al., 2018), Rudhani (Rudhani & Balaj, 2019), dan Veeramoothoo bahwa manajemen likuiditas yang baik memiliki dampak positif terhadap resiliensi Bank. Bank yang menerapkan manajemen risiko likuiditas yang efektif, memiliki paparan risiko likuiditas lebih rendah.

Dalam menghadapi kondisi perubahan yang semakin cepat dan tidak dapat diprediksi, termasuk kondisi global yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan, Bank XYZ dituntut untuk dapat meningkatkan resiliensinya melalui pengelolaan risiko likuiditas yang efektif. Praktik manajemen risiko yang efektif berkontribusi secara signifikan terhadap pembentukan ketahanan perusahaan (Lisdiono et al., 2022). Bank XYZ harus memastikan efektivitas manajemen risiko likuiditas yang dilakukan dan memastikan penyelesaian pemenuhan keterbatasan-keterbatasan manajemen risiko likuiditas yang dimiliki Bank XYZ.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik manajemen risiko likuiditas dan memberikan rekomendasi dalam upaya meningkatkan resiliensi Bank XYZ. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa Bank XYZ telah menerapkan manajemen risiko likuiditas sesuai ketentuan yang ditetapkan oleh OJK melalui POJK 18/POJK.03/2016 dan SE OJK 34/SEOJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum. Berdasarkan standar risiko likuiditas LCR dan NSFR, Bank XYZ adalah bank yang resilien. Hal ini terbukti dari nilai rasio LCR dan NSFR yang selalu di atas ketentuan yang ditetapkan oleh OJK selama rentang waktu pengamatan tahun 2018 s.d 2023. Di dalam masa krisis pandemik Covid 19, Bank XYZ juga dapat mempertahankan nilai LCR dan NSFR.

Namun, untuk tetap dapat bertahan di dalam kondisi perubahan yang cepat dan fluktuatif, Bank XYZ perlu meningkatkan manajemen risiko likuiditasnya menjadi lebih efektif, yaitu dengan meningkatkan peranan *three lines model* dalam pengelolaan risiko likuiditas, melakukan investasi pada penyediaan sistem informasi dan teknologi yang memadai untuk pengelolaan risiko likuiditas, dan meningkatkan strategi pendanaan penghimpunan dana retail untuk mengurangi ketergantungan Bank terhadap dana-dana lembaga dalam jumlah yang besar.

Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain ruang lingkup penelitian ini terbatas pada kesesuaian kriteria praktik manajemen risiko likuiditas di Bank XYZ terhadap regulasi OJK secara umum dan merupakan studi kasus yang hasilnya mungkin berbeda jika diterapkan ke bank-bank lain. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat fokus pada kriteria tertentu dalam manajemen risiko likuiditas sehingga diperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan dapat menambah sampel penelitian atau menggunakan metode analisis yang berbeda untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif.

REFERENSI

- Adalsteinsson, G. (2014). *Liquidity Risk Management Guide The From Policy to Pitfalls*.
- BBC. (2023, July). Fed raises interest rates to highest in 22 years. *BBC*.
- Bhegawati, D., & Utama, M. S. (2020). The Role of Banking in Indonesia in Increasing Economic Growth and Community Welfare. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 22, 1.
- CNBC Indonesia. (2023). Pesan Sri Mulyani untuk Bankir di 2023: Jangan Salah Arah!
- Crossen, C., Liang, X., Protsyk, A., & Zhang, J. (2014). *Measuring the Banking System's Resilience*.
- Driga, I. (2009). *Liquidity Risk Management in Banking*.
- Federal Reserve System. (2023). *Review of the Federal Reserve's Supervision and Regulation of Silicon Valley Bank*.
- Hong, H., Huang, J. Z., & Wu, D. (2014). The information content of Basel III liquidity risk measures. *Journal of Financial Stability*, 15, 91–111. Retrieved 30 July 2023 from <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2014.09.003>
- Hossain, M. Z., Khan, M. A. R., & Sadique, M. S. (2018). Basel III and perceived resilience of banks in the BRICS economies. *Applied Economics*, 50(19), 2133–2146. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/00036846.2017.1391999>
- Hubbard, D. W. (2020). *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. Retrieved from www.wiley.com/go/permissions.
- IIA. (2020). *THE IIA'S THREE LINES MODEL*.
- IMF. (2023). *World Economic Outlook, April 2023* (Vol. APRIL). Retrieved 27 July 2023 from <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/04/11/world-economic-outlook-april-2023>
- Kompas. (2023, March). Credit Suisse Selamat Setelah Berada di Ujung Tanduk. *Kompas*.

- Lam, J. (2017). *Implementing Enterprise Risk Management*. Retrieved from www.WileyFinance.com.
- Laurens, F. (2012). *Basel III and Prudent Risk Management in Banking: Continuing The Cycle of Fixing Past Crisis. Risk governance & control: financial markets & institutions* (Vol. 2).
- Lisdiono, P., Said, J., Yusoff, H., & Hermawan, A. A. (2022). Risk management practice, alliance management capability, and enterprise resilience: Findings from Indonesian state-owned enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 190–202. Retrieved from [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.17](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.17)
- Morales, S. N., Martínez, L. R., Gómez, J. A. H., López, R. R., & Torres-Argüelles, V. (2019). Predictors of organizational resilience by factorial analysis. *International Journal of Engineering Business Management*, 11. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1847979019837046>
- Nabilah Baharin, S., Yusof, F., Said, J., & Zahari, A. I. (2021). Assessing Organisational Resilience of Private Higher Learning Institution. Retrieved from <http://mojom.um.edu.my>
- OJK. (2017). POJK 14/POJK.03/2017.
- OJK. (2023). Siaran Pers RDKB.
- Rudhani, L. H., & Balaj, D. (2019). Management of Liquidity Risk and the Banking Activity. *International Journal of Finance & Banking Studies (2147-4486)*, 8(2), 01–08. Retrieved from <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v8i2.299>
- Sari, A. P. (2020). *Analisis Penerapan Manajemen Risiko dan Peran Audit Intenal Terhadap Manajemen Risiko pada Lembaga PQR*.
- SPI. (2023). *Infografis Statistik Perbankan Indonesia Juli 2023*.
- UU RI. (1998). *UU No. 10 Tahun 1998*. Retrieved 27 July 2023 from <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/45486/uu-no-10-tahun-1998>
- Veeramoothoo, S., & Hammoudeh, S. (2022). Impact of Basel III liquidity regulations on U.S. Bank performance in different conditional profitability spectrums. *North American Journal of Economics and Finance*, 63. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.najef.2022.101826>
- Venkat, S., & Baird, S. (2016). *Liquidity Risk Management*.
- Yahaya, A., Mahat, F., M.H, Y., & Matemilola, B. T. (2022). Liquidity risk and bank financial performance: an application of system GMM approach. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 30(3), 312–334. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JFRC-03-2021-0019>
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish*. Guilford Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE.