

Pengelolaan Risiko

BCA menyadari bahwa seiring dengan makin meningkatnya penyaluran kredit, praktik pengelolaan risiko berlandaskan prinsip kehati-hatian semakin diperlukan guna menjamin pertumbuhan bisnis yang sehat dan berkelanjutan.



Anthony Brent Elam
Direktur

Sepanjang tahun 2005, BCA fokus pada peningkatan infrastruktur pengelolaan risiko kredit serta upaya proaktif untuk mempertahankan kualitas portofolio kredit. Melalui implementasi perangkat lunak *business credit origination*, penyempurnaan model penilaian kredit dan program pengembangan staf pengelolaan risiko, BCA terus meningkatkan kemampuannya di bidang risiko kredit. Tujuannya adalah untuk mempersiapkan Bank menuju implementasi standar Basel II hingga tahun 2008, dan infrastruktur yang diperlukan bagi suatu sistem pengelolaan risiko yang ketat, lengkap dan terpadu.

Menyeimbangkan Pertumbuhan Bisnis dengan Pengelolaan Risiko

Sejak tahun 2002 BCA aktif mengembangkan kapasitas dan infrastruktur bisnis kredit, sejalan dengan strategi pengembangan kompetensi di bidang kredit guna melengkapi keunggulannya sebagai perbankan transaksional terkemuka di Indonesia. BCA menyadari bahwa seiring dengan makin meningkatnya penyaluran kredit, praktik pengelolaan risiko berlandaskan prinsip kehati-hatian semakin diperlukan guna menjamin pertumbuhan bisnis yang sehat dan berkelanjutan. Untuk itu, kami terus berupaya untuk mengembangkan pengelolaan risiko serta melakukan evaluasi, validasi dan, bila diperlukan, revisi atas perangkat penilaian risiko kredit termasuk metode pelaporan dan pengukuran risiko operasional dan pasar.

Upaya peningkatan pengelolaan risiko pada tahun 2005 antara lain meliputi revisi model penilaian kartu kredit dan pengembangan penilaian untuk kredit khusus bagi Kredit Usaha Kecil (KUK), model untuk *operational risk self assessment* dan pelaporan insiden, serta pembaharuan atas kebijakan Manajemen Aktiva dan Pasiva (*Asset and Liability Management/ALM*). Sepanjang tahun 2005, Bank menerapkan kebijakan NPL yang telah diperbaharui, yang memungkinkan penanganan kredit bermasalah secara lebih efektif dan proaktif.

Kredit Berdasarkan Sektor Industri (per 31 Desember 2005)

Sektor-sektor Kredit	Persentase
Otomotif & Transportasi	8,43%
Distributor, Partai Besar (<i>Wholesaler</i>), Ritel	6,95%
Produk Konsumsi, Rumah Tangga & ATK	6,77%
Utilitas Publik & Infrastruktur	5,83%
Bahan Bangunan & Konstruksi Lainnya	5,69%
Tekstil & Produk Tekstil	5,63%
Rokok & Tembakau	5,52%
Properti & Konstruksi	4,91%
Perkebunan & Pertanian	4,83%
Makanan & Minuman	4,34%
Lain-lain	41,10%
Jumlah	100,00%

Selama tahun 2005 BCA aktif berpartisipasi dalam Program Sertifikasi Pengelolaan Risiko seperti yang disyaratkan dalam Arsitektur Perbankan Indonesia (API). Kerangka API yang diperkenalkan pada tahun 2004 mewajibkan adanya sertifikasi pengelolaan risiko bagi seluruh jajaran manajemen dan pejabat Bank yang terkait dengan aktivitas pengelolaan risiko paling lambat pada tahun 2010. Sehubungan dengan hal tersebut, BCA telah mendapatkan sertifikasi dari Bank Indonesia sebagai penyelenggara pelatihan Program Sertifikasi Pengelolaan Risiko, sehingga BCA tidak hanya dapat melakukan program *in-house training* bagi karyawannya tetapi juga menyelenggarakan program pelatihan bagi pihak lain.

Persiapan Implementasi Basel II

Bank Indonesia telah mengumumkan ketentuan mengenai penerapan standar Basel II pada tahun 2008 bagi bank-bank besar di Indonesia, termasuk BCA. Pada tahap awal, BCA dibatasi pada penerapan pendekatan standar (*standardized approach*) untuk risiko kredit dan pendekatan dasar (*basic approach*) untuk risiko operasional. Pada tahun 2010, Bank Indonesia (BI) akan mengizinkan bank-bank untuk menerapkan metode yang lebih canggih dalam hal pengukuran dan pelaporan risiko kredit dan operasional. Penerapan metode tersebut membutuhkan persetujuan tertulis dari BI.

BCA kini tengah melakukan *high level gap analysis* mengenai posisi Bank saat ini dan di tahun 2008 nanti, dan akan menyusun rencana kerja untuk memastikan bahwa BCA dapat memenuhi seluruh ketentuan Bank Indonesia.

Profil Risiko

Pada bulan Maret 2005, Satuan Kerja Manajemen Risiko telah menyampaikan Profil Risiko BCA kepada BI, yang diantaranya memuat profil risiko menyangkut delapan jenis risiko utama yaitu risiko kredit, risiko pasar, risiko operasional, risiko likuiditas, risiko

hukum, risiko strategis, risiko reputasi dan risiko kepatuhan. Laporan tersebut memuat pula indikator dan formula yang digunakan dalam penilaian tingkat risiko dan sistem pengendalian risiko. Laporan Profil Risiko ini disusun setiap kuartal dan memuat berbagai faktor risiko yang dihadapi serta kesiapan Bank dalam mengelola risiko tersebut. Beberapa area utama yang memerlukan perbaikan yang diidentifikasi dalam laporan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penyempurnaan pendelegasian otorisasi kredit dalam penerapan prinsip 'empat mata', dimana setiap keputusan kredit memerlukan otorisasi dari pejabat yang berwenang dari sisi pengelolaan risiko kredit dan dari sisi unit bisnis.
2. Penyempurnaan kebijakan, prosedur dan panduan pengelolaan risiko (terdiri dari delapan jenis risiko yaitu: risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko strategis, risiko reputasi, dan risiko kepatuhan).
3. Peningkatan sistem aplikasi pengelolaan risiko yang meliputi risiko kredit dan operasional.
4. Pengembangan model pengukuran risiko yang spesifik.
5. Pengintegrasian sistem informasi manajemen (MIS) dan aplikasi pengelolaan risiko.

Pengawasan Pengelolaan Risiko

Pengawasan dan pengelolaan risiko di BCA dimulai dari Dewan Komisaris yang aktif terlibat dalam penetapan kerangka kerja pengelolaan risiko secara keseluruhan, serta bertanggung jawab mengkaji pelaksanaan kegiatan pengelolaan risiko, menyetujui penyusunan kebijakan pengelolaan risiko dan mendelegasikan pengawasan dan pengelolaan sehari-hari kepada Direksi. Direksi kemudian melaksanakan mandat tersebut dengan menyusun kebijakan, strategi dan pedoman pelaksanaan kebijakan pengelolaan risiko. Disamping itu, Direksi juga berperan aktif dalam pengelolaan risiko. Hal ini

BCA kini tengah melakukan *high level gap analysis* mengenai posisi Bank saat ini dan di tahun 2008 nanti, dan akan menyusun rencana kerja untuk memastikan bahwa BCA dapat memenuhi seluruh ketentuan Bank Indonesia.

Komite Manajemen Risiko memberikan rekomendasi kepada Direksi yang meliputi kebijakan, strategi dan panduan bagi pengendalian dan praktik Pengelolaan Risiko.

dilakukan antara lain melalui penetapan batasan-batasan mengenai *risk appetite*. Selanjutnya Direksi memberikan pendelegasian wewenang persetujuan kredit kepada pejabat yang memenuhi syarat dan memberikan persetujuan atas usulan kredit di atas batas yang ditetapkan oleh Dewan Komisaris.

Dalam melaksanakan tanggung jawabnya, Direksi dibantu oleh Komite Manajemen Risiko, yang beranggotakan beberapa Direktur, para Kepala divisi pengelolaan risiko serta pejabat terkait bidang pengelolaan risiko lainnya. Komite Manajemen Risiko memberikan rekomendasi kepada Direksi yang meliputi kebijakan, strategi dan panduan bagi pengendalian dan praktik pengelolaan risiko. Direksi juga dibantu oleh Komite Kebijakan Kredit, Komite Risiko Operasional, Komite Risiko Pasar dan Komite Aset dan Liabilitas (ALCO) guna mengidentifikasi, mengukur dan mengelola berbagai risiko yang dihadapi Bank dalam kegiatan bisnisnya.

Pada tahun 2005, BCA meningkatkan pelaksanaan program perekrutan dan pelatihan bagi karyawan di bidang pengelolaan risiko. Program ini bertujuan untuk mengembangkan staf pengelolaan risiko yang memiliki kemampuan untuk:

1. Menerapkan sistem penilaian yang baik di dalam melaksanakan prosedur pengelolaan risiko.
2. Mengikuti standar pengelolaan risiko dalam melakukan penilaian dan pengelolaan risiko.
3. Mendorong budaya yang menjunjung tinggi akan proses dan pengendalian pengelolaan risiko yang efektif dan berdisiplin.

Program ini akan terus berlanjut di tahun 2006 dan seiring dengan berjalannya waktu, akan menghasilkan kader-kader berkualitas guna mendukung upaya Bank dalam meningkatkan kemampuan di bidang pengelolaan risiko.

Kerangka Pengelolaan Risiko

BCA telah menerapkan struktur pengelolaan risiko di seluruh lini organisasi, berupa kebijakan umum serta perangkat pengendalian guna memastikan konsistensi praktik pengelolaan risiko secara menyeluruh. Tiap unit bisnis didukung oleh satu grup pengelola risiko yang bertanggung jawab atas penilaian dan pengelolaan risiko yang berkaitan dengan bisnis tersebut. Tim pengelola risiko juga bertanggung jawab dalam melakukan pengembangan dan pengimplementasian kebijakan, prosedur, serta pengawasan. Pengkajian dan pemantauan proses ini dilakukan oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko, sedangkan konsistensi pelaksanaannya dimonitor oleh Satuan Kerja Audit Internal.

Fungsi penting lainnya dari Satuan Kerja Manajemen Risiko adalah memantau dan menilai secara sistematis profil risiko Bank, mengkaji dampak risiko dari suatu produk atau jasa baru, menyusun prosedur dan metode manajemen portofolio, serta membantu unit bisnis dalam mengembangkan kepedulian dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip pengelolaan risiko dimaksud.

FUNGSI PENGELOLAAN RISIKO

Pengelolaan Aset dan Liabilitas

Tugas utama Grup ALM adalah untuk memaksimalkan profitabilitas Bank dengan mengalokasikan dan menginvestasikan secara berhati-hati dana Bank dalam bentuk aktiva produktif, mengurangi biaya pendanaan, dan secara tepat mengelola risiko yang menyangkut neraca dan strategi suku bunga yang ditetapkan. Secara khusus, ALM bertanggung jawab atas pengelolaan risiko likuiditas, risiko suku bunga, dan risiko nilai tukar. ALM mengadakan rapat berkala dengan Tim Manajemen Risiko dan Wakil Presiden Direktur, yang merupakan anggota inti dari Komite Aset dan Liabilitas (ALCO).

ALCO dipimpin oleh Presiden Direktur (juga merangkap anggota), dengan anggota terdiri dari dua orang Wakil Presiden Direktur, *Chief Risk Officer* dan Direktur bidang Perbankan Korporasi dan Ritel. Anggota lainnya adalah Kepala Divisi Keuangan dan Akuntansi, sedangkan Kepala ALM bertindak sebagai sekretaris.

Risiko Likuiditas

ALCO bertanggung jawab atas pengelolaan risiko likuiditas terutama terkait dengan potensi terjadinya ketidaksesuaian (*mismatches*) atas struktur aktiva dan pasiva Bank. Bersama dengan Divisi Tresuri yang merupakan unit operasional, Satuan Kerja Manajemen Risiko memantau dan mengevaluasi paparan risiko likuiditas yang dihadapi Bank, serta mengkaji peluang penyempurnaan kebijakan dan prosedur yang mungkin dilakukan. Melalui pengelolaan risiko likuiditas Rupiah yang proaktif, BCA berhasil mempertahankan likuiditas yang stabil sepanjang tahun, meskipun menghadapi kondisi kenaikan Giro Wajib Minimum dan meningkatnya suku bunga Rupiah.

Sejalan dengan rekomendasi Basel II, BCA menerapkan kebijakan dan prosedur manajemen risiko likuiditas secara terpisah untuk aktiva dan pasiva Bank dalam mata uang asing yang merupakan faktor penting mengingat nilai tukar Rupiah yang relatif kurang stabil.

Risiko Pasar

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai institusi intermediasi keuangan, BCA menghadapi risiko kurs valuta asing dan risiko suku bunga, yang merupakan dua aspek risiko yang melekat pada bisnis perbankan.

Risiko kurs valuta asing timbul karena fluktuasi nilai Rupiah terhadap valuta asing, terutama Dolar AS. Untuk mengurangi risiko tersebut, BCA melaksanakan kebijakan pengelolaan risiko dengan menjaga posisi devisa neto (PDN) pada level yang relatif rendah sesuai dengan peraturan BI di bawah maksimum 20% dari total modal bank.

Di sisi lain, risiko suku bunga adalah perubahan atas tingkat suku bunga yang dapat mempengaruhi nilai dari aktiva berbunga tetap. Dalam mengelola risiko yang terkait dengan portofolio surat berharga untuk diperdagangkan, BCA membentuk prosedur pengelolaan risiko berdasarkan pendekatan model internal – tercantum dalam *Market Risk Amendment* tahun 1996 – dengan menerapkan metodologi *Value at Risk* (VaR) untuk mengukur, memantau dan mengkaji risiko suku bunga pada portofolio. Sedangkan untuk memantau risiko terkait dengan portofolio Bank, BCA melakukan pendekatan nilai perolehan dan nilai ekonomi yang didukung analisa *repricing gap* dan *multiple scenario*. Demikian juga dengan risiko likuiditas, pengelolaan risiko suku bunga dipisahkan untuk aktiva dan pasiva Bank dalam Rupiah dan Dolar AS.

Tiap unit pengambil risiko atau unit bisnis didukung oleh satu grup pengelola risiko yang bertanggung jawab atas identifikasi dan pengelolaan risiko tertentu yang berkaitan dengan bisnis tersebut.

Sebagai Bank penyedia layanan pembayaran dengan jaringan cabang dan ATM yang tersebar secara nasional, BCA melakukan pengelolaan risiko operasional secara ketat.

Risiko Kredit

Risiko Kredit mencerminkan potensi kerugian yang timbul akibat kegagalan bayar debitur terkait atau *counter party*-nya. BCA secara aktif melakukan upaya analisa dan pengelolaan untuk mengendalikan risiko tersebut, baik pada tingkat transaksi – atau penyaluran kredit – maupun pada tingkat portofolio. Praktik pengelolaan risiko kredit disusun untuk menerapkan prinsip kehati-hatian dalam bisnis kredit, serta untuk menjamin independensi dan integritas proses pengelolaan risiko.

Salah satu faktor kunci pada proses pengelolaan risiko kredit adalah pemisahan yang jelas antara unit kredit dan pengelolaan risiko, dengan pedoman yang jelas mengenai batasan dan wewenang atas persetujuan kredit. Debitur korporasi dan komersial dianalisa secara individual oleh analis kredit independen dan terlatih di bawah koordinasi *Chief Risk Officer*. Sementara itu, kredit konsumen dan usaha kecil dikelola secara statistik berbasis portofolio dengan menggunakan model penilaian kredit yang dibuat khusus.

Kegiatan pengelolaan risiko kredit secara umum meliputi penyusunan proses dan kebijakan kredit; penentuan limit dan evaluasi berkala; pengembangan model penilaian kredit bagi tiap lini bisnis; serta evaluasi prosedur dan kebijakan *stress testing* kredit untuk mengantisipasi seluruh risiko potensial yang mungkin timbul, termasuk pencadangan kredit yang sesuai.

Risiko Operasional

Sebagai Bank penyedia layanan pembayaran dengan jaringan cabang dan ATM yang tersebar secara nasional, BCA melakukan pengelolaan

risiko operasional secara ketat. Kebijakan dan prosedur operasional disusun untuk meminimalisasi dan memantau faktor risiko terkait dengan aspek operasional, termasuk *back-office*, fasilitas fisik, kejahatan dan skenario penanggulangan bencana. Di tahun 2005, BCA menerapkan kebijakan *Risk Control Self Assessment* yang telah disempurnakan, yang memungkinkan unit operasional untuk mengidentifikasi dan mengukur secara independen risiko operasional dan mewaspadaikan sumber-sumber risiko tersebut. Bank juga telah memperbaharui *Loss Event Database* yang dirancang untuk mendapatkan data pada saat terjadi kegagalan operasional atau kehilangan data, sehingga BCA dapat mengetahui penyebab terjadinya kegagalan tersebut dan mencegahnya untuk terulang kembali. Saat ini BCA membangun sistem pemantauan risiko yang terhubung dengan sistem *data warehouse* yang dapat mengidentifikasi risiko potensial pada tahap dini.

Risiko Kepatuhan

BCA terus memonitor tingkat risiko yang dapat timbul karena penyimpangan terhadap peraturan perundang-undangan di Indonesia. Parameter yang digunakan dalam penilaian risiko kepatuhan adalah kemungkinan terjadinya penyimpangan akibat faktor internal maupun eksternal. Sebagai akibatnya Bank tidak mampu mematuhi peraturan yang berlaku. Contoh kasus tersebut dapat berupa penyimpangan terhadap peraturan tentang Giro Wajib Minimum, kualitas aktiva produktif, penyisihan penghapusan aktiva produktif, batas maksimum pemberian kredit, posisi devisa neto, maupun kemampuan Bank dalam mematuhi peraturan yang akan segera berlaku, termasuk standar Basel II.

Risiko Hukum

Risiko hukum didefinisikan sebagai risiko yang disebabkan oleh kelemahan pada dokumentasi kredit dan surat berharga atau dokumen hukum lainnya, termasuk namun tidak terbatas pada kelemahan yang berasal dari tuntutan hukum dan kelemahan dokumentasi perjanjian yang dibuat Bank. Parameter yang digunakan dalam penilaian risiko hukum adalah potensi kerugian yang diakibatkan oleh adanya tuntutan terhadap BCA.

Risiko Reputasi

Reputasi dan kepercayaan merupakan pondasi penting di dalam industri perbankan. BCA secara aktif mengelola Risiko Reputasi yang didefinisikan sebagai risiko yang berkaitan dengan persepsi negatif masyarakat, terutama yang berhubungan dengan kegiatan bisnis dan tingkat pelayanan Bank. Untuk memperkecil kemungkinan timbulnya risiko

dimaksud, kebijakan utama yang telah diterapkan adalah melalui Prosedur Komunikasi dan Panduan Penyelesaian Pengaduan.

Risiko Strategis

Pengelolaan Risiko Strategis mengharuskan BCA untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko yang terkait pada pengambilan keputusan yang kurang efektif dan kurang daya tanggap terhadap perubahan eksternal. BCA mengelola risiko tersebut melalui penggunaan data internal dan eksternal yang berintegritas dalam pengambilan keputusan serta meningkatkan kualitas analisa yang dilakukan dalam pengambilan keputusan bisnis strategis. Pengambilan keputusan strategis didukung lebih jauh dengan model keuangan, prosedur *stress testing* dan berbagai sistem aplikasi lain yang merupakan sarana penting untuk melakukan analisa yang akurat dan andal atas kinerja BCA.

Reputasi dan kepercayaan merupakan pondasi penting di dalam industri perbankan. BCA secara aktif mengelola Risiko Reputasi yang didefinisikan sebagai risiko yang berkaitan dengan persepsi negatif masyarakat.