

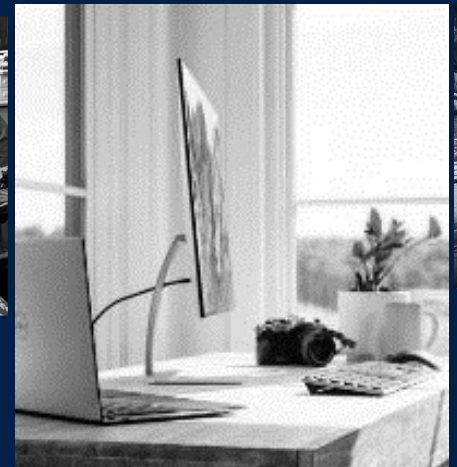
Microbanking Risk Management

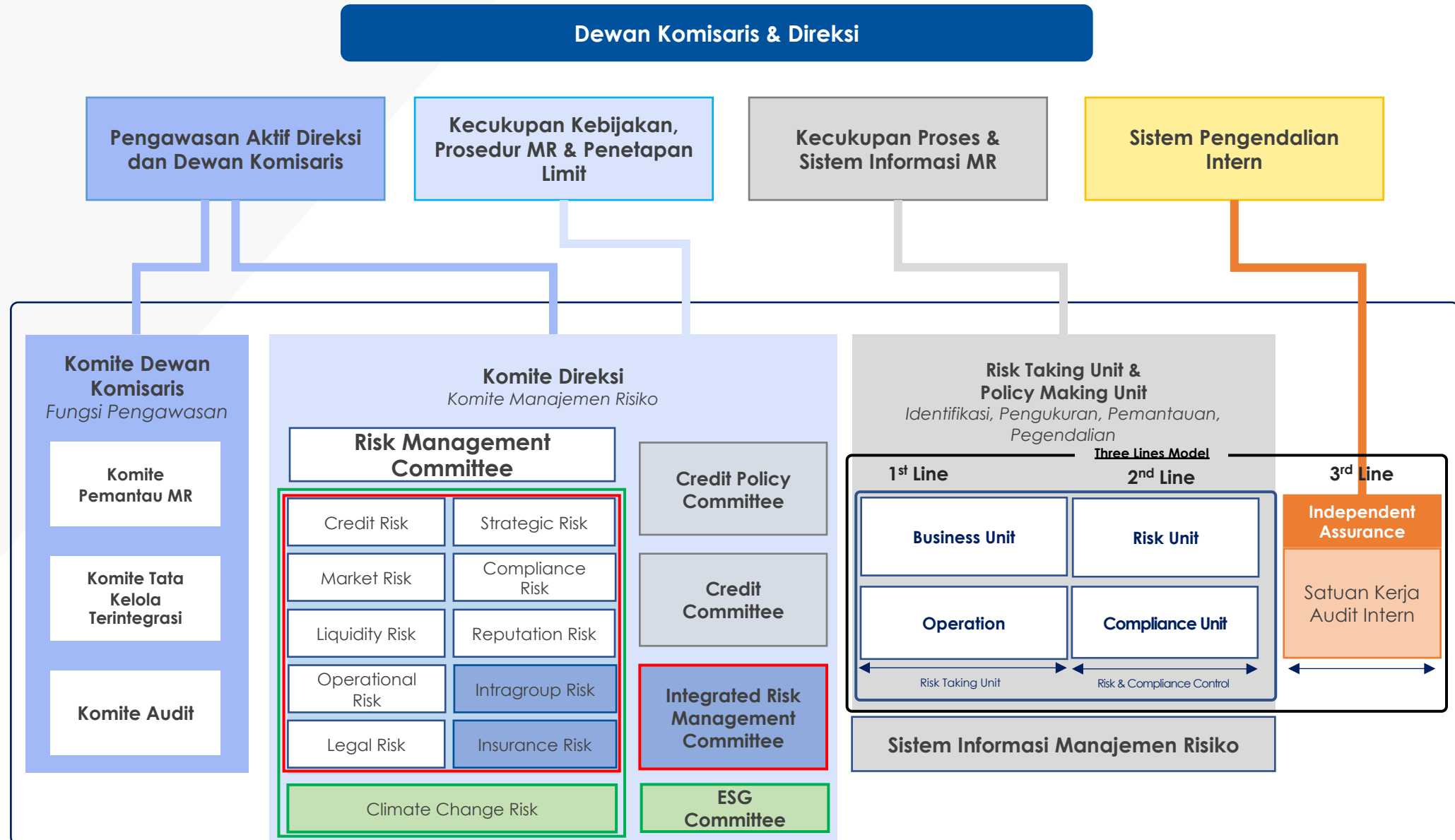
Made and Presented by: BRI Research Institute,
Micro Business Development Direktorat Bisnis Mikro
PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero), Tbk

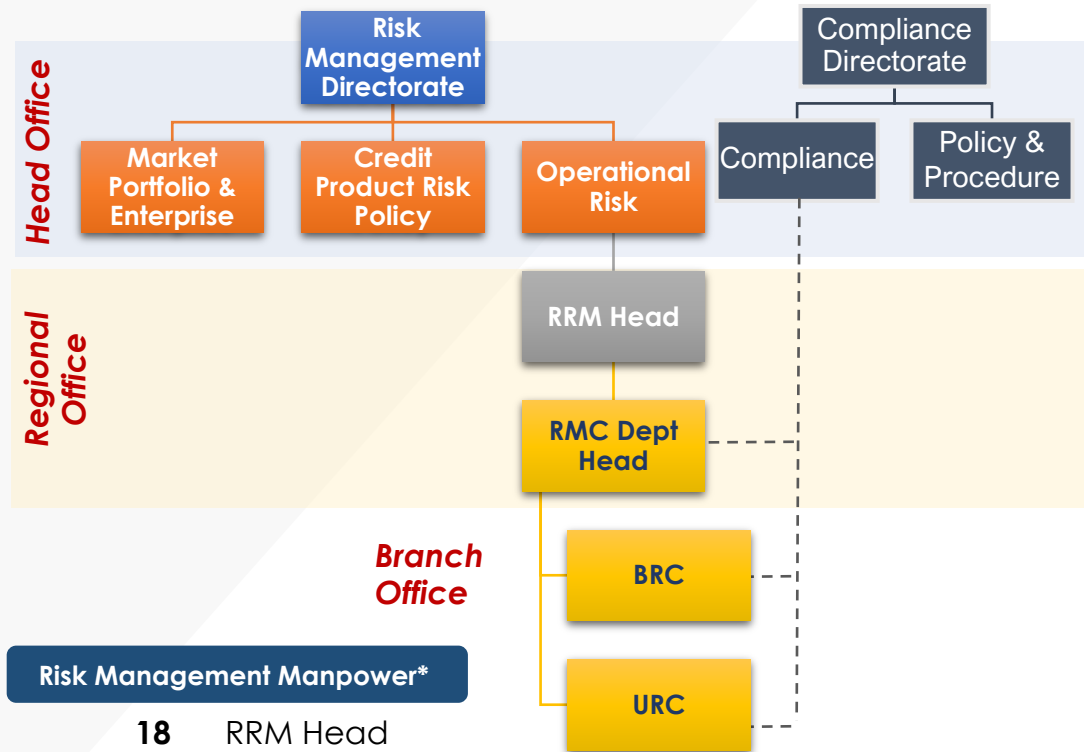


Microbanking Risk Management

Micro Business Development Direktorat
Bisnis Mikro PT. BANK RAKYAT
INDONESIA (Persero), Tbk







Risk Management Manpower*

18 RRM Head
18 RMC Dept. Head
461 Branch Risk & Compliance
1.128 Unit Risk & Compliance

%Ratio

Kaunit/Mantri = 18,8%
 MBM/Kaunit = 13,5%

BRC-URC/Branch-Unit
 = 29%

Jobdesk per Division Risk Management

Division	Kegiatan
Market, Portfolio & Enterprise Risk	1. Penetapan limit Risiko(NPL & LaR untuk Segmen Mikro) 2. Penetapan Loan Portfolio Guidelines 3. Monitoring portfolio Segmen Mikro 4. Monitoring Risiko PNM dan Pegadaian dalam rangka Holding UMi
Product & Credit Risk	1. Penyusunan Pedoman Perkreditan Bisnis Mikro 2. Penyusunan dan review kebijakan produk kredit mikro 3. Penyusunan dan review model <i>Credit Risk Scoring</i> untuk kredit mikro
Operation Risk	1. Pedoman Manajemen Risiko Operasional (+Digital Risk) 2. Assesmen atas Produk Mikro (+ Digital Risk) 3. Penyusunan KRI untuk kredit mikro 4. Internal Control Testing BRC dan URC pada aktivitas Branch Office & BRI Unit 5. Pengukuran dan monitoring Profil Risiko Regional Office, Branch Office dan BRI Unit 6. Pembuatan Opini MR dan Risk Assessment Kebijakan Bisnis Mikro

Manajemen Risiko di Bank

RISIKO

adalah suatu potensi kerugian akibat terjadinya suatu peristiwa (*events*) tertentu.

Potensi kerugian ini dapat diperkirakan (*anticipated*) maupun tidak dapat diperkirakan yang berdampak negatif ke pendapatan maupun modal Bank

Manajemen Risiko adalah

suatu kesatuan kebijakan, prosedur dan metode yang digunakan dalam melakukan **identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian** risiko yang timbul dari kegiatan usaha bank sehingga dapat terkendali (*manageable*) pada batasan/limit yang masih dapat diterima (*risk appetite* bank) serta menguntungkan



RISIKO
KREDIT



RISIKO
HUKUM



RISIKO
PASAR



RISIKO
STRATEJIK



RISIKO
OPERATIONAL



RISIKO
KEPATUHAN



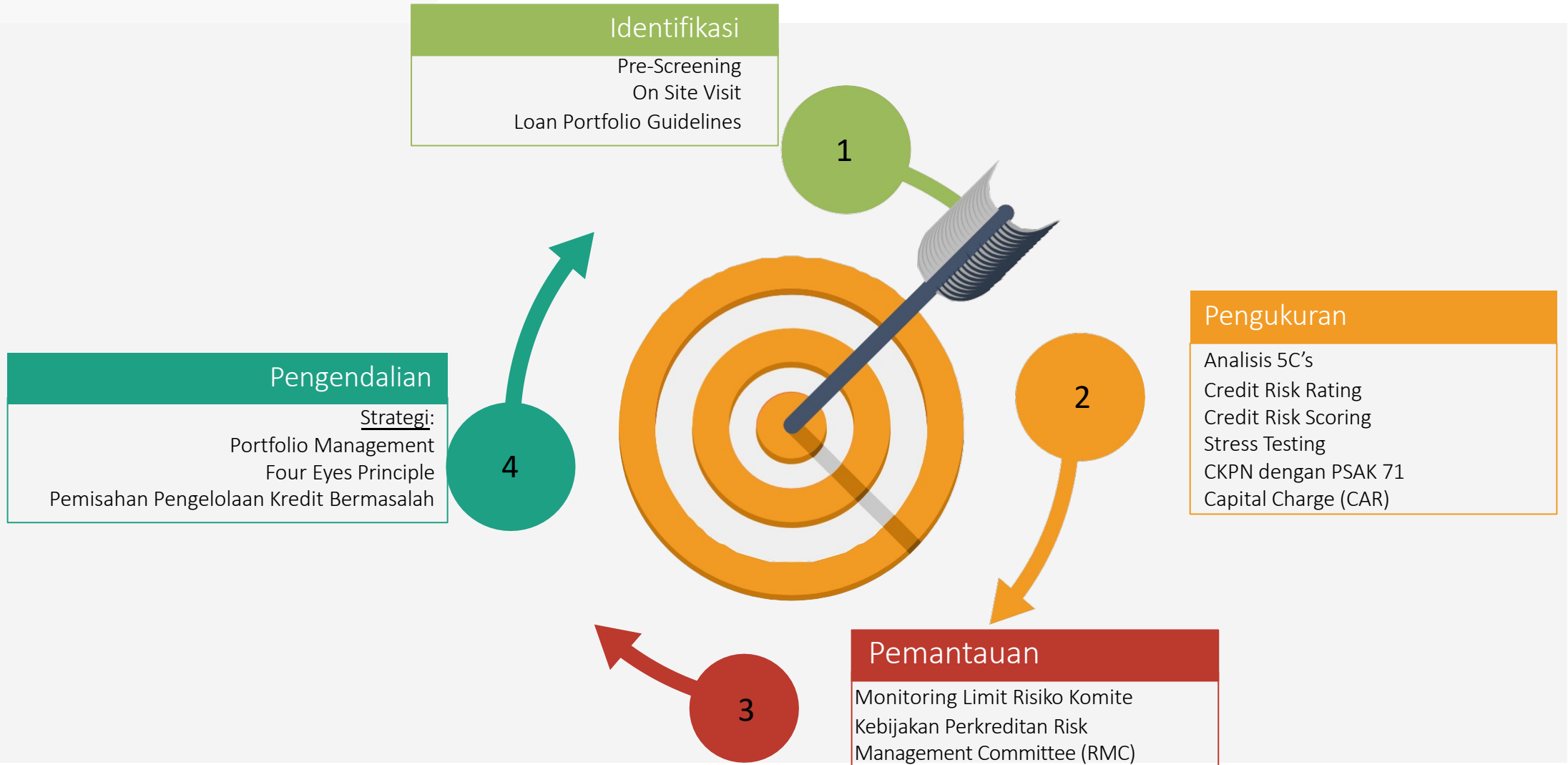
RISIKO
LIKUIDITAS



RISIKO
REPUTASI

Framework Manajemen Risiko Kredit

Strategi Risiko Kredit dilakukan dengan penetapan Portfolio Guideline, **Kebijakan Perkreditan** hingga **Manajemen Portfolio**, selain itu penggunaan tools Credit Risk Model meningkatkan objectivitas dan efisiensi proses Kredit



System - Tools dibangun untuk membantu proses Manajemen Risiko dalam memastikan mitigasi risiko telah berjalan dengan baik



Know Your Employee

Merupakan scoring employee terhadap potensi kerentanan Pekerja dari sisi behavior, misalnya RPC, terpapar pinjol, judi online, historis fraud, dsb



KRI Key Risk Indicator

Sistem yang menunjukkan permodelan yang dapat mendeteksi indikasi-indikasi terjadinya kejadian risiko.



IRMS Integrated Risk Management System

Tools untuk pengelolaan risiko dengan modul yang terintegrasi antara Risk dan Control Library, Risk dan Control Self-Assessment, dll.



LED Loss Event Database

Tools pencatatan kerugian operasional Bank untuk menjadi sumber dalam identifikasi risiko/kontrol termasuk analisa risiko.



Fraud Detection System

Sistem/Permodelan yang dapat mendeteksi indikasi-indikasi terjadinya risiko fraud.



Loan Portfolio Guideline

mengarahkan pertumbuhan portofolio kredit pada industri yang prospektif dengan tingkat risiko yang dapat diterima



Credit Risk Scoring/Rating

Menilai kecenderungan calon debitur untuk default (Probability of Default)



Early Warning System (EWS)

Tools yang membantu 1st, 2nd, dan 3rd lines mengetahui dan memonitor data anomali operasional untuk ditindaklanjuti segera.



Dashboard Monitoring

Memonitor perkembangan dan kualitas kredit untuk memastikan *going concern* secara portfolio



Profil Risiko

Tools otomasi pengukuran profil risiko sesuai dengan parameter sejalan dengan RAS

Utilisasi big data dengan data analytics dalam memperkuat risk capabilities

RPC Dinamis

Pengendalian risiko sejak awal (tools pre screening) dengan parameter:

Usia Debitur
Tenor Pinjaman
Freq. Pinjam
NPL Sektor

Profil Historis Debitur

Profiling data historis debitur berdasarkan 7 parameter sebagai support pipeline internal pinjaman mikro:

- Kupedes Suku Bunga Khusus
- Kupedes Plafond > Rp 250 Juta
- Suplesi Kupedes

Psychometric

Behavior Analysis

*Personality Traits
Managing Business
Consumption
Financial Management*

Personal Scoring

Group of Parameters

- Customer Risk
- Profitability
- Savings Performance
- Trx. Behavior
- Potential Area
- Level of Literacy
- Loan Performance

**Scoring / Grading
Plafon Pinjaman**

104 juta nasabah
(Gini 59%, Akurasi 92%)

**KECE, Mitra Umi,
Platform Ecosystem**

Indikator Kunci Keragaan Bisnis Mikro :

PFS (PORTO FOLIO STATUS)

- Yaitu rasio yang menggambarkan besarnya total tunggakan (kewajiban debitur) kredit di BRI Unit dibandingkan total Kredit (Intrakomptable) yang masih berada di tangan debitur

$$\text{PFS} = \frac{\text{OUTSTANDING TUNGGAKAN}}{\text{TOTAL KREDIT}} \times 100\%$$

Indikator:

- Semakin tinggi PFS semakin buruk kualitas Kredit yang diberikan.
- Maksimal 7,5 %, apabila telah melampaui harus dibentuk Tim Pemberantasan Tunggakan.

TUNGGAKAN KOLEK KL, D DAN MACET

$$\text{NPL} = \frac{\text{TUNGGAKAN KOLEK KL, D DAN MACET}}{\text{OUTSTANDING}} \times 100\%$$

- Maksimal NPL Kupedes Komersial (3% s.d 5% dan >5%) → Berdampak PDWK
- Maksimal NPL KUR $\geq 5\%$ Selama 3 bulan berturut-turut
- Maksimal NPL GBT 3 % per instansi & BRI Unit

NPL vs PFS

- NPL lebih sensitif terhadap risiko karena langsung memperhitungkan seluruh sisa pinjaman sebagai rasio peluang gagal bayar
- PFS hanya memperhitungkan tunggakan riil (kewajiban), namun lebih awal dalam mendeteksi risiko
- NPL baru terlihat ketika nasabah menunggak > 90 hari (kewajiban bayar bulan ke-4), sedangkan PFS terdeteksi sejak pertamakali menunggak.

Indikator Kunci Keragaan Bisnis Mikro:

LTLR LONG TERM LOSS RATIO

- Yaitu rasio yang menggambarkan pokok pinjaman yang **tidak terbayar** terhadap pokok pinjaman yang **seharusnya sudah dibayar** sejak Realisasi Kredit/ BRI Unit berdiri.

$$\text{LTLR} = \frac{\text{TUNGGAKAN} + \text{SISA DH}}{\text{REALISASI KUMULATIF} - \text{OS} + \text{TUNGGAKAN}} \times 100\%$$

Indikator:

- semakin tinggi LTLR semakin buruk kualitas Kredit yang diberikan.
- Maksimal 4,5 %, apabila telah melampaui harus dibentuk Tim Pemberantasan Tunggalan.

LTLR VS NPL & PFS

- LTLR Menggambarkan Kualitas Kredit di BRI Unit sejak BRI Unit tersebut berdiri/ realisasi pinjaman.
- Memperhitungkan faktor Realisasi Kumulatif & Sisa DH (Seluruh pinjaman/ termasuk KUR), faktor ini tidak ada di NPL & PFS
- Lebih sensitif dari NPL & PFS

STLR SHORT TERM LOSS RATIO

Yaitu rasio yang menggambarkan pokok pinjaman yang **tidak terbayar bulan ini** terhadap pokok pinjaman yang **seharusnya dibayar bulan ini**.

semakin tinggi STLR semakin buruk keberhasilan BRI Unit dalam memberantas atau menekan timbulnya tunggakan baru setiap bulannya.

Maksimal 3,5 %, apabila telah melampaui harus dibentuk Tim Pemberantasan Tunggalan

$$\text{STLR} = \frac{\text{Delta (Tunggakan + daftar Hitam)}}{\text{Delta (Ralisasi Kumulatif - Outstanding + Tunggakan)}} \times 100\%$$

$$\text{STLR} = \frac{(\text{Tung bln lap} - \text{tung bln lalu}) + (\text{DH bln lap} - \text{DH bln lalu})}{\text{Real Bln Lap} - (\text{OS bln lap} - \text{OS bln lalu}) + (\text{Tung bln lap} - \text{tung bln lalu})} \times 100\%$$

UNTUK JANGKA PENDEK - STLR ADALAH RASIO PALING SENSITIF DARI SEMUA RASIO

Indikator Kunci Keragaan Bisnis Mikro:

KPK KOLEKTIBILITAS POKOK KUMULATIF

- Menggambarkan besarnya kumulatif pokok pinjaman **yang dibayar** dibanding dengan besarnya kumulatif pokok pinjaman **yang seharusnya sudah dibayar** s/d bulan laporan (Kebalikan dari LTLR)

$$KPK = \frac{\text{Real Kum} - \text{OS} - \text{Sisa DH}}{\text{Real Kum} - \text{OS} + \text{Tunggakan}} \times 100\%$$

KBK KOLEKTIBILITAS BUNGA KUMULATIF

Menggambarkan besarnya **kumulatif bunga pinjaman** yang dibayar dibanding dengan besarnya kumulatif bunga pinjaman yang seharusnya sudah dibayar s/d bulan laporan.

$$KBK = \frac{\text{Kumulatif bunga yang dibayar s/d bulan laporan}}{\text{Kumulatif bunga yang seharusnya dibayar s/d bulan laporan}} \times 100\%$$

- Semakin kecil rasio KPK dan KBK yang dihasilkan menunjukkan kualitas Kupedes yang diberikan semakin buruk.
- Minimal 95 %, apabila KPK/ KBK < 95% dibentuk Tim Pemberantasan Tunggakan & **Kaunit kehilangan PDWK Kupedes Komersil & GBT**
- Sensitifitas KPK & KBK sama seperti LTLR namun untuk pinjaman yang direalisasi sejak cut off

A. PENYEBAB KREDIT BERMASALAH

Sisi Debitur

- Masalah Operasional Usaha
- Manajemen
- Kecurangan/ketidakjujuran mengelola kredit

Sisi Intern Bank

- itikad tidak baik pekerja
- Kelemahan sejak awal pemberian Kredit
- Kelemahan Pembinaan kredit

Sisi Ekternal

- force Majeur
- perubahan enviromnment

B. PENGENALAN KREDIT BERMASALAH

1. Keterlambatan pembayaran angsuran sesuai janji
2. Omset penjualan yang cenderung menurun
3. Penyimpangan atau ketidakjujuran debitur dalam menggunakan fasilitas kredit yang telah diterima
4. Kecenderungan untuk berganti usaha, sementara debitur tersebut belum mempunyai pengalaman yang cukup untuk usaha baru
5. Debitur sakit-sakitan dan kelangsungan usaha hanya tergantung kepada satu orang (debitur)
6. Terdapat informasi negatif dari supplier/rekanan bisnis bahwa pembayaran ke supplier/rekanan bisnis

RISIKO



Risiko Bisnis

Risiko kredit yang disebabkan faktor-faktor diluar kendali Bank.

Mis. : Risiko dari usaha debitur, dampak ekonomi secara makro, bencana alam, *force majeure*.



Risiko Non-Bisnis

Risiko yang timbul bukan akibat faktor-faktor yang bersifat bisnis, tetapi karena itikad tidak baik dan/atau kelalaian PKL yang tidak melakukan tahapan pemberian kredit sesuai prinsip kehati-hatian.

Tindakan Perbaikan Kredit Bermasalah dilakukan sesuai risiko dan penyebabnya, sbb :

Restrukturisasi

- Kriteria :
 - Itikad baik
 - Prospek Usaha
 - Kooperatif

Penghapusbukuan Kredit

- Kriteria :
 - Kolek Macet
 - Cadangan terbentuk 100%
 - Upaya Pengembalian kredit sudah optimal tapi tidak berhasil

Penyelesaian Kredit

- Kriteria
 - Tidak ada prospek Usaha /usaha tidak ada
 - Itikad tidak baik
 - Baik dengan / tanpa melalui saluran hukum

Penetapan Tim Pemeriksa

- Kriteria
 - Kredit bermasalah diakibatkan pelanggaran disiplin

C. PENGELOLAAN KREDIT BERMASALAH

DOKUMENTASI

Memastikan posisi Bank terhadap debitur dari aspek hukum. Pejabat Kredit Lini harus memperhatikan kelengkapan dokumen/berkas kredit debitur.

INFORMASI & INVESTIGASI

Informasi diperoleh dari debitur/pihak ketiga tentang kondisi debitur. Kunjungan ke lokasi usaha dan agunan untuk menghimpun informasi mengenai kondisi usaha dan nilai jual agunan yang sebenarnya.



ITIKAD DEBITUR

Analisa dan evaluasi riwayat hubungan debitur dengan bank dilihat dari:

- Itikad debitur

Pemenuhan kewajiban pembayaran angsuran, penyampaian kebenaran informasi, mudah tidaknya dihubungi.

- Kemampuan membayar kembali

Evaluasi kondisi usaha saat ini serta kemampuan membayar kembali dari sumber lain, diluar hasil usahanya.

D. Pengelolaan Risiko Kredit Melalui Asuransi

a. Asuransi kredit

Keharusan untuk mempertanggungungkan kredit kepada perusahaan asuransi kredit dipersyaratkan/ditetapkan dalam putusan kredit.

b. Asuransi jiwa kredit

Pertanggungan atas jiwa debitur BRI

c. Asuransi kerugian

Pertanggungan atas barang-barang/assets

E. RESTRUKTURISASI

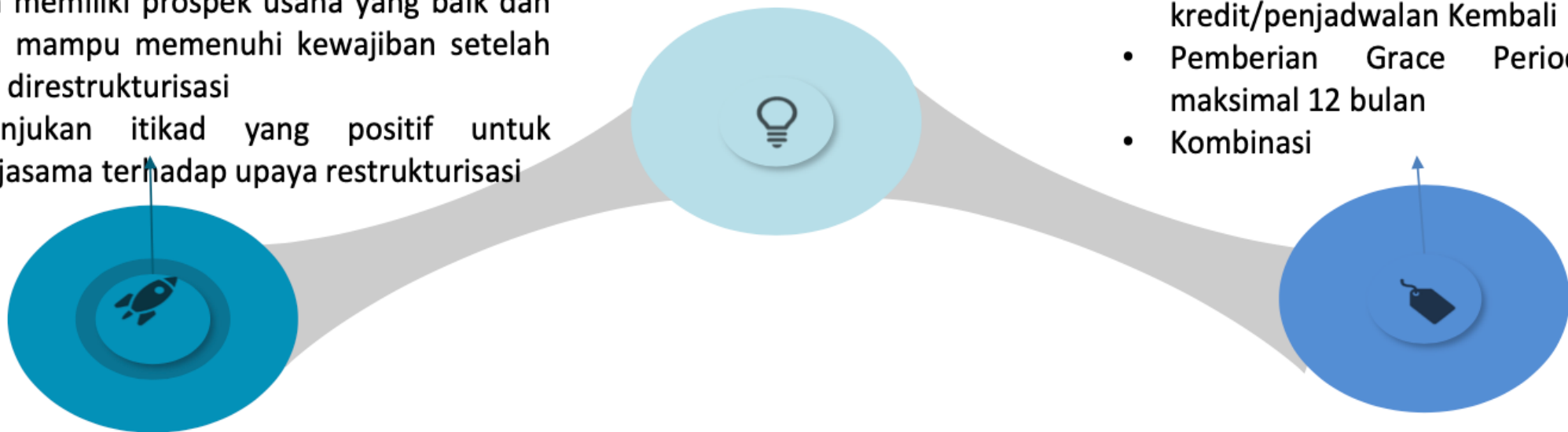
RESTRUKTURISASI KREDIT BERTUJUAN UNTUK PENYELAMATAN KREDIT SEKALIGUS MENYELAMATKAN USAHA DEBITUR AGAR KEMBALI SEHAT

Kriteria Debitur

- Mengalami kesulitan pembayaran pokok dan atau bunga kredit
- Masih memiliki prospek usaha yang baik dan dinilai mampu memenuhi kewajiban setelah kredit direstrukturisasi
- Menunjukkan itikad yang positif untuk bekerjasama terhadap upaya restrukturisasi

Jenis Restrukturisasi

- Perpanjangan jangka waktu kredit/penjadwalan Kembali
- Pemberian Grace Period Pokok maksimal 12 bulan
- Kombinasi



F. PENYELESAIAN KREDIT BERMASALAH



PENYELESAIAN KREDIT BERMASALAH TANPA MELALUI SALURAN HUKUM

- **Pemberian Fasilitas Keringanan Bunga**
→ Diberikan kepada penunggak dengan kualitas kredit Diragukan, Macet, atau yang telah dihapusbukukan.
- **Penjualan Agunan Di Bawah Tangan**
→ Penjualan agunan di bawah tangan merupakan salah satu upaya bank untuk menyelesaikan kredit bermasalah tanpa melalui saluran hukum.
→ Debitur diberikan kesempatan untuk menawarkan/menjual sendiri agunannya.



PENYELESAIAN KREDIT BERMASALAH MELALUI SALURAN HUKUM

Kriteria kredit yang dapat diserahkan penagihannya melalui saluran hukum:

- Tidak dapat diharapkan penyelesaian secara damai
- Debitur mempunyai itikad yang tidak baik
- Debitur sudah tidak mampu lagi mengangsur kreditnya
- Telah dilakukan langkah-langkah restrukturisasi

GUGATAN SEDERHANA (GS)



- Penagihan (collection)
- Negosiasi Kredit
- Restrukturisasi Kredit
- Penyelesaian Kredit
- Gugatan Sederhana

▪ KPI KREDIT MIKRO BERMASALAH

▪ MANTRI RESTRUK

▪ DIGITAL COLLECTION

Aplikasi pengelolaan kredit mikro bermasalah.



▪ Mapping Kredit Bermasalah

Pergeseran Kolektibilitas Kredit,
Produk Kredit bermasalah.

▪ Profiling

Kredit bermasalah memiliki saldo simpanan,
agunan meng-cover,

Restrukturisasi Kredit Bermasalah

▪ Relaksasi Ketentuan

Batasan Periode Restrukturisasi,
Keringanan Penyelesaian Kredit
(Kolektibilitas Diragukan, Macet)



Latar Belakang

Dasar Hukum

- UU Nomor 7 tahun 1992** tentang Perbankan yang diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998 Pasal 37 ayat (1) huruf c, yang menyatakan:

"Dalam hal suatu Bank mengalami kesulitan yang membahayakan kelangsungan usahanya, Bank Indonesia dapat melakukan tindakan agar Bank menghapusbukuan kredit atau pembiayaan berdasarkan Prinsip Syariah yang macet dan memperhitungkan kerugian Bank dengan modalnya."

- Peraturan Pemerintah Nomor 21 tahun 2018 tentang Tata Cara Penghapusbukuan dan Penghapustagihan Aset Yang Tersisa Dari Program Perbankan Pasal 1 ayat (2), yang menyatakan;

"Penghapusbukuan adalah proses penghapusan akun aset berupa Tagihan kepada Debitur dari laporan posisi keuangan yang merupakan transaksi internal Lembaga Peminjam Simpanan dengan tidak menghapuskan tagihan."

- Peraturan Bank Indonesia Nomor 7/2/PBI/2005 tentang Penilaian Aktiva Bank Umum.

Definisi PH

PH adalah Tindakan administratif **memindahbukuan kredit kolektibilitas Macet** dari rekening intrakomptabel menjadi rekening ekstrakomptabel

PH Kredit bersifat rahasia dan bukan merupakan hapus tagih/pembebasan hutang debitur.

Debitur masih memiliki kewajiban untuk membayar kembali angsuran pinjaman/(melunasi) kreditnya kepada bank.

PH hanya dilakukan ketika langkah penyelamatan kredit gagal
PH harus dilakukan terhadap kelesuruhan OS suatu rekening, tidak boleh dilakukan terhadap sebagian OS saja



Manfaat

PH dapat digunakan untuk menyehatkan system perbankan dan stabilitas ekonomi nasional, karena :

- Kualitas neraca perkreditan Bank menjadi lebih baik, karena angka-angka yang tercantum dalam pos-pos harta dalam neraca lebih menggambarkan kondisi harta bank yang sebenarnya.
- Mutu aktiva bank menjadi lebih baik, karena tingkat NPL menjadi rendah sehingga akan meningkatkan nilai kesehatan Bank
- Bank tetap dapat melakukan penagihan kepada Debitur sampai lunas, termasuk dapat melakukan eksekusi agunan kredit
- Bank dapat lebih focus mengalokasikan resources untuk mengembangkan produk dan ekspansi bisnis tanpa harus terhambat kredit bermasalah yang berlarut-larut



Critical Concern

Pelaksanaan PH harus dilakukan dengan hati-hati untuk menghindari hal-hal sbb :

- Mempengaruhi Capital Adequacy Ratio (CAR) bila jumlah cadangan penghapusan kredit bermasalah yang ada tidak cukup untuk menutupi jumlah kredit yang dihapuskan.
- Dapat mengurangi laba, (jika PH melebihi cadangan PH, selisih kekurangannya akan dibebankan kepada laba bank.
- Adanya keengganan menagih piutang debitur DH



Mekanisme PH

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 7/2/PBI/2005 tentang Penilaian Aktiva Bank Umum, beberapa hal yang diatur mengenai hapus buku, antara lain:

- 1) Bank wajib memiliki kebijakan dan prosedur tertulis mengenai hapus buku dan hapus tagih.
- 2) Kebijakan tersebut wajib disetujui oleh Komisaris.
- 3) Prosedur sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib disetujui paling kurang oleh Direksi
- 4) mekanisme pelaksanaan hapus buku dilakukan berdasarkan berdasarkan peraturan internal Bank



Anggaran PH di BRI

Anggaran PH dibentuk dengan alur sebagai berikut :

- A. Direksi dan Komisaris menyetujui Rencana Kerja Anggaran tahun bersangkutan, termasuk didalamnya anggaran PH
- B. Anggaran PH disampaikan kepada Divisi Kebijakan kredit
- C. Divisi Kebijakan kredit melakukan breakdown kepada divisi business owner
- D. Divisi Business owner melakukan breakdown ke Unit kerja pelaksana
- E. Unit kerja melakukan PH setelah menerima breakdown dan telah mendapat putusan PH

Syarat PH

Ketentuan Umum PH :

- ❑ Kolektibilitas Macet atau usia tunggakan > 180 har
- ❑ PPAP /CKPN telah dibentuk 100%

Ketentuan Khusus Kredit Mikro

- Kolektibilitas Macet lebih dari 90 hari atau usia tunggakan > 270 hari
- PPAP /CKPN telah dibentuk 100%
- Telah dilakukan upaya penagihan dan restrukturisasi sebanyak 2x namun gagal menyelamatkan usaha debitur.
- Khusus KUR, harus sudah diajukan klaim ke penjaminan

Notes :

PH Kupedes dapat dilakukan tanpa melalui proses restruck dengan salah satu kondisi sbb :
Deb hilang/pailit, Deb fiktif (dibuktikan temuan audit) atau debitur terdampak force majeure

Flow Proses PH Kredit Mikro



1

Strategi Eksekusi PH

Melakukan alokasi PH sesuai dengan prestasi agar dapat mengawal kualitas pinjaman mikro di setiap unit kerja & dapat mengontrol alokasi PH yang dikeluarkan

Parameter yang dapat dipertimbangkan dalam penentuan alokasi PH unit kerja :



Tingkat pemburukan kualitas kredit eksisting



Tingkat recovery Debitur DH eksisting

2

Upaya Recovery Debitur DH

Target Recovery DH



Memberikan target recovery kepada tenaga pemasar
Tenaga Pemasar akan lebih berhati-hati Ketika Prakarsa kredit, dan akan berupaya melakukan penagihan Ketika debitur bergeser menjadi DH

Komitmen Penyelesaian Debitur DH



Kepada para debitur DH, tenaga pemasar langsung meminta debitur berkomitmen penyelesaian kewajiban, dengan diberi beberapa pilihan, baik pilihan jangka waktu, pola angsuran, maupun skema keringanan bunga jika komitmen terpenuhi

Sistem Pendukung



Dukungan system berupa early warning system melalui SMS/WA yang mengingatkan debitur DH untuk membayar kewajiban sesuai komitmen



Terima Kasih

Micro Business Development
Direktorat Bisnis Mikro
PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero), Tbk