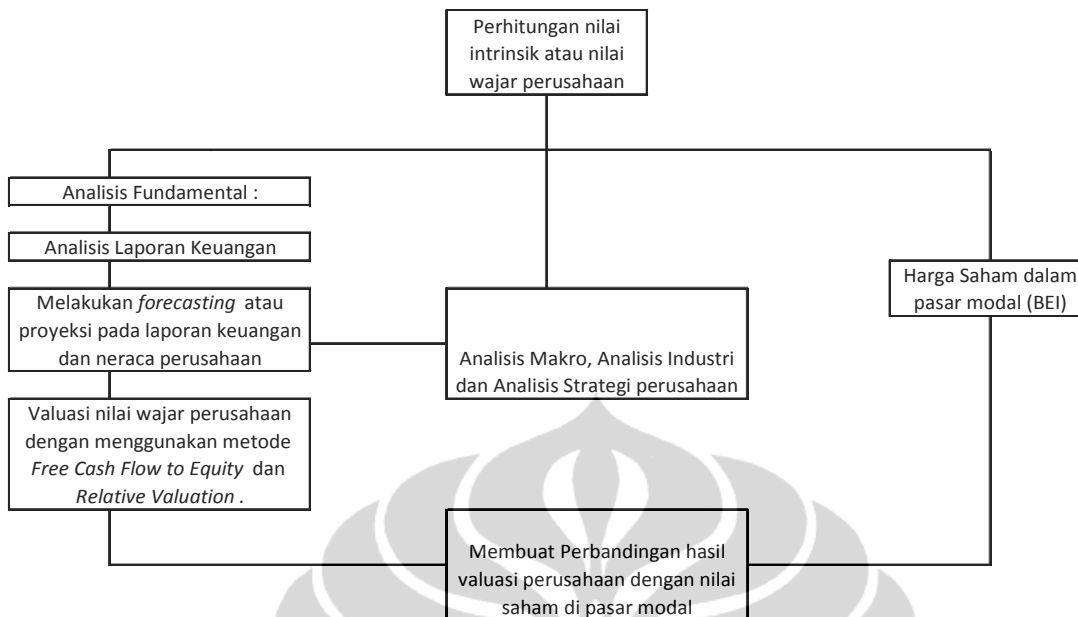


BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini didasari dari analisis perencanaan saham oleh investor yang bertujuan untuk mengetahui nilai intrinsik atau nilai wajar saham dengan menggunakan metode valuasi yang sesuai. Analisis dimulai dengan melakukan analisis fundamental dengan cara menganalisis laporan keuangan perusahaan, dan melakukan proyeksi terhadap laporan keuangan dan neraca perusahaan selama enam tahun serta melakukan analisis pendukung yaitu analisis kondisi makro-global, kondisi industri, dan kondisi internal perusahaan. Setelah selesai dengan analisis fundamental, penulis melakukan perhitungan valuasi saham dengan metode yang telah ditentukan yaitu metode *Free Cash Flow to Equity* dan *Relative Valuation*. Hasil dari perhitungan valuasi tersebut akan diperbandingkan dengan harga saham yang sebenarnya terdapat pada Bursa Efek Indonesia (BEI) sehingga dapat ditarik kesimpulan, saran dan akhirnya dapat digunakan oleh investor sebagai acuan dalam mengambil keputusan.



Gambar 3.1 Kerangka Penelitian

Sumber: Data hasil olahan penulis

3.2 Penggunaan Metode Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif disertai dengan studi kepustakaan untuk mendukung analisis tersebut dengan mendapatkan data sekunder dan landasan teori. Penelitian ini juga tergolong sebagai studi kasus yaitu penelitian yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subyek yang diteliti dan interaksinya dengan lingkungan. Tujuannya adalah melakukan penyelidikan mendalam mengenai subyek tertentu; dalam kasus ini adalah PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Persero) untuk memberikan gambaran yang lengkap mengenai subyek tersebut.

3.3 Metode Pemilihan Perusahaan

Penulis memilih perusahaan PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Persero) secara *purposive* (disengaja). Perusahaan tersebut dipilih dan dijadikan studi kasus dalam

penelitian ini dikarenakan saham perusahaan tersebut merupakan salah satu saham yang sering diperdagangkan dengan volume besar. Hasil penelitian ini tidak berlaku untuk perusahaan lain.

3.4 Sumber Data dan Periode Penelitian

Penelitian karya akhir ini menggunakan metode studi kepustakaan dengan menggunakan data sekunder. Data tersebut disebut sebagai data sekunder karena diperoleh secara tidak langsung dengan berbagai media, yaitu:

- a. Laporan Keuangan dan Laporan Tahunan PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Persero) dalam kurun waktu 2006, 2007, 2008 dan 2009.
- b. Data harga saham PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Persero) dengan kode saham BBNI selama empat tahun (2007 – 2009).
- c. Data Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) dengan kurun waktu yang sama seperti harga saham (2007 – 2009) agar dapat diperbandingkan kinerja saham perusahaan yang diteliti dengan harga saham secara umumnya sehingga dapat dijadikan acuan.
- d. Data-data variabel ekonomi makro seperti tingkat suku bunga Bank, Sertifikat Bank Indonesia (SBI), tingkat inflasi, tingkat pertumbuhan ekonomi, dan nilai tukar rupiah.

3.5 Teknik Pengolahan Data

Teknik Pengelolaan data menggunakan *Microsoft Excel*, setelah itu data tersebut akan dianalisis dengan analisis kuantitatif. Langkah-langkah yang dilakukan penulis dalam melakukan valuasi nilai saham PT. Bank Negara Indonesia ,Tbk (Persero) dengan metode *Free Cash Flow to Equity* adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan analisis makro ekonomi global yang mempunyai pengaruh bagi perusahaan yang diteliti.
- b. Melakukan analisis industri yang sesuai dengan industri pada perusahaan yang diteliti, yaitu analisis industri perbankan. Analisis industri dilakukan

berdasarkan teori Michael Porter tentang *five forces model of competition*, analisis industri perbankan, dan rasio-rasio perbankan yang digunakan.

- c. Melakukan analisis perusahaan disertai dengan rasio-rasio keuangan dan proyeksi terhadap laporan keuangan berdasarkan proyeksi kondisi perekonomian dan rasio-rasio keuangan tersebut.
- d. Melakukan perhitungan *cost of equity*.
- e. Melakukan perhitungan valuasi nilai saham dengan metode *discounted cash flow: free cash flow to equity* sesuai dengan valuasi pada *financial institutions* dan *two stage growth model*. Penggunaan *two stage growth model* dilakukan karena perusahaan yang diteliti diekspektasikan untuk dapat tumbuh lebih cepat dari perusahaan yang stabil dalam periode awal.

Sedangkan, dalam melakukan valuasi nilai saham PT. Bank Negara Indonesia ,Tbk (Persero) dengan metode *Relative Valuation* adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan perhitungan PER pada perusahaan dibandingkan dengan nilai PER rata-rata industri.
- b. Melakukan perhitungan PER perusahaan dengan menggunakan tiga dasar periode.
- c. Membandingkan perhitungan PER perusahaan dengan harga pasar.

3.6 Analisis Data

Analisis fundamental dan kualitatif pada penelitian ini dilakukan dengan menganalisis perekonomian global dan perekonomian Indonesia disertai dengan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja dan kondisi perusahaan dengan tujuan untuk memperkuat asumsi-asumsi yang digunakan dalam perhitungan valuasi sehingga valuasi dapat menggambarkan keadaan perusahaan yang sesungguhnya.

BAB 4

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Perusahaan

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (BNI) merupakan salah satu bank tertua di Indonesia. Sejarah BNI dimulai pada tahun 1946 dimana BNI didirikan sebagai bank pertama yang dimiliki sepenuhnya oleh Pemerintah. BNI pada awal pendiriannya masih berfungsi sebagai bank sentral Republik Indonesia yang baru merdeka yang ditujukan untuk mengatur pengeluaran dan peredaran mata uang rupiah dan diberikan hak untuk bertindak sebagai bank devisa, dengan akses langsung untuk transaksi luar negeri. Pada tahun 1955, pemerintah menambahkan modal pada bank BNI dan statusnya sebagai bank sentral dirubah menjadi bank komersial. Pada akhir tahun 1968, nama Bank Negara Indonesia 46 (BNI'46) diresmikan. Hal tersebut untuk mengingat tahun pendirian bank BNI.

Dimulai dari tahun 1992, terjadi perubahan pada nama BNI menjadi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) dan status hukumnya pun dirubah menjadi Persero sesuai dengan Undang-undang perbankan. Dan pada tahun 1996, BNI menjadi bank BUMN pertama yang melaksanakan *Initial Public Offering* (IPO) atau Penawaran Umum Saham Perdana dengan mencatatkan 25% sahamnya di Bursa Efek Jakarta (sekarang Bursa Efek Indonesia). Hal tersebut menjadikan BNI sebagai bank pemerintah pertama yang menjadi perusahaan terbuka atau *go public*. Seiring dengan krisis ekonomi pada tahun 1998 yang melanda Asia dan Indonesia, industri perbankan Indonesia terkena dampak yang cukup signifikan. BNI pun terkena dampak negatif yang menyebabkan turunnya kinerja secara finansial. Untuk membantu industri perbankan, pada tahun 2000 pemerintah melalui program rekapitalisasi perbankan berusaha memberikan bantuan berupa tambahan modal

pada Bank BNI, dilanjutkan dengan *rights issue* dan program divestasi dari pemerintah pada tahun 2007. Data terakhir per 31 Desember 2008, menunjukkan saham BNI yang dimiliki oleh publik mencapai 23,64%. (Laporan Tahunan BNI tahun 2008).

4.2 Visi dan Misi Perusahaan

Dalam proses perencanaan strategi, perusahaan harus menentukan arah dan tujuan perusahaan. Visi menentukan arah perusahaan dalam mengembangkan dan memperkuat bisnisnya untuk persiapan strategi di masa depan. BNI memenuhi beberapa kriteria visi yang baik bagi perusahaan yaitu *directional*, *desirable* dan komunikatif. Perbedaan antara visi dengan misi adalah visi menggambarkan arah dan masa depan perusahaan (“*where are we going*”), sedangkan misi mendeskripsikan tujuan dan bisnis saat ini (“*who are we, what we do, and why we are here*”). Berikut adalah penjabaran visi dan misi Bank BNI (Laporan Tahunan BNI tahun 2008) :

VISI

Menjadi bank yang unggul, terkemuka dan terdepan dalam layanan dan kinerja.

MISI

- Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah selaku mitra pilihan utama (*the bank of choice*).
- Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
- Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi
- Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan sosial.
- Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

4.3 Struktur Organisasi dan *Dividend Policy*

Berdasarkan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) pada tanggal 6 Februari 2008, susunan Dewan Komisaris Bank Negara Indonesia ,Tbk (Persero) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Susunan Dewan Komisaris dan Dewan Direktur BNI

Susunan Dewan Komisaris BNI sampai dengan RUPSLB per tanggal 6 Februari 2008	
Nama	Posisi
Zaki Baridwan	Komisaris Utama
Suwarsono	Wakil Komisaris Utama
Achjar Iljas	Komisaris Independen
Parikesit Suprpto	Komisaris
Felia Salim	Komisaris Independen
H.M.S. Latif	Komisaris
Effendi	Komisaris

Susunan Dewan Direktur BNI	
Nama	Posisi
Gatot M. Suwondo	Direktur Utama
Felia Salim	Wakil Direktur Utama
Yap Tjay Soen	Direktur Keuangan
Ahdi Jumhari Luddin	Direktur Kepatuhan & Manajemen Risiko
Suwoko Singoastro	Direktur Jaringan & Operasi
Achmad Baiquini	Direktur UKM & Syariah
Krishna Suparto	Direktur Korporasi
Bien Subiantoro	Direktur Tresuri & Internasional
Darwin Suzandi	Direktur Konsumer

Sumber: Laporan tahunan BNI tahun 2008

Dalam kebijakannya, BNI selalu membagikan dividen kepada pemegang saham sesuai dengan persetujuan dalam RUPS tahunan. Rasio pembayaran dividen yang biasa dibagikan oleh BNI adalah sebesar 50% dari net income, terkecuali pada tahun-tahun tertentu. Dimulai dari tahun 2004, pembayaran dividen selalu dilakukan pada awal bulan Juli tahun berikutnya. Berikut adalah tabel yang menjelaskan mengenai kebijakan dividen dari BNI.

Tabel 4.2 BNI Dividend Policy

KEBIJAKAN DIVIDEN	JUMLAH DIVIDEN	DIVIDEN PER LEMBAR SAHAM	RASIO PEMBAYARAN DIVIDEN	TANGGAL PEMBAYARAN DIVIDEN
1996	56.4	195	30% of 2nd half year 1996 net income	13-Jun-1997
1997	60.8	210	20% of 1997 net income	7-Aug-1998
2001	878.3	66.15	50% of 2001 net income	28-Oct-2002
2002	1,254.30	94.44	50% of 2002 net income	5-Nov-2003
2003	314.9	23.71	75.01% of 2003 net income	21-Jul-2004
2004	1,568.20	118.07	50% of 2004 net income	7-Jul-2005
2005	707.4	53.26	50% of 2005 net income	4-Jul-2006
2006	962.92	72.5	50% of 2006 net income	2-Jul-2007
2007	449.05	29.4	50% of 2007 net income	4-Jul-2008

Sumber: Laporan tahunan BNI tahun 2008

Sedangkan, dalam komposisi pemegang saham perusahaan, pemerintah tetap menjadi mayoritas pemegang saham BNI dengan total kepemilikan sebesar 76.36%. Sisanya, sebesar 23.64% dimiliki oleh publik, dengan komposisi sebagai berikut:

Tabel 4.3 Komposisi Pemegang Saham BNI yang dimiliki oleh publik

KOMPOSISI PEMEGANG SAHAM BNI YANG DIMILIKI OLEH PUBLIK	
Persentase	Pemilik
26.96%	Perorangan - dalam negeri
24.35%	Lembaga - dalam negeri
2.13%	Perorangan - luar negeri
12.80%	Lembaga - luar negeri
14.53%	Reksa Dana
11.13%	Asuransi
6.78%	Dana pensiun
0.89%	Yayasan
0.10%	Bank Kustodian
0.02%	Koperasi
0.30%	Lembaga lainnya
100%	TOTAL

Sumber: Laporan tahunan BNI tahun 2008

4.4 Strategi dan Tinjauan Bisnis Perusahaan

BNI menetapkan lima strategi bisnis yang bertujuan memperkuat dasar keuangan perusahaan. Lima kebijakan bisnis BNI tersebut adalah :

- a. *Provisioning Policy Target Coverage ratio* sebesar 100%
- b. Meningkatkan kualitas aktiva, dengan cara peningkatan pada manajemen aset, Manajemen NPL, meningkatkan *recovery*, dan *Prudent Lending*.
- c. Fokus pada tingkat keuntungan tanpa mengabaikan pertumbuhan aktiva.
- d. Memperkuat bisnis model untuk meningkatkan *recurring fee income*.
- e. Mempertahankan *cost structure*, *cost efficiency*, dan produktivitas.

Seiring dengan strategi perusahaan, BNI mengembangkan bisnisnya melalui tinjauan bisnis yang terbagi atas Perbankan Komersial, Perbankan Korporasi, dan Perbankan Syariah. (Laporan Tahunan BNI tahun 2008)

4.4.1 Perbankan Komersial

BNI berperan dalam kegiatan pertumbuhan usaha komersial dan sektor Usaha Kecil Menengah (UKM). Pada akhir tahun 2008, kredit ke sektor Usaha Kecil Menengah meningkat 25,8% menjadi Rp 47,9 triliun, dari Rp 38,1 triliun di tahun 2007. Kontribusi kredit UKM mencapai 43% dari total kredit BNI pada tahun 2008, relatif sama dengan kondisi pada tahun 2007. BNI memanfaatkan sistem *referral* kredit secara efektif, yang menghasilkan peningkatan kredit yang tersebar secara proporsional pada beberapa sektor dengan konsentrasi kredit pada sektor perdagangan, hotel dan restoran serta sektor manufaktur. Pada tahun 2008, BNI menambah jumlah pencadangan kerugian NPL untuk mengantisipasi dampak dari krisis sehingga tingkat NPL dapat ditekan yaitu untuk kredit usaha kecil dari 7,8% menjadi 3,8% dan untuk kredit usaha menengah dari 12,4% menjadi 8,6% melalui desentralisasi penanganan NPL ke unit-unit Sentra Kredit Kecil dan Menengah.

Pengembangan program beragam produk pembiayaan yang dilakukan oleh BNI:

- BNI Kredit Usaha Rakyat, yang diluncurkan pada Desember 2007 untuk mendukung program Pemerintah dalam penyediaan fasilitas kredit kepada usaha kecil yang prospektif namun belum layak dibiayai bank.
- BNI Wirausaha, yang diluncurkan tahun 2007 untuk mendukung pengembangan usaha di sektor-sektor yang memiliki tingkat pertumbuhan yang tinggi.
- Kredit Kepada Lembaga Keuangan yang merupakan fasilitas kredit kepada lembaga keuangan, bank perkreditan rakyat atau koperasi untuk didistribusikan lebih lanjut ke debitur.
- Kredit kepada Koperasi Primer untuk Anggota (KKPA) merupakan kredit investasi atau kredit modal kerja kepada koperasi kecil yang memberikan fasilitas pembiayaan pengembangan usaha produktif dari para anggotanya.

Total kredit ke segmen usaha skala kecil mencapai sebesar Rp 23,6 triliun, meningkat 31,7% dari Rp 17,9 triliun di tahun 2007. Penyaluran kredit ditangani

oleh kantor cabang *stand-alone* (STA) serta melalui Sentra Kredit Kecil (SKC) dan Unit Kredit Kecil (UKC). Per akhir tahun 2008, terdapat 64 STA, 51 SKC dan 114 UKC. BNI memanfaatkan sebaran geografis dari STA tersebut untuk berupaya menjangkau wilayah-wilayah pertumbuhan yang telah ada maupun penetrasi ke wilayah baru. SKC juga merupakan *cost center* yang bertanggungjawab atas kinerjanya sendiri. Dengan pendelegasian wewenang lebih besar pada tingkat tersebut, BNI berhasil meningkatkan kualitas kredit dan menurunkan NPL secara cukup signifikan. Rencananya, BNI akan membentuk unit kerja baru untuk mengawasi penyaluran kredit dan pengembangan jaringan SKM, SKC dan UKC.

4.4.2 Perbankan Korporasi

BNI mengambil kebijakan yang *prudent* dengan meningkatkan pencadangan kerugian secara substansial, dan berusaha untuk meminimalkan paparan risiko dari para nasabah korporasi. Pengucuran kredit baru di tahun 2008 dilakukan secara ketat berdasarkan kelayakan proyek yang dibiayai. Total kredit Korporasi meningkat 23,1% dari Rp 35,6 triliun di tahun 2007 menjadi Rp 43,8 triliun, atau 39,1% dari total kredit BNI di tahun 2008. Pengucuran kredit Perbankan Korporasi ditujukan bagi pengembangan bisnis maupun proyek infrastruktur, dengan fokus kepada lima bidang yaitu Kredit Korporasi, Kredit Sindikasi, Pembiayaan Terstruktur, Trade Finance, serta *Cash Management*. BNI juga menyediakan fasilitas Letter of Credit untuk mendukung ekspor-impor. Sejak tahun 1992, BNI merupakan salah satu Bank Partisipan untuk menyalurkan kredit yang didanai dari lembaga keuangan internasional dan multilateral melalui Departemen Keuangan RI. Kredit yang disalurkan melalui skema ini tercatat sebesar Rp 6,2 triliun, meningkat dari Rp 5,5 triliun di tahun 2007.

Pada tahun 2008, BNI berpartisipasi dalam delapan kredit sindikasi untuk membiayai proyek-proyek pembangunan jalan tol dan pembangkit listrik. Jumlah kredit sindikasi yang disalurkan meningkat dari Rp 5,0 triliun di tahun 2007 menjadi Rp 16,6 triliun di tahun 2008.

Sepanjang tahun 2008, Pencadangan kerugian kredit telah ditambah hingga mencapai tingkat 101,0%. Strategi restrukturisasi NPL dilakukan melalui *Crash Program* dan penambahan personil yang terlatih dalam restrukturisasi kredit. Perkembangan kualitas kredit pada debitur pra-NPL dan pasca-restrukturisasi dipantau secara cermat. BNI melakukan berbagai cara dalam penyelesaian NPL, antara lain, melalui eksekusi *personal guarantee*, penagihan pembayaran bunga, serta penghapus-bukuan kredit sehingga hasil penagihan NPL pada tahun 2008 mencapai sebesar Rp 376,5 miliar. Secara korporasi, tingkat NPL kredit membaik dari 8,1% di tahun 2007 menjadi 4,9% di tahun 2008.

4.4.3 Perbankan Konsumen

Terdapat sekitar 11.081.600 rekening dalam jumlah rekening nasabah deposan individu di tahun 2008, dan kartu BNI sudah tercatat sebesar 8.299.434 kartu. BNI juga mempunyai fasilitas SMS Banking dan Internet Banking. Jumlah ATM BNI sebesar 2.918 unit di tahun 2008, dengan rata-rata pemakaian harian 697.000 transaksi. Jumlah ini meningkat dari tahun sebelumnya. Total simpanan nasabah juga meningkat 11,6% dari Rp 146,2 triliun di tahun 2007 menjadi Rp 163,2 triliun pada tahun 2008, dengan komposisi yang relatif sama, dimana dana pada deposito berjangka masih tetap sedikit lebih besar dibandingkan tabungan. Produk-produk tabungan BNI antara lain, BNI Taplus, BNI Taplus Utama, BNI Tapenas, BNI Giro, dan juga BNI Haji.

Di tahun 2008 kredit konsumen BNI telah membukukan kredit baru sebesar Rp 9 triliun. Dengan pembukuan tersebut, kredit konsumen meningkat sebesar Rp 3,3 triliun atau 35,4% menjadi Rp 12,6 triliun dari Rp 9,3 triliun di tahun 2007. Dengan portofolio sebesar Rp 7 triliun, BNI Griya merupakan produk utama, dengan kontribusi sebesar 56% dari total kredit konsumen, diikuti oleh BNI Oto sebesar Rp 4,5 triliun atau sebesar 36%. Tingkat pertumbuhan BNI Griya sebesar Rp 2,3 triliun atau 48% di tahun 2008, jumlah yang cukup baik jika membandingkan dengan

pertumbuhan KPR nasional yang sebesar 30%. Pemanfaatan teknologi dilakukan melalui *Electronic Loan Origination* (eLO), sistem yang digunakan dalam proses maupun pengelolaan kredit konsumen, yang bertujuan untuk melakukan *tracking* dan mempercepat proses. NPL kredit konsumen menurun menjadi 2,8% di tahun 2008 dari 5% di tahun 2007.

Dalam sisi pelayanan kartu kredit, BNI mempunyai serangkaian produk kartu kredit, yaitu kartu kredit Visa, Mastercard, Kartu Afinitas dan Kartu Kredit Korporat. Jumlah kartu yang beredar tercatat sebesar 1.378.467 kartu pada tahun 2008. Dengan tingkat penggunaan kartu aktif sebesar 56,9%, saldo tagihan kartu kredit meningkat 24,6% menjadi Rp 2.6 triliun, atau 15,1% dari total kredit konsumen. Bank Indonesia menempatkan BNI di peringkat ke-4 berdasarkan jumlah kartu maupun frekuensi transaksi. Selain mengelola jaringan *merchant* kartu kredit, Divisi Kartu Kredit BNI juga mendukung penghimpunan dana konsumen melalui jaringan *merchant* untuk kartu debit. Jumlah *merchant* pada tahun 2008 tercatat sebesar 19.704 *merchant*, sementara jumlah perangkat EDC (*Electronic Data Capture*) sebesar 25.064 unit. Selain itu, BNI mempunyai layanan yang disebut sebagai BNI Emerald untuk ditujukan bagi nasabah prioritas yang menyimpan dana di BNI minimum Rp 1 miliar. Fungsi BNI *Emerald Card*, adalah sebagai kartu identitas nasabah dan kartu Debit Premium. BNI telah ditunjuk oleh Departemen Keuangan RI sebagai salah satu agen penjual Obligasi Ritel Indonesia (ORI).

4.4.4 Perbankan Internasional dan *Treasury*

BNI mempunyai kantor cabang di kota-kota besar dunia seperti London, Singapura, Tokyo, Hong Kong dan New York, serta 838 bank koresponden yang tersebar di seluruh dunia. Kantor-kantor cabang BNI di luar negeri serta bank-bank koresponden tersebut merupakan perpanjangan dari layanan dalam negeri yang diberikan kepada nasabah.

Berikut adalah beberapa strategi-strategi BNI dalam layanan perbankan Internasional:

- a. Implementasi *Smart Remittance*, suatu aplikasi pengiriman uang berbasis *web*.
- b. Menambah jumlah personil *Remittance Representative* di kawasan Timur Tengah melalui penempatan di Dubai, Jordania dan Qatar, melengkapi penempatan di Bahrain, Abu Dhabi dan Jeddah.
- c. Implementasi sentralisasi operasional *Incoming Transfer*.
- d. Penempatan *Trade Marketing Representative Officer* sebagai tenaga pemasaran dan *trade finance advisory* di daerah-daerah yang memiliki pasar dan potensi *trade finance* yang tinggi.
- e. Melakukan aktivitas promosi *trade finance* dan pelatihannya secara internal, serta mengirimkan personil yang terlibat dalam *trade finance* untuk mengikuti seminar dan pelatihan-pelatihan.

Sepanjang tahun 2008, BNI telah menjalin berbagai kerjasama dengan mitra perbankan internasional, antara lain, Kerjasama kiriman uang dengan beberapa penyedia layanan remitansi baru di Brunei dan Malaysia, kerjasama dengan Telkomsel dan Excelcomindo untuk transaksi remitansi, dan kerjasama dengan bank koresponden untuk memenuhi kebutuhan pendanaan nasabah korporasi melalui penyediaan pinjaman bilateral, sindikasi dan fasilitas *bankers' acceptance*.

Manajemen BNI telah merencanakan tiga langkah pendekatan yang akan dilakukan di tahun 2009 dalam bersaing di perbankan internasional, yaitu melalui:

- a. Pengembangan bisnis remitansi: mengintensifkan pasar remitansi di Asia Timur, Timur Tengah, Malaysia dan Brunei, melakukan *spin-off* BNI Nakertrans dari kantor cabang Hong Kong, meningkatkan transaksi *Outgoing Remittance* dan mengembangkan produk dan sistem serta *re-pricing* transaksi remitansi.
- b. Pengembangan bisnis *Trade Finance*: Akuisisi, penetrasi pasar dan pengembangan produk dan sistem serta *re-pricing* transaksi *trade finance*.

- c. Mengoptimalkan kontribusi laba dari kantor luar negeri.

Pada tahun 2008, BNI membuka *Treasury Regional Area* (TRA) baru yang beroperasi di Makassar pada bulan Maret 2008, dan Balikpapan pada bulan Desember. BNI melakukan implementasi sistem-sistem *front office* dan *back office* yang baru untuk transaksi tresuri di tahun 2008. Sistem-sistem baru diharapkan dapat memberikan fasilitas tambahan untuk memantau *rate* transaksi terhadap *rate* pasar, pemantauan *real-time* posisi masing-masing dealer, sistem antar-muka untuk mengakomodasi transaksi *e-trading* secara STP (*Straight Through Processing*), serta penyempurnaan fasilitas DRP (*Disaster Recovery Plan*) untuk Tresuri.

Penggunaan Fasilitas *Cross Currency Swap* (CCS) SGD-USD senilai SGD 30 juta dengan DBS Bank dan SCB adalah contoh kerjasama bisnis yang dilakukan BNI dengan mitra bank koresponden. Divisi Tresuri juga melakukan pengelolaan posisi likuiditas BNI dan sebagai hasilnya, BNI mampu menutup tahun 2008 dengan Posisi Devisa Netto (PDN) sebesar 7,6%, jauh di bawah rasio maksimum sebesar 20% sesuai ketentuan Bank Indonesia. Sementara itu, jumlah cadangan sekunder (*secondary reserve*) tercatat sebesar Rp 16,27 triliun dan USD 714,58 juta, pada akhir tahun 2008. Rata-rata Giro Wajib Minimum (GWM) BNI berada pada tingkat 5,03% untuk Rupiah dan 1,03% untuk valuta asing. Saat ini, transaksi valuta asing BNI di pasar antar-bank tercatat sebesar USD 46,25 miliar. Di lain pihak, aktivitas surat berharga yang diperdagangkan terimbas oleh krisis global, dimana volume perdagangan menurun 50% dari tahun 2007, menjadi Rp 29,44 triliun untuk transaksi domestik dan USD 299 juta untuk transaksi internasional.

4.4.5 Langkah-langkah strategis

BNI telah merancang langkah-langkah strategis untuk meningkatkan daya saing dan kapabilitas perusahaan anak sehingga dapat bersaing dengan kompetitornya. Langkah-langkah tersebut antara lain:

- Meningkatkan struktur permodalan dan kompetensi inti perusahaan anak yang potensial dengan menggandeng mitra strategis.
- Melanjutkan divestasi penyertaan pada perusahaan anak yang non-strategis dan tidak menguntungkan.
- Memaksimalkan sinergi dan aliansi strategis antara BNI dan perusahaan anak.
- Meningkatkan kualitas tata kelola pada anak perusahaan.

4.5 Manajemen Risiko

Bank pada kegiatan usahanya dihadapkan pada berbagai jenis risiko, karenanya manajemen risiko merupakan perangkat yang penting bagi perusahaan. Mengutip dari buku Dahlan Siamat (2005), risiko pada industri perbankan terdiri dari risiko kredit, risiko likuiditas, risiko tingkat bunga, risiko pasar, *off balance sheet risk*, risiko nilai tukar, *sovereign risk*, risiko operasi, dan *insolvency risk*. Selain itu, terdapat juga risiko yang lebih umum, yaitu risiko kepatuhan, hukum, strategi, dan reputasi. Risiko merupakan dasar dalam menentukan *Beta* perusahaan, sejauh mana perusahaan tersebut dalam mengelola risiko-risikonya. Kerangka pengelolaan risiko di BNI mencakup berbagai kebijakan, prosedur, limit transaksi, jalur otoritas, acuan, dan beberapa perangkat alat bantu pengelolaan risiko lainnya. Kerangka pengelolaan risiko ini dievaluasi secara berkala untuk memastikan kemampuannya berfungsi sesuai standar yang ditetapkan. Kebijakan manajemen risiko di BNI selalu berpedoman pada peraturan Bank Indonesia Nomor:5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum. Untuk mengelola seluruh faktor risiko di BNI, Direksi telah menetapkan serangkaian pedoman dan mekanisme serta prosedur mencakup aspek organisasi, strategi, sistem informasi dan operasional, serta budaya risiko.

4.5.1 Organisasi

BNI memiliki seorang direktur dalam pengelolaan risiko di BNI, yaitu Direktur Kepatuhan & Manajemen Risiko. Untuk membantu Direktur Kepatuhan dan

Manajemen Risiko tersebut, BNI telah membentuk Satuan Kerja Manajemen Risiko, yaitu Divisi Manajemen Risiko yang bertanggung jawab kepada Direksi, untuk melakukan fungsi evaluasi pengelolaan risiko secara independen. BNI juga telah membentuk Komite Risiko & Kapital (KRR), yang beranggotakan Direksi dan Pemimpin Divisi, dan diketuai oleh Direktur Utama, untuk mendukung implementasi yang efektif dari sistem dan proses pengelolaan risiko. Komite Risiko & Kapital ini terdiri dari 3 sub Komite, yaitu Sub Komite Manajemen Risiko (RMC), Sub Komite Kebijakan Kredit (CPC), dan Sub Komite *Asset & Liability* (ALCO).

4.5.2 Strategi

BNI telah mengembangkan konsep Arsitektur Manajemen Risiko BNI, yang merinci tahapan-tahapan yang harus dilakukan untuk menyesuaikan dengan ketentuan-ketentuan Bank Indonesia maupun persyaratan Basel Accord II. Dalam hal perhitungan kecukupan modal, BNI juga mengikuti arahan Bank Indonesia, dan di tahap awal, perhitungan dilakukan dengan dengan metode yang paling sederhana (*standardized approach*) yang merupakan model yang dapat diaplikasikan di seluruh bank. Selain itu, BNI juga memastikan kepatuhan terhadap ketentuan yang ada dengan mengacu kepada Standar Pedoman Perusahaan (SOP).

4.5.3 Sistem Informasi & Operasi

Di sisi Sistem Informasi & Operasi, BNI telah meng-*up grade* sistem operasi perusahaan yang ada menjadi *centralized system* yang dikenal dengan iCONS. Dengan dukungan sistem ini, data risiko secara *bankwide* dapat secara cepat diketahui.

4.5.4 Budaya Risiko

Untuk mengembangkan suatu kesadaran terhadap budaya risiko, BNI telah menyertakan pejabat senior bank maupun karyawan lain di berbagai tingkatan dalam Program Sertifikasi Manajemen Risiko. Dengan mengikuti program sertifikasi tersebut, karyawan diharapkan memperoleh peningkatan kemampuan terkait dengan pemahaman risiko, pengendalian risiko, serta berbagai kompetensi pengelolaan risiko lainnya.

4.5.5 Kategori Risiko

Terdapat berbagai risiko yang dikategorikan sebagai risiko kredit, pasar, operasional, likuiditas, kepatuhan, hukum, strategi, dan reputasi yang sesuai dengan klasifikasi risiko berdasarkan Bank Indonesia. Berikut adalah penjabaran pada kategori risiko di BNI.

a. Risiko Kredit

- Mengimplementasikan *Four-eye Principles* dalam manajemen risiko kredit, yaitu persetujuan kredit dilakukan oleh unit bisnis dengan terlebih dahulu mendapat rekomendasi dari unit risiko.
- Melakukan penyempurnaan Perangkat Aplikasi Kredit (PAK) dan penyempurnaan kewenangan memutus kredit.
- Mengembangkan dan mereview *Industry Risk Rating (IRR)*, yaitu penilaian tingkat risiko industri berdasarkan kondisi makro ekonomi, struktur industri, karakteristik industri, prospek industri, riwayat pinjaman, kinerja keuangan industri dan penyesuaian kondisi regional.
- Menetapkan standar keuangan industri (termasuk referensi rasio keuangan) untuk segmen Korporasi, Menengah dan Kecil secara berkala.
- Penetapan *Loan Exposure Limit (LEL)* yaitu batas maksimum pinjaman di akhir tahun untuk setiap sektor ekonomi di masing-masing segmen. LEL ditetapkan

sebagai pedoman ekspansi pinjaman dan sebagai salah satu upaya mengurangi risiko konsentrasi pinjaman.

- Pengembangan dan pengkajian sistem pemeringkatan debitur seluruh segmen.
- Mengembangkan dan menyempurnakan aplikasi *Internal rating System* debitur segmen Korporasi, Menengah dan Kecil.
- Mengevaluasi portofolio pinjaman secara berkala berdasarkan volume, kualitas, komposisi dan tingkat *profitability* termasuk rekomendasi perbaikannya.
- Melakukan pemantauan dan simulasi (*scenario analysis*) NPL, termasuk *stress test* portofolio pinjaman, guna meningkatkan kualitas pinjaman.
- Membangun database risiko kredit antara lain mencakup peringkat debitur, default history, default probability, *recovery rate* dan *expected loss*.
- Melakukan uji coba perhitungan risiko kredit dalam *Quantitative Impact Study* (suatu survey untuk melihat kesiapan dan dampak implementasi Basel II bagi perbankan).
- Mempersiapkan implementasi perhitungan kecukupan modal dengan pendekatan *standardized*.
- Melakukan *review* secara berkala atas *Credit Risk Premium* untuk penyusunan *loan pricing model*.

b. Risiko Pasar dan Risiko Likuiditas

- Melakukan perhitungan Kewajiban Pemenuhan Modal Minimum (KPMM) dengan menggunakan metode standar sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia yang berlaku. Selain itu, mengkaji dan mengembangkan kemungkinan penerapan Metode Internal dalam menghitung KPMM.
- Mengembangkan sistem pengelolaan risiko yang terintegrasi dan diaplikasikan ke segenap unit bisnis termasuk risiko pasar di cabang-cabang luar negeri.
- Menyusun dan menerbitkan laporan dan analisa risiko pasar secara berkala (harian, mingguan, bulanan dan triwulanan).
- Mengembangkan sistem pengelolaan risiko yang terintegrasi ke dalam *Treasury Management Information System* untuk pengendalian risiko nilai tukar, risiko suku bunga dan risiko likuiditas.

- Melakukan evaluasi terhadap limit risiko pasar yang terdiri dari limit VaR dan budget loss limit untuk aktivitas *trading book* serta *banking book* bagi unit bisnis Tresuri dan *dealing room* cabang Luar Negeri. Sementara limit yang terkait dengan likuiditas antara lain SR (*Secondary Reserve*) Ideal, limit *Asset Liability Gap* dan limit *on-shore loan*.
- Menyempurnakan sistem pengendalian risiko pasar untuk transaksi *treasury (dealing room)* dan melengkapinya dengan sistem pemantauan limit (*Market Limit System*) serta penetapan harga pasar (*Market Conformity Modul*) yang terintegrasi dengan *front office system*.
- Mengembangkan infrastruktur untuk fungsi validator dan *middle office*.

c. Risiko Operasional

- Revitalisasi perangkat penilaian potensi risiko operasional yang dikenal dengan nama ORSA (*Operational Risk Self Assessment*) di seluruh Divisi, Wilayah, Sentra-Sentra Kredit dan seluruh Cabang termasuk syariah.
- Membangun dan mengembangkan perangkat risiko operasional (PERISKOP), yang menjadi alat untuk memantau potensi risiko operasional (*operational risk self assessment*), kerugian risiko operasional (loss event data base), Key Risk Indicator (KRI) dan pelaporan.
- Penambahan akun pencatatan untuk menampung dan mencatat kerugian risiko operasional (beban risiko operasional).
- Penetapan limit kewenangan transaksi berdasarkan tingkat otoritas dan pengalaman pejabat yang bersangkutan.
- Pembentukan *Trade Processing Center* yang secara signifikan mengurangi risiko yang melekat pada proses yang bersifat desentralisasi.
- Penyusunan *Business Continuity Plan (BCP)* BNI, baik di Kantor Pusat, Wilayah, Sentra-Sentra Kredit, dan Cabang.
- Melakukan uji coba perhitungan risiko operasional dalam *Quantitative Impact Study* dengan menggunakan *Basic Indicator Approach*.

- Penyelesaian *mapping business lines* yang merupakan salah satu komponen untuk perhitungan risiko operasional dengan pendekatan *Standardized* dan *Advanced Measurement Approach*.

d. Risiko Kepatuhan

- Mengefektifkan peran pengendalian intern yang independen melalui *Quality Assurance* yang ada di setiap unit. Personil *Quality Assurance* bertanggung jawab kepada Divisi Kepatuhan, bukan kepada Unit dimana mereka ditugaskan.
- Melakukan penilaian tingkat kepatuhan BNI terhadap peraturan Bank Indonesia dan perundang-undangan yang berlaku.
- Menetapkan kebijakan dan prosedur risiko kepatuhan, sebagai pedoman kerja dalam manajemen risiko kepatuhan.

e. Risiko Hukum

- Melakukan kajian berkala terhadap dokumen hukum, perjanjian dan kontrak dengan pihak ketiga serta mengevaluasi kelemahan perjanjian yang dapat menimbulkan risiko hukum bagi BNI.
- Melakukan penilaian atas risiko hukum yang tercermin dari besarnya gugatan, perkara yang ditujukan ke BNI.
- Menetapkan kebijakan dan prosedur pengelolaan risiko hukum.

f. Risiko Strategis

- Melakukan pengukuran risiko strategis, yang didefinisikan sebagai kegagalan bank mencapai target akibat keputusan bisnis yang diambil.
- Pembentukan Komite Pengadaan yang bertanggung jawab atas penunjukan pihak ketiga seperti perusahaan asuransi, appraisal, akuntan publik dan konsultan manajemen.
- Menetapkan kebijakan dan prosedur pengelolaan risiko strategis.

g. Risiko Reputasi

- Menetapkan parameter risiko reputasi dan mitigasi dalam pengelolaan risiko reputasi.
- Menetapkan kebijakan dan prosedur komunikasi untuk memastikan penyampaian pesan yang konsisten dan liputan media serta komunikasi massa yang positif.
- Memelihara hubungan yang baik dengan berbagai media massa yang ada.
- Melaksanakan evaluasi secara harian atas risiko reputasi yang dihadapi BNI sesuai Laporan *Media Monitoring* yang dihasilkan oleh Divisi Komunikasi Perusahaan.
- Memantau penyelesaian komplain nasabah.

4.5.6 Profil Risiko BNI

Sesuai dengan pedoman dari Bank Indonesia, setiap tiga bulan BNI melakukan penilaian terhadap profil risiko secara keseluruhan. Penilaian profil risiko ditentukan dengan menggabungkan hasil penilaian eksposur risiko yang melekat (*inheren*) pada aktivitas fungsional dan kecukupan sistem pengendalian risiko, yang meliputi:

- pengawasan aktif oleh Komisaris dan manajemen Bank;
- kecukupan kebijakan, prosedur dan penetapan limit;
- kecukupan identifikasi, pengukuran, pemantauan dan sistem informasi manajemen risiko; dan
- Sistem pengendalian intern yang komprehensif.

4.6 Tata Kelola Perusahaan (*Good Corporate Governance*)

Tata Kelola Perusahaan yang baik merupakan kewajiban bagi seluruh perbankan, dan telah ditetapkan oleh Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 tentang Penerapan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum yang telah diubah dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/14/PBI/2006). Kunci terciptanya *Good Corporate Governance* (GCG) dalam suatu perusahaan adalah berfungsinya secara efektif organ-organ perusahaan yaitu Direksi, Dewan Komisaris dan Rapat Umum

Pemegang Saham, yang terjamin kualitas dan integritasnya sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan sekaligus memenuhi kepentingan *stakeholders*. Lemahnya implementasi GCG akan menyebabkan perusahaan tidak dapat mencapai tujuan berupa laba perusahaan yang maksimal, tidak mampu mengembangkan perusahaan, tidak mampu memenangkan persaingan serta tidak dapat memenuhi berbagai kepentingan *stakeholders*.

Sebagai institusi yang bergerak di bidang perbankan, BNI dalam melaksanakan implementasi GCG, berpedoman pada Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum yang telah diubah dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/14/PBI/2006 tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum.

