

KUTIPAN

KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO

1.0 PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Dinamisnya perkembangan bisnis perbankan di Indonesia memicu tingkat persaingan antar bank semakin tinggi, baik dalam inovasi produk, standar pelayanan, perkembangan sistem teknologi serta jasa layanan perbankan lainnya. Kondisi eksternal tersebut secara tidak langsung semakin mendorong Bank OCBC NISP (selanjutnya disebut Bank) terus melakukan perkembangan organisasi, meluncurkan produk yang inovatif dan ekspansi untuk mendukung pertumbuhan organiknya dengan memperluas jaringan kantor dan fasilitas pendukung di berbagai wilayah di Indonesia, sekaligus memperkuat posisinya sebagai bank swasta nasional yang sehat dan *prudent*.

Perubahan yang terjadi telah mengarahkan pengelolaan kegiatan usaha Bank menjadi semakin kompleks, yang secara otomatis diikuti pula dengan semakin beragamnya risiko kegiatan usaha yang dihadapi oleh perbankan. Kondisi demikian meningkatkan kebutuhan penerapan manajemen risiko dalam pengelolaan kegiatan usaha bank serta penerapan praktek tata kelola bank yang sehat (*good corporate governance*). Dengan adanya penerapan manajemen risiko dalam pengelolaan kegiatan usahanya diharapkan Bank dapat memberikan manfaat dalam peningkatan *shareholder value* dan dapat mengidentifikasi dan menyediakan tindakan preventif mengenai kemungkinan kerugian di masa datang.

Pedoman untuk penerapan manajemen risiko tersebut dituangkan dalam Kebijakan Manajemen Risiko ini, yang merupakan acuan dari kebijakan-kebijakan terkait dengan pengelolaan risiko yang saat ini ada dan juga acuan dari kebijakan internal lainnya yang dibuat pada masing-masing unit kerja di Bank. Dalam penerapannya, Kebijakan Manajemen Risiko ini ditindaklanjuti dengan arsitektur kebijakan dan prosedur yang dibangun sebagai satu kesatuan yang terintegrasi.

Selain hal tersebut, Bank juga terkait dengan perusahaan-perusahaan terelasi dalam Konglomerasi Keuangan yaitu Great Eastern Life Indonesia dan OCBC Sekuritas Indonesia, dimana Bank OCBC NISP bertindak sebagai Entitas Utama yang ditunjuk oleh OCBC Ltd. melalui OCBC Overseas Investment Pte. Ltd selaku pemegang saham pengendali, sehingga penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi wajib dilaksanakan.

1.2 TUJUAN

Kebijakan Manajemen Risiko ini bertujuan untuk:

- 1.2.1 Memberikan arahan dalam mengamankan Bank atas risiko yang dihadapi melalui penentuan arah kebijakan pengelolaan risiko.
- 1.2.2 Menerapkan *Good Corporate Governance* terkait pengelolaan risiko.

- 1.2.3 Menjadi pedoman tertulis yang menjadi dasar dalam pelaksanaan aktivitas Bank berdasarkan prinsip kehati-hatian dan praktek perbankan yang sehat.
- 1.2.4 Menjadi standar dan acuan untuk menjamin keseragaman dan konsistensi penanganan setiap aktivitas Bank.
- 1.2.5 Menjadi pedoman dalam kewenangan dan tanggung jawab pengelolaan risiko di seluruh level organisasi Bank.
- 1.2.6 Membangun budaya sadar akan risiko (*risk awareness*) dalam lingkungan kerja Bank.

1.3 LANDASAN HUKUM

Penyusunan Kebijakan Manajemen Risiko Bank mengacu kepada:

- 1.3.1 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 18/POJK.03/2016 tanggal 16 Maret 2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.
- 1.3.2 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 55/POJK.03/2016 tanggal 9 Desember 2016 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Bank Umum.
- 1.3.3 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 12/POJK.01/2017 tanggal 16 Maret 2017 tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme di Sektor Jasa Keuangan.
- 1.3.4 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 46/POJK.03/2017 tanggal 12 Juli 2017 tentang Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan Bank Umum
- 1.3.5 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 17/POJK.03/2014 tanggal 18 November 2014 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan.
- 1.3.6 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 65/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah.
- 1.3.7 Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 34/SEOJK.03/2016 tanggal 1 September 2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.
- 1.3.8 Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 13/SEOJK.03/2017 tanggal 17 Maret 2017 perihal Penerapan Tata Kelola bagi Bank Umum.
- 1.3.9 Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 32/SEOJK.03/2017 tanggal 22 Juni 2017 tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme di Sektor Jasa Keuangan

1.4 VISI, MISI DAN BUDAYA PERUSAHAAN

VISI

Menjadi Bank pilihan dengan standar dunia yang diakui kepeduliannya dan terpercaya.

MISI

Bank OCBC NISP berusaha dan bekerja sebagai warga korporat terhormat yang mampu bertumbuh kembang bersama masyarakat secara berkelanjutan dengan cara :

- Menyediakan dan mengembangkan pelayanan keuangan yang inovatif, berkualitas dan melebihi harapan masyarakat yang dinamik dengan hasil terbaik.
- Membina jejaring kerjasama saling menguntungkan yang dilandasi rasa percaya.
- Menciptakan lingkungan kerja yang meningkatkan profesionalisme dan mendorong pembaharuan organisasional dengan semangat kekeluargaan.
- Membangun kepercayaan publik melalui perilaku etikal, peduli dan hati-hati (*prudent*).

BUDAYA PERUSAHAAN

Bank memiliki nilai-nilai yang harus selalu menjadi dasar perilaku sehari-hari bagi setiap karyawan Bank. Budaya Perusahaan Bank adalah:

- *OCBC NISP One*
Kami berpikir dan bertindak untuk tujuan yang sama dengan menempatkan kepentingan Bank OCBC NISP di atas kepentingan kelompok maupun individu.
- *Professionalism*
Kami memiliki kebanggaan sebagai profesional dan bertanggung jawab dalam setiap tindakan.
- *Integrity*
Kami melaksanakan secara konsisten perilaku satunya kata dan perbuatan dengan penuh integritas.
- *Customer Focus*
Kami fokus kepada nasabah dalam segala hal.

1.5 PRINSIP BUDAYA RISIKO

5 Prinsip Budaya Risiko Bank OCBC NISP:

1. Kita memiliki kemampuan dan bertanggung jawab dalam mengelola risiko.
2. Kita mengoptimalkan keuntungan dengan menyeimbangkan *risk and return*.
3. Kita bersinergi untuk mencapai sistem pengelolaan risiko yang efektif dan efisien.
4. Kita menjadikan pengalaman untuk memperkaya kemampuan dalam pengelolaan risiko.
5. Pengelolaan risiko adalah tanggung jawab kita semua.

1.6 RUANG LINGKUP

Kebijakan Manajemen Risiko menjadi landasan dalam implementasi pengelolaan risiko dan kegiatan bisnis serta operasional Bank, termasuk pula Unit Usaha Syariah. Kebijakan ini harus diimplementasikan oleh seluruh pegawai Bank secara konsisten.

1.7 SIFAT

Kebijakan Manajemen Risiko bersifat sangat terbatas dan hanya untuk kepentingan internal Bank OCBC NISP sehingga harus diperlakukan sesuai dengan sifatnya menurut ketentuan yang berlaku. Kebijakan Manajemen Risiko tidak dapat digandakan dalam bentuk apapun dan atau digunakan oleh pihak lain di luar Bank tanpa persetujuan Direksi atau pejabat yang diberi kewenangan untuk itu.

1.8 TATA URUTAN KEBIJAKAN

Kebijakan Manajemen Risiko merupakan pedoman utama (*the highest level policy*) bagi seluruh kebijakan dan prosedur yang berlaku di setiap unit kerja Bank, baik yang terkait dengan pengelolaan risiko maupun yang terkait dengan kegiatan usaha dan operasional Bank. Penerapan atas turunan dari Kebijakan Manajemen Risiko ini ditetapkan tersendiri dalam arsitektur kebijakan yang mengatur struktur dan persetujuan penyusunan atas kebijakan dan prosedur. Arsitektur kebijakan tersebut mencakup tingkatan berjenjang, mulai dari kebijakan/pedoman utama (*the highest level policy*), kerangka kerja (*framework*), kebijakan utama (*major policy*), kebijakan turunan (*sub policy*) sampai dengan prosedur/panduan (*guidelines*).

2.0 PRINSIP KEHATI-HATIAN**2.1 Penyediaan Modal yang Mencukupi**

Bank mengelola kecukupan modal yang menggambarkan risiko yang dikelola oleh Bank. Bank juga mendefinisikan komponen modalnya dengan memperhatikan kemampuan modal tersebut dalam menyerap kerugian.

2.2 Pemenuhan Ketentuan dan Hukum yang Berlaku

Bank menyusun kebijakan, standar prosedur, dan manual produk sebagai arahan dalam kegiatan bisnis dan operasional Bank. Penyusunan kebijakan, standar prosedur, dan manual produk ditujukan untuk meminimalisasi risiko yang dihadapi dalam kegiatan bisnis dan operasional Bank. Seluruh pegawai Bank harus melaksanakan kebijakan, standar prosedur, dan manual produk yang telah ditetapkan serta ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam pelaksanaan kegiatan bisnis, Bank harus memahami karakteristik bisnis yang dijalankan, termasuk risiko dan peraturan hukum yang terkait dengan bisnis tersebut.

Setiap tindakan yang merupakan kondisi khusus, sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan di Indonesia dan Peraturan Bank Indonesia, harus dilakukan sesuai aturan dan kewenangan yang ditetapkan, didasari dengan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan dan didokumentasikan.

2.3 Early Warning System

Bank menyusun kebijakan dan prosedur yang memungkinkan Bank mengetahui kemungkinan memburuknya kualitas aset dan meningkatnya eksposur risiko Bank dengan lebih awal, sehingga Bank dapat menetapkan langkah-langkah yang perlu diambil agar potensi kerugian tidak terjadi atau dapat diminimalisasi.

2.4 Penetapan Limit

Bank menetapkan besarnya limit sebagai batas toleransi risiko yang dapat dikelola oleh Bank.

2.5 Prinsip Mengenal Nasabah (*Know Your Customer*)

Bank menerapkan pengelolaan profil nasabah dan prinsip mengenal nasabah atau *Know Your Customer* (KYC). Dalam penerapan KYC, Bank melakukan pemenuhan seluruh persyaratan dan pedoman sebagaimana yang diatur dalam ketentuan yang berlaku tentang Prinsip Mengenal Nasabah atau KYC.

2.6 Risk Transfer

Bank menyusun strategi untuk mengurangi atau meminimalkan risiko yang dihadapi, termasuk mengalihkan risiko melalui jenis transaksi tertentu dan tindakan-tindakan pengalihan risiko lainnya.

2.7 Diversifikasi Risiko

Bank melakukan proses diversifikasi bisnis agar risiko Bank tersebar. Bank membatasi ketergantungan bisnis Bank pada satu pihak atau satu kategori melebihi limit yang ditentukan.

3.0 KEBIJAKAN UMUM**3.1 Prinsip Manajemen Risiko**

Dalam pengelolaan manajemen risiko secara keseluruhan atau biasa dikenal sebagai *enterprise risk management*, Bank perlu menetapkan prinsip manajemen risiko (*risk management principles*) yang menjadi panduan dalam keseluruhan kerangka kerja manajemen risiko dan seluruh kebijakan utama yang ada. Prinsip manajemen risiko sangat diperlukan mengingat pertumbuhan bisnis dan kegiatan Bank berdampak kepada timbulnya jenis risiko yang beragam yang harus dikelola dalam suatu kerangka kerja yang terintegrasi, konsisten dan komprehensif. Penetapan prinsip manajemen risiko ini juga memperhatikan pentingnya penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), Pedoman Perilaku (*Code of Conducts*) dan perkembangan ketentuan Bank Indonesia (BI), Otoritas Jasa Keuangan (OJK), dan *regulator* lainnya terkait penerapan manajemen risiko serta perkembangan *international best practice* melalui Basel.

Prinsip utama manajemen risiko Bank terbagi atas 7 (tujuh) prinsip, yaitu meliputi hal berikut:

- 3.1.1 Risk appetite set at the top**
Risk Appetite (terlampir) secara keseluruhan disetujui oleh Dewan Komisaris atas rekomendasi dari Presiden Direktur dan Komite Manajemen Risiko (*Board Risk Committee*).
- 3.1.2 Framework dan organisasi manajemen risiko yang efektif.**
Kerangka (*framework*) manajemen risiko akan efektif apabila didukung oleh sumber daya yang memadai. Bank harus memiliki kerangka manajemen risiko yang efektif, komprehensif dan konsisten. Manajemen akan mengalokasikan sumberdaya dan dukungan yang memadai terhadap *framework* manajemen risiko yang telah ditetapkan.
- 3.1.3 Pendekatan risiko yang integratif.**
Seluruh jenis risiko akan dikelola secara holistik dengan mengevaluasi berbagai jenis risiko. Analisa dilakukan secara menyeluruh, dimana risiko-risiko yang mungkin muncul dapat dibahas pada level yang cukup tinggi dan mencakup fungsi-fungsi yang ada di Bank secara keseluruhan.
- 3.1.4 Unit Bisnis bertanggung jawab atas risiko yang diambil.**
Lini bisnis akan bertanggung jawab untuk mengelola risiko atas aktivitas yang dilakukan sesuai dengan *risk appetite* yang telah ditentukan, serta hasil yang didapatkan atas risiko yang diambil. Risiko yang diambil oleh lini bisnis harus konsisten dengan tujuan strategis dimana *expected return* dapat mengkompensasi risiko yang diambil.
Tanggung jawab ini tetap melekat meskipun terdapat fungsi-fungsi manajemen risiko terkait dengan aktivitas tersebut.
- 3.1.5 Risiko-risiko akan dievaluasi secara kualitatif, bersamaan dengan analisa kuantitatif dan *stress testing* yang sesuai.**
Semua risiko akan dievaluasi secara kualitatif dan berulang, dan apabila memungkinkan, evaluasi mencakup pula analisis kuantitatif. Penilaian risiko akan mempertimbangkan dampak dari peristiwa, baik yang mungkin dan tidak mungkin terjadi.
- 3.1.6 Risk assessment akan dikaji secara independen.**
Risk assessment akan divalidasi oleh pihak independen yang memiliki sumberdaya, kewenangan dan keahlian yang memadai untuk melakukan *assessment* atas jenis-jenis risiko, melakukan pengujian atas efektivitas manajemen risiko dan memberikan rekomendasi untuk melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan.
- 3.1.7 Contingency Plan dibuat untuk meyakinkan adanya kemampuan menghadapi potensi krisis atau kejadian-kejadian yang tidak diharapkan.**

Kebijakan dan proses manajemen risiko yang ditujukan untuk menghadapi potensi krisis dan keadaan yang tidak biasa harus dibuat dan dilakukan pengujian secara berkala.

3.2 Proses Manajemen Risiko

Manajemen risiko dilaksanakan oleh seluruh komponen organisasi secara *bank-wide*, mulai dari *business unit* sampai dengan *supporting unit*, baik secara transaksional maupun pada level portfolio.

Proses manajemen risiko merupakan proses yang dinamis dalam mengelola risiko, baik secara rutin/berkala maupun sewaktu-waktu, dimana penerapan proses tersebut memperhatikan pula *best practices* dalam industri perbankan serta ketentuan yang berlaku. Dengan demikian proses manajemen risiko dapat disesuaikan dan diperbaharui apabila diperlukan.

Penerapan manajemen risiko yang efektif untuk Unit Usaha Syariah dilakukan terhadap seluruh kegiatan usaha Unit Usaha Syariah, yang merupakan satu kesatuan dengan penerapan manajemen risiko Bank.

Pelaksanaan manajemen risiko dilakukan dalam suatu rangkaian yang terdiri atas:

3.2.1 Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko bertujuan untuk mengetahui seluruh jenis risiko yang melekat pada setiap aktivitas fungsional yang berpotensi merugikan Bank. Identifikasi risiko bersifat proaktif (*anticipative*) dan bukan reaktif;

Proses identifikasi risiko dilakukan dengan menganalisis seluruh sumber risiko, dimana sekurang-kurangnya dilakukan terhadap risiko dari produk, aktivitas dan program Bank. Probabilitas timbulnya risiko serta konsekuensi dari produk, aktivitas dan program tersebut dipastikan telah melalui proses manajemen risiko yang layak sebelum diperkenalkan atau dijalankan.

3.2.2 Pengukuran Risiko

Sistem pengukuran risiko digunakan untuk mengukur eksposur risiko Bank sebagai acuan untuk melakukan pengendalian. Pengukuran risiko wajib dilakukan secara berkala, baik untuk produk dan portofolio maupun seluruh aktivitas bisnis Bank. Pengukuran risiko digunakan untuk mengukur profil risiko Bank guna memperoleh gambaran efektivitas penerapan manajemen risiko dan membandingkan dengan *risk appetite* Bank serta mengetahui kemampuan modal Bank dalam menyerap risiko tersebut.

Pengukuran dilakukan secara individual maupun secara keseluruhan. Metode pengukuran risiko dapat dilakukan secara kuantitatif dan/atau kualitatif.

Model yang digunakan dalam pengukuran risiko harus disetujui oleh pihak yang berwenang dan didukung dengan dokumentasi yang memadai.

Sistem pengukuran risiko harus dievaluasi dan disempurnakan secara berkala atau sewaktu-waktu apabila diperlukan untuk memastikan kesesuaian asumsi, akurasi, kewajaran dan integritas data, serta prosedur yang digunakan.

3.2.3 Pemantauan Risiko

Bank harus memiliki sistem dan prosedur pemantauan yang antara lain mencakup pemantauan terhadap besarnya eksposur risiko, toleransi risiko, kepatuhan limit internal, dan hasil *stress testing* maupun konsistensi pelaksanaan dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan.

Pemantauan dilakukan baik oleh unit pelaksana maupun oleh unit kerja manajemen risiko. Hasil pemantauan disajikan dalam laporan berkala yang disampaikan kepada Manajemen dalam rangka mitigasi risiko dan tindakan yang diperlukan.

3.2.4 Pengendalian Risiko

Pengendalian risiko dimaksudkan agar risiko yang timbul dari kegiatan usaha tidak melampaui batasan yang ditetapkan, sehingga tidak membahayakan kelangsungan usaha Bank.

3.2.5 Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen risiko merupakan bagian dari sistem informasi manajemen yang harus dimiliki dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan Bank dalam rangka penerapan manajemen risiko yang efektif.

Sebagai bagian dari proses manajemen risiko, sistem informasi manajemen digunakan untuk mendukung pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko.

Sistem informasi manajemen harus dapat memastikan:

1. Tersedianya informasi yang akurat, lengkap, informatif, tepat waktu dan dapat diandalkan agar dapat digunakan oleh Dewan Komisaris, Direksi, dan satuan kerja yang terkait dalam penerapan manajemen risiko untuk menilai, memantau, dan memitigasi risiko yang dihadapi Bank baik risiko kese-luruhan/komposit maupun per jenis risiko dan/atau dalam rangka proses pengambilan keputusan oleh Direksi;
2. Efektivitas penerapan manajemen risiko mencakup kebijakan, prosedur, dan penetapan limit risiko;
3. Tersedianya informasi tentang hasil (realisasi) penerapan manajemen risiko dibandingkan dengan target yang ditetapkan oleh Bank sesuai dengan kebijakan dan strategi penerapan manajemen risiko;
4. Terukurnya eksposur risiko secara akurat, informatif dan tepat waktu, baik eksposur risiko secara keseluruhan maupun eksposur per jenis risiko yang melekat pada kegiatan usaha Bank.

3.2.6 Sistem Pengendalian Intern

Proses penerapan Manajemen Risiko yang efektif harus dilengkapi dengan sistem pengendalian intern yang handal. Penerapan sistem pengendalian intern secara efektif dapat membantu Manajemen Bank menjaga aset Bank, menjamin tersedianya pelaporan keuangan dan manajerial yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan Bank terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta mengurangi risiko terjadinya kerugian, penyimpangan dan pelanggaran aspek kehati-hatian.

Terselenggaranya sistem pengendalian intern Bank yang handal dan efektif menjadi tanggung jawab dari seluruh satuan kerja operasional dan satuan kerja pendukung serta Satuan Kerja Audit Intern. Sistem pengendalian intern dalam penerapan manajemen risiko dinilai secara independen oleh Satuan Kerja Audit Intern. Pelaksanaan sistem pengendalian intern sekurang-kurangnya mampu secara tepat waktu mendeteksi kelemahan dan penyimpangan yang terjadi.

3.3 Definisi Risiko

3.3.1 Risiko Kredit

Risiko Kredit adalah risiko akibat kegagalan pihak lain dalam memenuhi kewajibannya kepada Bank. Termasuk dalam Risiko Kredit yaitu Risiko Kredit akibat kegagalan debitur, Risiko Kredit akibat terkonsentrasinya penyediaan dana (Risiko Konsentrasi Kredit), Risiko Kredit akibat kegagalan pihak lawan (*counterparty credit risk*), Risiko Kredit akibat kegagalan settlement (*settlement risk*), dan Risiko Kredit akibat *country risk*.

3.3.2 Risiko Pasar

Risiko Pasar adalah risiko pada posisi neraca dan rekening administratif termasuk transaksi derivatif, akibat perubahan secara keseluruhan dari kondisi pasar, termasuk risiko perubahan harga *option*. Risiko Pasar meliputi risiko suku bunga dan risiko nilai tukar. Risiko suku bunga dan risiko nilai tukar dapat berasal baik dari posisi *trading book* maupun posisi *banking book*.

3.3.3 Risiko Likuiditas

Risiko Likuiditas adalah risiko akibat ketidakmampuan Bank untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/atau dari aset likuid berkualitas tinggi yang dapat diagunkan, tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan Bank.

3.3.4 Risiko Operasional

Risiko Operasional adalah risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional Bank.

3.3.5 Risiko Hukum

Risiko Hukum adalah risiko akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis.

Risiko ini dapat bersumber antara lain dari kelemahan perikatan yang dilakukan oleh Bank, ketiadaan dan/atau perubahan peraturan perundang-undangan yang menyebabkan suatu transaksi yang dilakukan Bank menjadi tidak sesuai dengan ketentuan, dan proses litigasi baik yang timbul dari gugatan pihak ketiga terhadap Bank maupun Bank terhadap pihak ketiga.

3.3.6 Risiko Reputasi

Risiko Reputasi adalah risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan/*stakeholder* yang bersumber dari persepsi negatif terhadap Bank.

3.3.7 Risiko Strategik

Risiko Strategik adalah risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategik serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.

3.3.8 Risiko Kepatuhan

Risiko Kepatuhan adalah risiko akibat Bank tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.

3.3.9 Risiko Imbal Hasil (*Rate of Return Risk*)

Risiko Imbal Hasil (*Rate of Return Risk*) adalah risiko yang timbul antara lain karena adanya perubahan perilaku nasabah dana pihak ketiga Bank yang disebabkan oleh perubahan ekspektasi tingkat imbal hasil yang diterima dari Bank. Perubahan ekspektasi bisa disebabkan oleh faktor internal seperti menurunnya nilai aset Bank dan/atau faktor eksternal seperti naiknya *return*/imbal hasil yang ditawarkan bank lain.

3.3.10 Risiko Investasi (*Equity Investment Risk*)

Risiko Investasi (*Equity Investment Risk*) adalah risiko akibat Bank ikut menanggung kerugian usaha nasabah yang dibiayai dalam pembiayaan berbasis bagi hasil baik yang menggunakan metode *net revenue sharing* maupun yang menggunakan metode *profit and loss sharing*.

Dalam hal ini, perhitungan bagi hasil tidak hanya didasarkan atas jumlah pendapatan atau penjualan yang diperoleh nasabah namun dihitung dari keuntungan usaha yang dihasilkan nasabah. Apabila usaha nasabah mengalami kebangkrutan maka jumlah pokok pembiayaan yang diberikan Bank kepada nasabah tidak akan diperoleh kembali. Sementara perhitungan bagi hasil juga dapat menggunakan metode *net revenue sharing* yakni bagi hasil dihitung dari pendapatan setelah dikurangi modal.

3.4 Validasi, *Back-Testing*, dan Kalibrasi Model

Back testing dilakukan dalam rangka menguji akurasi, validitas, dan efektivitas model yang digunakan untuk mengukur risiko. Bank harus memiliki mekanisme untuk melakukan review dan menguji akurasi, validitas dan efektivitas model yang dilakukan oleh unit independen.

3.5 *Stress Testing*

Stress testing merupakan simulasi dari kondisi ekstrim (*abnormal market*) untuk mengidentifikasi skenario terburuk gejala pasar dan pengaruh ekstrim terhadap eksposur Bank serta guna melihat sensitivitas kinerja bank terhadap perubahan faktor risiko yang berdampak signifikan terhadap pendapatan dan modal Bank.

Stress testing meliputi berbagai faktor yang dapat menimbulkan kerugian atau keuntungan yang luar biasa atau yang dapat menyebabkan pengelolaan dan pengendalian risiko sangat sulit dilakukan, termasuk faktor-faktor yang jarang terjadi (*low probability events*).

Dalam melakukan *stress testing*, Bank mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- 3.5.1 Bank mengembangkan asumsi-asumsi dalam menguji kecenderungan kondisi portfolio Bank, hasil pengukuran dan asumsi akan disampaikan kepada Direksi secara berkala.
- 3.5.2 Analisis *stress testing* akan mengkuantifikasi besarnya potensi kerugian sehingga memungkinkan Bank untuk melihat dampak terburuk dari berbagai perubahan yang terjadi terhadap pendapatan dan permodalan Bank.
- 3.5.3 Analisis *stress testing* mencakup analisis kuantitatif mengenai tindakan dan keputusan yang akan diambil oleh Direksi atau pejabat terkait guna mengantisipasi kemungkinan yang terburuk (*worst case scenario*).

3.6 Profil Risiko

Profil risiko menggambarkan tingkat risiko dan kualitas kontrol yang dimiliki Bank. Profil risiko mencakup penilaian terhadap risiko inheren dan penilaian terhadap kualitas penerapan Manajemen Risiko yang mencerminkan tata kelola risiko (*risk governance*), kerangka manajemen risiko, proses manajemen risiko, sistem informasi dan sumber daya manusia, serta sistem pengendalian risiko (*risk control system*). Penilaian tersebut dilakukan terhadap 8 (delapan) jenis risiko yaitu Risiko Kredit, Risiko Pasar, Risiko Likuiditas, Risiko Operasional, Risiko Hukum, Risiko Strategik, Risiko Kepatuhan, dan Risiko Reputasi ditambah dengan 2 jenis risiko untuk penerapan manajemen risiko Unit Usaha Syariah yaitu Risiko Imbal Hasil (*Rate of Return Risk*) dan Risiko Investasi (*Equity Investment Risk*).

Dalam melakukan penilaian profil risiko, Bank wajib mengacu pada ketentuan Bank Indonesia yang mengatur mengenai penilaian tingkat kesehatan Bank Umum dengan pendekatan *Risk Based Bank Rating* (RBBR).

Pengukuran profil risiko melibatkan unit kerja yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan delapan jenis risiko inheren sebagaimana dijelaskan dalam Kebijakan Manajemen Risiko ini. Penilaian yang terkait dengan sistem pengendalian risiko dilakukan pula oleh satuan kerja Internal Audit selain oleh satuan kerja Manajemen Risiko.

3.7 Penetapan Limit dan *Risk Appetite*

Bank wajib memperhatikan *risk appetite* antara lain dengan sistem limit yang sudah ditetapkan. Penetapan limit harus memperhatikan kompleksitas transaksi dan ketersediaan infrastruktur penunjang.

Penetapan limit diusulkan oleh Unit Bisnis dan/atau Unit Operasional terkait dan direview oleh Unit Manajemen Risiko terkait untuk mendapat persetujuan sesuai dengan kewenangan yang ditetapkan.

Pelaksanaan limit eksposur risiko yang telah ditetapkan harus dipantau oleh kepala unit kerja yang bersangkutan. Integritas data dan pelaporan limit risiko merupakan tanggung jawab unit kerja yang bersangkutan. Limit risiko harus dikaji ulang secara berkala untuk memastikan relevansi dan prioritas limit yang bersangkutan dalam sistem pengendalian risiko.

3.8 Sistem Informasi Manajemen Risiko dan Pelaporan

Bank melakukan pengelolaan data yang terkait pengelolaan risiko secara disiplin dan teratur dalam suatu sistem basis data yang dikembangkan oleh Bank.

Bank mengembangkan sistem informasi manajemen risiko yang terintegrasi untuk seluruh jenis risiko, termasuk dalam hal penyusunan dan pendistribusian laporan secara akurat dan tepat waktu.

3.9 Pengelolaan Risiko Produk dan Aktivitas Baru

Penerapan manajemen risiko harus dilakukan sejak perencanaan suatu kegiatan pengembangan produk atau aktivitas baru yang dilakukan untuk meningkatkan kegiatan usaha. Untuk memastikan dilakukannya pengelolaan risiko sejak tahap perencanaan, setiap pengembangan produk dan aktivitas baru harus direview oleh unit kerja yang terkait langsung dengan pengelolaan risiko sebagaimana dimaksud dalam Kebijakan Manajemen Risiko.

Untuk memastikan dilakukannya pengelolaan risiko sejak tahap perencanaan, setiap pengembangan produk dan aktivitas baru harus berpedoman kepada kebijakan dan prosedur terkait pengembangan produk dan aktivitas baru yang berlaku. *Product owner* bertanggungjawab untuk memastikan bahwa setiap produk/aktivitas baru telah mendapatkan persetujuan sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang dimaksud.

Bank menetapkan unit kerja yang bertanggung jawab untuk menyampaikan Laporan Produk dan Aktivitas Baru kepada *Regulator*, dengan batas waktu penyampaian laporan mengikuti ketentuan yang berlaku.

3.10 Penerapan Basel

Untuk meningkatkan kesehatan dan daya tahan individual Bank dalam menghadapi krisis dan mendukung kemampuan sektor perbankan dalam

menyerap potensi risiko kerugian akibat krisis keuangan dan ekonomi serta mencegah menjalarnya krisis sektor keuangan ke sektor ekonomi, Bank berkewajiban mengimplementasikan Basel sebagai bagian dari kerangka pengaturan modal Bank.

Bank berkomitmen untuk menerapkan ketentuan Basel sesuai yang ditetapkan oleh *regulator*. Selain itu Bank melalui kebijakan internalnya secara proaktif melakukan pengembangan dan persiapan langkah-langkah yang lebih awal untuk menerapkan pendekatan Basel yang lebih sesuai dengan kebutuhan Bank.

3.11 Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi

Dalam rangka konglomerasi keuangan, Manajemen Risiko Terintegrasi wajib diterapkan mengingat bahwa hubungan kepemilikan dan/atau pengendalian di berbagai sektor jasa keuangan akan saling mempengaruhi kelangsungan usaha lembaga jasa keuangan. Manajemen Risiko Terintegrasi merupakan salah satu perwujudan penerapan Tata Kelola Terintegrasi yang baik (*Integrated Good Corporate Governance*). Ketentuan mengenai penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi diatur lebih lanjut dalam kebijakan terpisah.

4.0 ORGANISASI MANAJEMEN RISIKO

Target pertumbuhan yang direncanakan oleh Bank dapat terlihat dari adanya peningkatan kantor cabang baru, bertambahnya unit kerja baru, peningkatan jumlah karyawan, dan tingginya perkembangan produk, program dan aktivitas baru. Konsekuensi dari pertumbuhan tinggi tersebut adalah meningkatnya risiko yang dihadapi Bank. Untuk itu dibutuhkan organisasi manajemen risiko yang mampu mengelola risiko-risiko tersebut, baik saat ini maupun di masa yang akan datang.

Struktur organisasi dan fungsi manajemen risiko dalam hal ini adalah *Risk Management Group* dirancang untuk dapat mengelola risiko sesuai dengan pertumbuhan Bank serta mengintegrasikan seluruh aktivitas dalam penerapan manajemen risiko di Bank, termasuk juga penerapan manajemen risiko di Unit Usaha Syariah.

Penerapan manajemen risiko melibatkan semua unsur dalam Bank termasuk Direksi, dengan pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas Syariah (khusus Unit Usaha Syariah).

4.1 Dewan Komisaris dan Direksi

4.1.1 Tugas dan Wewenang Dewan Komisaris

Wewenang dan tanggung jawab Dewan Komisaris mengacu pada tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diatur dalam Anggaran Dasar Bank dengan tambahan sekurang-kurangnya meliputi:

1. Menyetujui dan mengevaluasi Kebijakan Manajemen Risiko termasuk strategi dan kerangka Manajemen Risiko yang ditetapkan sesuai dengan tingkat risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi risiko (*risk tolerance*) Bank.

2. Mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi dan memberikan arahan perbaikan atas pelaksanaan Kebijakan Manajemen Risiko secara berkala. Evaluasi dilakukan dalam rangka memastikan bahwa Direksi mengelola aktivitas dan risiko Bank secara efektif.
3. Memastikan bahwa dalam struktur organisasi Bank, satuan kerja yang berfungsi melaksanakan aktivitas fungsional yang memiliki eksposur risiko (Satuan Kerja Operasional dan/atau *Risk Taking Unit*) adalah independen terhadap satuan kerja yang melakukan fungsi pengendalian internal (Satuan Kerja Audit Intern) dan Satuan Kerja Manajemen Risiko.
4. Melakukan pengawasan bahwa *risk appetite* serta kegiatan manajemen risiko telah sejalan dengan tujuan strategik, lingkungan operasional, pengendalian internal yang efektif, kecukupan modal, dan ketentuan Bank Indonesia;
 - a. melalui Komite Audit, terhadap kualitas dan integritas sistem akuntansi dan pelaporan keuangan, pengendalian dan prosedur pengungkapan serta pengendalian internal;
 - b. melalui Komite Pemantau Risiko, terhadap kualitas proses dan sistem manajemen risiko serta profil risiko.
5. Memastikan kebijakan dan proses manajemen risiko dilaksanakan secara efektif dan terintegrasi dalam proses manajemen risiko secara keseluruhan.
6. Mengevaluasi dan memutuskan permohonan Direksi yang berkaitan dengan transaksi yang memerlukan persetujuan Dewan Komisaris.

4.1.2 Tugas dan Tanggung jawab Dewan Pengawas Syariah

Tugas dan tanggung jawab Dewan Pengawas Syariah terkait dengan penerapan Manajemen Risiko paling sedikit mencakup:

1. Mengevaluasi kebijakan Manajemen Risiko yang terkait dengan pemenuhan Prinsip Syariah; dan
2. Mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi atas pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko yang terkait dengan pemenuhan Prinsip Syariah.

4.1.3 Tugas dan Wewenang Direksi

Wewenang dan tanggung jawab Direksi mengacu pada tugas, wewenang dan tanggung jawab yang dinyatakan dalam Anggaran Dasar Bank dengan tambahan meliputi sekurang-kurangnya namun tidak terbatas pada:

1. Menyusun kebijakan, strategi, dan kerangka manajemen risiko secara tertulis dan komprehensif termasuk limit risiko secara keseluruhan dan per jenis risiko, dengan memperhatikan tingkat risiko yang diambil (*risk appetite*) dan toleransi risiko (*risk tolerance*) sesuai kondisi Bank serta memperhitungkan dampak risiko terhadap kecukupan permodalan.

2. Menyusun dan menetapkan mekanisme persetujuan transaksi, termasuk yang melampaui limit dan kewenangan untuk setiap jenjang jabatan.
3. Mengevaluasi dan/atau mengkinikan kebijakan, strategi, dan kerangka manajemen risiko, sekurang-kurangnya satu kali dalam satu tahun atau dalam frekuensi yang lebih sering dalam hal terdapat perubahan faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha Bank, eksposur risiko, dan/atau profil risiko secara signifikan.
4. Menetapkan struktur organisasi sesuai dengan tujuan, kebijakan usaha, ukuran dan kompleksitas serta kemampuan Bank, serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan manajemen risiko.
5. Bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan, strategi dan kerangka manajemen risiko yang telah disetujui oleh Dewan Komisaris, serta mengevaluasi dan memberikan arahan strategi manajemen risiko berdasarkan laporan yang disampaikan oleh *Risk Management Group* termasuk laporan mengenai profil risiko.
6. Memastikan seluruh risiko yang material dan dampak yang ditimbulkan oleh risiko tersebut telah ditindaklanjuti dan menyampaikan laporan pertanggungjawaban kepada Dewan Komisaris secara berkala.
7. Mengevaluasi dan memutuskan transaksi yang memerlukan persetujuan Direksi.
8. Mengembangkan budaya manajemen risiko (*risk culture principle*), termasuk kesadaran risiko pada seluruh jenjang organisasi, antara lain meliputi komunikasi yang memadai kepada seluruh jenjang organisasi tentang pentingnya pengendalian intern yang efektif.
9. Memastikan kecukupan dukungan sumber daya untuk mengelola dan mengendalikan risiko.
10. Memastikan bahwa fungsi manajemen risiko telah diterapkan secara independen yang dicerminkan antara lain adanya pemisahan fungsi antara Unit Manajemen Risiko yang melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko dengan unit kerja yang melakukan dan menyelesaikan transaksi.

4.2 Unit Kerja Terkait

Struktur organisasi disusun sesuai dengan kompleksitas bisnis dan risiko yang dikelola oleh Bank. Unit kerja yang terkait dalam pengelolaan risiko sekurang-kurangnya terdiri atas:

1. Unit Manajemen Risiko
2. Unit Bisnis dan Unit Kerja Operasional
3. Internal Audit
4. Unit Kepatuhan

Dalam struktur organisasi yang dibentuk, unit kerja yang berfungsi melakukan suatu transaksi (Unit Bisnis dan Unit Operasional) merupakan unit yang terpisah terhadap unit kerja yang melakukan fungsi pengendalian internal, serta independen pula terhadap Unit Manajemen Risiko dan Unit Kepatuhan.

Untuk setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan manajemen risiko ditetapkan wewenang dan tanggung jawab yang jelas.

4.2.1 Unit Manajemen Risiko

Unit Manajemen Risiko yang tercakup dalam *Risk Management Group* bertanggung jawab langsung kepada Direktur Manajemen Risiko. Struktur organisasi *Risk Management Group* disesuaikan dengan kebutuhan perkembangan organisasi, kompleksitas kegiatan usaha, risiko yang melekat pada Bank dan kerangka manajemen risiko yang ditetapkan oleh Manajemen.

Tanggung jawab utama *Risk Management Group* adalah menjalankan fungsi pemantauan langsung secara independen terhadap penerapan manajemen risiko di seluruh Bank.

Dalam struktur organisasi *Risk Management Group*, terdapat unit-unit kerja yang menjalankan fungsi-fungsi dan tanggung jawab sebagai berikut:

1. Fungsi *Credit Risk Management*, bertanggung jawab mengendalikan pemberian kredit agar sesuai dengan prinsip kehati-hatian dalam pemberian kredit di seluruh segmen bisnis yang ada, disertai dengan tanggung jawab untuk menjaga kualitas kredit dan penanganan kredit bermasalah.
2. Fungsi *Market Risk Management*, melaksanakan fungsi pengawasan secara luas atas seluruh risiko pasar yang diambil oleh bisnis unit, baik itu dalam kelompok diperdagangkan (*trading*), maupun dalam kelompok *banking book*.
3. Fungsi *Liquidity Risk Management* yang bertanggung jawab dalam memonitor, mengukur dan melaporkan manajemen risiko likuiditas dan risiko suku bunga dalam *banking book* secara baik, serta pihak independen yang melaksanakan fungsi kontrol risiko yang timbul dari posisi neraca dan likuiditas.
4. Fungsi *Operational Risk Management*, bertanggung jawab untuk mengatur risiko operasional sejalan dengan *best practice* untuk mengelola kerugian-kerugian yang telah diperkirakan dan meminimalisasir kerugian yang tidak terduga/ malapetaka serta memastikan peluang bisnis baru dengan risiko yang terkendali.
5. Fungsi *Enterprise Risk Management*, bertanggung jawab dalam menyediakan kerangka pengelolaan risiko yang

komprehensif dan efektif, melalui penerapan dan pengembangan arsitektur kebijakan, penyelarasan antara pengelolaan risiko dan strategi bisnis, pemenuhan terhadap peraturan perundangan dan pengoptimalan alokasi permodalan.

4.2.2 Unit Bisnis dan Unit Kerja Operasional

Unit Bisnis adalah unit kerja yang secara langsung melakukan aktivitas pengambilan keputusan bisnis. Unit Kerja Operasional menjalankan fungsi *supporting* dalam mendukung tercapainya target bisnis melalui aktivitas operasional.

Unit Bisnis dan Unit Kerja Operasional harus melaksanakan aktivitas dalam kerangka kerja manajemen risiko yang diterapkan oleh Bank dan bertanggung jawab atas keputusan yang telah diambil.

4.2.3 Internal Audit

Tugas Internal Audit adalah sebagai berikut:

1. Mengevaluasi dan berperan aktif dalam meningkatkan efektivitas sistem pengendalian internal secara berkesinambungan terkait dengan pelaksanaan operasional Bank dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan oleh manajemen dengan:
 - a. Membuat analisis dan penelitian di bidang keuangan, akuntansi, operasional dan kegiatan lainnya melalui pemeriksaan secara *on-site* dan pemantauan secara *off-site*, termasuk melaksanakan pemeriksaan dan tugas untuk tujuan tertentu.
 - b. Memberikan saran perbaikan dan informasi yang obyektif tentang kegiatan yang direview kepada semua tingkatan manajemen.
 - c. Mengidentifikasi segala kemungkinan untuk memperbaiki dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan dana.
2. Membantu mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko serta berperan aktif melalui rekomendasi dan solusi peningkatan kualitas manajemen risiko.
3. Memberikan *assurance* mengenai penerapan *governance* dengan melakukan penilaian dan memberikan rekomendasi dan solusi untuk memperbaiki *governance process*.

4.2.4 Unit Kepatuhan

Unit Kepatuhan merupakan unit kerja yang bertugas dan bertanggung jawab secara *ex-ante* untuk memastikan bahwa kebijakan, ketentuan, sistem, dan prosedur, serta kegiatan usaha yang dilakukan Bank telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku, selain itu juga memberikan pertimbangan/konsultasi terkait dengan regulasi dan pelaksanaan prinsip kehati-hatian dalam usaha menunjang kemajuan usaha.

4.3 Komite Pemantau Risiko

Komite Pemantau Risiko (*Risk Monitoring Committee*) merupakan komite level Dewan Komisaris yang minimal terdiri dari 1 (satu) orang Komisaris Independen yang merangkap sebagai ketua, 1 (satu) orang Pihak Independen yang memiliki keahlian di bidang keuangan dan 1 (satu) orang Pihak Independen yang memiliki keahlian di bidang manajemen risiko.

Komite Pemantau Risiko bertanggung jawab paling sedikit untuk melakukan evaluasi tentang kesesuaian antara kebijakan manajemen risiko dengan pelaksanaan kebijakan Bank dan melakukan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan tugas Komite Manajemen Risiko dan Unit Manajemen Risiko guna memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris.

4.4 Komite Manajemen Risiko

Komite Manajemen Risiko (*Board Risk Committee*) merupakan komite yang membantu Direksi Bank dalam menyusun kebijakan manajemen risiko, mengawasi pelaksanaan kebijakan serta memberikan rekomendasi mengenai hal-hal yang perlu dilakukan Direksi Bank, berkaitan dengan manajemen risiko. Ruang lingkup Komite Manajemen Risiko termasuk pula Unit Usaha Syariah.

Komite Manajemen Risiko Bank dipimpin oleh Presiden Direktur sebagai ketua dan Direktur Bidang Manajemen Risiko sebagai pengganti apabila Presiden Direktur berhalangan. Keanggotaan Komite Manajemen Risiko paling kurang terdiri dari mayoritas Direksi dan Pejabat Eksekutif dapat diundang sesuai dengan kebutuhan Bank.

Wewenang dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko adalah:

1. Menyusun Kebijakan Manajemen Risiko serta perubahannya, termasuk strategi manajemen risiko dan perencanaan keadaan darurat untuk mengantisipasi setiap perubahan sebagai akibat dari perkembangan usaha maupun adanya perubahan kondisi eksternal.
2. Memperbaiki atau menyempurnakan penerapan manajemen risiko secara berkala atau bersifat insidental sebagai akibat dari suatu perubahan kondisi eksternal dan internal Bank yang mempengaruhi kecukupan permodalan dan profil risiko Bank dan hasil evaluasi terhadap efektivitas penerapan manajemen risiko.
3. Menetapkan kebijakan dan/atau keputusan bisnis yang menyimpang, seperti pelampauan ekspansi usaha yang signifikan dibandingkan dengan rencana bisnis Bank yang telah ditetapkan sebelumnya atau pengambilan posisi/eksposur risiko yang melampaui limit yang telah ditetapkan.

Apabila dipandang perlu, dapat ditetapkan adanya beberapa komite sebagai kelengkapan dari Komite Manajemen Risiko. Komite-komite ini dibentuk dalam rangka pengelolaan risiko yang lebih spesifik dari jenis risiko tertentu sesuai kebutuhan kegiatan usaha Bank, seperti komite

pengelolaan likuiditas (ALCO), ALCO Syariah, komite manajemen risiko kredit, komite manajemen risiko operasional, komite manajemen risiko pasar, dan komite risiko lainnya.

5.0 MANAJEMEN RISIKO KREDIT

5.1 Kebijakan Umum Manajemen Risiko Kredit

Pelaksanaan manajemen risiko kredit membutuhkan pengawasan dan peran aktif Dewan Komisaris dan Direksi. Tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi secara rinci yang terkait penerapan manajemen risiko kredit diatur dalam kebijakan terpisah.

Penerapan manajemen risiko kredit di Bank melibatkan beberapa unit terkait, yaitu Unit Bisnis yang melaksanakan aktivitas pemberian kredit, Unit Pemulihan Kredit yang melakukan penanganan kredit bermasalah dan Unit Manajemen Risiko yang secara khusus menilai dan memantau risiko kredit. Unit Manajemen Risiko ditugaskan untuk menerapkan *four eyes principle* secara konsisten, termasuk untuk memastikan bahwa aktivitas pemberian kredit tidak terekspos pada risiko kredit yang dapat menimbulkan kerugian pada Bank.

Untuk memastikan terkelolanya risiko kredit, maka kegiatan perkreditan di Bank harus mengacu kepada kerangka kerja, kebijakan, prosedur dan penetapan limit terkait kegiatan perkreditan. Hal-hal tersebut harus dijadikan acuan dalam pelaksanaan kerja di bidang perkreditan, sehingga dapat dipastikan proses pemberian kredit dilakukan sesuai dengan prinsip pemberian kredit yang sehat, batasan tingkat risiko (*risk appetite*) dan toleransi risiko (*risk tolerance*) yang telah ditetapkan, analisis dan evaluasi yang benar, proses persetujuan kredit yang berjenjang, identifikasi dan penanganan kredit bermasalah yang independen serta ditunjang oleh pengembangan sistem administrasi dan dokumentasi yang memadai.

5.2 Identifikasi Risiko Kredit

Bank wajib melakukan identifikasi risiko kredit dengan mengacu pada pemberian kredit yang sehat, yaitu dilakukan melalui penilaian yang komprehensif terhadap profil risiko debitur, tujuan penggunaan fasilitas kredit, analisa kemampuan membayar kembali, kemampuan usaha debitur, pemenuhan persyaratan kredit serta perancangan perjanjian yang mengantisipasi perubahan eksposur risiko kredit di waktu yang akan datang.

Proses identifikasi risiko kredit dilakukan Bank baik pada level individual maupun level portofolio. Hal ini berguna untuk membatasi risiko konsentrasi dalam pemberian kredit, baik menurut sektor ekonomi, wilayah/geografis, segmen bisnis maupun per individu debitur.

5.3 Pengukuran Risiko Kredit

Bank harus memiliki sistem dan prosedur tertulis untuk melakukan pengukuran risiko. Pengukuran risiko kredit dapat menggunakan suatu sistem penilaian risiko kredit secara kuantitatif melalui

pendekatan *internal rating* atau *scoring*.

Internal rating atau *scoring* dapat dijadikan sebagai salah satu pertimbangan dalam proses pemutusan kredit bersama-sama dengan kriteria yang lain. Pengembangan *internal rating* atau *scoring* ditujukan agar Bank dapat menilai profil risiko debitur/calon debitur dan kemungkinan terjadinya kerugian serta alokasi modal Bank terhadap kerugian tersebut secara lebih akurat. Untuk segmen bisnis yang berbeda dapat digunakan sistem *internal rating* dan *scoring* yang berbeda.

Sistem pengukuran risiko kredit mempertimbangkan karakteristik setiap jenis transaksi yang terekspos sebagai risiko kredit, jangka waktu pemberian kredit dikaitkan dengan perubahan potensi pasar, kondisi keuangan debitur/ *counterparty*, aspek jaminan, dan potensi terjadinya gagal bayar, serta kemampuan Bank untuk menyerap potensi kerugian.

Penerapan *internal rating* atau *scoring* dikaji ulang (*review*) secara periodik oleh satuan kerja yang independen terhadap satuan kerja yang mengaplikasikan sistem tersebut. Pelaksanaan kaji ulang ini dilakukan terhadap akurasi model dan asumsi yang digunakan untuk memproyeksikan kegagalan.

Bank wajib memiliki kemampuan untuk melakukan *stress testing* guna memprediksi potensi keadaan terburuk yang dapat mempengaruhi kualitas portfolio kredit serta memasukkan kondisi ini ke dalam analisa kecukupan permodalan serta pencadangan yang harus dilakukan Bank. *Stress testing* juga bertujuan untuk menilai kemampuan Bank dalam menanggulangi perubahan situasi yang dapat mempengaruhi portfolio kredit, akibat memburuknya atau ketidakpastian kondisi ekonomi atau industri maupun akibat buruk yang disebabkan risiko pasar atau kondisi likuiditas.

5.4 Pemantauan Risiko Kredit

Bank harus mengembangkan dan menerapkan sistem informasi dan prosedur yang komprehensif untuk memantau komposisi dan kondisi setiap debitur atau pihak lawan transaksi terhadap seluruh portofolio kredit Bank.

Pemantauan kredit dilakukan terhadap beberapa faktor kunci sehingga dapat diidentifikasi potensi terjadinya masalah secara lebih dini (*early warning system*). Pemantauan risiko kredit dapat dilakukan melalui proses review secara individual per debitur maupun secara portfolio. Hasil pemantauan terhadap perkembangan risiko kredit harus dilaporkan secara berkala dan disampaikan kepada Direksi dan/atau Komite yang berwenang.

Bank wajib memiliki kebijakan dan prosedur penanganan kredit bermasalah untuk masing-masing segmen dan menetapkan unit kerja yang menanganinya. Untuk menyelesaikan kredit bermasalah harus dilakukan pemisahan fungsi penyelesaian kredit bermasalah dengan fungsi yang memutuskan penyaluran kredit. Pengelolaan

penanganan kredit bermasalah dilakukan melalui sistem deteksi kredit bermasalah dan penilaian kualitas kredit.

Setiap strategi dan hasil penanganan kredit bermasalah yang efektif ditatausahakan dalam suatu dokumentasi data yang selanjutnya digunakan sebagai input untuk kepentingan unit kerja yang berfungsi menyalurkan atau merestrukturisasi kredit

5.5 Pengendalian Risiko Kredit

Pengendalian risiko kredit tidak hanya melibatkan unit kerja manajemen risiko saja, namun juga unit kerja bisnis dan operasional terkait dengan pemberian kredit, serta adanya pemisahan fungsi penyelesaian kredit bermasalah dari fungsi yang memutuskan penyaluran kredit.

Pengendalian risiko kredit dapat dilakukan melalui beberapa cara, antara lain mitigasi risiko dengan penerapan *four eyes principle*, pengelolaan portofolio yang baik, penetapan *target market* dan pengendalian risiko konsentrasi pada satu grup usaha, sektor industri yang dibiayai, penetapan tingkatan wewenang kredit dalam proses persetujuan pemberian kredit, dan sistem deteksi dini serta review secara berkala terhadap penetapan limit dengan memperhatikan perubahan kondisi ekonomi dan pasar.

Penetapan limit kredit untuk penyediaan dana besar (*large exposure*) dan pihak terkait dilaksanakan dengan mengikuti ketentuan Bank Indonesia mengenai BMPK (Batas Maksimum Pemberian Kredit).

5.6 Sistem Informasi Manajemen Risiko Kredit

Sistem informasi manajemen untuk risiko kredit harus mampu menyediakan data secara akurat, lengkap, informatif, tepat waktu, dan dapat diandalkan mengenai jumlah seluruh eksposur kredit peminjam individual dan *counterparty*, portofolio kredit serta laporan pengecualian limit risiko kredit agar dapat digunakan Direksi untuk mengidentifikasi adanya risiko konsentrasi kredit.

5.7 Sistem Pengendalian Intern

Terselenggaranya sistem pengendalian internal yang handal dan efektif terkait risiko kredit menjadi tanggung jawab dari unit kerja bisnis dan operasional yang berhubungan dengan perkreditan, unit kerja manajemen risiko yang berhubungan dengan perkreditan dan melibatkan pula unit kerja Audit Internal.

Audit internal atas proses risiko kredit dilakukan secara periodik, antara lain mencakup identifikasi terkait:

1. Aktivitas pemberian kredit telah sejalan dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan.
2. Pelaksanaan otorisasi/kewenangan dilakukan sesuai batas panduan yang diberikan.
3. Kualitas kredit baik secara individual maupun berdasarkan komposisi portofolionya.
4. Efektivitas penerapan proses manajemen risiko untuk risiko kredit,

termasuk penerapan kebijakan, prosedur dan limit, proses administrasi kredit, akurasi pemeringkatan internal, dan penggunaan alat pemantauan kredit.

6.0 MANAJEMEN RISIKO PASAR

6.1 Kebijakan Umum Manajemen Risiko Pasar

Tujuan dari pengelolaan risiko pasar adalah untuk melindungi Bank dari kemungkinan kerugian karena pengambilan exposure risiko yang melampaui batasan toleransi risiko pasar yang dapat ditanggung oleh Bank.

Proses pengelolaan risiko pasar dimaksudkan untuk mencapai tujuan sebagai berikut:

1. Memaksimalkan *risk-adjusted return*.
2. Mengelola seluruh posisi risiko pasar sesuai toleransi risiko dan batasan kehati-hatian yang ditentukan.
3. Meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan risiko pasar, khususnya dalam mengambil posisi risiko dengan memanfaatkan pergerakan harga pasar.

Dalam menjalankan manajemen risiko pasar, dibutuhkan pengawasan dan peran aktif Dewan Komisaris dan Direksi. Tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi yang terkait penerapan manajemen risiko pasar diatur dalam kebijakan terpisah.

6.2 Identifikasi Risiko Pasar

Bank harus memiliki proses identifikasi risiko yang disesuaikan dengan risiko pasar yang melekat pada aktivitas bisnis Bank yang meliputi risiko suku bunga dan risiko nilai tukar.

6.3 Pengukuran Risiko Pasar

Bank wajib memiliki sistem atau model pengukuran risiko pasar untuk mengukur posisi dan sensitivitas yang terkait risiko pasar.

6.4 Pemantauan Risiko Pasar

Bank harus melakukan pemantauan terhadap kepatuhan limit secara berkala.

6.5 Pengendalian Risiko Pasar

Bank wajib memiliki kebijakan pengendalian risiko pasar.

6.6 Sistem Informasi Manajemen Risiko Pasar

Sistem informasi manajemen Risiko pasar setidaknya dapat mengkuantifikasikan eksposur risiko pasar dan memantau perubahan faktor pasar (suku bunga dan nilai tukar) secara berkala.

6.7 Sistem Pengendalian Intern

Sistem pengendalian internal yang ada mampu memastikan transaksi dan proses terkait dengan risiko pasar dengan mengacu pada kebijakan, prosedur, dan limit yang telah ditetapkan.

7.0 MANAJEMEN RISIKO LIKUIDITAS

7.1 Kebijakan Umum Manajemen Risiko Likuiditas

Dalam pelaksanaannya pengelolaan likuiditas pendanaan untuk mendanai pertumbuhan aktiva atau untuk memenuhi kewajiban jangka pendek dan jangka panjang tidak terlepas dari pengelolaan likuiditas pasar.

Dalam menjalankan manajemen risiko likuiditas, dibutuhkan pengawasan dan peran aktif Dewan Komisaris dan Direksi. Tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi secara rinci yang terkait penerapan manajemen risiko likuiditas diatur dalam kebijakan terpisah.

Pengelolaan risiko likuiditas harus mengacu kepada kerangka kerja, kebijakan, prosedur dan penetapan limit yang tertulis dan terdokumentasi. Hal-hal yang diatur tersebut harus sejalan dengan strategi bisnis dan tingkat risiko yang diambil (*risk appetite*) serta toleransi risiko (*risk tolerance*) yang telah ditetapkan.

7.2 Identifikasi Risiko Likuiditas

Dalam rangka melakukan identifikasi risiko likuiditas, Bank harus melakukan analisis terhadap sumber risiko likuiditas yang meliputi produk dan aktivitas perbankan yang dapat mempengaruhi sumber dan penggunaan dana, baik pada posisi aset dan kewajiban maupun rekening administratif.

7.3 Pengukuran Risiko Likuiditas

Bank wajib memiliki alat atau metode pengukuran yang dapat mengkuantifikasi risiko likuiditas yang ditimbulkan oleh aset, kewajiban, dan rekening administratif.

Alat pengukuran harus dapat mengukur eksposur Risiko inheren, antara lain komposisi aset, kewajiban, dan transaksi rekening administratif; konsentrasi aset dan kewajiban; dan kerentanan pada kebutuhan pendanaan.

7.4 Pemantauan Risiko Likuiditas

Pemantauan risiko likuiditas yang dilakukan Bank harus memperhatikan indikator peringatan dini untuk mengetahui potensi peningkatan risiko likuiditas Bank, baik yang dipengaruhi oleh indikator internal maupun indikator eksternal.

7.5 Pengendalian Risiko Likuiditas

Pengendalian risiko likuiditas dilakukan melalui strategi pendanaan, pengelolaan posisi likuiditas dan risiko likuiditas harian, pengelolaan aset likuid yang berkualitas tinggi, dan rencana pendanaan darurat.

7.6 Sistem Informasi Manajemen Risiko Likuiditas

Bank harus memiliki sistem informasi manajemen risiko likuiditas yang memadai dan andal untuk mendukung pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian, serta pelaporan risiko likuiditas dalam kondisi normal dan kondisi krisis secara lengkap, akurat, terkini, utuh, dan berkesinambungan.

7.7 Sistem Pengendalian Intern

Sistem pengendalian internal dan kaji ulang independen yang memadai terhadap penerapan manajemen risiko untuk risiko likuiditas dinilai oleh unit kerja Audit Internal atau oleh unit kerja Manajemen Risiko.

Kelemahan yang teridentifikasi dalam pengendalian intern dan kaji ulang independen harus dilaporkan kepada pihak-pihak yang berwenang untuk ditindaklanjuti.

8.0 MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL

8.1 Kebijakan Umum Manajemen Risiko Operasional

Manajemen risiko operasional merupakan tanggung jawab integral dari seluruh jajaran pegawai dan manajemen setiap unit kerja Bank. Penerapan manajemen risiko operasional harus melekat pada proses bisnis dan operasional Bank.

Pengelolaan risiko operasional di Bank dilaksanakan dalam koordinasi unit kerja manajemen risiko yang menjalankan fungsi pengelolaan risiko operasional. Unit ini bertugas untuk membantu Direksi dalam mengelola risiko operasional serta memastikan kebijakan manajemen risiko terkait risiko operasional berjalan pada seluruh tingkat organisasi.

Bersama unit kerja Manajemen Risiko yang lain, unit kerja Manajemen Risiko Operasional bertanggung jawab untuk melakukan pemantauan terhadap pengkinian (*updating*) dari kebijakan-kebijakan yang terkait dengan pengelolaan operasional, sesuai dengan kebijakan organisasi dan regulasi eksternal.

Dalam menjalankan manajemen risiko operasional, dibutuhkan pengawasan dan peran aktif Dewan Komisaris dan Direksi. Tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi secara rinci yang terkait penerapan manajemen risiko operasional diatur dalam kebijakan terpisah.

Bank harus memiliki prosedur-prosedur yang merupakan turunan dari Kebijakan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional. Prosedur tersebut dapat berupa pengendalian umum, yaitu pengendalian operasional yang bersifat umum pada seluruh lini bisnis dan aktivitas pendukung Bank dan pengendalian spesifik, yaitu pengendalian operasional yang bersifat spesifik pada masing-masing lini bisnis dan aktivitas pendukung Bank.

Bank harus memiliki *Business Continuity Management* (BCM) yaitu proses manajemen (protokol) terpadu dan menyeluruh untuk memastikan kelangsungan operasional Bank dalam menjalankan bisnis dan melayani nasabah.

8.2 Identifikasi dan Pengukuran Risiko Operasional

Bank harus melakukan identifikasi dan pengukuran terhadap parameter yang mempengaruhi eksposur risiko operasional yang melekat dalam semua lini bisnis, produk, proses, dan sistem informasi, antara lain frekuensi dan dampak dari kegagalan dan kesalahan sistem, kelemahan

sistem administrasi, kegagalan hubungan dengan nasabah, *fraud*, kesalahan dan/atau rekayasa akuntansi serta penundaan dan kesalahan penyelesaian pembayaran dan penipuan.

Bank mengembangkan suatu basis data atau data historis mengenai:

1. jenis dan dampak kerugian, yang ditimbulkan oleh risiko operasional berdasarkan hasil identifikasi risiko, berupa data kerugian yang kemungkinan terjadinya dapat diprediksi (*expected loss*) maupun yang sulit diprediksi (*unexpected loss*);
2. frekuensi kejadian kerugian;
3. pelanggaran sistem pengendalian; dan/atau
4. isu-isu operasional lainnya yang dapat menyebabkan kerugian di masa yang akan datang.

Bank menentukan metode yang digunakan untuk melakukan identifikasi dan pengukuran risiko operasional dengan mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal. Dalam hal metode khusus tersebut belum tersedia, temuan audit yang terkait risiko operasional menjadi sumber informasi utama dalam melakukan identifikasi dan pengukuran risiko operasional.

8.3 Pemantauan Risiko Operasional

Bank harus melakukan pemantauan risiko operasional secara berkelanjutan terhadap eksposur risiko operasional serta kerugian yang dapat ditimbulkan oleh aktivitas utama Bank, antara lain dengan cara menerapkan sistem pengendalian internal dan menyediakan laporan berkala mengenai kerugian yang ditimbulkan oleh risiko operasional.

Bank harus melakukan review secara berkala terhadap faktor-faktor penyebab timbulnya Risiko Operasional serta dampak kerugiannya.

8.4 Pengendalian Risiko Operasional

Penerapan pengendalian risiko operasional dapat dilakukan antara lain:

1. Bank menetapkan kebijakan, prosedur dan proses untuk mengontrol atau mitigasi risiko operasional, sesuai dengan kompleksitas operasional Bank.
2. Mengembangkan program untuk mitigasi risiko operasional, termasuk keamanan proses teknologi informasi, asuransi, dan *outsourcing*/alihdaya pada sebagian kegiatan operasional Bank
3. Bank menerapkan Prinsip Mengenal Nasabah (PMN) secara konsisten sesuai dengan eksposur risiko operasional.

Bank harus melakukan kaji ulang secara berkala terhadap prosedur, dokumentasi, sistem pemrosesan data, rencana kontijensi, dan praktek operasional lainnya guna mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan manusia.

8.5 Sistem Informasi Manajemen Risiko Operasional

Sistem informasi manajemen harus dapat menghasilkan laporan yang lengkap dan akurat dalam rangka mendeteksi dan mengoreksi penyimpangan secara tepat waktu.

Mekanisme pelaporan terkait pengelolaan risiko operasional antara lain harus dapat memberikan informasi-informasi sesuai kebutuhan pengguna, sebagai berikut:

1. Profil Risiko Operasional dan kerugian yang disebabkan oleh Risiko Operasional;
2. Hasil dari berbagai metode pengukuran Risiko Operasional dan tren;
3. Laporan status dan efektivitas pelaksanaan rencana tindak dari *operational risk issues*;
4. Laporan kejadian yang menimbulkan eksposur Risiko Operasional;
5. Laporan kejadian *fraud*;
6. Rekomendasi Unit Kerja Manajemen Risiko terkait pengelolaan Risiko Operasional.

8.6 Sistem Pengendalian Intern

Dalam melakukan penerapan manajemen risiko melalui pelaksanaan sistem pengendalian internal untuk risiko operasional, Bank perlu memiliki sistem rotasi rutin untuk menghindari potensi *self-dealing*, persekongkolan atau penyembunyian suatu dokumentasi atau transaksi yang tidak wajar.

9.0 MANAJEMEN RISIKO HUKUM

9.1 Kebijakan Umum Manajemen Risiko Hukum

Tujuan utama Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum adalah untuk memastikan bahwa proses Manajemen Risiko dapat meminimalkan kemungkinan dampak negatif dari kelemahan aspek yuridis, ketiadaan dan/atau perubahan peraturan perundang-undangan, dan proses litigasi.

Pengelolaan risiko hukum di Bank dilaksanakan di bawah koordinasi unit kerja yang menjalankan fungsi hukum atau *corporate legal*. Fungsi *corporate legal* bertindak sebagai "*legal watch*" yang bertanggungjawab memberikan *legal advice* sesuai dengan kebutuhan dan permintaan dari unit kerja di Bank, yang berdampak kepada kepentingan hukum dan bisnis Bank.

Seluruh aktivitas Bank dan produk Bank harus mengacu dan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan serta ketentuan lain yang berlaku sebagai *uniform custom practice* di industri perbankan, guna melindungi kepentingan Bank dari segi hukum.

Dalam menjalankan manajemen risiko hukum, dibutuhkan pengawasan dan peran aktif Dewan Komisaris dan Direksi. Tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi secara rinci yang terkait penerapan manajemen risiko hukum diatur dalam kebijakan tersendiri.

Untuk memastikan terkelolanya risiko hukum, maka unit kerja yang menjalankan fungsi *Corporate Legal* bertanggung jawab untuk menyusun dan menerapkan tata kelola kebijakan hukum dan prosedur hukum di Bank, mengamankan kepentingan hukum Bank dalam setiap kegiatan/produk Bank, mengelola dan memantau Risiko Hukum yang

melibatkan Bank, serta mencegah dan meminimalkan dampak Risiko Hukum terhadap kepentingan bisnis Bank.

9.2 Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Pengendalian Manajemen Risiko Hukum

Bank wajib melakukan proses identifikasi risiko hukum atas produk dan aktivitas Bank serta memastikan bahwa risiko dari produk dan aktivitas baru telah melalui proses Manajemen Risiko yang layak sebelum diperkenalkan atau dijalankan.

Risiko hukum dapat diukur antara lain dengan menggunakan parameter potensi kerugian akibat tuntutan litigasi, pembatalan perjanjian yang disebabkan oleh kelemahan perikatan atau terjadinya perubahan peraturan perundang-undangan yang menyebabkan produk Bank menjadi tidak sejalan dengan ketentuan yang ada.

Dalam pengendalian risiko hukum, unit kerja/fungsi yang membawahi bidang hukum harus melakukan review secara berkala terhadap kontrak dan perjanjian antara Bank dengan pihak lain, antara lain dengan cara melakukan penilaian kembali terhadap efektivitas proses *enforceability* guna mengecek validitas hak dalam kontrak dan perjanjian tersebut.

Setiap transaksi perbankan dipastikan telah didukung dokumen hukum yang memadai.

9.3 Sistem Informasi Manajemen Risiko Hukum

Bank melakukan pencatatan dan pengadministrasian yang baik atas setiap kejadian atau events yang terkait dengan risiko hukum. Administrasi data tersebut harus dapat membantu Bank dalam melakukan proyeksi potensi kerugian yang diakibatkan events dimaksud pada periode tertentu.

9.4 Sistem Pengendalian Intern

Bank menerapkan sistem pengendalian internal yang secara efektif dapat membantu meningkatkan kepatuhan Bank terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta mengurangi Risiko terjadinya kerugian, penyimpangan dan pelanggaran aspek kehati-hatian.

10.0 MANAJEMEN RISIKO STRATEJIK

10.1 Kebijakan Umum Manajemen Risiko Strategik

Tujuan utama manajemen risiko untuk risiko strategik adalah untuk memastikan bahwa proses manajemen risiko dapat meminimalkan kemungkinan dampak negatif dari ketidaktepatan pengambilan keputusan strategik dan kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.

Pengelolaan risiko strategik sangat erat kaitannya dengan kemampuan dalam menyusun rencana kerja yang terkoordinasi, baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek.

Rencana strategik dan rencana bisnis ditetapkan oleh Direksi dan mendapat persetujuan dari Dewan Komisaris, dan dikomunikasikan kepada pejabat dan atau pegawai Bank pada setiap jenjang organisasi.

Untuk kebutuhan penyusunan rencana strategik, Presiden Direktur bertanggung jawab untuk memastikan penyusunan rencana kerja tiga tahunan (*three years plan*) dan penyusunan rencana kerja tahunan (*annual operating plan*) secara tertulis dan memastikan pelaksanaan dari perencanaan tersebut.

Setiap Kepala Divisi dan Koordinator Regional bertanggung jawab untuk memastikan keselarasan rencana kerja tahunan di masing-masing divisi/regionalnya dengan rencana kerja yang ditetapkan oleh Direksi.

Penyusunan rencana kerja tahunan dikoordinasikan oleh unit kerja yang menjalankan fungsi *corporate planning*.

Paling lambat pada bulan November setiap tahunnya, Divisi Bisnis dan Regional, Divisi Non Bisnis, serta Operation dan IT Group, harus sudah menyerahkan rencana kerja tahunan kepada unit kerja yang menjalankan fungsi *corporate planning*.

Penyusunan rencana kerja tahunan harus mengacu kepada draft yang telah disusun oleh unit kerja yang menjalankan fungsi *corporate planning* dan disampaikan Direksi sebelumnya, dengan disertai, setidaknya memuat:

1. Analisa *cost and benefit*;
2. Analisa prioritas dan dampak dari *annual operating plan* terhadap Bank secara keseluruhan;
3. Asumsi-asumsi yang digunakan.

Pemantauan terhadap pelaksanaan rencana kerja tahunan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pengelolaan risiko strategik.

Unit kerja yang menjalankan fungsi *corporate planning* bertanggung jawab untuk mengkoordinir kegiatan pemantauan pelaksanaan rencana kerja tahunan, melalui evaluasi kinerja terhadap rencana yang telah ditetapkan dan pelaksanaan forum/ pertemuan antara Manajemen dengan pejabat eksekutif yang dilakukan secara berkala.

10.2 Identifikasi Manajemen Risiko Strategik

Bank harus mengidentifikasi dan mencatat tidak terealisasinya atau tidak efektifnya pelaksanaan strategi usaha maupun rencana bisnis yang telah ditetapkan terutama yang berdampak signifikan terhadap permodalan Bank.

Bank harus melakukan analisa risiko terutama terhadap strategi yang membutuhkan banyak sumber daya dan/atau berisiko tinggi, seperti strategi masuk ke pangsa pasar yang baru, strategi akuisisi, atau strategi diversifikasi dalam bentuk produk dan jasa.

10.3 Pengukuran Manajemen Risiko Strategik

Proses pengukuran risiko strategik dapat dilakukan melalui pengujian terhadap implementasi strategi dalam rangka mengidentifikasi setiap peristiwa atau perubahan lingkungan bisnis yang dapat berdampak negatif terhadap pemenuhan asumsi awal dari rencana strategik, serta mengukur potensi dampak negatif peristiwa dimaksud terhadap kinerja bisnis Bank, baik secara keuangan maupun non keuangan.

Hasil pengujian ini dijadikan umpan balik terhadap proses perencanaan strategi.

10.4 Pemantauan Manajemen Risiko Strategik

Pemantauan dan pengendalian terhadap implementasi strategi dilakukan secara berkala. Pemantauan dilakukan antara lain dengan memperhatikan pengalaman kerugian di masa lalu yang disebabkan oleh risiko strategik atau penyimpangan pelaksanaan rencana strategi.

Divisi yang menjalankan fungsi *corporate planning* diberi wewenang dan tanggung jawab untuk menganalisa laporan aktual terhadap target rencana bisnis dan menyampaikannya kepada Direksi secara berkala.

Isu-isu strategik yang timbul akibat perubahan operasional dan lingkungan bisnis yang memiliki dampak negatif terhadap kondisi bisnis atau kondisi keuangan Bank wajib dilaporkan kepada Direksi secara tepat waktu disertai analisa dampak terhadap risiko strategik dan tindakan perbaikan yang diperlukan.

10.5 Pengendalian Manajemen Risiko Strategik

Pengendalian dilakukan untuk memantau kinerja termasuk kinerja keuangan dengan cara membandingkan 'hasil aktual' dengan 'hasil yang diharapkan' untuk memastikan bahwa risiko yang diambil masih dalam batas toleransi dan melaporkan deviasi yang signifikan kepada Direksi.

Sistem pengendalian risiko tersebut harus disetujui dan direview secara berkala untuk memastikan kesesuaiannya secara berkelanjutan.

10.6 Sistem Informasi Manajemen Risiko Strategik

Sistem informasi manajemen yang dimiliki wajib mendukung proses perencanaan dan pengambilan keputusan strategik dan direview secara berkala dan menjamin bahwa seluruh risiko material yang timbul dari perubahan lingkungan bisnis dan implementasi strategi dilaporkan kepada Direksi secara tepat waktu.

10.7 Sistem Pengendalian Intern

Penerapan sistem pengendalian internal diaplikasikan secara efektif untuk dapat membantu Bank menerapkan pengelolaan risiko strategiknya.

11.0 MANAJEMEN RISIKO KEPATUHAN

11.1 Kebijakan Umum Manajemen Risiko Kepatuhan

Tujuan utama manajemen kepatuhan adalah untuk memastikan bahwa proses Manajemen Risiko dapat meminimalkan kemungkinan dampak negatif dari perilaku Bank yang menyimpang atau melanggar standar yang berlaku secara umum, ketentuan dan/atau peraturan perundang-

undangan yang berlaku.

Pengelolaan risiko kepatuhan di Bank dilaksanakan dibawah koordinasi Satuan Kerja Kepatuhan atau Divisi *Compliance* yang menjalankan fungsi kepatuhan.

Setiap pimpinan unit kerja di Bank bertanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan di unit kerjanya telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan dan perundangan serta ketentuan yang berlaku

Dalam menjalankan manajemen risiko kepatuhan, dibutuhkan pengawasan dan peran aktif Dewan Komisaris dan Direksi. Tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi yang terkait penerapan manajemen risiko kepatuhan diatur dalam kebijakan terpisah.

Direktur yang membawahi fungsi kepatuhan memiliki tugas dan tanggung jawab yang independen dan tidak membawahi fungsi bisnis dan operasional, manajemen risiko yang melakukan pengambilan keputusan pada kegiatan usaha Bank, treasury, keuangan dan akuntansi, logistik dan pengadaan barang/jasa, teknologi informasi dan audit internal.

11.2 Identifikasi Manajemen Risiko Kepatuhan

Bank melakukan identifikasi dan tindakan korektif yang tepat waktu terhadap pengaruh pelanggaran dan ketidakpatuhan terhadap perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.

Bank melakukan identifikasi dan analisis terhadap faktor yang dapat meningkatkan eksposur risiko kepatuhan. Identifikasi risiko kepatuhan dilakukan minimal pada kegiatan usaha Bank terkait jenis dan kompleksitas usaha, termasuk produk dan aktivitas baru dengan memeriksa volume (jumlah) dan materialitas ketidakpatuhan terhadap perundang-undangan dan peraturan yang berlaku.

Jumlah dan materialitas ketidakpatuhan Bank terhadap kebijakan dan prosedur intern, peraturan perundangundangan dan ketentuan yang berlaku serta praktek dan standar etika bisnis yang sehat dapat menjadi salah satu sumber identifikasi terhadap risiko kepatuhan.

11.3 Pengukuran Manajemen Risiko Kepatuhan

Risiko Kepatuhan dapat diukur antara lain menggunakan indikator/parameter berupa jenis, signifikansi, dan frekuensi pelanggaran terhadap ketentuan yang berlaku atau rekam jejak kepatuhan Bank, perilaku yang mendasari pelanggaran, dan pelanggaran terhadap standar yang berlaku.

11.4 Pemantauan Manajemen Risiko Kepatuhan

Unit kerja kepatuhan wajib untuk memantau dan melaporkan risiko kepatuhan yang terjadi kepada Direksi Bank melalui Direktur yang membawahi fungsi kepatuhan baik sewaktu-waktu pada saat terjadinya risiko kepatuhan maupun secara berkala.

11.5 Pengendalian Manajemen Risiko Kepatuhan

Bank memastikan terdapat kecukupan proses penafsiran perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku di tempat Bank melakukan kegiatan operasionalnya dan memastikan bahwa sumber daya Bank telah tepat dialokasikan untuk kepentingan pelatihan karyawan dan peningkatan budaya kepatuhan.

Bank mengambil tindakan korektif yang tepat waktu terhadap pelanggaran dan ketidakpatuhan terhadap perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.

11.6 Sistem Informasi Manajemen Risiko Kepatuhan dan Pengendalian Intern

Bank memiliki sistem informasi manajemen dan pengendalian internal yang memadai yang dapat membantu meningkatkan kepatuhan Bank terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta mengurangi risiko terjadinya kerugian, penyimpangan dan pelanggaran aspek kehati-hatian.

12.0 MANAJEMEN RISIKO REPUTASI**12.1 Kebijakan Umum Manajemen Risiko Reputasi**

Risiko Reputasi dapat bersumber dari berbagai aktivitas bisnis Bank yang berdampak munculnya kejadian-kejadian yang telah merugikan reputasi Bank seperti pemberitaan negatif di media massa, pelanggaran etika bisnis, dan keluhan nasabah. Risiko reputasi dapat pula muncul akibat adanya kelemahan-kelemahan pada tata kelola, budaya perusahaan, dan praktik bisnis Bank.

Pada dasarnya, setiap pegawai dan setiap unit kerja wajib menjaga reputasi Bank dan mengelola risiko reputasi tersebut sesuai dengan bidangnya masing-masing. Bank menetapkan unit kerja yang berfungsi mengkoordinir setiap usaha untuk melakukan kontrol dan pengelolaan risiko reputasi, yang antara lain terdiri dari unit kerja *Corporate Communication* atau unit lain yang memiliki fungsi peningkatan kualitas pelayanan (*customer experience*), kehumasan, dan *investor relation*.

Keluhan nasabah dan sengketa harus ditangani secara seimbang, konsisten dan segera oleh unit kerja tersendiri yang khusus menangani hal tersebut sesuai dengan kebijakan dan prosedur agar tidak menimbulkan risiko reputasi yang lebih buruk.

Pengelolaan risiko reputasi harus tetap memenuhi prinsip-prinsip transparansi dan peningkatan kualitas pelayanan nasabah dan *stakeholders* lainnya, serta pelaksanaan komunikasi yang tepat dalam rangka menghadapi berita/publikasi yang bersifat negatif atau pencegahan informasi yang cenderung kontraproduktif merupakan tindakan mitigasi terhadap timbulnya risiko reputasi. Strategi penggunaan media merupakan cara yang efektif untuk meng-*counter* berita negatif.

Untuk memastikan terkelolanya risiko reputasi, maka beberapa kegiatan yang terkait dengan risiko reputasi harus mengacu, minimal namun tidak terbatas, kepada beberapa kebijakan dan prosedur terkait, antara lain :

1. Kebijakan dan Prosedur Penanganan Keluhan Nasabah
2. Kebijakan dan Pedoman Transparansi Informasi Produk, Penggunaan Data Pribadi Nasabah
3. Kebijakan Manajemen Risiko Reputasi

12.2 Identifikasi Manajemen Risiko Reputasi

Risiko reputasi diidentifikasi dengan melakukan pencatatan dan penatausahaan setiap kegiatan yang terkait dengan risiko reputasi termasuk jumlah potensi kerugian baik secara kuantitatif ataupun kualitatif yang diakibatkan kegiatan dimaksud. Identifikasi tersebut dilakukan dalam suatu sistem administrasi data. Pencatatan dan penatausahaan data tersebut disusun dalam suatu data statistik yang dapat digunakan untuk memproyeksikan potensi kerugian pada suatu periode dan aktivitas fungsional tertentu.

12.3 Pemantauan Manajemen Risiko Reputasi

Pemantauan risiko reputasi dilakukan secara berkala terhadap potensi diperkirakan akan menyebabkan kerugian bagi Bank.

12.4 Pengendalian Manajemen Risiko Reputasi

Pengendalian risiko reputasi dapat dilakukan melalui pencegahan munculnya risiko reputasi, misalnya dengan melakukan aktivitas sosial (*corporate social responsibilities*). Dalam hal risiko telah muncul, Bank harus mampu melakukan pengendalian terhadap risiko tersebut. Risiko dapat saja diterima sepanjang masih dalam batas risiko yang diambil.

Pengendalian dapat dilakukan dengan menjalankan prinsip *know your employee*, dimana sumberdaya manusia merupakan aset yang paling penting dalam sebuah organisasi. Dengan mengetahui kelebihan dan kekurangan masing-masing anggota tim kerja, maka sinergi dapat dilakukan secara maksimal. Penempatan sumberdaya yang sesuai dengan kompetensi dan kapabilitas akan mampu membantu Bank menjaga reputasinya dalam menjalankan bisnis.

Bank harus melakukan penyelesaian terhadap keluhan nasabah dan gugatan hukum yang dapat meningkatkan eksposur risiko reputasi. Dalam rangka pengendalian risiko reputasi dapat dilakukan kerjasama dengan pihak ketiga, dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat yang diperoleh dan dilandasi dengan perjanjian kerjasama yang mengatur secara jelas hak dan kewajiban masing-masing pihak.

Dalam rangka pengendalian risiko reputasi yang lebih besar di masa depan, tindakan pencegahan dan pemulihan risiko reputasi yang telah dilakukan perlu diikuti dengan perbaikan pada kelemahan pengendalian dan prosedur yang memicu terjadinya risiko reputasi.

12.5 Sistem Informasi Manajemen Risiko Reputasi

Bank harus memiliki prosedur reguler dan mekanisme pelaporan risiko reputasi atau kejadian yang menimbulkan risiko reputasi termasuk pembahasan dalam Rapat Direksi termasuk mekanisme sistem peringatan dini untuk memberikan sinyal kepada Manajemen, sehingga dapat melakukan respons dan mitigasi yang dibutuhkan.

12.6 Sistem Pengendalian Intern

Terselenggaranya sistem pengendalian internal yang handal dan efektif terkait risiko reputasi menjadi tanggung jawab dari satuan kerja operasional dan satuan kerja pendukung serta satuan kerja Audit Internal.

LAMPIRAN 1**DAFTAR ISTILAH**

<i>Banking book</i>	Semua elemen/posisi lainnya yang tidak termasuk dalam Trading Book (lihat definisi Trading Book).
<i>Capital charge</i>	Modal yang dialokasikan untuk meng-cover potensi kerugian.
<i>Counterparty</i>	Pihak yang mengadakan hubungan transaksi dengan Bank (termasuk bank lain, nasabah dan debitur).
<i>Covenant</i>	Persyaratan kredit yang ditentukan Bank dan disetujui debitur dalam perjanjian kredit untuk melakukan dan/atau tidak melakukan tindakan tertentu selama fasilitas kredit
<i>Dual control</i>	Salah satu cara pengamanan intern dengan menetapkan prosedur perolehan persetujuan melalui tahapan tertentu yang melibatkan persetujuan dua orang atau lebih (yang diberi wewenang khusus) dalam rangka meminimalkan kemungkinan terjadinya kecurangan atau penyelewengan.
<i>Four eyes principle</i>	Setiap keputusan kredit minimal dilakukan oleh 2 (dua) orang pemegang kewenangan yang berasal dari Unit Bisnis dan Unit Risk Management yang saling independen satu dengan lain.
<i>Good Corporate Governance</i>	Suatu tata kelola Bank yang menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan (<i>transparency</i>), akuntabilitas (<i>accountability</i>), pertanggungjawaban (<i>responsibility</i>), independensi (<i>independency</i>), dan kewajaran (<i>fairness</i>).
<i>Risiko Inheren</i>	Risiko yang melekat pada kegiatan bisnis bank, baik yang dapat dikuantifikasikan maupun tidak dapat dikuantifikasikan, yang berpotensi mempengaruhi posisi keuangan bank. Inherent Risk dapat berupa parameter yang bersifat <i>ex-post</i> (telah terjadi) maupun parameter yang bersifat <i>ex-ante</i> (belum terjadi).
<i>Loss</i>	Kerugian yang terjadi sebagai konsekuensi langsung maupun tidak langsung dari kejadian risiko. Kerugian tersebut dapat bersifat finansial atau non-finansial.
Pihak terkait	Perseorangan atau perusahaan/badan yang mempunyai hubungan pengendalian dengan Bank, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui hubungan kepemilikan, kepengurusan dan atau keuangan, sebagaimana diatur dalam ketentuan Bank Indonesia yang berlaku.
<i>Rating agency</i> (lembaga pemeringkat)	Perusahaan yang menilai kualitas finansial suatu institusi terkait kemampuan institusi tersebut dalam melakukan pembayaran.

<i>Risk appetite</i>	Tingkat keseluruhan eksposur risiko yang yang telah dipersiapkan untuk dihadapi oleh suatu entitas.
<i>Stakeholder bank</i>	Semua pihak yang memiliki kepentingan atas keberadaan Bank.
<i>Trading book</i>	Seluruh instrument keuangan dalam neraca dan rekening administratif termasuk transaksi derivatif yang dimiliki Bank dengan tujuan untuk: <ol style="list-style-type: none">Diperdagangkan dan dapat dipindahtangankan dengan bebas atau dapat dilindungi nilai secara keseluruhan, baik dari transaksi untuk kepentingan sendiri (<i>proprietary positions</i>), atas permintaan nasabah maupun kegiatan perantaraan (<i>brokering</i>), dan dalam rangka pembentukan pasar (<i>market making</i>), yang meliputi:<ol style="list-style-type: none">posisi yang dimiliki untuk dijual kembali dalam jangka pendek;posisi yang dimiliki untuk tujuan memperoleh keuntungan jangka pendek secara aktual dan/atau potensi dari pergerakan harga (<i>price movement</i>); atauposisi yang dimiliki untuk tujuan mempertahankan keuntungan arbitrase (<i>locking in arbitrage profits</i>);Lindung nilai atas posisi lainnya dalam <i>Trading Book</i>.