

MODUL PEMBELAJARAN MANAJEMEN RISIKO

PROGRAM STUDI
SARJANA MANAJEMEN



Disusun Oleh :
Achmad Jaelani, SE. MM
NIDN 0301057004

STIE SWADAYA
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI SWADAYA
JL. JATIWARINGIN NO. 36 JAKARTA TIMUR 13620
TAHUN 2020



**MODUL
MANAJEMEN RISIKO
S1 MANAJEMEN**

**SEPT
2020**

**LEMBAR PENGESAHAN
MODUL PEMBELAJARAN**



**NAMA MATA KULIAH : MANAJEMEN RISIKO
PROGRAM STUDI : SARJANA MANAJEMEN
SEMESTER : GANJIL T.A 2020/2021**

Diajukan di Jakarta, pada tanggal 7 September 2020

**Penulis,
Dosen S1 Manajemen**

**Achmad Jaelani, SE. MM
NIDN 0301057004**

Disetujui,

Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya

**Dr. H. Hasanuddin, SE. MS
NIDN 0007045901**



**MODUL
MANAJEMEN RISIKO
S1 MANAJEMEN**

**SEPT
2020**



STIE SWADAYA

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya

Jl. Jatiwaringin Raya No. 36, Jakarta Timur Telp. 021-8612829, Fax. 021-8602142
Website :www.stieswadaya.ac.id, email : info@stieswadaya.ac.id

SURAT TUGAS

No. 205/STG/PIMP.STIES/VII/2020

Dalam rangka meningkatkan kualitas dan kemampuan mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya, khususnya kemampuan dan pemahaman tentang materi pembelajaran, maka Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya menugaskan kepada :

Nama Dosen : Achmad Jaelani SE. MM
NIDN : 0301057004
Program Studi : Sarjana Manajemen

Untuk menyusun modul pembelajaran mata kuliah Manajemen Risiko tahun ajaran ganjil 2020/2021 untuk mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya.

Demikian surat tugas ini diberikan, untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan penuh tanggung jawab.

Jakarta, 2 Juli 2020
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya



Dr. H. Hasanuddin, SE. MS
Ketua

Tembusan Yth :
1. Dosen Yang bersangkutan
2. Arsip

KATA PENGANTAR

Pertama dan yang utama saya panjatkan kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayahNya serta memberikan penulis suatu kenikmatan yaitu nikmat iman, islam dan sehat walafiat, sehingga saya dapat menyelesaikan Modul Manajemen Risiko ini. Adapun tujuan dari pembuatan modul ini adalah sebagai bahan ajar dan referensi bagi para pembaca, khususnya mahasiswa program studi sarjana manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya Jakarta. Mudah-mudahan modul ini dapat membantu para pembaca yang berminat untuk mengembangkan diri, memperkaya wawasan dan menambah khasanah ilmu pengetahuan.

Kami menyadari bahwa penyelesaian modul ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, dan masih banyak terdapat kekurangan dalam penulisan modul ini. Oleh karena itu, besar harapan saya akan saran dan masukan yang membangun dari pembaca untuk perbaikan modul ini selanjutnya.

Jakarta, September 2020

Penulis



**MODUL
MANAJEMEN RISIKO
S1 MANAJEMEN**

**SEPT
2020**

DAFTAR ISI

	Halaman
SURAT PENGESAHAN.....	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Esensi Manajemen Risiko.....	1
1.3 Kerangka Manajemen Risiko.....	1
1.4 Misi Risiko.....	2
1.5 Peran Penting Modal.....	2
1.6 Sistem Pengendalian Intern.....	3
BAB II PEDOMAN UMUM PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO	
2.1 Pengawasan Aktif Komisaris dan Direksi.....	5
2.2 Organisasi Manajemen Risiko.....	7
2.3 Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit.....	10
2.4 Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan & Pengendalian Risiko serta Sistem Informasi Manajemen Risiko.....	14
BAB III PROSES PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO	
3.1 Risiko Kredit.....	20
3.2 Risiko Pasar.....	30
3.3 Risiko Likuiditas.....	37
3.4 Risiko Operasional.....	49
3.5 Risiko Hukum.....	59
3.6 Risiko Stratejik.....	65
3.7 Risiko Kepatuhan.....	72
3.8 Risiko Reputasi.....	81
BAB IV PELAPORAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO	
4.1 Laporan Profil Risiko	89
4.2 Laporan Produk dan Aktifitas Baru	89
4.3 Laporan dalam Rangka Pemantauan Likuiditas.....	90
4.4. Laporan Lain.....	91

Daftar Pustaka



**BAB I
PENDAHULUAN**

Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti pembelajaran ini, mahasiswa diharapkan mampu memahami dan memiliki keahlian menganalisa risiko serta dapat mengimplementasikan pada kehidupan lingkungan masyarakat maupun pada perusahaan tempat bekerja mahasiswa.

Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti pembelajaran ini, mahasiswa diharapkan dapat mampu memahami dan menjelaskan:

- a. Latar belakang manajemen risiko
- b. Esensi manajemen risiko
- c. Kerangka manajemen risiko
- d. Misi risiko
- e. Peran penting modal
- f. Sistem Poengendalian Intern

1.1. Latar Belakang

Kegiatan usaha Bank senantiasa dihadapkan pada risiko-risiko yang berkaitan erat dengan fungsinya sebagai lembaga intermediasi keuangan. Pesatnya perkembangan lingkungan eksternal dan internal perbankan juga menyebabkan semakin kompleksnya risiko kegiatan usaha perbankan. Oleh karena itu agar mampu beradaptasi lingkungan bisnis perbankan, Perusahaan dituntut untuk menerapkan manajemen risiko. Dalam kaitan ini, prinsip-prinsip manajemen risiko yang akan dianut dan diterapkan sejalan dengan rekomendasi yang dikeluarkan oleh Bank for International Settlements melalui Basle Commite on Banking Supervision. Prinsip-prinsip dimaksud pada dasarnya merupakan standar bagi dunia perbankan untuk dapat beroperasi secara lebih berhati-hati dalam ruang lingkup perkembangan kegiatan usaha dan operasional perbankan yang sangat pesat dewasa ini.

1.2. Esensi Manajemen Risiko

Esensi dari penerapan manajemen risiko adalah kecukupan prosedur dan metodologi pengelolaan risiko sehingga usaha Bank tetap dapat terkendali (manageable) pada batas/limit yang dapat diterima serta menguntungkan Bank. Namun demikian mengingat perbedaan kondisi pasar dan struktur, ukuran serta kompleksitas usaha Bank, maka tidak terdapat satu system manajemen risiko yang universal untuk seluruh risiko sesuai dengan fungsi dan organisasi manajemen risikonya.



1.3. Kerangka Manajemen Risiko

- 1.3.1 Risiko dalam konteks perbankan merupakan suatu kejadian potensial, baik yang dapat diperkirakan (anticipated) maupun yang tidak diperkirakan (unanticipated) yang berdampak negatif terhadap pendapatan dan permodalan Bank. Untuk dapat menerapkan proses manajemen risiko, maka pada tahap awal Bank secara tepat mengidentifikasi risiko dengan cara mengenal dan memahami seluruh risiko yang sudah ada (inherent risk) maupun yang mungkin timbul dari suatu bisnis baru Bank, termasuk risiko yang bersumber dari Bank terkait dan afiliasi lainnya.
- 1.3.2 Setelah dilakukan identifikasi risiko secara akurat, selanjutnya secara berturut-turut dilakukan pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko. Pengukuran risiko tersebut dimaksudkan agar Bank mampu mengkalkulasi eksposur risiko yang melekat pada kegiatan usahanya Bank dapat memperkirakan dampaknya terhadap permodalan yang seharusnya dipelihara dalam rangka mendukung kegiatan usaha dimaksud. Sementara itu, dalam rangka melaksanakan pemantauan risiko, terutama yang bersifat material dan atau yang berdampak pada permodalan Bank.
- 1.3.3 Hasil pemantauan yang mencakup evaluasi terhadap eksposur risiko tersebut dilaporkan secara tepat waktu, akurat dan informative yang akan digunakan oleh pihak pengambilan keputusan, termasuk tindak lanjut yang diperlukan. Selanjutnya berdasarkan hasil pemantauan tersebut, Bank melakukan pengendalian risiko yang antara lain dengan cara penambahan modal, lindung nilai dan teknik mitigasi risiko lainnya.

1.4. Misi Risiko

Misi risiko dari Bank adalah mengupayakan adanya keseimbangan antara risiko dan imbal hasil (risk-return trade off) pada aktivitas Bank, sehingga modal dapat diamankan, dan memastikan perolehan imbal hasil dari modal (return on equity) sesuai ketentuan Bank dan sesuai dengan yang diharapkan oleh pemegang saham.

1.5. Peran Penting Modal

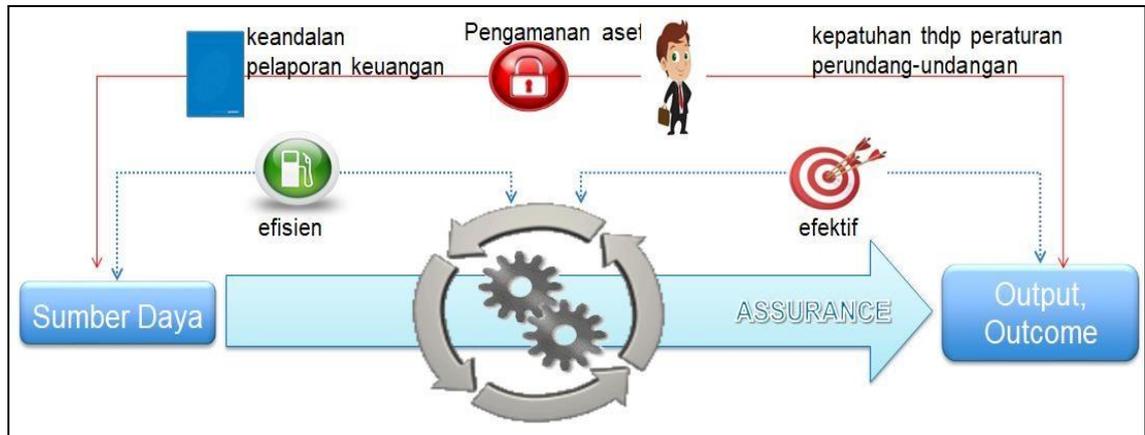
Modal merupakan komponen utama yang berfungsi untuk menyerap potensi kerugian pada Bank, dan berperan penting untuk meningkatkan pertumbuhan serta melakukan diversifikasi portofolio dengan memanfaatkan dana pihak ketiga (leverage). Struktur, besaran dan sumber permodalan menunjukkan persepsi manajemen, tingkat toleransi dan pandangan Bank terhadap risiko, sedangkan besarnya Capital Adequacy Ratio atau CAR dari Bank menunjukkan toleransi Bank tersebut terhadap risiko dan salah satu aspek yang paling mendasar dalam pelaksanaan prinsip kehati-hatian adalah kecukupan permodalan, karena pada dasarnya Modal yang dimiliki Bank harus cukup untuk menutupi seluruh risiko usaha yang dihadapi.

1.6. Sistem Pengendalian Intern (SPI)

SPI adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui :

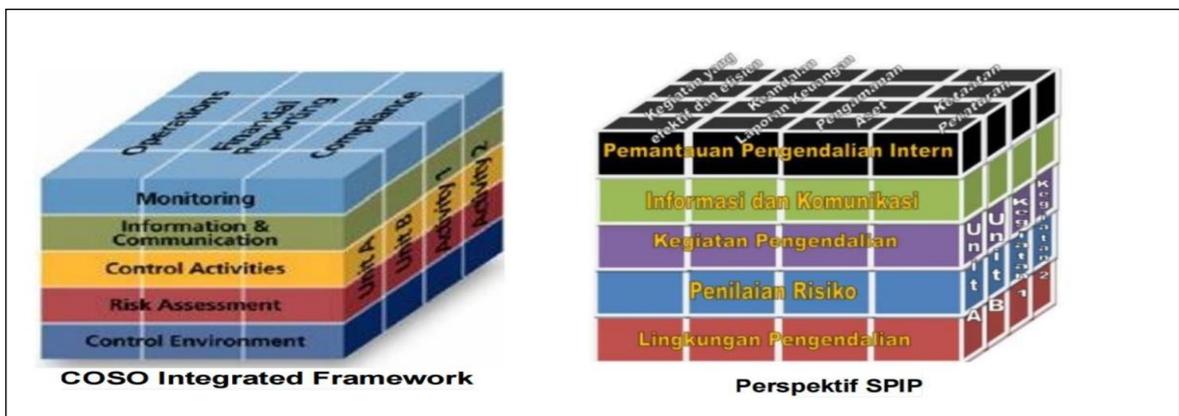
- a. kegiatan yang efektif dan efisien,
- b. keandalan pelaporan keuangan,
- c. pengamanan aset negara, dan
- d. ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan

Gambar 1.1. Proses Implementasi SPI



SPI tersebut pada dasarnya disusun berdasarkan konsep pengendalian menurut *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) dengan berbagai penyesuaian untuk dapat diterapkan pada sektor publik di Indonesia. Perumusan SPI tersebut mencakup rumusan suatu model praktis yang dapat digunakan untuk membangun SPI secara komprehensif pada organisasi publik di Indonesia. Dengan demikian, SPI dimaknai sebagai suatu sistem pengendalian yang harus diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan perusahaan yang menyatu dan menjadi bagian integral dari kegiatan suatu instansi terkait.

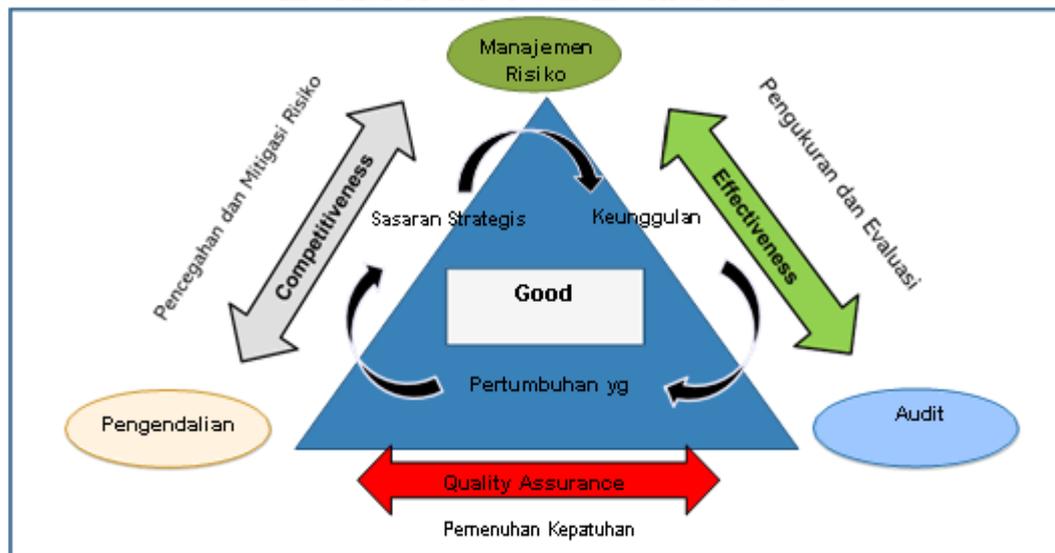
Gambar 1.2. COSO *Integrated Framework* dan *Perspective* Sistem Pengendalian Intern



Gambar 1.2. di atas menunjukkan bahwa untuk mewujudkan pelaksanaan kegiatan organisasi yang efektif dan efisien, keandalan laporan keuangan, pengamanan aset, dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku bagi organisasi. Untuk itu setiap aktivitas dan unit organisasi perlu menerapkan lima komponen pengendalian yang integral. Lima komponen tersebut meliputi: (i) lingkungan pengendalian, (ii) penilaian risiko, (iii) kegiatan pengendalian, (iv) informasi dan komunikasi, serta (v) pemantauan pengendalian.

Gambar 1.2. tersebut di atas juga menunjukkan bahwa pengamanan aset negara merupakan masalah yang serius sehingga perlu dinyatakan secara tegas sebagai tujuan dari implementasi SPI pada suatu organisasi publik. Implementasi SPI tersebut menekankan pula akan pentingnya aspek dinamis & *soft factor* dalam pengendalian dengan mengatur peran lingkungan pengendalian sebagai unsur pengendalian.

Gambar 1.3. Hubungan GCG, Risk Management, Internal Kontrol dan Internal Audit



Dari gambar 1.3 dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

- Melalui penerapan tatakelola yang baik diharapkan suatu organisasi dapat mewujudkan *Strategic Business Cycle* dengan baik, yaitu meliputi implementasi sasaran strategis, keunggulan operasional dan pertumbuhan organisasi yang berkesinambungan.
- Prinsip organisasi yang tumbuh dengan berkesinambungan, yaitu apabila suatu organisasinya sehat dan berkinerja tinggi.
- Jika organisasinya sehat, namun Kinerjanya rendah, maka dikategorikan tidak optimal
- Jika organisasinya tidak sehat, namun Kinerja tinggi, maka dikategorikan perlu perbaikan dan jika tidak dilakukan organisasi akan mati perlahan-lahan
- Jika organisasinya tidak sehat dan kinerjanya rendah, maka dikategorikan perlu dilakukan merger atau bahkan dibubarkan



BAB 2

PEDOMAN UMUM PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti pembelajaran ini, mahasiswa diharapkan mampu memahami dan memiliki keahlian menganalisa risiko serta dapat mengimplementasikan pada kehidupan lingkungan masyarakat maupun pada perusahaan tempat bekerja mahasiswa.

Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti pembelajaran ini, mahasiswa diharapkan dapat mampu memahami dan menjelaskan:

- a. Pengawasan aktif Komisaris dan Direksi
- b. Organisasi manajemen risiko
- c. Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit
- d. Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan dan Pengendalian Risiko serta Sistem Informasi Manajemen Risiko

2.1 Pengawasan Aktif Komisaris dan Direksi

2.1.1 Kewenangan dan Tanggungjawab Pengurus

Bank menetapkan wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan manajemen risiko.

2.1.1.1 Wewenang dan tanggung jawab Komisaris, meliputi :

- a. Menyetujui 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*);
- b. Mengevaluasi kebijakan Manajemen Risiko dan Strategi Manajemen Risiko paling kurang satu kali dalam satu tahun atau dalam frekuensi yang lebih sering dalam hal terdapat perubahan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha Bank secara signifikan;
- c. 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-Risiko secara efektif, yang dilakukan sekurang-kurangnya secara triwulanan;



- 2.1.1.2 Wewenang dan tanggung jawab Direksi, meliputi :
- a. 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 akan diambil dan toleransi Risiko sesuai kondisi bank serta memperhitungkan dampak Risiko terhadap kecukupan permodalan. Setelah mendapat persetujuan dari Dewan Komisaris, maka Direksi menetapkan kebijakan, strategi, dan kerangka Manajemen Risiko dimaksud;
 - b. Menyusun, menetapkan, dan mengkinikan prosedur dan alat untuk mengidentifikasi, mengukur, memonitor, dan mengendalikan Risiko;
 - c. Menyusun dan menetapkan mekanisme persetujuan transaksi, termasuk yang melampaui limit dan kewenangan untuk setiap jenjang jabatan;
 - d. Mengevaluasi dan/atau mengkinikan kebijakan, strategi, dan kerangka Manajemen Risiko paling kurang satu kali dalam satu tahun atau dalam frekuensi yang lebih sering dalam hal terdapat perubahan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha, eksposur Risiko, dan/atau profil Risiko secara signifikan;
 - e. Menetapkan struktur organisasi termasuk wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko;
 - f. Bertanggungjawab atas pelaksanaan kebijakan, strategi, dan kerangka Manajemen Risiko yang telah disetujui oleh Dewan Komisaris serta mengevaluasi dan memberikan arahan berdasarkan laporan-laporan yang disampaikan oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko termasuk laporan mengenai profil Risiko;
 - g. Memastikan seluruh Risiko yang material dan dampak yang ditimbulkan oleh Risiko dimaksud telah ditindaklanjuti dan menyampaikan laporan pertanggungjawaban kepada Dewan Komisaris secara berkala. Laporan dimaksud antara lain memuat laporan perkembangan dan permasalahan terkait Risiko yang material disertai langkah-langkah perbaikan yang telah, sedang, dan akan dilakukan;
 - h. Memastikan pelaksanaan langkah-langkah perbaikan atas permasalahan atau penyimpangan dalam kegiatan usaha yang ditemukan oleh Satuan Kerja Audit Intern;
 - i. Mengembangkan budaya Manajemen Risiko termasuk kesadaran Risiko pada seluruh jenjang organisasi, antara lain meliputi komunikasi yang memadai kepada seluruh jenjang organisasi tentang pentingnya pengendalian intern yang efektif;
 - j. Memastikan kecukupan dukungan keuangan dan infrastruktur untuk mengelola dan mengendalikan Risiko;
 - k. Memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah diterapkan secara independen yang dicerminkan antara lain adanya pemisahan fungsi antara Satuan Kerja Manajemen Risiko yang melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian Risiko dengan satuan kerja



yang melakukan dan menyelesaikan transaksi.

2.1.2 Sumber Daya Manusia

- 2.1.2.1 Bank menetapkan kualifikasi Sumber Daya Manusia yang jelas untuk setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan manajemen risiko;
- 2.1.2.1 Bank memastikan kecukupan kuantitas dan kualitas SDM yang ada dan memastikan SDM dimaksud memahami tugas dan tanggung jawabnya, baik untuk unit bisnis, Satuan Kerja Manajemen Risiko maupun unit pendukung yang bertanggung jawab atas pelaksanaan Manajemen Risiko;
- 2.1.2.2 Bank mengembangkan sistem penerimaan pegawai, pengembangan, dan pelatihan pegawai termasuk rencana suksesi manajerial serta remunerasi yang memadai untuk memastikan tersedianya pegawai yang kompeten di bidang Manajemen Risiko;
- 2.1.2.3 Bank memastikan peningkatan kompetensi dan integritas pimpinan dan personil satuan kerja bisnis, Satuan Kerja Manajemen Risiko dan Satuan Kerja Audit Internal, dengan memperhatikan faktor-faktor seperti pengetahuan, pengalaman/rekam jejak dan kemampuan yang memadai di bidang Manajemen Risiko melalui program pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan, untuk menjamin efektivitas proses Manajemen Risiko;
- 2.1.2.4 Bank menempatkan pejabat dan staf yang kompeten pada masing-masing satuan kerja sesuai dengan sifat, jumlah, dan kompleksitas kegiatan usaha Bank;
- 2.1.2.5 Pejabat dan staf yang ditempatkan pada masing-masing satuan kerja tersebut memiliki:
 - a. pemahaman mengenai Risiko yang melekat pada setiap produk/aktivitas ;
 - b. pemahaman mengenai faktor-faktor Risiko yang relevan dan kondisi pasar yang mempengaruhi produk/aktivitas, serta kemampuan mengestimasi dampak dari perubahan faktor-faktor tersebut terhadap kelangsungan usaha ;
 - c. kemampuan mengkomunikasikan implikasi eksposur Risiko kepada Direksi dan Komite Manajemen Risiko secara tepat waktu.
- 2.1.2.6 Bank memastikan agar seluruh SDM memahami strategi, tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko, dan kerangka Manajemen Risiko yang telah ditetapkan Direksi dan disetujui oleh Dewan Komisaris serta mengimplementasikannya secara konsisten dalam aktivitas yang ditangani.

2.2 Organisasi Manajemen Risiko

2.2.1 Umum

Dalam rangka penerapan manajemen risiko yang efektif, Bank menyusun struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan dan kebijakan usaha, ukuran dan kompleksitas serta kemampuan bank.



- 2.2.1.1 Struktur organisasi bank dirancang untuk memastikan bahwa satuan kerja yang melakukan fungsi pengendalian intern (satuan kerja audit intern dan satuan kerja manajemen risiko) independen terhadap satuan kerja bisnis;
- 2.2.1.2 Bank memiliki Komite Manajemen Risiko (Risk Management Committee) dan Satuan Kerja Manajemen Risiko yang independen.

2.2.2 Komite Manajemen Risiko

Komite Manajemen Risiko (KMR) bank bersifat keanggotaan tidak tetap atau sesuai dengan kebutuhan, yang ditetapkan melalui Surat Keputusan Direksi.

2.2.2.1 Keanggotaan Komite Manajemen Risiko

- a. Keanggotaan Komite Manajemen Risiko bank terdiri dari Direktur Kepatuhan sebagai anggota tetap dan Direktur Lainnya serta Pejabat Eksekutif terkait;
- b. Rekomendasi yang diberikan oleh Komite Manajemen Risiko mencerminkan suatu kesepakatan diantara para anggota Komite;
- c. Pejabat eksekutif terkait merupakan pejabat satu tingkat di bawah Direksi yang memimpin Satuan kerja Bisnis, pejabat yang memimpin Satuan Kerja Manajemen Risiko dan Pejabat yang memimpin Satuan Kerja Intern
- d. Keanggotaan pejabat eksekutif dalam Komite Manajemen Risiko disesuaikan dengan permasalahan yang dibahas dalam Komite Manajemen Risiko yang disesuaikan pula dengan kebutuhan;

2.2.2.2 Wewenang dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko

Wewenang dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko adalah melakukan evaluasi dan memberikan rekomendasi kepada Direktur Utama terkait manajemen risiko yang sekurang-kurangnya meliputi :

- a. Penyusunan kebijakan manajemen risiko serta perubahannya apabila diperlukan, termasuk strategi manajemen risiko, tingkat risiko yang diambil dan toleransi risiko, kerangka manajemen risiko serta rencana kontinjensi untuk mengantisipasi kondisi eksternal yang tidak normal.;
- b. Perbaikan atau penyempurnaan penerapan manajemen risiko yang dilakukan secara berkala maupun bersifat insidental sebagai akibat dari suatu perubahan kondisi eksternal dan internal bank yang mempengaruhi kecukupan permodalan, profil risiko bank tidak efektifnya penerapan Manajemen Risiko berdasarkan evaluasi;
- c. Penetapan kebijakan dan atau keputusan bisnis yang menyimpang dari prosedur normal, seperti pelampauan ekspansi usaha yang signifikan dibandingkan dengan rencana bisnis yang telah ditetapkan sebelumnya atau pengambilan posisi/ eksposur risiko yang melampaui limit yang telah ditetapkan.



2.2.3 Satuan Kerja Manajemen Risiko

Struktur organisasi Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR) disesuaikan dengan ukuran dan kompleksitas usaha serta risiko yang melekat pada Perusahaan.

2.2.3.1. Organisasi Satuan Kerja Manajemen Risiko

- a. Struktur organisasi Satuan Kerja Manajemen Risiko Perusahaan disesuaikan dengan tingkat kompleksitas usaha dan risiko yang dikelola
- b. Posisi pejabat yang memimpin Satuan Kerja Manajemen Risiko, bertanggung jawab langsung kepada Direktur Kepatuhan;
- c. Satuan Kerja Manajemen Risiko bank independen terhadap satuan kerja bisnis seperti treasury dan investasi, kredit, pendanaan, akuntansi dan terhadap satuan kerja audit intern (SKAI);
- d. Satuan Kerja Manajemen Risiko bank bertanggung jawab langsung kepada Direktur yang ditugaskan secara khusus yang dalam hal ini Direktur Kepatuhan;

2.2.3.2. Wewenang dan tanggung jawab SKMR

Wewenang dan tanggung jawab Satuan Kerja Manajemen Risiko, meliputi:

- a. Memberi masukan kepada Direksi dalam penyusunan kebijakan, strategi dan Kerangka Manajemen Risiko
- b. Mengembangkan prosedur dan alat untuk identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian Risiko;
- c. Mendesain dan menerapkan perangkat yang dibutuhkan dalam penerapan Manajemen Risiko;
- d. Pemantauan terhadap implementasi kebijakan, strategi dan kerangka manajemen risiko yang direkomendasikan oleh Komite Manajemen Risiko dan yang telah disetujui oleh Direksi;
- e. Pemantauan posisi/ eksposur risiko secara keseluruhan, maupun per jenis risiko termasuk pemantauan kepatuhan terhadap toleransi risiko dan limit yang ditetapkan;
- f. Melakukan stress testing guna mengetahui dampak dari implementasi kebijakan dan strategi manajemen risiko terhadap portofolio dan kinerja bank secara keseluruhan;
- g. Mengkaji usulan aktivitas dan/atau produk baru yang dikembangkan oleh suatu unit tertentu Bank. Pengkajian difokuskan terutama pada aspek kemampuan bank untuk mengelola aktivitas dan atau produk baru termasuk kelengkapan sistem dan prosedur yang digunakan serta dampaknya terhadap eksposur Risiko secara keseluruhan;



- h. Memberikan rekomendasi kepada satuan kerja bisnis dan/atau kepada Komite Manajemen Risiko terkait penerapan Manajemen Risiko antara lain mengenai besaran atau maksimum eksposur Risiko yang dapat dipelihara bank;
- i. Mengevaluasi akurasi dan validitas data yang digunakan oleh bank untuk mengukur Risiko bagi yang menggunakan model untuk keperluan intern;
- j. Menyusun dan menyampaikan laporan profil Risiko kepada Direktur Utama, Direktur Manajemen Risiko dan Kepatuhan, dan Komite Manajemen Risiko secara berkala atau paling kurang secara triwulanan. Frekuensi laporan harus ditingkatkan apabila kondisi pasar berubah dengan cepat.
- k. Melaksanakan kaji ulang secara berkala dengan frekuensi yang disesuaikan kebutuhan Bank, untuk memastikan:
 - a. kecukupan kerangka Manajemen Risiko;
 - b. keakuratan metodologi penilaian Risiko; dan
 - c. kecukupan sistem informasi Manajemen Risiko;
- l. Satuan kerja bisnis wajib menyampaikan laporan atau informasi mengenai eksposur Risiko yang dikelola satuan kerja yang bersangkutan kepada Satuan Kerja Manajemen Risiko secara berkala.

2.3 Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit

2.3.1 Strategi Manajemen Risiko

- 2.3.1.1 Bank merumuskan strategi Manajemen Risiko sesuai strategi bisnis secara keseluruhan dengan memperhatikan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko.
- 2.3.1.2 Strategi Manajemen Risiko disusun untuk memastikan bahwa eksposur Risiko dikelola secara terkendali sesuai dengan kebijakan, prosedur intern serta peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.
- 2.3.1.3 Strategi Manajemen Risiko disusun Bank berdasarkan prinsip-prinsip umum berikut:
 - a. Strategi Manajemen Risiko berorientasi jangka panjang untuk memastikan kelangsungan usaha Bank dengan mempertimbangkan kondisi/siklus ekonomi;
 - b. Strategi Manajemen Risiko secara komprehensif dapat mengendalikan dan mengelola Risiko Bank; dan
 - c. Mencapai kecukupan permodalan yang diharapkan disertai alokasi sumber daya yang memadai.



- 2.3.1.4 Strategi Manajemen Risiko disusun dengan mempertimbangkan faktor-faktor berikut:
- Perkembangan ekonomi dan industri serta dampaknya pada Risiko;
 - Organisasi Bank termasuk kecukupan sumber daya manusia dan infrastruktur pendukung;
 - Kondisi keuangan Bank termasuk kemampuan untuk menghasilkan laba, dan kemampuan mengelola Risiko yang timbul sebagai akibat perubahan faktor eksternal dan faktor internal;
 - Bauran serta diversifikasi portofolio .
- 2.3.1.5 Bank mengkomunikasikan strategi Manajemen Risiko dimaksud secara efektif kepada seluruh satuan kerja, manajer, dan staf yang relevan agar dipahami secara jelas.
- 2.3.1.6 Bank melakukan review strategi Manajemen Risiko dimaksud secara berkala termasuk dampaknya terhadap kinerja keuangan Bank, untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan terhadap strategi Manajemen Risiko.
- 2.3.2 Tingkat Risiko yang akan diambil (risk appetite) dan Toleransi Risiko (Risk Tolerance)
- 2.3.2.1 Tingkat Risiko yang akan diambil merupakan tingkat dan jenis Risiko yang bersedia diambil oleh Bank dalam rangka mencapai sasaran Bank. Tingkat Risiko yang akan diambil tercermin dalam strategi dan sasaran bisnis Bank
- 2.3.2.2 Toleransi Risiko merupakan tingkat dan jenis Risiko yang secara maksimum ditetapkan oleh Bank. Toleransi Risiko merupakan penjabaran dari tingkat Risiko yang akan diambil.
- 2.3.2.3 Dalam menyusun kebijakan Manajemen Risiko, Direksi memberikan arahan yang jelas mengenai tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko Bank.
- 2.3.2.4 Tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko harus diperhatikan dalam penyusunan kebijakan Manajemen Risiko, termasuk dalam penetapan limit.
- 2.3.2.5 Dalam menetapkan toleransi Risiko, Bank perlu mempertimbangkan strategi dan tujuan bisnis Bank serta kemampuan Bank dalam mengambil Risiko (*risk bearing capacity*).
- 2.3.3 Kebijakan dan Prosedur
- 2.3.3.1 Kebijakan Manajemen Risiko merupakan arahan pelaksanaan manajemen risiko yang sejalan dengan visi, misi, strategi bisnis Bank dan dalam penyusunannya dikoordinasikan dengan fungsi dan atau unit kerja terkait;
- 2.3.3.2 Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan dan diimplementasikan telah memperhatikan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha, tingkat



Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko, profil Risiko serta peraturan yang ditetapkan otoritas dan/atau praktek perbankan yang sehat.

2.3.3.3 Bank memiliki prosedur dan proses untuk menerapkan kebijakan Manajemen Risiko yang dituangkan dalam pedoman pelaksanaan yang direview dan dikiniklan secara berkala untuk mengakomodasi perubahan yang terjadi.

2.3.4 Kebijakan Manajemen Risiko Bank meliputi :

2.3.4.1 Penetapan risiko yang terkait dengan produk dan transaksi perbankan yang didasarkan atas hasil analisis Bank terhadap risiko yang melekat pada setiap produk dan transaksi perbankan yang telah dan akan dilakukan sesuai dengan karakteristik dan kompleksitas usaha Bank;

2.3.4.2 Penetapan metode dalam melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko serta sistem informasi manajemen risiko dalam rangka menilai secara tepat eksposur Risiko pada setiap produk dan transaksi perbankan serta aktivitas bisnis Bank

2.3.4.3 Penetapan data yang dilaporkan, format laporan, dan jenis informasi yang dimasukkan dalam laporan Manajemen Risiko sehingga mencerminkan eksposur Risiko yang menjadi pertimbangan dalam rangka pengambilan keputusan bisnis dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian;

2.3.4.4 Penetapan kewenangan dan besaran limit secara berjenjang termasuk batasan transaksi yang memerlukan persetujuan Direksi, serta penetapan toleransi Risiko yang merupakan batasan potensi kerugian yang mampu diserap oleh kemampuan permodalan, dan sarana pemantauan terhadap perkembangan eksposur Risiko;

2.3.4.5 Penetapan peringkat profil Risiko sebagai dasar bagi Bank untuk menentukan langkah-langkah perbaikan terhadap produk, transaksi perbankan, dan area aktivitas bisnis tertentu dan mengevaluasi hasil pelaksanaan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko;

2.3.4.6 Struktur organisasi yang secara jelas merumuskan peran dan tanggung jawab Dewan Komisaris, Direksi, komite-komite, Satuan Kerja Manajemen Risiko, satuan kerja operasional, Satuan Kerja Audit Intern, dan satuan kerja pendukung lainnya;

2.3.4.7 Penetapan sistem pengendalian intern dalam penerapan Manajemen Risiko guna memastikan kepatuhan terhadap ketentuan ekstern dan intern yang berlaku, efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional Bank, efektivitas budaya Risiko pada setiap jenjang organisasi Bank, serta tersedianya informasi manajemen dan keuangan yang akurat, lengkap, tepat guna, dan tepat waktu;

2.3.4.8 Kebijakan rencana kelangsungan usaha (*business continuity plan* atau *business continuity management*) atas kemungkinan kondisi eksternal dan internal terburuk, sehingga kelangsungan usaha Bank dapat dipertahankan



termasuk rencana pemulihan bencana (*disaster recovery plan*) dan rencana kontinjensi (*contingency plan*). Penyusunan kebijakan rencana kelangsungan usaha memenuhi hal-hal antara lain sebagai berikut:

- a. Melibatkan berbagai satuan kerja terkait;
- b. Bersifat fleksibel untuk dapat merespon berbagai skenario gangguan yang sifatnya tidak terduga dan spesifik, yaitu gambaran kondisi-kondisi tertentu dan tindakan yang dibutuhkan segera;
- c. Pengujian dan evaluasi rencana kelangsungan usaha secara berkala;
- d. Bank wajib menguji, mereview, dan mengkinikan rencana kelangsungan usaha secara berkala untuk memastikan efektivitas rencana kelangsungan usaha yang telah disusun.
- e. Kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko wajib didokumentasikan secara memadai dan dikomunikasikan kepada seluruh pegawai.

2.3.5 Limit

Dalam menyusun prosedur dan penetapan limit risiko, Bank telah memperhatikan tingkat risiko yang akan diambil, toleransi risiko dan strategi secara keseluruhan dengan memperhatikan kebutuhan modal untuk dapat menyerap risiko yang timbul dan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku.

2.3.6 Prosedur dan penetapan limit risiko mencakup :

2.3.6.1 Akuntabilitas dan jenjang delegasi wewenang yg jelas;

2.3.6.2 Dokumentasi prosedur dan penetapan limit secara memadai untuk memudahkan pelaksanaan kaji ulang dan jejak audit; dan

2.3.6.3 Pelaksanaan kaji ulang terhadap prosedur dan penetapan limit secara berkala sekurang-kurangnya satu kali dalam setahun atau frekuensi yang lebih sering, sesuai dengan jenis risiko, kebutuhan dan perkembangan Bank; dan

2.3.6.4 Penetapan limit dilakukan secara komprehensif atas seluruh aspek yang terkait dengan Risiko, yang mencakup limit secara keseluruhan, limit per Risiko, dan limit per aktivitas bisnis yang memiliki eksposur Risiko.

2.3.7 Limit dipahami oleh setiap pihak yang terkait dan dikomunikasikan dengan baik termasuk apabila terjadi perubahan.

2.3.8 Dalam rangka pengendalian Risiko, limit digunakan sebagai ambang batas untuk menentukan tingkat intensitas mitigasi Risiko yang akan dilaksanakan manajemen.

2.3.9 Mekanisme persetujuan apabila terjadi pelampauan limit diatur dalam ketentuan internal Bank.

2.3.10 Besaran limit diusulkan oleh satuan kerja operasional terkait, yang selanjutnya direkomendasikan kepada Satuan Kerja Manajemen Risiko untuk mendapat persetujuan Direksi atau Dewan Komisaris melalui Komite Manajemen Risiko, atau Direksi sesuai dengan kewenangannya masing-masing yang diatur dalam kebijakan internal Bank.



2.3.11 Limit yang telah ditetapkan direview minimal 1 tahun sekali oleh Satuan Kerja yang ditetapkan dalam kebijakan dan prosedur penetapan limit.

2.4 Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan dan Pengendalian Risiko serta Sistem Informasi Manajemen Risiko

2.4.1 Identifikasi Risiko

Tujuan dilakukannya identifikasi risiko adalah untuk mengidentifikasi seluruh jenis risiko yang melekat pada setiap aktivitas fungsional yang berpotensi merugikan . Proses identifikasi risiko dilaksanakan dengan ketentuan sbb :

- 2.4.1.1 Identifikasi risiko dilakukan secara berkala
- 2.4.1.2 Bersifat proaktif (anticipative) bukan reaktif;
- 2.4.1.3 Mencakup seluruh produk dan aktivitas bisnis;
- 2.4.1.3 Menggabungkan dan menganalisa informasi risiko dari seluruh sumber informasi yang tersedia;
- 2.4.1.4 Menganalisa probabilitas timbulnya risiko pada produk dan aktivitas baru untuk memastikan bahwa proses manajemen risiko telah dilaksanakan sebelum produk atau aktivitas baru diimplementasikan.

2.4.2 Pengukuran Risiko

Metode pengukuran risiko dapat dilakukan secara kuantitatif maupun kualitatif. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan metode standard, suatu pendekatan yang paling sederhana dan direkomendasikan oleh Bank for International Settlements (BIS). Pendekatan pengukuran risiko dimaksudkan untuk mengukur :

- 2.4.2.1 Sensitivitas produk/ aktivitas terhadap perubahan factor-faktor yang mempengaruhinya, baik dalam kondisi normal maupun tidak normal;
- 2.4.2.2 Kecenderungan perubahan faktor-faktor dimaksud berdasarkan fluktuasi perubahan yang terjadi di masa lalu dan korelasinya;
- 2.4.2.3 Faktor risiko (risk factors) secara individual;
- 2.4.2.4 Eksposur risiko secara keseluruhan (aggregate), dengan mempertimbangkan korelasi risiko (risk correlation) untuk risiko pasar metode internal;
- 2.4.2.5 Seluruh risiko yang melekat pada seluruh transaksi serta produk perbankan dan dapat diintegrasikan dalam sistem informasi manajemen ;
- 2.4.2.6 Metode pengukuran risiko dilakukan secara kuantitatif dan/atau kualitatif. Metode pengukuran tersebut dapat berupa metode yang ditetapkan oleh Bank Indonesia dalam rangka penilaian Risiko dan perhitungan modal atau metode yang dikembangkan sendiri oleh Bank
- 2.4.2.7 Sistem pengukuran Risiko dievaluasi dan disempurnakan secara berkala atau sewaktu-waktu apabila diperlukan untuk memastikan kesesuaian



asumsi, akurasi, kewajaran dan integritas data, serta prosedur yang digunakan untuk mengukur Risiko.

2.4.2.8 *Stress test* dilakukan untuk melengkapi sistem pengukuran Risiko dengan cara mengestimasi potensi kerugian pada kondisi pasar yang tidak normal dengan menggunakan skenario tertentu guna melihat sensitivitas kinerja Bank terhadap perubahan faktor Risiko dan mengidentifikasi pengaruh yang berdampak signifikan terhadap portofolio.

2.4.2.9 Bank melakukan *stress testing* secara berkala dan mereview hasil *stress testing* tersebut serta mengambil langkah-langkah yang tepat apabila perkiraan kondisi yang akan terjadi melebihi tingkat toleransi yang dapat diterima. Hasil tersebut digunakan sebagai masukan pada saat penetapan atau perubahan kebijakan dan limit.

2.4.3 Pemantauan Risiko

Bank menetapkan sistem dan prosedur pemantauan risiko 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. Sistem pemantauan risiko tersebut ditetapkan:

2.4.3.1 Pemantauan dilakukan baik oleh unit pelaksana yang melakukan transaksi dan satuan kerja manajemen risiko

2.4.3.2 Hasil pemantauan disajikan dalam laporan yang disampaikan kepada Manajemen dalam rangka mitigasi Risiko dan tindakan yang diperlukan

2.4.3.3. Diperlukannya suatu sistem *back-up* dan prosedur untuk mencegah terjadinya gangguan dalam proses pemantauan Risiko, dan melakukan pengecekan serta penilaian kembali secara berkala terhadap sistem *back-up* tersebut

2.4.4 Sistem Informasi Manajemen Risiko

2.4.4.1 Sistem informasi manajemen risiko merupakan bagian dari system informasi manajemen yang dimiliki dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan, dalam rangka penerapan manajemen risiko yang efektif.

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

2.4.4.3 Sistem informasi manajemen dapat memastikan :

a. Tersedianya informasi yang akurat, lengkap, informatif, tepat waktu dan dapat diandalkan agar dapat digunakan Dewan Komisaris, Direksi, satuan kerja yang terkait dalam penerapan Manajemen Risiko untuk menilai, memantau, dan memitigasi Risiko yang dihadapi Bank baik Risiko keseluruhan/komposit maupun per Risiko dan/atau dalam rangka proses pengambilan keputusan oleh Direksi;

b. Efektifitas penerapan manajemen risiko mencakup kebijakan, prosedur dan penetapan limit risiko;

c. Tersedianya informasi tentang hasil (realisasi) penerapan manajemen risiko dibandingkan dengan target yang ditetapkan oleh Bank sesuai



dengan kebijakan dan strategi penerapan manajemen risiko.

- 2.4.4.4 Sistem informasi Manajemen Risiko dan informasi yang dihasilkan harus disesuaikan dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha serta adaptif terhadap perubahan.
 - 2.4.4.5 Kecukupan cakupan informasi yang dihasilkan dari sistem informasi Manajemen Risiko direview secara berkala untuk memastikan bahwa cakupan tersebut telah memadai sesuai perkembangan tingkat kompleksitas kegiatan usaha.
 - 2.4.4.6 Sebagai bagian dari sistem informasi Manajemen Risiko, laporan profil Risiko disusun secara berkala oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko yang independen terhadap unit kerja yang melakukan kegiatan bisnis. Frekuensi penyampaian laporan kepada Direksi terkait dan Komite Manajemen Risiko harus ditingkatkan sesuai kebutuhan terutama apabila kondisi pasar berubah dengan cepat.
 - 2.4.4.7 Sistem informasi Manajemen Risiko harus mendukung pelaksanaan pelaporan kepada Bank Indonesia.
 - 2.4.4.8 Dalam mengembangkan teknologi sistem informasi dan perangkat lunak baru, Bank memastikan bahwa penerapan sistem informasi dan teknologi baru tersebut tidak akan mengganggu kesinambungan sistem informasi .
 - 2.4.4.9 Sebelum penugasan tenaga kerja alih daya (*outsourcing*) dalam pengembangan perangkat lunak dan penyempurnaan sistem, Bank memastikan bahwa keputusan menunjukan pihak ketiga tersebut dilakukan secara obyektif dan independen. Dalam perjanjian/kontrak alih daya, dicantumkan klausul mengenai pemeliharaan dan pemkinian serta langkah antisipasi guna mencegah gangguan yang mungkin terjadi dalam pengoperasiannya.
 - 2.4.4.10 Sebelum menerapkan sistem informasi manajemen yang baru, Bank melakukan pengujian untuk memastikan bahwa proses dan keluaran (*output*) yang dihasilkan telah melalui proses pengembangan, pengujian dan penilaian kembali secara efektif dan akurat, serta Bank memastikan bahwa data historis akuntansi dan manajemen dapat diakses oleh sistem/perangkat lunak baru tersebut dengan baik. Pengujian dilakukan oleh pihak yang independen dari pihak yang melakukan pengembangan.
 - 2.4.4.11 Bank menatausahakan dan mengkinikan dokumentasi sistem, yang memuat perangkat keras, perangkat lunak, basis data (*database*), parameter, tahapan proses, asumsi yang digunakan, sumber data, dan keluaran yang dihasilkan sehingga memudahkan pengendalian melekat dan pelaksanaan jejak audit.
- 2.4.5 Sistem Pengendalian Intern
- 2.4.5.1 Bank wajib melaksanakan sistem pengendalian intern secara efektif dalam penerapan Manajemen Risiko dengan mengacu pada kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Penerapan prinsip pemisahan fungsi (*four*



eyes principle) memadai dan dilaksanakan secara konsisten.

- 2.4.5.2 Sistem pengendalian intern dalam penerapan Manajemen Risiko paling kurang mencakup:
- kesesuaian antara sistem pengendalian intern dengan jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan usaha Bank;
 - penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan, prosedur dan limit;
 - penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari satuan kerja operasional kepada satuan kerja yang melaksanakan fungsi pengendalian;
 - struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas tugas dan tanggung jawab masing-masing unit dan individu;
 - pelaporan keuangan dan kegiatan operasional yang akurat dan tepat waktu;
 - kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan Bank terhadap ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku;
 - kaji ulang yang efektif, independen, dan obyektif terhadap kebijakan, kerangka dan prosedur operasional Bank;
 - pengujian dan kaji ulang yang memadai terhadap sistem informasi manajemen;
 - dokumentasi secara lengkap dan memadai terhadap cakupan, prosedur-prosedur operasional, temuan audit, serta tanggapan pengurus Bank berdasarkan hasil audit;
 - verifikasi dan kaji ulang secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan-kelemahan Bank yang bersifat material dan tindakan pengurus Bank untuk memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
- 2.4.5.3 Pelaksanaan kaji ulang terhadap penerapan Manajemen Risiko paling kurang sebagai berikut :
- Kaji ulang dan evaluasi dilakukan secara berkala, paling kurang setiap tahun oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR) dan Satuan Kerja Audit Intern (SKAI);
 - Cakupan kaji ulang dan evaluasi dapat ditingkatkan frekuensi/intensitasnya, berdasarkan perkembangan eksposur Risiko, perubahan pasar, metode pengukuran, dan pengelolaan Risiko;
 - Khusus untuk kaji ulang dan evaluasi terhadap pengukuran Risiko oleh SKMR, paling kurang mencakup:
 - kesesuaian kerangka Manajemen Risiko, yang meliputi kebijakan, struktur organisasi, alokasi sumber daya, desain proses



Manajemen Risiko, sistem informasi, dan pelaporan Risiko dengan kebutuhan bisnis, serta perkembangan peraturan dan praktek terbaik (*best practice*) terkait Manajemen Risiko;

- metode, asumsi, dan variabel yang digunakan untuk mengukur Risiko dan menetapkan limit eksposur Risiko;
 - perbandingan antara hasil dari metode pengukuran Risiko yang menggunakan simulasi atau proyeksi di masa datang dengan hasil aktual;
 - perbandingan antara asumsi yang digunakan dalam metode dimaksud dengan kondisi yang sebenarnya/aktual;
 - perbandingan antara limit yang ditetapkan dengan eksposur yang sebenarnya/aktual;
 - penentuan kesesuaian antara pengukuran dan limit eksposur Risiko dengan kinerja di masa lalu dan posisi permodalan saat ini.
- d. Kaji ulang dilakukan oleh pihak independen antara lain mencakup:
- keandalan kerangka Manajemen Risiko, yang mencakup kebijakan, struktur organisasi, alokasi sumber daya, desain proses Manajemen Risiko, sistem informasi, dan pelaporan Risiko ;
 - penerapan Manajemen Risiko oleh unit bisnis/aktivitas pendukung, termasuk kaji ulang terhadap pelaksanaan pemantauan oleh SKMR.

2.4.5.4 Hasil penilaian kaji ulang oleh SKMR disampaikan kepada Dewan Komisaris, Satuan Kerja Audit Intern (SKAI), Direktur Kepatuhan, dan Direksi terkait lainnya sebagai masukan dalam rangka penyempurnaan kerangka dan proses Manajemen Risiko.

2.4.5.5 Perbaikan atas hasil temuan audit intern maupun ekstern dipantau oleh SKAI. Temuan audit yang belum ditindaklanjuti diinformasikan oleh SKAI kepada Direktur Utama Bank untuk diambil langkah-langkah yang diperlukan.

2.4.5.6 Tingkat responsif Bank terhadap kelemahan dan/atau penyimpangan yang terjadi terhadap ketentuan internal dan eksternal yang berlaku.

2.4.6 Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

a. Tujuan Pelaporan Keuangan

Manajemen menetapkan tujuan pelaporan keuangan dengan jelas serta menetapkan kriteria identifikasi risiko untuk pelaporan keuangan yang dapat diandalkan.

b. Risiko Pelaporan Keuangan

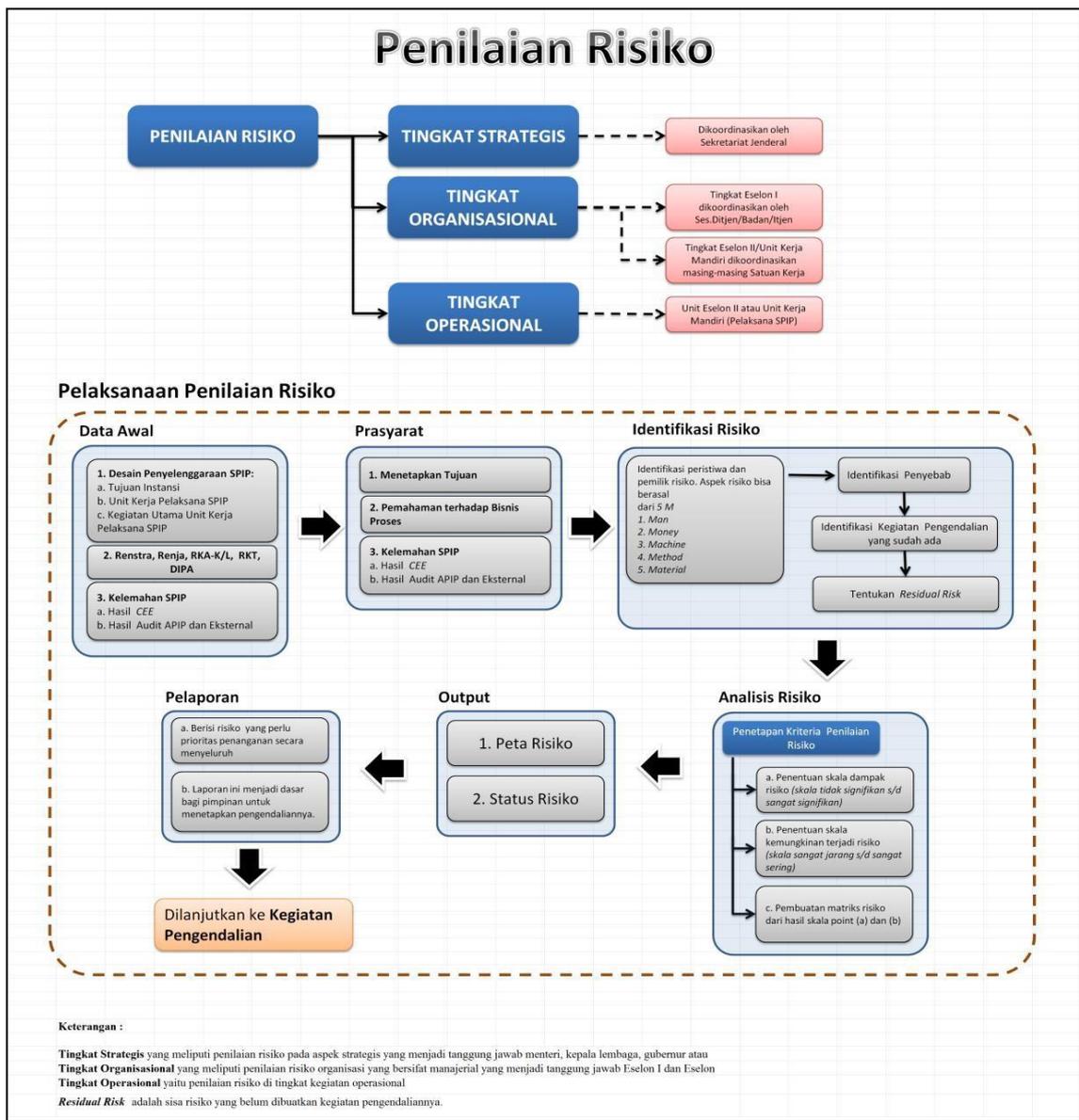
Organisasi mengidentifikasi dan menganalisa risiko pencapaian

tujuan pelaporan keuangan sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola.

c. Risiko Kecurangan (*Fraud*)

Potensi salah saji secara material akibat kecurangan secara eksplisit dipertimbangkan dalam penilaian risiko pencapaian tujuan pelaporan keuangan.

Gambar 1.3. Penilaian Risiko





**BAB III
PROSES PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO**

Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti pembelajaran ini, mahasiswa diharapkan mampu memahami dan memiliki keahlian menganalisa risiko serta dapat mengimplementasikan pada kehidupan lingkungan masyarakat maupun pada perusahaan tempat bekerja mahasiswa.

Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti pembelajaran ini, mahasiswa diharapkan dapat mampu memahami dan menjelaskan:

- | | |
|------------------------|----------------------|
| a. Risiko Kredit; | e. Risiko Hukum; |
| b. Risiko Pasar; | f. Risiko Kepatuhan; |
| c. Risiko Operasional; | g. Risiko Reputasi; |
| d. Risiko Likuiditas; | h. Risiko Stratejik. |

3.1 Risiko Kredit

3.1.1 Definisi

- 3.1.1.1 Risiko kredit adalah risiko yang terjadi akibat kegagalan debitur dan/atau pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada Bank .
- 3.1.1.2 Risiko kredit dapat bersumber dari berbagai aktivitas bisnis. Pemberian kredit merupakan sumber Risiko Kredit yang terbesar. Selain kredit, Bank menghadapi Risiko Kredit dari berbagai instrumen keuangan seperti surat berharga, akseptasi, transaksi antar Bank, transaksi pembiayaan perdagangan, transaksi nilai tukar dan derivatif, serta kewajiban komitmen dan kontinjensi.
- 3.1.1.3 Risiko Kredit dapat meningkat karena terkonsentrasinya penyediaan dana, antara lain pada debitur, wilayah geografis, produk, jenis pembiayaan, atau lapangan usaha tertentu. Risiko ini lazim disebut Risiko Konsentrasi Kredit.

3.1.2 Pengawasan Aktif Komisaris dan Direksi

3.1.2.1 Kewenangan dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris dan Direksi

- 3.1.2.1.1 Dewan Komisaris memantau penyediaan dana termasuk mereview penyediaan dana dengan jumlah besar atau yang



- diberikan kepada pihak terkait.
- 3.1.2.1.2 Direksi bertanggung jawab agar seluruh aktivitas penyediaan dana dilakukan sesuai dengan strategi dan kebijakan risiko kredit yang disetujui Komisaris.
- 3.1.2.1.3. Direksi harus memastikan bahwa penerapan Manajemen Risiko dilakukan secara efektif pada pelaksanaan aktivitas penyediaan dana meliputi :
- Mendukung standar pemberian kredit yang sehat;
 - Memantau perkembangan, permasalahan dan mengendalian risiko kredit;
 - Mengidentifikasi dan menangani kredit bermasalah
- 3.1.2.2 Sumber daya Manusia
- Sumber daya manusia (SDM) yang ada di Bank memenuhi jumlah dan kualifikasi yang memahami risiko,, berkompeten di bidangnya, dan menghasilkan kinerja sesuai yang diharapkan.
 - SDM yang terlibat dalam setiap aktivitas yang mengandung risiko kredit, baik untuk aktivitas yang sifatnya sederhana atau kompleks, memiliki kemampuan untuk melaksanakan aktivitas dimaksud sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan Bank.
 - SDM memiliki kompetensi dan pengalaman dalam area yang menjadi tanggung jawabnya, seperti kredit, investasi, pengelolaan aset bermasalah, atau produk baru, sehingga dapat menghindari terjadinya praktek penyediaan dana yang tidak sehat atau administrasi yang tidak efektif, yang pada akhirnya dapat mengakibatkan kerugian bagi Bank.
 - Terdapat deskripsi wewenang dan tanggung jawab yang jelas
 - Program kompensasi yang diberikan sejalan dengan implementasi manajemen risiko kredit.
 - Seluruh SDM wajib memahami strategi dan toleransi risiko yang ditetapkan oleh dewan komisaris dan direksi, serta mengimplementasikannya dalam aktivitas yang ditangani.
- 3.1.2.3 Organisasi Manajemen Risiko Kredit
- 3.1.2.3.1 Dalam rangka penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit, terdapat beberapa unit terkait sebagai berikut:
- unit bisnis yang melaksanakan aktivitas pemberian kredit atau penyediaan dana;
 - unit pemulihan kredit yang melakukan penanganan kredit bermasalah;
 - Satuan Kerja Manajemen Risiko akan menilai dan memantau Risiko Kredit.



3.1.2.3.2 Komite Kredit dibentuk melalui Surat Keputusan Direksi yang mencantumkan juga wewenang dan tanggung jawabnya

3.1.3 Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit

3.1.3.1 Strategi Manajemen Risiko

- a. Strategi Manajemen Risiko Kredit Bank mencakup strategi untuk seluruh aktivitas yang memiliki eksposur Risiko Kredit yang signifikan. Strategi tersebut memuat secara jelas arah penyediaan dana yang akan dilakukan, antara lain berdasarkan jenis kredit, lapangan usaha, wilayah geografis, mata uang, jangka waktu, dan sasaran pasar.
- b. Strategi Manajemen Risiko Kredit bertujuan untuk menjaga kualitas kredit, laba, dan pertumbuhan usaha.

3.1.3.2 Tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi risiko

- a. Tingkat Risiko dan toleransi risiko kredit akan ditetapkan berdasarkan Keputusan Direksi
- b. Dalam menetapkan toleransi Risiko kredit, Bank perlu mempertimbangkan strategi dan tujuan bisnis Bank serta kemampuan dalam mengambil Risiko (*risk bearing capacity*).

3.1.3.3 Kebijakan dan Prosedur

- a. Dalam kebijakan Risiko Kredit yang mencakup penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit untuk seluruh aktivitas bisnis Bank, akan ditetapkan kerangka penyediaan dana dan kebijakan penyediaan dana yang sehat termasuk kebijakan dan prosedur dalam rangka pengendalian Risiko Konsentrasi Kredit. Prosedur persetujuan penyediaan dana, termasuk perubahan, pembaruan, dan pembiayaan kembali akan ditetapkan dengan ketentuan Bank.
- b. Bank akan menetapkan kebijakan dan prosedur penyediaan dana yang memungkinkan Bank untuk melakukan penyediaan dana diluar kebijakan normal. Ketentuan tersebut akan mengatur secara jelas mengenaikriteria, persyaratan, dan prosedur termasuk langkah-langkah untuk mengendalikan atau memitigasi Risiko dari penyediaan dana dimaksud.
- c. Kebijakan dan prosedur untuk mengidentifikasi adanya Risiko Konsentrasi Kredit ditetapkan dalam ketentuan intern lainnya.
- d. Bank mengembangkan dan mengimplementasikan kebijakan dan prosedur secara tepat yang dapat:
 - 1) mendukung penyediaan dana yang sehat;
 - 2) memantau dan mengendalikan Risiko Kredit, termasuk Risiko Konsentrasi Kredit;
 - 3) melakukan evaluasi secara benar dalam memanfaatkan peluang usaha yang baru; dan



- 4) mengidentifikasi dan menangani kredit bermasalah.
- e. Kebijakan Bank akan memuat informasi yang dibutuhkan dalam pemberian kredit yang sehat, antara lain meliputi: tujuan kredit dan sumber pembayaran, profil Risiko debitur dan mitigasinya serta tingkat sensitivitas terhadap perkembangan kondisi ekonomi dan pasar, kemampuan untuk membayar kembali, kemampuan bisnis dan kondisi lapangan usaha debitur serta posisi debitur dalam industri tertentu, persyaratan kredit yang diajukan termasuk perjanjian yang dirancang untuk mengantisipasi perubahan eksposur Risiko debitur di waktu yang akan datang.
- f. Kebijakan Bank akan memuat faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam proses persetujuan kredit, antara lain:
 - 1) tingkat profitabilitas, antara lain dengan melakukan analisa perkiraan biaya dan pendapatan secara komprehensif, termasuk biaya estimasi apabila terjadi gagal bayar, serta perhitungan kebutuhan modal.
 - 2) konsistensi penetapan harga, yang dilakukan dengan memperhitungkan tingkat Risiko, khususnya kondisi debitur secara keseluruhan serta kualitas dan tingkat kemudahan pencairan agunan yang dijadikan jaminan.
- g. Bank menetapkan prosedur untuk melakukan analisis, persetujuan, dan administrasi kredit, yang antara lain memuat:
 - 1) Pendelegasian wewenang dalam prosedur pengambilan keputusan penyediaan dana yang diformalkan secara jelas.
 - 2) Pemisahan fungsi antara yang melakukan analisis, persetujuan, dan administrasi kredit dalam kerangka kerja atau mekanisme prosedur pendelegasian pengambilan keputusan penyediaan dana.
 - 3) Satuan kerja yang melakukan review secara berkala guna menetapkan atau mengkinikan kualitas penyediaannya yang terekspos Risiko Kredit.
 - 4) Pengembangan sistem administrasi kredit, yang meliputi:
 - Efisiensi dan efektivitas operasional administrasi kredit, termasuk pemantauan dokumentasi, persyaratan kontrak, perjanjian kredit, dan pengikatan agunan;
 - Akurasi dan ketepatan waktu informasi yang diberikan untuk sistem informasi manajemen;
 - Pemisahan fungsi/tugas secara memadai;
 - Kelayakan pengendalian seluruh prosedur *back office*, dan
 - Kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur intern tertulis serta ketentuan yang berlaku.



- h. Bank akan menata usahakan, mendokumentasikan, dan mengkinikan seluruh informasi kuantitatif dan kualitatif serta bukti-bukti material dalam arsip kredit yang digunakan dalam melakukan penilaian dan kaji ulang.

3.1.3.4 Penetapan Limit

- a. Bank akan menetapkan limit penyediaan dana secara keseluruhan untuk seluruh aktivitas Bank yang mengandung Risiko Kredit baik untuk pihak terkait maupun tidak terkait, serta untuk individual maupun kelompok debitur.
- b. Bank akan menerapkan toleransi risiko untuk seluruh risiko kredit
- c. Limit untuk Risiko Kredit termasuk untuk mengurangi Risiko yang ditimbulkan karena adanya konsentrasi penyaluran kredit. Limit yang ditetapkan sekurang-kurangnya mencakup :
 - (1). Eksposur kepada nasabah atau counterparty;
 - (2). Eksposur kepada pihak terkait;
 - (3). Eksposur terhadap sektor ekonomi tertentu atau area geografis.
- d. Penetapan limit risiko kredit akan didokumentasikan secara tertulis dan lengkap yang memudahkan penetapan jejak audit (*audit trail*) untuk kepentingan auditor intern maupun ekstern.
- e. Kebijakan, prosedur dan penetapan limit risiko kredit, selain memenuhi pedoman dan persyaratan tersebut diatas, Bank juga mengacu kepada Pedoman Penyusunan Kebijaksanaan Perkreditan Bank (PPKPB) sebagaimana diatur dalam ketentuan yang berlaku.

3.1.4 Proses identifikasi, Pengukuran, Pemantauan dan Sistem Informasi Manajemen Risiko Kredit

3.1.4.1 Identifikasi Risiko Kredit

- a. Sistem untuk melakukan identifikasi Risiko Kredit, termasuk identifikasi terhadap Risiko Konsentrasi Kredit, harus mampu menyediakan informasi yang memadai, antara lain mengenai komposisi portofolio kredit.
- b. Dalam melakukan identifikasi Risiko Kredit, baik secara individual maupun portofolio, perlu dipertimbangkan faktor yang dapat mempengaruhi tingkat Risiko Kredit di waktu yang akan datang, seperti kemungkinan perubahan kondisi ekonomi serta penilaian eksposur Risiko Kredit dalam kondisi tertekan.
- c. Dalam mengidentifikasi Risiko Kredit perlu dipertimbangkan hasil penilaian kualitas kredit berdasarkan analisa terhadap prospek usaha, kinerja keuangan, dan kemampuan membayar debitur.
- d. Dalam mengidentifikasi Risiko Kredit untuk kegiatan tresuri dan investasi, penilaian Risiko Kredit juga memperhatikan jenis transaksi, karakteristik instrumen, dan likuiditas pasar serta faktor-faktor lain



yang dapat mempengaruhi Risiko Kredit.

- e. Khusus untuk Risiko Konsentrasi Kredit, Bank akan mengidentifikasi penyebab Risiko Konsentrasi Kredit akibat faktor idiosinkratik (faktor yang secara spesifik terkait pada masing-masing debitur) dan faktor sistematis (faktor-faktor ekonomi makro dan faktor keuangan yang dapat mempengaruhi kinerja dan atau kondisi pasar).

3.1.4.2 Pengukuran Risiko Kredit

- a. Prosedur tertulis untuk melakukan pengukuran risiko kredit yang memungkinkan untuk mengukur:
 - (1). Sentralisasi eksposur on balance sheet dan off balance sheet yang mengandung risiko kredit dari setiap debitur atau kelompok debitur dan atau pihak lawan transaksi (counterparty) tertentu mengacu pada konsep single obligor;
 - (2). Penilaian perbedaan kategori tingkat risiko kredit antar debitur/pihak lawan transaksi dengan menggunakan kombinasi aspek kualitatif dan kuantitatif data dan pemilihan kriteria tertentu;
 - (3). Distribusi informasi hasil pengukuran risiko secara lengkap untuk tujuan pemantauan oleh satuan kerja terkait.
- b. Sistem pengukuran risiko kredit sekurang-kurangnya mempertimbangkan :
 - (1). Karakteristik setiap jenis transaksi risiko kredit;
 - (2) kondisi keuangan debitur/ counterparty serta persyaratan dalam perjanjian kredit seperti tingkat bunga;
 - (3) Jangka waktu kredit (*maturity profile*) dikaitkan dengan perubahan potensial yang terjadi di pasar;
 - (4) Aspek jaminan, agunan dan/ atau garansi;
 - (5) Potensi terjadinya kegagalan membayar (default), baik berdasarkan hasil penilaian pendekatan standar maupun hasil penilaian pendekatan yang menggunakan preses pemeringkatan yang dilakukan secara intern;
 - (6) Kemampuan Bank untuk menyerap potensi kegagalan (default).
- c. Parameter yang digunakan dalam pengukuran risiko kredit antara lain mencakup :
 - (1). Non Performing Loans (NPLs);
 - (2). Konsentrasi kredit berdasarkan peminjam dan sektor ekonomi;
 - (3). Kecukupan agunan;
 - (4). Pertumbuhan kredit;
 - (5). Non performing portofolio treasury dan investasi (non kredit);
 - (6). Komposisi portofolio treasury dan investasi;



- (7). Kecukupan cadangan transaksi tresuri dan investasi;
- d. Apabila terdapat eksposur Risiko yang besar atau transaksi yang relatif kompleks maka proses pengambilan keputusan transaksi Risiko Kredit tidak hanya didasarkan pada sistem tersebut sehingga harus didukung sarana pengukuran Risiko Kredit lainnya.
 - e. Dalam hal Bank menggunakan model internal maka sebelum diimplementasikan harus dilakukan kaji ulang oleh pihak independen, untuk memastikan bahwa semua persyaratan model internal tersebut telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku
 - f. Bank mendokumentasikan asumsi, data, dan informasi lainnya yang digunakan pada sistem tersebut, termasuk perubahannya, serta dokumentasi tersebut selanjutnya dikinikan secara berkala.
 - g. Penerapan sistem ini harus:
 - mendukung proses pengambilan keputusan dan memastikan kepatuhan terhadap ketentuan pendelegasian wewenang;
 - independen terhadap kemungkinan rekayasa yang akan mempengaruhi hasil melalui prosedur pengamanan yang layak dan efektif;
 - dikaji ulang oleh satuan kerja atau pihak yang independen terhadap satuan kerja yang mengaplikasikan sistem tersebut.

3.1.4.3 Pemantauan Risiko Kredit

- a. Bank akan mengembangkan dan menerapkan sistem informasi dan prosedur untuk memantau komposisi dan kondisi setiap debitur atau *counterparty* pada seluruh portofolio kredit Bank yang sejalan dengan sifat, besar dan kompleksitas portofolio Bank.
- b. Prosedur pemantauan untuk mengidentifikasi aset bermasalah ataupun transaksi lainnya untuk menjamin bahwa aset yang bermasalah tersebut mendapat perhatian yang lebih, termasuk tindakan penyelamatan serta pembentukan cadangan yang cukup.
- c. Sistem pemantauan kredit yang efektif akan memungkinkan Bank untuk:
 - (1) Memahami eksposur Risiko Kredit secara total maupun per aspek tertentu untuk mengantisipasi terjadinya Risiko Konsentrasi Kredit antara lain per jenis *counterparty*, lapangan usaha, sektor industri, atau per wilayah geografis.
 - (2) Memahami kondisi keuangan terkini dari debitur atau pihak lawan termasuk memperoleh informasi mengenai komposisi aset debitur dan *trend* pertumbuhan.
 - (3) Memantau kepatuhan terhadap persyaratan yang ditetapkan dalam perjanjian kredit atau kontrak transaksi lainnya.

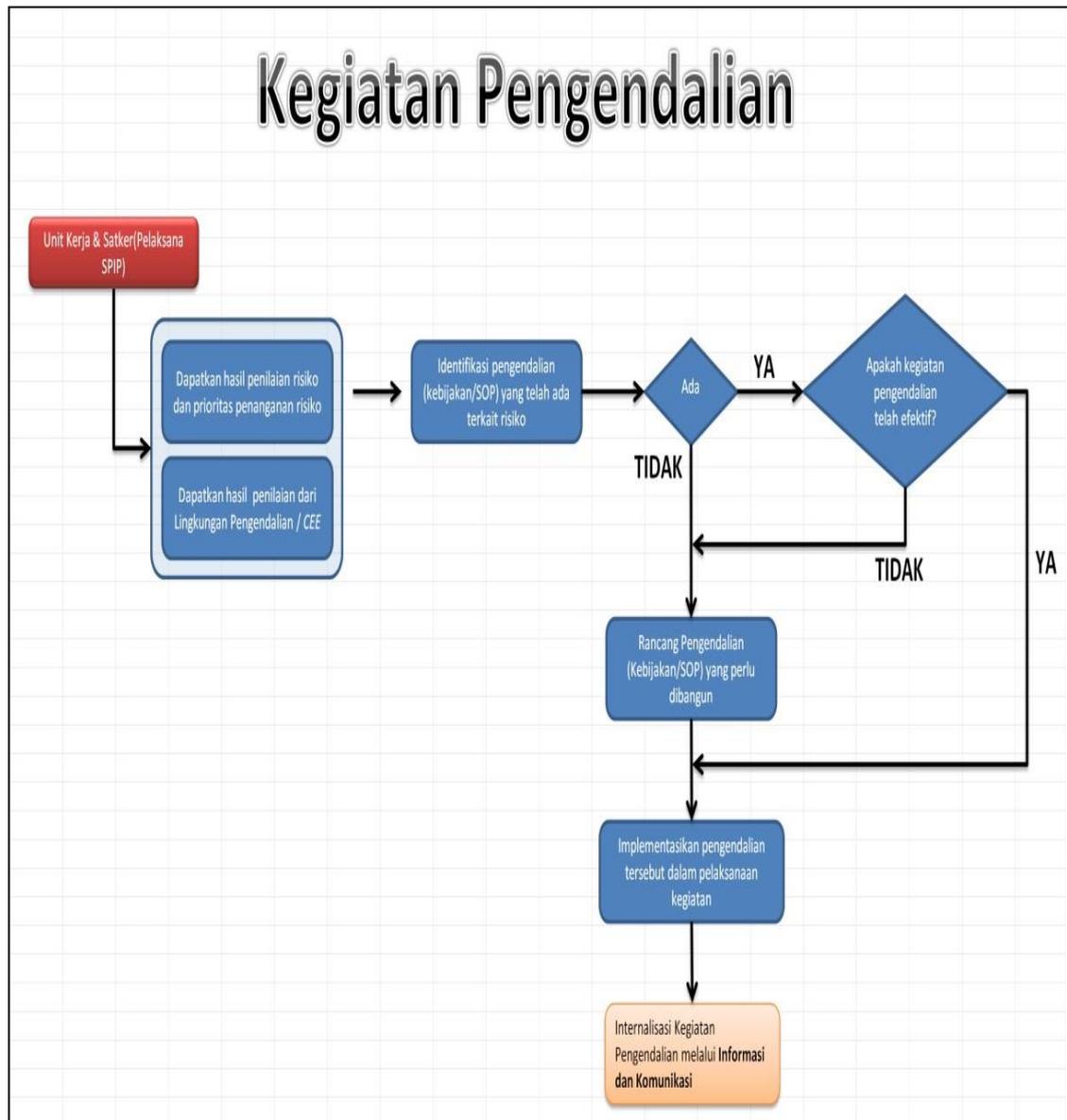


- (4) Menilai kecukupan agunan secara berkala dibandingkan dengan kewajiban debitur atau *counterparty*.
 - (5) Mengidentifikasi permasalahan secara tepat termasuk ketidaktepatan pembayaran dan mengklasifikasikan potensi kredit bermasalah secara tepat waktu untuk tindakan perbaikan.
 - (6) Menangani dengan cepat kredit bermasalah.
 - (7) Mengidentifikasi tingkat Risiko Kredit secara *Bank-wide* maupun per jenis aset tertentu.
 - (8) Kepatuhan terhadap limit dan ketentuan lainnya terkait penyediaan dana, termasuk limit Risiko Konsentrasi Kredit.
 - (9) Pengecualian yang diambil terhadap penyediaan dana tertentu.
- d. Dalam pelaksanaan pemantauan eksposur Risiko Kredit, Satuan Kerja Manajemen Risiko menyusun laporan mengenai perkembangan Risiko Kredit secara berkala, termasuk faktor-faktor penyebabnya dan menyampaikannya kepada Komite Manajemen Risiko dan Direksi.

3.1.4.4 Pengendalian Risiko Kredit

- a. Dipastikan bahwa satuan kerja perkreditan dan satuan kerja lainnya yang melakukan transaksi yang terekspos Risiko Kredit telah berfungsi secara memadai dan eksposur Risiko Kredit dijaga tetap konsisten dengan limit yang ditetapkan serta memenuhi standard kehati-hatian.
- b. Pengendalian Risiko Kredit dilakukan dengan mitigasi Risiko, pengelolaan posisi dan Risiko portofolio secara aktif (*active portfolio management*), penetapan target batasan Risiko konsentrasi dalam rencana tahunan Bank, menetapkan tingkat kewenangan dalam proses persetujuan penyediaan dana, dan analisis konsentrasi secara berkala sekurang-kurangnya 1 (satu) kali dalam setahun.
- c. Terdapat sistem untuk mendeteksi kredit bermasalah. Selain itu, fungsi penyelesaian kredit bermasalah terpisah dengan fungsi yang memutuskan penyaluran kredit. Setiap strategi dan hasil penanganan kredit bermasalah ditatausahakan yang selanjutnya digunakan sebagai input untuk kepentingan satuan kerja yang berfungsi menyalurkan atau merestrukturisasi kredit.

Gambar 1.4. Proses Kegiatan Pengendalian Intern



3.1.4.5 Sistem Informasi Manajemen Risiko Kredit

- a. Dalam rangka meningkatkan efektivitas proses pengukuran risiko kredit, ketersediaan sistem informasi manajemen yang menyediakan laporan dan data secara akurat dan tepat waktu untuk mendukung pengambilan keputusan oleh Direksi dan pejabat lainnya.
- b. Sistem informasi Manajemen Risiko Kredit mampu menyediakan data secara akurat, lengkap, informatif, tepat waktu dan dapat diandalkan mengenai jumlah seluruh eksposur kredit peminjam



**MODUL
MANAJEMEN RISIKO
S1 MANAJEMEN**

**SEPT
2020**

individual dan *counterparties*, portofolio kredit serta laporan pengecualian limit Risiko Kredit agar dapat digunakan Direksi untuk mengidentifikasi adanya Risiko Konsentrasi Kredit.

- c. Sistem informasi yang dimiliki mampu mengakomodasi strategi mitigasi Risiko Kredit melalui berbagai macam metode atau kebijakan, misalnya penetapan limit, *hedging*, sekuritisasi aset, asuransi, agunan (*collateral*), perjanjian *on-balance-sheet netting* dan lain-lain
- d. Data Informasi untuk penerapan manajemen risiko kredit yang berasal dari Unit Kerja terkait adalah sebagai berikut :

NO	JENIS DATA INFORMASI	SUMBER DATA
1	Jumlah eksposur kredit individual dan group untuk 25 debitur inti.	Berasal dari Unit Kerja Pelaporan Kredit, yang dicantumkan pada laporan Bank Performance yang diterbitkan oleh Unit Kerja Akunting
2	Jumlah eksposur kredit aktual dibandingkan dengan target yang ditetapkan dalam Rencana Bisnis Bank.	Data dari laporan Bank Performance yang diterbitkan Unit Kerja Akunting
3	Non Performing Loans	Data dari laporan Bank performance yang diterbitkan Unit Kerja Akunting
4	Kecukupan agunan	Data dari laporan daftar Nominatif yang dibuat oleh cabang
5	Pertumbuhan kredit	Data dari laporan Bank Performance yang diterbitkan Unit Kerja
	Komposisi portofolio treasury dan investasi	Data dari laporan Bank Performance yang diterbitkan Unit Kerja Akunting (lampiran i)
7	Kecukupan cadangan	Data dari laporan Bank Performance yang diterbitkan Unit Kerja Akunting
8	Tunggakan pembayaran kewajiban debitur	Data dari Unit Kerja Pelaporan Kredit
9	Konsentrasi kredit berdasarkan sektor ekonomi	Data dari laporan daftar nominatif yang dibuat oleh Cabang
10	Hapus buku dan hapus tagih	Data dari Unit Kerja Pelaporan Kredit
11	Penyelesaian NPLs dan AYDA	Data dari Unit Kerja NPA
12	Laporan restrukturisasi kredit	Data dari Unit Kerja Pelaporan Kredit
13	Laporan pelampauan dan pelanggaran BMPK	Data dari Unit Kerja Pelaporan Kredit



3.1.5. Sistem Pengendalian Internal

3.1.5.1. Dalam pelaksanaan sistem pengendalian intern untuk Risiko Kredit, maka akan diterapkan:

- a. Sistem kaji ulang yang independen dan berkelanjutan terhadap efektivitas penerapan proses Manajemen Risiko Kredit yang sekurang-kurangnya memuat evaluasi proses administrasi perkreditan, penilaian akurasi penerapan *internal rating* atau penggunaan alat pemantauan lainnya, dan efektivitas pelaksanaan satuan kerja atau petugas yang melakukan pemantauan kualitas kredit.
- b. Sistem review internal oleh individu yang independen dari unit bisnis untuk membantu evaluasi proses kredit secara keseluruhan, menentukan akurasi peringkat internal, dan menilai apakah *account officer* memonitor kredit secara individual dengan tepat.
- c. Sistem pelaporan yang efisien dan efektif untuk menyediakan informasi yang memadai kepada dewan komisaris, direksi
- d. Audit internal atas proses Risiko Kredit dilakukan secara periodik, yang antara lain mencakup identifikasi dalam hal :
 - (1) aktivitas penyediaan dana telah sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan.
 - (2) seluruh otorisasi dilakukan sesuai ketententuan yang berlaku .
 - (3) kualitas individual kredit dan komposisi portofolio telah dilaporkan secara akurat kepada direksi.
 - (4) terdapat kelemahan dalam proses Manajemen Risiko Kredit, kebijakan dan prosedur, termasuk setiap pengecualian terhadap kebijakan, prosedur dan limit.

3.2 Risiko Pasar

- a. Risiko Pasar merupakan risiko pada posisi neraca dan rekening administratif termasuk transaksi derivatif, akibat perubahan secara keseluruhan dari kondisi pasar, termasuk risiko harga option.
- b. Risiko Pasar meliputi antara lain Risiko suku bunga, Risiko nilai tukar, Risiko ekuitas, dan Risiko komoditas. Risiko suku bunga, Risiko nilai tukar, dan Risiko komoditas dapat berasal baik dari posisi *trading book* maupun posisi *banking book*. Sedangkan Risiko ekuitas berasal dari posisi *trading book*.
- c. *Trading Book* adalah seluruh posisi instrumen keuangan dalam neraca dan rekening administratif termasuk transaksi derivatif yang dimiliki untuk:
 - (1) tujuan diperdagangkan dan dapat dipindahtangankan dengan bebas atau dapat dilindungi nilai secara keseluruhan, baik dari transaksi untuk kepentingan sendiri (*proprietary positions*), atas permintaan nasabah maupun kegiatan perantara



(*brokering*), dan dalam rangka pembentukan pasar (*market making*), yang meliputi:

- posisi yang dimiliki untuk dijual kembali dalam jangka pendek;
- posisi yang dimiliki untuk tujuan memperoleh keuntungan jangka pendek secara aktual dan/atau potensial dari pergerakan harga (*price movement*); atau
- posisi yang dimiliki untuk tujuan mempertahankan keuntungan arbitrase (*locking in arbitrage profits*);

(2) tujuan lindung nilai atas posisi lainnya dalam *Trading Book*.

d. *Banking Book* adalah semua posisi lainnya yang tidak termasuk dalam *Trading Book*.

3.2.1 Pengawasan Aktif Komisaris, dan Direksi

3.2.1.1 Kewenangan dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi

3.2.1.1.1 Wewenang dan tanggung jawab Direksi

- 1) memastikan bahwa dalam kebijakan dan prosedur mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Pasar telah mencakup untuk aktivitas *trading* baik harian, jangka menengah, maupun jangka panjang.

Tanggung jawab ini termasuk memastikan kejelasan wewenang dan tanggung jawab pengelolaan Risiko Pasar, kecukupan sistem untuk mengukur Risiko Pasar, struktur limit yang memadai untuk pengambilan Risiko, pengendalian internal yang efektif, dan sistem pelaporan yang komprehensif, berkala, dan tepat waktu.

- 2) memastikan bahwa kebijakan dan prosedur mengenai manajemen Risiko untuk posisi *banking book* menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam kebijakan manajemen aset dan kewajiban Bank secara keseluruhan (*Asset and Liability Management*) sesuai dengan pilihan bisnis yang diambil Bank.

3.2.1.2 Sumber Daya Manusia

3.2.1.2.1 Pegawai pelaksana aktivitas yang terkait dengan Risiko Pasar harus memahami :

- 1) filosofi pengambilan risiko;
- 2) faktor-faktor yang mempengaruhi Risiko Pasar;

3.2.1.2.2 Pegawai pelaksana unit Manajemen Risiko memiliki kualitas yang seimbang dengan pegawai pelaksana aktivitas yang terkait dengan Risiko Pasar. Dalam hal Bank akan menjual produk terstruktur atau memiliki karakteristik yang lebih kompleks, dibutuhkan pegawai pelaksana yang lebih spesialis dan berpengalaman serta pegawai pemantau Risiko yang



memahami model pengukuran Risiko yang lebih kompleks sesuai produk dimaksud.

3.2.1.3 Organisasi Manajemen Risiko Pasar

3.2.1.3.1 Penetapan struktur organisasi, perangkat dan kelengkapan unit/fungsi yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko Pasar disesuaikan dengan karakteristik dan kompleksitas aktivitas Bank.

3.2.1.3.2 Dalam rangka melengkapi Komite Manajemen Risiko khususnya terkait pengelolaan Risiko Pasar, memiliki *Asset Liability Management Committee* (ALCO) selain melakukan pengelolaan likuiditas Bank.

3.2.2 Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit

3.2.2.1 Strategi Manajemen Risiko

Strategi untuk Risiko Pasar yang ditetapkan telah mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: strategi trading Bank, posisi pasar, komposisi instrumen/produk, dan kategori nasabah.

3.2.2.1.1 Tingkat Risiko Pasar yang diambil (*Risk appetite*) dan toleransi risiko (*Risk Tolerance*) akan ditetapkan oleh Direksi

3.2.2.1.2 Dalam menetapkan toleransi Risiko pasar, Bank perlu mempertimbangkan strategi dan tujuan bisnis Bank serta kemampuan dalam mengambil Risiko (*risk bearing capacity*).

3.2.2.3 Kebijakan dan Prosedur

3.2.2.3.1 Bank menetapkan kebijakan risiko pasar secara internal yang memuat :

- a. kriteria instrumen keuangan yang dapat ditetapkan sebagai *trading book* dan *banking book* serta mekanisme untuk memastikan bahwa kriteria tersebut diterapkan secara konsisten;
- b. tujuan memiliki posisi *trading book* dan *banking book*;
- c. kebijakan pengelolaan portofolio *trading book* dan *banking book*;
- d. penetapan metodologi valuasi terhadap instrumen keuangan dalam *trading book*, dengan menggunakan nilai wajar secara harian berdasarkan harga pasar atau model/teknik penilaian;
- e. metode pengukuran Risiko Pasar yang digunakan Bank baik untuk keperluan pemantauan Risiko secara periodik maupun perhitungan kecukupan modal antara lain seperti : *sensitivity analysis*, *earnings at risk*, *value at risk* dan *economic value of equity*.
- f. penetapan pihak yang independen untuk melakukan pengujian dan validasi model pengukuran Risiko dan *pricing*



model secara berkala;

- g. mekanisme penetapan dan pendokumentasian setiap strategi perdagangan (*trading strategy*) atas posisi atau portofolio *trading book*
- h. Khusus untuk pengelolaan Risiko suku bunga dalam *banking book*, kebijakan juga mencakup kebijakan perlakuan untuk *non maturity instrument*, yaitu instrumen keuangan yang tidak memiliki jangka waktu jatuh tempo maupun penyesuaian suku bunga secara kontraktual.

3.2.2.3.2 Kebijakan dan proses penetapan selisih (*spreads*) antara suku bunga referensi atau suku bunga pasar untuk menetapkan *pricing* transaksi dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi keuangan secara keseluruhan dan prinsip kehati-hatian.

3.2.2.3.3 Prosedur yang diterapkan oleh Bank mampu untuk melakukan konsolidasi terhadap *open position* pada setiap posisi yang dimiliki dan memungkinkan untuk melakukan perhitungan secara akurat mengenai *open position* setiap saat maupun harian.

3.2.2.4 Limit

3.2.2.4.1 Terdapat konsistensi atas penetapan jenis limit yang berbeda.

3.2.2.4.2 Penetapan limit ditetapkan secara berjenjang atas setiap level organisasi Bank, misalnya limit secara *bank-wide*, limit portofolio, dan limit *dealer*.

3.2.2.4.3 Terdapat limit sebagai *trigger* internal untukantisipasi pencapaian maksimum limit, seperti menetapkan limit internal Posisi Devisa Neto (PDN) dalam rangka mencegah terjadinya pelampauan batasan yang ditetapkan oleh ketentuan yang berlaku terutama dalam hal seluruh limit internal yang ditetapkan telah digunakan.

3.2.3 Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, Pengendalian Risik, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko Suku Pasar

3.2.3.1. Identifikasi Risiko Pasar

Proses identifikasi Risiko pasar disesuaikan dengan Risiko Pasar yang melekat pada aktivitas Bank yang meliputi Risiko suku bunga, nilai tukar. Khusus untuk Risiko suku bunga dalam *banking book*, proses identifikasi Risiko Bank mencakup identifikasi terhadap sumber Risiko IRRBB seperti *repricing risk*, *yield curve risk*, *basis risk* maupun *optionality risk* yang dapat mempengaruhi pendapatan bunga Bank dan nilai ekonomis dari posisi keuangan Bank, serta modal yang tersedia untuk mengantisipasi dampak dari sumber-sumber Risiko tersebut.



3.2.3.2. Pengukuran Risiko Pasar

3.2.3.2.1 Terdapat sistem atau model pengukuran Risiko Pasar untuk mengukur posisi dan sensitivitas yang terkait Risiko Pasar baik pada kondisi normal maupun *stress* yang :

- a. menyediakan informasi mengenai posisi *outstanding* dan potensi keuntungan atau kerugian secara harian, termasuk informasi mengenai posisi setiap nasabah;
- b. mencakup seluruh eksposur Risiko Pasar baik saat ini maupun potensi di masa depan, dan mampu melakukan *mark to market*;
- c. dapat mengakomodasi peningkatan volume eksposur, perubahan teknik penilaian nilai wajar, perubahan metodologi, dan produk baru;
- d. memiliki asumsi dan parameter yang terdokumentasi dan dievaluasi secara berkala
- e. didukung oleh sistem pengumpulan data yang memadai;
- f. dilengkapi dengan analisis skenario dan *stress testing*.
- g. terintegrasi dengan proses Manajemen Risiko secara rutin baik dari aspek pengambilan keputusan, struktur *governance* maupun proses alokasi modal internal (*internal capital allocation process*)

3.2.3.2.2 Alat pengukuran dimaksud dapat mengukur eksposur Risiko Inheren yang dapat dikuantifikasikan antara lain volume dan komposisi portfolio yang meliputi eksposur Risiko pasar pada *trading book*, dan *banking book* khususnya Risiko suku bunga pada *banking book* (*Interest Risk in Banking Book/IRRBB*); kerentanan bank pada Risiko suku bunga pada *banking book* (*IRRBB*).

3.2.3.2.3 Terkait dengan pengukuran Risiko Suku Bunga pada posisi *banking book*, bank:

- a. Memiliki sistem pengukuran Risiko suku bunga pada *banking book* yang paling kurang menggunakan model pengukuran *gap report*. *Gap report* menyajikan pos-pos aset, kewajiban, dan rekening administratif yang bersifat *interest rate sensitive* untuk dipetakan ke dalam skala waktu tertentu. Pemetaan dilakukan berdasarkan sisa waktu jatuh tempo untuk instrumen dengan suku bunga tetap dan berdasarkan sisa waktu hingga penyesuaian suku bunga berikutnya untuk instrumen dengan tingkat suku bunga mengambang.



- b. Memahami kelemahan dari metode yang digunakan, memperhitungkan dan memitigasi dampak dari kelemahan metode tersebut.
- 3.2.3.2.4 Data yang digunakan harus sesuai dengan tujuan pengukuran (misalnya untuk aktivitas *trading* harus digunakan data *mark to market*), merefleksikan kondisi Bank, akurat, lengkap (mencakup data pada neraca dan transaksi rekening administratif), terkini, dan diperoleh secara independen dari unit pelaksana/operasional (*risk taking units*) serta digunakan secara konsisten.
- 3.2.3.2.5 Dilakukan pendokumentasian data yang baik dan terinformasi mengenai permasalahan terkait dengan data, antara lain data tidak lengkap, informasi yang tidak memadai mengenai posisi pada transaksi rekening administratif.
- 3.2.3.2.6 Untuk instrumen yang sulit diperoleh nilai pasar atau proksinya, Bank independen secara berkala dan bila terdapat permasalahan pada model (*model risk*) maka penyesuaian model penilaian wajib dilaporkan dan disetujui oleh manajemen.
- 3.2.3.2.7 Proses review atau validasi atas model pengukuran Risiko Pasar dilakukan secara berkala oleh pihak independen melalui *back testing*, termasuk melakukan penyempurnaan apabila diperlukan.
- 3.2.3.2.8 Dalam pengukuran Risiko di tingkat portofolio, Bank memperhitungkan korelasi antar pasar dan antar kategori Risiko pada saat mengevaluasi posisi Risiko Pasar secara komprehensif, misalnya dengan memasukkan korelasi tersebut sebagai salah satu skenario *stress testing*.
- 3.2.3.2.9 Dalam analisis skenario dan *stress testing*, dapat digunakan skenario dengan menggunakan analisis data historis, menggunakan asumsi hipotetis (*hypothetical scenarios*) atau menggunakan skenario yang ditetapkan Bank Indonesia.
- 3.2.3.3. Pemantauan Risiko Pasar
- 3.2.3.3.1 Dilakukan pemantauan terhadap kepatuhan limit secara harian, dan tindak lanjut untuk mengatasi apabila terjadi pelampauan, yang selanjutnya dilaporkan secara harian kepada Direktur dan Pejabat terkait sebagaimana diatur dalam kebijakan internal Bank.
- 3.2.3.3.2 Untuk pemantauan Risiko suku bunga pada *banking book*, laporan pemantauan Risiko IRRBB yang digunakan paling kurang mencakup asumsi penting yang digunakan seperti perilaku *non maturity deposit* dan informasi *prepayment* maupun data-data lainnya



3.2.3.4. Pengendalian Risiko

- 3.2.3.4.1 Bank akan mengambil langkah-langkah dalam rangka pengendalian Risiko termasuk pencegahan terjadinya kerugian Risiko Pasar yang lebih besar.
- 3.2.3.4.2 Tanggung jawab dalam rangka pengendalian Risiko Pasar dalam unit pelaksana transaksi antara lain meliputi:
- rekonsiliasi posisi yang dikelola dan dicatat dalam sistem informasi manajemen;
 - pengendalian terhadap akurasi laba dan rugi dan kepatuhan pada ketentuan termasuk standar akuntansi yang berlaku.
- 3.2.3.4.3 Surat berharga dan obligasi wajib direview secara berkala yang mencakup, kondisi, kredibilitas dan kemampuan membayar kembali penerbit surat berharga dan obligasi. Review tersebut didokumentasikan dan dilakukan paling kurang setiap 6 (enam) bulan.
- 3.2.3.4.4 Dalam hal Surat Berharga dan obligasi yang terdaftar atau diperdagangkan di pasar modal dan berdasarkan hasil review terdapat kemungkinan peningkatan kegagalan penerbit, maka dilakukan pengendalian antara lain dengan memantau secara ketat *credit spread* surat berharga dan obligasi tersebut serta mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengurangi kerugian misalnya dengan membentuk cadangan.
- 3.2.3.4.5 Untuk transaksi yang dilakukan dalam rangka lindung nilai, Bank menetapkan tanggung jawab yang jelas dalam rangka melakukan pengendalian Risiko yang bertujuan:
- memastikan bahwa pencatatan yang dilakukan tidak menyimpang dari standar akuntansi dan/atau menimbulkan penyimpangan pada pengakuan pendapatan;
 - memastikan bahwa transaksi tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan instruksi atau rekomendasi manajemen/ALCO dan transaksi tersebut dapat memitigasi eksposur Risiko Pasar;
 - menilai kembali secara berkala bahwa lindung nilai telah efektif khususnya dalam perhitungan rasio lindung nilai dan perbandingan rasio tersebut dari waktu ke waktu;
 - memastikan bahwa kontrak transaksi tersebut tetap dikelola hingga jatuh waktu dan tidak akan dialihkan ke posisi *trading*;
 - menilai kembali kredibilitas pihak lawan transaksi dan mencegah penempatan yang terkonsentrasi.



3.2.3.5. Sistem Informasi Manajemen Risiko Pasar

3.2.3.5.1 Sistem informasi Manajemen Risiko Pasar dapat mengkuantifikasikan eksposur Risiko dan memantau perubahan faktor pasar (suku bunga, nilai tukar) secara harian dan dapat digunakan untuk memperkirakan potensi kerugian di masa depan. Untuk Risiko suku bunga pada *banking book*, proses kuantifikasi eksposur Risiko paling kurang dilakukan secara bulanan.

3.2.3.5.2 Sistem informasi Manajemen Risiko memfasilitasi *stress testing* terutama untuk mengidentifikasi Risiko secara cepat sehingga dapat segera melakukan tindakan perbaikan termasuk sebagai respon perubahan faktor pasar yang dapat berdampak negatif pada rentabilitas dan modal.

3.2.4. Sistem Pengendalian Intern

3.2.4.1 Bank memiliki sistem pengendalian intern yang memadai untuk memastikan transaksi dan proses terkait dengan *market risk taking* dilakukan dengan mengacu pada kebijakan, prosedur, dan limit yang telah ditetapkan.

3.2.4.2 Penerapan prinsip pemisahan fungsi dan tanggung jawab serta dilaksanakan secara konsisten.

3.2.4.3 Terdapat fungsi/unit yang melakukan valuasi posisi *trading* dan fungsi/unit yang melakukan validasi terhadap model pengukuran Risiko Pasar.

3.2.4.4 Fungsi yang melakukan valuasi harus independen terhadap fungsi yang mengambil Risiko. Fungsi/unit yang melakukan validasi model harus independen dari yang melakukan pengembangan model pengukuran Risiko Pasar.

3.3 Risiko Likuiditas

3.3.1 Definisi

Risiko likuiditas merupakan risiko akibat ketidak-mampuan 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.

Penyebab ketidak-mampuan Bank memperoleh sumber pendanaan arus kas sehingga menimbulkan Risiko Likuiditas adalah sbb:

1. Ketidak-mampuan menghasilkan arus kas yang berasal dari aset produktif maupun yang berasal dari penjualan aset termasuk aset likuid; dan/atau



2. Ketidak-mampuan menghasilkan arus kas yang berasal dari penghimpunan dana, transaksi antar Bank, dan pinjaman yang diterima.

Tujuan utama Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas adalah untuk meminimalkan kemungkinan ketidakmampuan Bank dalam memperoleh sumber pendanaan arus kas.

3.3.2 Pengawasan Aktif Dewan Komisaris dan Direksi

3.3.2.1. Kewenangan dan tanggung jawab Dewan Komisaris :

3.3.2.1.1 Memastikan bahwa penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas telah sesuai dengan tujuan strategis, skala, karakteristik bisnis, dan profil Risiko Likuiditas Bank termasuk memastikan integrasi penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas dengan Risiko- Risiko lainnya yang dapat berdampak pada posisi likuiditas Bank.

3.3.2.1.2 Menyetujui dan mengevaluasi secara berkala mengenai kebijakan dan strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas termasuk rencana pendanaan darurat.

Evaluasi berkala dilakukan paling kurang 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau dalam frekuensi yang lebih tinggi dalam hal terdapat perubahan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha Bank secara signifikan.

3.3.2.2. Kewenangan dan tanggung jawab Direksi,

3.3.2.2.1 Memastikan bahwa penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas telah sesuai dengan tujuan strategis, skala, karakteristik bisnis, dan profil Risiko Likuiditas termasuk memastikan integrasi penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas dengan Risiko- Risiko lainnya yang dapat berdampak pada posisi likuiditas Bank.

3.3.2.2.2 memantau posisi dan Risiko Likuiditas secara berkala baik pada situasi normal maupun pada situasi pasar yang tidak menguntungkan;

3.3.2.2.3 melakukan evaluasi posisi dan Risiko Likuiditas Bank paling kurang 1 (satu) bulan sekali;

3.3.2.2.4 melakukan evaluasi segera terhadap posisi likuiditas dan profil Risiko Bank apabila terjadi perubahan yang signifikan antara lain peningkatan biaya penghimpunan dana dan/atau peningkatan *liquidity gap*;

3.3.2.2.5 melakukan penyesuaian kebijakan dan strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas yang diperlukan berdasarkan hasil evaluasi terhadap posisi dan Risiko Likuiditas;

3.3.2.2.6 menyampaikan laporan kepada Dewan Komisaris mengenai



posisi dan profil Risiko Likuiditas serta penerapan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas yang antara lain mencakup evaluasi atas kebijakan, strategi, dan prosedur, kondisi likuiditas secara berkala maupun pada saat terjadi perubahan yang signifikan.

3.3.2.3. Sumber Daya Manusia

Bank memiliki sumber daya manusia dengan kompetensi yang memadai, antara lain pada ALCO, treasury, dan *dealing room*.

3.3.2.4. Organisasi Manajemen Risiko Likuiditas

Bank memiliki komite ALCO yang bertanggung jawab dalam pengelolaan likuiditas Bank.

3.3.3 Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit

3.3.3.1 Strategi Manajemen Risiko

3.3.3.1.1 Strategi Manajemen Risiko Likuiditas Bank mencakup strategi yang berkaitan dengan penyediaan dana serta kesesuaiannya dengan struktur pendanaan yang memadai.

3.3.3.1.2 Strategi Manajemen Risiko Likuiditas bertujuan untuk menjaga likuiditas bank dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan likuiditas bank dengan biaya yang wajar.

3.3.3.2 Tingkat Risiko yang diambil (Risk Appetite) dan Toleransi Risiko (Risk Tolerance)

3.3.3.2.1 Tingkat Risiko yang akan diambil Bank tercermin dari komposisi asset dan kewajiban serta strategi *gapping* yang dilakukan oleh Bank.

3.3.3.2.2 Toleransi Risiko untuk Risiko Likuiditas harus menggambarkan tingkat Risiko Likuiditas yang akan diambil Bank, yang antara lain ditentukan oleh komposisi alat likuid dan sumber pendanaan yang dimiliki Bank untuk menunjang strategi Bank saat ini maupun kedepan.

3.3.3.2.3 Dalam menetapkan toleransi Risiko likuiditas, Bank juga mempertimbangkan strategi dan tujuan bisnis Bank serta kemampuan dalam mengambil Risiko (*risk bearing capacity*).

3.3.3.3 Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko Likuiditas meliputi:

3.3.3.3.1 Kebijakan mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas mencakup penetapan strategi dan limit Manajemen Risiko yang sejalan dan sesuai dengan visi, misi, strategi bisnis, dan tingkat Risiko yang akan diambil, kecukupan permodalan, kemampuan SDM.



3.3.3.3.2 Kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas memuat hal-hal sebagai berikut:

- a. Organisasi Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas termasuk tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing unit atau fungsi yang terlibat, antara lain Dewan Komisaris, Direksi, Audit Intern, Satuan Kerja Manajemen Risiko, ALCO, *treasury/dealing room*, dan sebagainya.
- b. Kebijakan mengenai ALCO, termasuk keanggotaan, kualifikasi anggota, tugas dan tanggung jawab, dan frekuensi pertemuan.
- c. Kebijakan dan prosedur pengelolaan likuiditas, yang mencakup:
 - komposisi aset dan kewajiban;
 - tingkat aset likuid yang harus dipelihara Bank;
 - penetapan jenis dan alokasi aset yang diklasifikasikan sebagai aset likuid berkualitas tinggi;
 - diversifikasi dan stabilitas sumber pendanaan;
 - manajemen likuiditas pada berbagai sumber pendanaan
 - manajemen likuiditas harian termasuk intrahari.
 - limit Risiko Likuiditas.
- d. Penetapan indikator yang merupakan indikator peringatan dini untuk Risiko Likuiditas sebagai alat identifikasi permasalahan dan penentuan mitigasi Risiko Likuiditas. Indikator peringatan dini dimaksud meliputi indikator internal dan indikator eksternal. Indikator internal antara lain meliputi kualitas aset yang memburuk, peningkatan konsentrasi pada beberapa aset dan sumber pendanaan tertentu, peningkatan *currency mismatches*, pengulangan terjadinya pelampauan limit, peningkatan biaya dana secara keseluruhan, dan/atau posisi arus kas yang semakin buruk sebagai akibat *maturity mismatch* yang besar terutama pada skala waktu jangka pendek.
Indikator eksternal antara lain meliputi informasi publik yang negatif terhadap Bank, penurunan hasil peringkat oleh lembaga pemeringkat, penurunan harga saham Bank secara terus menerus, penurunan fasilitas *credit line* yang diberikan oleh Bank koresponden, peningkatan penarikan deposito sebelum jatuh tempo, dan/atau keterbatasan akses untuk memperoleh pendanaan jangka panjang.
- e. Metode pengukuran Risiko Likuiditas dan *stress testing* Risiko Likuiditas harus disesuaikan dengan strategi pengelolaan dana Bank sehingga dapat menggambarkan dengan baik profil Risiko Likuiditas Bank.
- f. Sistem informasi Manajemen Risiko diperlukan untuk



identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian Risiko Likuiditas termasuk pelaporan likuiditas.

- g. rencana pendanaan darurat, antara lain yang menjelaskan mengenai pendekatan dan strategi dalam menghadapi kondisi krisis yang berdampak pada posisi likuiditas Bank. Kebijakan mengenai rencana pendanaan darurat setidaknya mencakup rencana tindak manajemen Bank pada situasi krisis likuiditas dan metode yang digunakan untuk memperoleh pendanaan pada situasi krisis tersebut. Direksi dan/atau ALCO wajib mereview dan mengkinikan rencana pendanaan darurat secara berkala untuk memastikan efektivitas rencana pendanaan darurat tersebut.

3.3.3.4 Limit

3.3.3.4.1 Limit Risiko Likuiditas relevan dengan bisnis Bank, kompleksitas kegiatan usaha, toleransi Risiko, karakteristik produk, valuta, pasar di mana Bank tersebut aktif melakukan transaksi, data historis, tingkat profitabilitas, dan modal yang tersedia.

3.3.3.4.2 Limit yang diterapkan, digunakan secara konsisten untuk mengelola Risiko Likuiditas, antara lain untuk membatasi gap pendanaan pada berbagai jangka waktu dan/atau membatasi konsentrasi sumber pendanaan, instrumen, atau segmen pasar tertentu.

3.3.3.4.3 Limit Risiko Likuiditas meliputi antara lain limit *mismatch* arus kas baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang termasuk arus kas yang berasal dari posisi rekening administratif, limit konsentrasi pada aset dan kewajiban, pinjaman *overnight*, dan rasio-rasio likuiditas lainnya. Limit yang ditetapkan tidak hanya digunakan untuk mengelola likuiditas harian pada kondisi normal namun juga digunakan pada kondisi krisis.

3.3.4 Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan dan Sistem Informasi Manajemen Risiko Likuiditas

3.3.4.1 Identifikasi Risiko Likuiditas

3.3.4.1.1 Dalam rangka melakukan identifikasi Risiko Likuiditas, dilakukan analisis terhadap seluruh sumber Risiko Likuiditas yang meliputi:

- a. Produk dan aktivitas perbankan yang dapat mempengaruhi sumber dan penggunaan dana, baik pada posisi aset dan kewajiban maupun rekening administratif; dan
- b. Risiko-Risiko lain yang dapat meningkatkan Risiko



Likuiditas, misalnya Risiko Kredit, Risiko Pasar, dan Risiko Operasional.

3.3.4.1.2 Analisis dilakukan untuk mengetahui jumlah dan tren kebutuhan likuiditas serta sumber pendanaan yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Bank melakukan analisis terhadap eksposur Risiko lainnya yang dapat meningkatkan Risiko Likuiditas, antara lain Risiko suku bunga, Risiko Kredit, Risiko Operasional, dan Risiko Hukum. Pada umumnya, Risiko Likuiditas seringkali ditimbulkan oleh kelemahan atau permasalahan yang ditimbulkan oleh Risiko lain, sehingga identifikasi Risiko mencakup pula kaitan antara Risiko Likuiditas dengan Risiko lainnya.

3.3.4.2 Pengukuran Risiko Likuiditas

3.3.4.2.1. Bank menetapkan alat pengukuran yang dapat mengkuantifikasi Risiko Likuiditas.

3.3.4.2.2. Alat pengukuran dimaksud dapat digunakan untuk mengukur Risiko Likuiditas yang ditimbulkan oleh aset, kewajiban, dan rekening administratif.

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

3.3.4.2.4 Alat pengukuran dimaksud meliputi:

- a. Rasio likuiditas, yaitu rasio keuangan yang menggambarkan indikator likuiditas dan/atau mengukur kemampuan Bank untuk memenuhi kewajiban jangka pendek;
- b. Profil maturitas, yaitu pemetaan posisi aset, kewajiban, dan rekening administratif ke dalam skala waktu tertentu berdasarkan sisa jangka waktu sampai dengan jatuh tempo;
- c. Proyeksi arus kas, yaitu proyeksi seluruh arus kas masuk dan arus kas keluar, termasuk kebutuhan pendanaan untuk memenuhi komitmen dan kontinjensi pada transaksi rekening administratif; dan
- d. *Stress testing*, yaitu pengujian terhadap kemampuan Bank untuk memenuhi kebutuhan likuiditas pada kondisi krisis dengan menggunakan skenario *stress* secara spesifik pada Bank maupun *stress* padapasar.

3.3.4.2.5 Kompleksitas pendekatan pengukuran Risiko Likuiditas yang digunakan Bank harus disesuaikan dengan komposisi aset, kewajiban, dan rekening administratif Bank. Dalam hal Bank memiliki aktivitas bisnis yang lebih kompleks, maka akan



digunakan pendekatan pengukuran yang lebih maju antara lain pengukuran yang bersifat simulasi dan lebih dinamis serta didukung oleh berbagai asumsi yang relevan. Rasio likuiditas yang digunakan dalam pengukuran Risiko Likuiditas disesuaikan dengan strategi bisnis, toleransi Risiko, dan kinerja masa lalu. Hasil pengukuran dengan menggunakan rasio perlu dianalisis dengan memperhatikan informasi kualitatif yang relevan.

- 3.3.4.2.6 Profil maturitas menyajikan pos-pos aset, kewajiban, dan rekening administratif yang dipetakan ke dalam skala waktu berdasarkan sisa waktu sampai dengan jatuh tempo sesuai kontrak dan/atau berdasarkan asumsi, khususnya untuk pos neraca dan rekening administratif yang tidak memiliki jatuh tempo kontraktual. Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam menentukan asumsi untuk mengestimasi pos neraca dan rekening administratif yang tidak memiliki jatuh tempo kontraktual, antara lain karakteristik produk, perilaku pihak lawan dan/atau nasabah, dan kondisi pasar serta pengalaman historis.

Penyusunan profil maturitas bertujuan untuk mengidentifikasi terjadinya gap likuiditas dalam skala waktu tertentu. Profil maturitas disusun paling kurang setiap bulan baik dalam rupiah maupun valuta asing. Apabila Bank memiliki posisi likuiditas dalam berbagai valuta asing dengan jumlah yang signifikan, Bank dapat menyusun profil maturitas dalam masing-masing valuta asing dimaksud untuk keperluan internal.

- 3.3.4.2.7 Proyeksi arus kas menyajikan arus kas yang berasal dari aset, kewajiban, dan rekening administratif serta kegiatan usaha lainnya yang dipetakan ke dalam skala waktu tertentu. Penyusunan proyeksi arus kas tidak hanya mendasarkan pada maturitas kontraktual, tetapi juga pada asumsi perilaku nasabah yang relevan dengan kondisi likuiditas Bank. Asumsi yang digunakan Bank dapat diterima kewajarannya, didokumentasikan dengan baik, dan direview secara berkala untuk menilai kesesuaiannya dengan kondisi likuiditas Bank.

Proyeksi arus kas disusun paling kurang setiap bulan dengan jangka waktu proyeksi disesuaikan dengan kebutuhan Bank dengan memperhatikan struktur aset, kewajiban, dan rekening administratif.

- 3.3.4.2.8 Pengukuran dengan menggunakan *stress test* dilakukan sebagai berikut:
- Hasil *Stress test* dapat menggambarkan kemampuan Bank untuk memenuhi kebutuhan likuiditas dalam kondisi krisis, yang didasarkan pada berbagai skenario.



- b. Cakupan dan frekuensi *stress test* disesuaikan dengan skala, kompleksitas kegiatan usaha, dan eksposur Risiko Likuiditas Bank dengan ketentuan sebagai berikut:
- 1) *stress test* dilakukan dengan menggunakan skenario *stress* secara spesifik pada Bank atau skenario *stress* pada pasar.
 - 2) *stress test* dengan skenario spesifik paling kurang dilakukan 1 (satu) kali dalam 3 (tiga) bulan, sedangkan *stress test* dengan skenario pasar paling kurang dilakukan 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun. Jangka waktu pelaksanaan *stress test* dapat dilakukan dalam rentang waktu yang lebih pendek jika Bank menganggap bahwa kondisi krisis yang terjadi dapat menyebabkan Bank terekspos pada Risiko Likuiditas yang tidak dapat ditolerir dan/atau atas permintaan Bank Indonesia.
 - 3) Skenario *stress* yang dapat digunakan adalah: penurunan peringkat Bank oleh lembaga pemeringkat; penarikan dana besar-besaran; gangguan/kegagalan sistem yang mendukung operasional Bank.
 - 4) Skenario *stress* pada pasar yang digunakan antara lain: perubahan indikator ekonomi dan perubahan kondisi pasar, baik lokal maupun global.
 - 5) dalam melakukan *stress test*, Bank menggunakan skenario yang bersifat historis dan/atau hipotesis serta skenario lainnya dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis dan kerentanan Bank
 - 6) *stress test* telah memperhitungkan implikasi skenario pada berbagai jangka waktu yang berbeda.
- 3.3.4.2.9 Asumsi-asumsi yang digunakan dalam *stress test* untuk skenario spesifik pada Bank atau skenario pasar, antara lain:
- a. asumsi mengenai perilaku pihak lawan transaksi dan/atau nasabah dalam kondisi krisis yang dapat mempengaruhi arus kas; dan
 - b. asumsi mengenai perilaku pelaku pasar lainnya sebagai respon terhadap kondisi krisis di pasar.
- 3.3.4.2.10 Asumsi-asumsi yang digunakan dalam pengukuran Risiko Likuiditas harus dapat diterima kewajarannya dan disesuaikan dengan karakteristik likuiditas aset, likuiditas kewajiban, dan likuiditas transaksi rekening administratif, serta dikinakan sesuai dengan kondisi dan volatilitas pasar.
- 3.3.4.2.11 Dalam melakukan *stress test* untuk Risiko Likuiditas, Bank mempertimbangkan hasil penilaian yang dilakukan terhadap jenis Risiko lainnya (antara lain Risiko Pasar, Risiko Kredit,



Risiko Reputasi) dan menganalisis kemungkinan interaksi dengan berbagai jenis Risiko tersebut.

3.3.4.2.12 Hasil *stress test*, akan ditindaklanjuti antara lain dengan : (i) menyesuaikan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas, (ii) menyesuaikan komposisi likuiditas aset, kewajiban dan/atau rekening administratif, (iii) mengembangkan atau menyempurnakan rencana pendanaan darurat, (iv) meninjau penetapan limit. Hasil *stress test* dan tindak lanjut atas *stress test* tersebut dilaporkan kepada dan dievaluasi oleh Direksi.

3.3.4.3 Pemantauan Risiko Likuiditas

3.3.4.3.1 Pemantauan Risiko Likuiditas yang dilakukan akan memperhatikan indikator peringatan dini untuk mengetahui potensi peningkatan Risiko Likuiditas .

3.3.4.3.2 Indikator peringatan dini terdiri atas indikator internal dan indikator eksternal.

a. Indikator Internal, meliputi: pendanaan Bank dan strategi pertumbuhan aset, peningkatan konsentrasi baik pada sisi aset maupun kewajiban Bank, peningkatan *mismatch* valuta asing, posisi yang mendekati atau melanggar limit internal maupun limit regulator secara berulang-ulang, dan peningkatan biaya dana .

b. Indikator Eksternal, dapat berasal dari pihak ketiga, analis, maupun peserta pasar. Umumnya indikator-indikator tersebut berkaitan dengan kapasitas kredit Bank.

Contoh indikator yang berasal dari pihak ketiga antara lain meliputi: rumor di pasar mengenai permasalahan pada Bank, penurunan peringkat kredit (*credit rating*) oleh lembaga pemeringkat, penurunan harga saham Bank, penurunan volume transaksi atau penurunan *line of credit*.

3.3.4.4. Pengendalian Risiko Likuiditas

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

3.3.4.4.2 Strategi Pendanaan

a. Strategi pendanaan mencakup strategi diversifikasi sumber dan jangka waktu pendanaan yang dikaitkan dengan karakteristik dan rencana bisnis .

b. Dilakukan langkah identifikasi dan pemantauan faktor-



faktor utama yang mempengaruhi kemampuannya untuk memperoleh dana, termasuk mengidentifikasi dan memantau alternatif sumber pendanaan serta akses pasar yang dapat memperkuat kapasitasnya untuk bertahan pada kondisi krisis.

3.3.4.4.3 Pengelolaan Posisi Likuiditas dan Risiko Likuiditas Harian

- a. Pengelolaan secara aktif atas posisi likuiditas dan Risiko Likuiditas harian bertujuan untuk memenuhi kewajiban setiap saat sepanjang hari (intrahari) secara tepat waktu baik pada kondisi normal maupun kondisi krisis dengan memprioritaskan kewajiban yang kritikal.
- b. Perubahan posisi likuiditas yang terjadi akibat pembayaran dan/atau penerimaan dana sepanjang hari dianalisis antara lain berdasarkan proyeksi arus kas yang disusun setiap hari baik dalam rupiah maupun valuta asing yang paling kurang mencakup proyeksi untuk jangka waktu satu minggu yang akan datang dan disajikan secara harian. Penyusunan proyeksi arus kas tersebut disusun oleh unit yang melakukan kegiatan treasury.

3.3.4.4.4 Pengelolaan Aset Likuid Berkualitas Tinggi

- a. Jumlah dan komposisi aset likuid berkualitas tinggi disesuaikan dengan karakteristik bisnis dan profil Risiko Likuiditas dalam rangka memenuhi kebutuhan likuiditas intrahari, jangka pendek, dan jangka panjang.
- b. Dilakukan pemantauan dan evaluasi seluruh posisi dan komposisi aset likuid berkualitas tinggi termasuk aset yang telah diikat dan/atau yang tersedia sebagai agunan, serta ketersediaan pasar aktif, serta waktu yang dibutuhkan untuk proses pengagunan.

3.3.4.4.5 Rencana Pendanaan Darurat

- a. Bank menetapkan rencana pendanaan darurat untuk menangani permasalahan likuiditas dalam berbagai kondisi krisis yang disesuaikan dengan tingkat profil Risiko, hasil *stress test*, kompleksitas kegiatan usaha, cakupan bisnis dan struktur organisasi, serta peran Bank dalam sistem keuangan.
- b. Rencana pendanaan darurat dimaksud meliputi kebijakan, strategi, prosedur, dan rencana tindak (*action plan*) untuk memastikan kemampuan Bank dalam memperoleh sumber pendanaan yang diperlukan secara tepat waktu dan dengan biaya yang wajar yang mencakup:

- 1) Penetapan indikator dan/atau peristiwa yang digunakan



untuk mengidentifikasi terjadinya kondisikrisis;

- 2) Mekanisme pemantauan dan pelaporan internal secara berkala;
- 3) Strategi dalam menghadapi berbagai kondisi krisis dan prosedur pengambilan keputusan untuk melakukan tindakan atas perubahan perilaku dan pola arus kas yang menyebabkan defisit arus kas;
- 4) Strategi untuk memperoleh dukungan pendanaan dalam kondisi krisis dengan mempertimbangkan biaya serta dampaknya terhadap modal serta berbagai aspek penting lainnya.
- 5) Koordinasi manajerial yang paling kurang mencakup:
 - penetapan pihak yang berwenang dan bertanggung jawab untuk melakukan identifikasi, melaksanakan rencana pendanaan darurat, dan pembentukan tim khusus pada saat terjadinya kondisi krisis; dan
 - penetapan strategi dan prosedur komunikasi baik kepada pihak internal;
- 6) Prosedur pelaporan internal dalam rangka pengambilan keputusan oleh manajemen; dan
- 7) Prosedur untuk menetapkan prioritas hubungan dengan nasabah untuk mengatasi permasalahan likuiditas dalam kondisi krisis.
- 8) Rencana pendanaan darurat didokumentasikan, dievaluasi, dikinikan, dan diuji secara berkala untuk memastikan tingkat keandalan.

3.3.4.5 Sistem Informasi Manajemen Risiko Likuiditas

3.3.4.5.1 Terdapat sistem informasi Manajemen Risiko untuk mendukung pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian, serta pelaporan Risiko Likuiditas dalam kondisi normal dan kondisi krisis.

3.3.4.5.2 Cakupan informasi yang disediakan oleh Sistem informasi Manajemen Risiko likuiditas adalah :

- a. Arus kas dan profil maturitas dari aset, kewajiban, dan rekening administratif;
- b. Kepatuhan terhadap kebijakan, strategi, dan prosedur Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas termasuk limit dan rasio likuiditas;



- c. Laporan profil Risiko dan trend likuiditas untuk kepentingan manajemen secara tepat waktu;
- d. Informasi yang dapat digunakan untuk keperluan *stress testing*; dan
- e. Informasi lain yang terkait dengan Risiko Likuiditas seperti: posisi dan valuasi portofolio aset likuid berkualitas tinggi, konsentrasi sumber pendanaan, aset dan kewajiban serta tagihan dan kewajiban pada rekening administratif, yang bersifat tidak stabil.

3.3.5 Sistem Pengendalian Internal

- 3.3.5.1. Terdapat sistem pengendalian intern dan kaji ulang independen yang memadai terhadap penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas yang dilaksanakan oleh Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) atau oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR).
- 3.3.5.2. Pengendalian intern terhadap proses penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas yang dilakukan oleh SKAI antara lain mencakup:
 - 3.3.5.2.1 Kecukupan tata kelola Risiko Likuiditas, termasuk pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi;
 - 3.3.5.2.2 Kecukupan kerangka Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas;
 - 3.3.5.2.3 Kecukupan limit Risiko Likuiditas;
 - 3.3.5.2.4 Kecukupan proses dan sistem Manajemen Risiko serta sumber daya manusia pada fungsi atau unit yang menerapkan Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas.
- 3.3.5.3 Kaji ulang independen yang dilakukan oleh SKMR antara lain mencakup:
 - 3.3.5.3.1 Kepatuhan pada kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas termasuk dalam pengelolaan posisilikuiditas dan Risiko Likuiditas, komposisi aset dan kewajiban, aset likuid berkualitas tinggi, dan kepatuhan pada limit;
 - 3.3.5.3.2 Kecukupan metode, asumsi, dan indikator pengukuran Risiko Likuiditas termasuk *stress testing*;
 - 3.3.5.3.3 Kinerja model pengukuran Risiko Likuiditas, antara lain berdasarkan perbandingan antara hasil pengukuran Risiko Likuiditas dengan nilai aktual.
- 3.3.5.4 Kelemahan yang teridentifikasi dalam pengendalian intern dan kaji ulang independen dilaporkan kepada pejabat dan Direksi yang berwenang untuk ditindaklanjuti.



3.4 Risiko Operasional

3.4.1 Definisi

- 3.4.1.1 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.
- 3.4.1.2 Risiko Operasional dapat bersumber antara lain dari Sumber Daya Manusia (SDM), proses internal, sistem dan infrastruktur, serta kejadian eksternal.
- 3.4.1.3 Sumber-sumber Risiko tersebut di atas dapat menyebabkan kejadian-kejadian yang berdampak negatif pada operasional Bank sehingga kemunculan dari jenis-jenis kejadian Risiko Operasional merupakan salah satu ukuran keberhasilan atau kegagalan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional.

Adapun jenis-jenis kejadian Risiko Operasional dapat digolongkan menjadi beberapa tipe kejadian seperti *fraud* internal, *fraud* eksternal, praktek ketenagakerjaan dan keselamatan lingkungan kerja, nasabah, produk dan praktek bisnis, kerusakan aset fisik, gangguan aktivitas bisnis dan kegagalan sistem, dan kesalahan proses dan eksekusi.

3.4.2 Tujuan

Tujuan utama Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional adalah untuk meminimalkan kemungkinan dampak negatif dari tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau kejadian-kejadian eksternal.

3.4.3 Pengawasan Aktif Komisaris dan Direksi

- 3.4.3.1 Kewenangan dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris dan Direksi.
 - 3.4.3.1.1 Dewan Komisaris dan Direksi bertanggung jawab mengembangkan budaya organisasi yang sadar terhadap Risiko Operasional dan menumbuhkan komitmen dalam mengelola Risiko Operasional sesuai dengan strategi bisnis.
 - 3.4.3.1.2 Dewan Komisaris memastikan bahwa kebijakan remunerasi telah sesuai dengan Strategi Manajemen Risiko Bank
 - 3.4.3.1.3 Direksi menciptakan kultur pengungkapan secara objektif atas Risiko Operasional pada seluruh elemen organisasi sehingga Risiko Operasional dapat dilakukan identifikasi dan mitigasi.
 - 3.4.3.1.4 Direksi menetapkan kebijakan *reward* termasuk remunerasi dan *punishment* yang terintegrasi dalam sistem penilaian kinerja dalam rangka mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko yang optimal.



3.4.3.2 Sumber Daya Manusia

3.4.3.2.1 Terdapat kode etik yang diberlakukan kepada seluruh pegawai pada setiap jenjang organisasi sesuai peraturan bank yang berlaku.

3.4.3.2.2 Kepada pejabat dan pegawai yang terbukti melakukan penyimpangan dan pelanggaran akan dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan bank yang berlaku.

3.4.3.3 Organisasi Manajemen Risiko Operasional

3.4.3.3.1 Manajemen unit bisnis atau unit pendukung merupakan *risk owner* yang bertanggung jawab terhadap proses Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional sehari-hari serta melaporkan permasalahan dan Risiko Operasional secara spesifik dalam unitnya sesuai jenjang pelaporan yang berlaku.

3.4.3.3.2 Dalam Satuan Kerja Manajemen Risiko, telah melekat fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional dengan tugas antara lain:

- a. Membantu Direksi dalam menyusun kebijakan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional secara menyeluruh;
- b. Mendesain dan menerapkan perangkat untuk menilai Risiko Operasional dan pelaporan;
- c. Melakukan koordinasi dengan satuan kerja bisnis dalam hal aktivitas Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional pada seluruh unit kerja;
- d. Menyusun laporan profil Risiko Operasional yang dibuat bersama Risiko lain yang akan disampaikan kepada Direktur Utama atau Direktur yang ditugaskan secara khusus dan Komite Manajemen Risiko;
- e. Melakukan pendampingan kepada unit bisnis mengenai isu Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional dan pelatihan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional.

3.4.3.3.3 Penunjukan Dedicated Operational Risk Officer akan dilakukan sesuai dengan skala usaha Bank.

3.4.4 Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit

3.4.4.1 Strategi Manajemen Risiko

3.4.4.1.1 Bank merumuskan strategi Manajemen Risiko operasional sesuai strategi bisnis secara keseluruhan dengan memperhatikan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko.



- 3.4.4.1.2. Strategi Manajemen Risiko operasional disusun untuk memastikan bahwa eksposur Risiko operasional dikelola secara terkendali sesuai dengan kebijakan, prosedur intern serta peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.
- 3.4.4.1.3. Strategi Manajemen Risiko operasional disusun berdasarkan prinsip-prinsip umum berikut:
- Strategi Manajemen Risiko operasional berorientasi jangka panjang untuk memastikan kelangsungan usaha Bank dengan mempertimbangkan kondisi/siklus ekonomi;
 - Strategi Manajemen Risiko operasional secara komprehensif dapat mengendalikan dan mengelola Risiko operasional Bank; dan
 - Mencapai kecukupan permodalan yang diharapkan disertai alokasi sumber daya yang memadai.
- 3.4.4.1.4 Strategi Manajemen Risiko operasional disusun dengan mempertimbangkan faktor-faktor berikut:
- Perkembangan ekonomi dan industri serta dampaknya pada Risiko operasional Bank;
 - Organisasi Bank termasuk kecukupan sumber daya manusia dan infrastruktur pendukung;
 - Kemampuan mengelola Risiko Operasional yang timbul sebagai akibat perubahan faktor eksternal dan faktor internal;
 - Bauran serta diversifikasi proses bisnis Bank
- 3.4.4.1.4. Strategi Manajemen Risiko operasional dikomunikasikan kepada seluruh jenjang organisasi.
- 3.4.4.1.5 Dilakukan review strategi Manajemen Risiko dimaksud secara berkala oleh Direksi termasuk dampaknya terhadap kinerja keuangan, untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan terhadap strategi Manajemen Risiko Bank.
- 3.4.4.2 Tingkat Risiko yang akan diambil (Risk Appetite) dan Toleransi Risiko (Risk Tolerance)
- 3.4.4.2.1 Tingkat Risiko operasional yang akan diambil dan toleransi Risiko Operasional ditetapkan oleh Direksi.



3.4.4.2.2 Dalam menetapkan toleransi Risiko operasional, Bank perlu mempertimbangkan strategi dan tujuan bisnis serta kemampuan dalam mengambil Risiko (*risk bearing capacity*).

3.4.4.3 Kebijakan dan Prosedur

3.4.4.3.1 Kebijakan Manajemen Risiko internal untuk Risiko Operasional dalam proses bisnis sesuai aktivitas usaha Bank.

3.4.4.3.2 Bank memiliki prosedur-prosedur yang merupakan turunan dari Kebijakan Manajemen Risiko Operasional antara lain:

- a. pengendalian umum, yaitu pengendalian operasional yang bersifat umum pada seluruh aktivitas Bank, misalnya pemisahan fungsi dan tanggung jawab atau keharusan mengambil cuti.
- b. pengendalian spesifik, yaitu pengendalian operasional yang bersifat spesifik pada seluruh aktivitas Bank, misalnya rekonsiliasi transaksi di aktivitas *trading* atau penatausahaan dokumen kredit debitur.

3.4.4.3.3 Bank memiliki *Business Continuity Management* (BCM) yaitu proses manajemen (protokol) terpadu dan menyeluruh untuk memastikan kelangsungan operasional dalam menjalankan bisnis dan melayani nasabah. Di dalam BCM, Bank memiliki kebijakan yang mencakup :

- a. *Business Impact Analysis* (BIA);
- b. Penilaian Risiko Operasional yang dapat terjadi akibat gangguan-gangguan dalam operasional ;
- c. Strategi pemulihan yang dijalankan untuk tiap-tiap bentuk gangguan yang terjadi;
- d. Dokumentasi, antara lain rencana pemulihan bencana dan rencana kontijensi;
- e. Pengujian secara berkala untuk meyakini bahwa pendekatan BCM yang digunakan dapat dioperasikan dengan efektif pada saat terjadi gangguan.

3.4.4.3.4 Untuk memitigasi Risiko Operasional yang berasal dari kompleksitas proses internal, Bank memiliki kebijakan yang paling kurang mencakup:

- a. Pengendalian untuk mencegah terjadinya Risiko Operasional baik untuk seluruh proses internal maupun yang berhubungan langsung dengan nasabah;



- b. Prosedur penyelesaian transaksi dari proses internal antara lain untuk memastikan efektivitas proses penyelesaian transaksi;
 - c. Prosedur pelaksanaan akuntansi untuk memastikan pencatatan akuntansi yang akurat, antara lain berupa kesesuaian metode akuntansi yang digunakan, proses akuntansi yang dilaksanakan, dan penatausahaan dokumen pendukung;
 - d. Prosedur penyimpanan aset, antara lain dokumentasi aset, pengendalian yang dibutuhkan untuk keamanan fisik aset, dan pengecekan secara berkala mengenai kondisi aset;
 - e. Prosedur pelaksanaan penyediaan produk dan aktivitas lainnya yang dilakukan oleh Bank, seperti alih daya.
 - f. Prosedur pencegahan dan penyelesaian *fraud*.
- 3.4.4.3.5 Untuk mengurangi kemungkinan timbulnya Risiko Operasional yang berasal dari Sumber Daya Manusia, diatur dalam kebijakan Sumber Daya Manusia.
- 3.4.4.3.6 Untuk mengurangi kemungkinan timbulnya Risiko Operasional yang berasal dari sistem dan infrastruktur, kebijakan Manajemen Risiko didukung oleh prosedur akses terhadap sistem informasi manajemen, sistem informasi akuntansi, sistem pengelolaan Risiko, pengamanan di *dealing room*, dan ruang pemrosesan data.
- 3.4.4.3.7 Untuk mengurangi kemungkinan timbulnya Risiko Operasional yang berasal dari kejadian eksternal, kebijakan Manajemen Risiko didukung antara lain dengan perlindungan asuransi terhadap aset fisik, *back up system*, dan jaminan keselamatan kerja untuk bidang pekerjaan tertentu yang berisiko tinggi.
- 3.4.4.3.8 Untuk mengurangi kemungkinan timbulnya Risiko Operasional yang berasal dari profil nasabah dan calon nasabah, dalam kebijakan Manajemen Risiko dimuat kewajiban Bank melakukan *Customer Due Dilligence* (CDD) atau *Enhanced Due Dilligence* (EDD) secara berkala dan konsisten sesuai dengan eksposur Risiko Operasional.
- 3.4.4.3.9 Penerapan CDD/EDD wajib mengacu pada seluruh persyaratan dan pedoman sebagaimana yang diatur dalam ketentuan yang berlaku mengenai Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme.
- CDD/EDD didukung oleh sistem pengendalian intern, khususnya upaya pencegahan Bank terhadap kejahatan internal (*internal fraud*).



3.4.4.4 Limit

- 3.4.4.4.1 Bank memiliki limit Risiko operasional yang sesuai dengan tingkat Risiko yang akan diambil, toleransi Risiko, dan strategi Bank secara keseluruhan dengan memperhatikan kemampuan modal Bank untuk dapat menyerap eksposur Risiko atau kerugian yang timbul, pengalaman kerugian di masa lalu, kemampuan sumberdaya manusia, dan kepatuhan terhadap ketentuan eksternal yang berlaku.
- 3.4.4.4.2 Prosedur dan penetapan limit Risiko operasional paling kurang mencakup:
 - a. akuntabilitas dan jenjang delegasi wewenang yang jelas;
 - b. dokumentasi prosedur dan penetapan limit secara memadai untuk memudahkan pelaksanaan kaji ulang dan jejak audit;
 - c. pelaksanaan kaji ulang terhadap prosedur dan penetapan limit secara berkala paling kurang satu kali dalam setahun atau frekuensi yang lebih sering, sesuai dengan jenis Risiko, kebutuhan dan perkembangan;
- 3.4.4.4.3 Limit dipahami oleh setiap pihak yang terkait dan dikomunikasikan dengan baik termasuk apabila terjadi perubahan.
- 3.4.4.4.4 Dalam rangka pengendalian Risiko operasional, limit digunakan sebagai ambang batas untuk menentukan tingkat intensitas mitigasi Risiko.
- 3.4.4.4.5 Bank memiliki mekanisme persetujuan apabila terjadi pelampauan limit.
- 3.4.4.4.6 Besaran limit diusulkan oleh satuan kerja operasional terkait, yang selanjutnya direkomendasikan kepada Satuan Kerja Manajemen Risiko untuk mendapat persetujuan Direksi sesuai dengan kewenangannya masing-masing yang diatur dalam kebijakan internal.
- 3.4.4.4.7 Limit tersebut direview secara berkala sesuai ketentuan yang berlaku.

3.4.5 Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan dan Pengendalian Risiko, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko Operasional

3.4.5.1 Identifikasi dan pengukuran Risiko Operasional

- 3.4.5.1.1 Identifikasi dan pengukuran terhadap parameter yang mempengaruhi eksposur Risiko Operasional, antara lain frekuensi dan dampak dari:
 - a. kegagalan dan kesalahan sistem;
 - b. kelemahan sistem administrasi;
 - c. kegagalan hubungan dengan nasabah;
 - d. kesalahan akunting;
 - e. penundaan dan kesalahan penyelesaian pembayaran;
 - f. *fraud*;



g. rekayasa akunting.

3.4.5.1.2 Terdapat suatu basis data mengenai:

- a. jenis dan dampak kerugian, yang ditimbulkan oleh Risiko Operasional berdasarkan hasil identifikasi Risiko, berupa data kerugian yang kemungkinan terjadinya dapat diprediksi maupun yang sulit diprediksi;
- b. pelanggaran sistem pengendalian; dan/atau
- c. isu-isu operasional lainnya yang dapat menyebabkan kerugian di masa yang akan datang.

3.4.5.1.3 Dalam melakukan identifikasi dan pengukuran Risiko Operasional, wajib dipertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Struktur organisasi, budaya Risiko, manajemen sumber daya manusia, perubahan organisasi, dan *turnover* pegawai;
- b. Karakteristik nasabah, produk dan aktivitas, serta kompleksitas kegiatan usaha dan volume transaksi;
- c. Desain dan implementasi dari sistem dan proses yang digunakan;
- d. Lingkungan eksternal, tren industri, struktur pasar termasuk kondisi sosial dan politik.

3.4.5.1.4 Metode yang dapat digunakan Bank untuk melakukan identifikasi dan pengukuran Risiko Operasional, antara lain: *Risk Control Self Assessment (RCSA)*, *risk mapping*, *Key Risk Indicators (KRI)*, *scorecards*, *event analysis*, matriks frekuensi, metodologi kuantitatif dan metodologi kualitatif serta temuan Audit Internal yang terkait dengan Risiko Operasional.

3.4.5.2 Pemantauan Risiko Operasional

3.4.5.2.1. Pemantauan risiko operasional dilakukan secara berkelanjutan terhadap seluruh eksposur risiko operasional serta kerugian (loss events) yang dapat ditimbulkan oleh aktivitas fungsional utama (major business line), antara lain dengan cara menerapkan sistem pengendalian intern dan menyediakan laporan berkala mengenai kerugian yang ditimbulkan oleh risiko operasional.

3.4.5.2.2 Review secara berkala dilakukan terhadap faktor-faktor penyebab timbulnya risiko operasional serta dampak kerugiannya.

3.4.5.2.3 Satuan Kerja Manajemen Risiko menyusun laporan mengenai kerugian dari risiko operasional dan hasil review kepatuhan audit intern serta menyampaikan laporan tersebut kepada Komite Manajemen Risiko dan Direksi.



3.4.5.3 Pengendalian Risiko operasional

- 3.4.5.3.1 Pengendalian Risiko dilakukan secara konsisten sesuai dengan tingkat Risiko yang akan diambil, hasil identifikasi dan pengukuran Risiko Operasional.
- 3.4.5.3.2 Dalam penerapan pengendalian Risiko Operasional, dapat mengembangkan program untuk memitigasi Risiko Operasional antara lain pengamanan proses teknologi informasi, asuransi, dan alih daya pada sebagian kegiatan operasional .
- 3.4.5.3.3 Dalam hal Bank mengembangkan pengamanan proses teknologi informasi, Bank memastikan tingkat keamanan dari pemrosesan data elektronik.
- 3.4.5.3.4 Pengendalian terhadap sistem informasi harus memastikan:
- adanya penilaian berkala terhadap pengamanan sistem informasi, yang disertai dengan tindakan korektif apabila diperlukan;
 - tersedianya prosedur *back-up* dan rencana darurat untuk menjamin berjalannya kegiatan operasional dan mencegah terjadinya gangguan yang signifikan, yang diuji secara berkala;
 - adanya penyampaian informasi kepada Direksi mengenai permasalahan pada huruf (a) dan (b);
 - tersedianya penyimpanan informasi dan dokumen yang berkaitan dengan analisa, pemrograman, dan pelaksanaan pemrosesan data.
- 3.4.5.3.5 Bank memiliki sistem pendukung, yang palingkurang mencakup:
- identifikasi kesalahan secara dini;
 - pemrosesan dan penyelesaian seluruh transaksi secara efisien, akurat, dan tepat waktu; dan
 - kerahasiaan, kebenaran, serta keamanan transaksi.
- 3.4.5.3.6 Bank melakukan kaji ulang secara berkala terhadap prosedur, dokumentasi, sistem pemrosesan data, rencana kontijensi, dan praktek operasional lainnya guna mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan manusia.

3.4.5.4 Sistem Informasi Manajemen Risiko Operasional

- 3.4.5.4.1 Sistem informasi manajemen dapat menghasilkan laporan yang lengkap dan akurat dalam rangka mendeteksi dan mengoreksi



penyimpangan secara tepat waktu.

- 3.4.5.4.2 Bank memiliki mekanisme pelaporan terhadap Risiko Operasional yang antara lain dapat memberikan informasi-informasi sesuai kebutuhan pengguna, sebagai berikut:
- Profil Risiko Operasional dan kerugian yang disebabkan oleh Risiko Operasional;
 - Hasil dari metode pengukuran Risiko Operasional dan tren, dan/atau ringkasan dari temuan audit internal;
 - Laporan status dan efektivitas pelaksanaan rencana tindak dari *operational risk issues*;
 - Laporan penyimpangan prosedur;
 - Laporan kejadian *fraud*;
 - Rekomendasi satuan kerja Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional, surat pembinaan auditor eksternal (khususnya aspek pengendalian operasional), dan surat pembinaan Bank Indonesia.

3.4.6 Sistem Pengendalian Intern

- 3.4.6.1 Sistem pengendalian intern dalam penerapan Manajemen Risiko operasional mencakup:
- 3.4.6.1.1 Kesesuaian antara sistem pengendalian intern dengan jenis dan tingkat Risiko operasional yang melekat pada kegiatan usaha Bank;
 - 3.4.6.1.2 Penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan, prosedur dan limit;
 - 3.4.6.1.3 Penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari satuan kerja operasional kepada satuan kerja yang melaksanakan fungsi pengendalian;
 - 3.4.6.1.4 Struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas wewenang dan tanggung jawab masing-masing individu;
 - 3.4.6.1.5 Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional yang akurat dan tepat waktu;
 - 3.4.6.1.6 Kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan terhadap ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku;
 - 3.4.6.1.7 Kaji ulang yang independen, dan obyektif terhadap kebijakan, kerangka dan prosedur operasional dan sistem informasi manajemen;
 - 3.4.6.1.8 Dokumentasi secara lengkap dan memadai terhadap cakupan, prosedur-prosedur operasional, temuan audit, serta tanggapan berdasarkan hasil audit;



3.4.6.1.9 Verifikasi dan kaji ulang secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan-kelemahan yang bersifat material dan tindakan korektif untuk memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

3.4.6.2 Pelaksanaan kaji ulang terhadap penerapan Manajemen Risiko operasional paling kurang sebagai berikut :

3.4.6.2.1 Kaji ulang dan evaluasi dilakukan secara berkala, paling kurang setiap tahun oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR) dan Satuan Kerja Audit Intern (SKAI);

3.4.6.2.2 Cakupan kaji ulang dan evaluasi dapat ditingkatkan frekuensi/intensitasnya, berdasarkan perkembangan eksposur Risiko operasional , perubahan pasar, metode pengukuran, dan pengelolaan Risiko;

3.4.6.2.3 Khusus untuk kaji ulang dan evaluasi terhadap pengukuran Risiko operasional oleh SKMR, paling kurang mencakup:

- a. kesesuaian kerangka Manajemen Risiko operasional, yang meliputi kebijakan, struktur organisasi, alokasi sumber daya, desain proses Manajemen Risiko, sistem informasi, dan pelaporan Risiko operasional Bank dengan kebutuhan bisnis, serta perkembangan peraturan dan praktek terbaik (*best practice*) terkait Manajemen Risiko operasional;
- b. metode, asumsi, dan variabel yang digunakan untuk mengukur dan menetapkan limit eksposur Risiko operasional;
- c. perbandingan antara hasil dari metode pengukuran Risiko yang menggunakan simulasi atau proyeksi di masa datang dengan hasil aktual;
- d. perbandingan antara asumsi yang digunakan dalam metode dimaksud dengan kondisi yang sebenarnya/aktual;
- e. perbandingan antara limit yang ditetapkan dengan eksposur yang sebenarnya/aktual;
- f. penentuan kesesuaian antara pengukuran dan limit eksposur Risiko dengan kinerja di masa lalu dan posisi permodalan Bank saat ini.

3.4.6.2.4 kaji ulang oleh pihak independen antara lain mencakup:

- a. keandalan kerangka Manajemen Risiko, yang mencakup kebijakan, struktur organisasi, alokasi sumber daya, desain proses Manajemen Risiko, sistem informasi, dan pelaporan Risiko Bank;
- b. penerapan Manajemen Risiko oleh unit bisnis/aktivitas pendukung, termasuk kaji ulang terhadap pelaksanaan



pemantauan oleh SKMR.

- 3.4.6.3. Hasil penilaian kaji ulang oleh SKMR disampaikan kepada Dewan Komisaris, Satuan Kerja Audit Intern (SKAI), Direktur Kepatuhan, dan Direksi terkait lainnya sebagai masukan dalam rangka penyempurnaan kerangka dan proses Manajemen Risiko.
- 3.4.6.4. Perbaikan atas hasil temuan audit intern maupun ekstern harus dipantau oleh SKAI. Temuan audit yang belum ditindaklanjuti diinformasikan oleh SKAI kepada Direksi untuk diambil langkah-langkah yang diperlukan.
- 3.4.6.5. Tingkat responsif Bank terhadap kelemahan dan/atau penyimpangan yang terjadi terhadap ketentuan internal dan eksternal yang berlaku.
- 3.4.6.6. Terdapat sistem rotasi yang diatur oleh kebijakan SDM untuk menghindari potensi *self-dealing*, persekongkolan atau penyembunyian suatu dokumentasi atau transaksi yang tidak wajar.

3.5. Risiko Hukum

3.5.1. Definisi

- 3.5.1.1 Risiko hukum adalah risiko akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis.
- 3.5.1.2 Risiko Hukum dapat bersumber antara lain dari kelemahan aspek yuridis yang disebabkan oleh lemahnya perikatan yang dilakukan oleh Bank, ketiadaan dan/atau perubahan peraturan perundang-undangan yang menyebabkan suatu transaksi yang telah dilakukan Bank menjadi tidak sesuai dengan ketentuan yang akan ada, dan proses litigasi baik yang timbul dari gugatan pihak ketiga terhadap Bank maupun Bank terhadap pihak ketiga.

3.5.2. Tujuan

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.

3.5.3. Pengawasan Aktif Komisaris dan Direksi

3.5.3.1. Kewenangan dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris dan Direksi

- 3.5.3.1.1 Direksi menetapkan Satuan Kerja Legal Kantor Pusat sebagai sarana mekanisme komunikasi, atas permasalahan hukum yang dihadapi Bank sehingga Risiko Hukum dapat dicegah dan dikendalikan.
- 3.5.3.1.2 Dewan Komisaris dan Direksi wajib menerapkan *legal governance* yaitu suatu tata kelola untuk membentuk,



mengeksekusi, dan menginterpretasikan ketentuan peraturan perundang-undangan dan ketentuan internal termasuk standar perjanjian yang digunakan.

3.5.3.1.3 Direksi wajib memastikan terdapat *legal consistency* pada setiap kegiatan usahanya yakni adanya keselarasan antara kegiatan atau aktivitas usaha yang dilakukan dengan ketentuan peraturan yang berlaku dan tidak menimbulkan suatu ambiguitas dalam suatu perjanjian yang dibuat oleh Bank.

3.5.3.1.4 Direksi wajib memastikan adanya *legal completeness*, agar seluruh hal yang diatur oleh perundang-undangan baik yang bersifat nasional maupun internasional dapat diimplementasikan dengan baik oleh Bank, termasuk larangan dalam peraturan dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku diatur dalam ketentuan internal Bank.

3.5.3.2. Sumber Daya Manusia

Bank menerapkan sanksi kepada pejabat dan pegawai yang terbukti melakukan penyimpangan dan pelanggaran terhadap ketentuan ekstern dan intern serta kode etik internal Bank.

3.5.3.3. Organisasi Manajemen Risiko Hukum

3.5.3.3.1 Bank memiliki satuan kerja legal Kantor Pusat sesuai peraturan perusahaan yang berlaku yang berperan sebagai '*legal watch*' yang menyediakan analisis/advis hukum terkait dengan permasalahan hukum.

3.5.3.3.2 Satuan Kerja Manajemen Risiko mempunyai fungsi:

- a. Menilai dan memantau implementasi Manajemen Risiko Hukum.
- b. Secara bersama-sama dengan Satuan Kerja Legal Kantor Pusat, dan Satuan Kerja Operasional menilai dampak perubahan ketentuan atau peraturan terhadap eksposur Risiko Hukum termasuk dalam evaluasi rencana penerbitan produk dan aktivitas baru.

3.5.4. Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit

3.5.4.1 Strategi Manajemen Risiko

3.5.4.1.1 Bank merumuskan strategi Manajemen Risiko hukum sesuai strategi bisnis secara keseluruhan dengan memperhatikan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko.

3.5.4.1.2. Strategi Manajemen Risiko hukum disusun untuk memastikan bahwa eksposur Risiko hukum Bank dikelola secara terkendali sesuai dengan kebijakan, prosedur intern Bank serta peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.



- 3.5.4.1.3. Strategi Manajemen Risiko hukum disusun berdasarkan prinsip-prinsip umum berikut:
- Strategi Manajemen Risiko hukum berorientasi jangka panjang untuk memastikan kelangsungan usaha Bank
 - Strategi Manajemen Risiko hukum dapat mengendalikan dan mengelola Risiko hukum Bank
 - Mencapai kecukupan permodalan yang diharapkan disertai alokasi sumber daya yang memadai.
- 3.5.4.1.4 Strategi Manajemen Risiko hukum disusun dengan mempertimbangkan faktor-faktor berikut:
- Perkembangan ekonomi dan industri serta dampaknya pada Risiko hukum Bank;
 - Organisasi Bank termasuk kecukupan sumber daya manusia dan infrastruktur pendukung;
 - Kemampuan mengelola Risiko hukum yang timbul sebagai akibat perubahan faktor eksternal dan faktor internal;
- 3.5.4.1.5. Strategi Manajemen Risiko hukum dikomunikasikan kepada seluruh jenjang organisasi.
- 3.5.4.1.6 Review strategi Manajemen Risiko secara berkala untuk menentukan diperlukannya perubahan terhadap strategi Manajemen Risiko .
- 3.5.4.2 Tingkat Risiko yang akan diambil (Risk Appetite) dan Toleransi Risiko (Risk Tolerance)
- 3.5.4.2.1 Tingkat Risiko hukum yang akan diambil dan toleransi Risiko Hukum ditetapkan oleh Direksi.
- 3.5.4.2.2 Dalam menetapkan toleransi Risiko hukum, Bank mempertimbangkan strategi dan tujuan bisnis serta kemampuan dalam mengambil Risiko (*risk bearing capacity*).
- 3.5.4.3 Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit
- 3.5.4.3.1 Bank memiliki dan melaksanakan prosedur analisis aspek hukum terhadap produk dan aktivitas baru.
- 3.5.4.3.2 Bank melakukan evaluasi dan pengkinian kebijakan dan prosedur pengendalian Risiko Hukum secara berkala, sesuai dengan perkembangan eksternal dan internal , seperti perubahan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku.
- 3.5.5 Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan dan Sistem Informasi Manajemen Risiko Hukum.



- 3.5.5.1 Identifikasi Risiko Hukum
 - 3.5.5.1.1 Identifikasi Risiko hukum dilakukan secara berkala.
 - 3.5.5.1.2 Terdapat metode atau sistem untuk melakukan identifikasi Risiko hukum pada seluruh produk dan aktivitas Bank.
 - 3.5.5.1.3 Proses identifikasi Risiko hukum dilakukan dengan menganalisis seluruh sumber Risiko hukum dari produk dan aktivitas Bank serta memastikan bahwa Risiko hukum dari produk dan aktivitas baru telah melalui proses Manajemen Risiko sebelum diimplementasikan.
- 3.5.5.2 Pengukuran Risiko Hukum
 - 3.5.5.2.1 Metode pengukuran Risiko untuk Risiko Hukum terintegrasi dengan kerangka Manajemen Risiko, baik menggunakan pendekatan secara kuantitatif maupun kualitatif.
 - 3.5.5.2.2 Pengukuran Risiko Hukum, menggunakan indikator/parameter antara lain potensi kerugian akibat tuntutan litigasi, pembatalan perjanjian yang disebabkan oleh kelemahan perikatan, terjadinya perubahan peraturan perundang-undangan yang menyebabkan produk Bank menjadi tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 3.5.5.3 Pemantauan Risiko Hukum
 - 3.5.5.3.1 Bank 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.
 - 3.5.5.3.2 Pemantauan dilakukan oleh Satuan Kerja Legal dan Satuan Kerja Manajemen Risiko.
 - 3.5.5.3.3 Hasil pemantauan disajikan dalam laporan berkala yang disampaikan kepada Direksi.
- 3.5.5.4 Pengendalian Risiko Hukum
 - 3.5.5.4.1 Satuan Kerja Legal Kantor Pusat 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.
 - 3.5.5.4.2 Dalam hal Bank menerbitkan garansi seperti *netting agreement*, *collateral pledges*, dan *margin calls* maka hal tersebut harus didukung dengan dokumen hukum yang efektif dan *enforceable*.



3.5.5.5 Sistem Informasi Manajemen Risiko Hukum

Dokumentasi dilakukan untuk setiap kejadian, termasuk proses litigasi yang terkait dengan Risiko Hukum beserta jumlah potensi kerugian yang diakibatkan kejadian tersebut, dalam suatu administrasi data. Pencatatan dan penatausahaan data tersebut disusun dan digunakan untuk memproyeksikan potensi kerugian aktivitas bisnis Bank.

3.5.6 Sistem Pengendalian Intern

3.5.6.1 Sistem pengendalian intern dalam penerapan Manajemen Risiko hukum mencakup:

- 3.5.6.1.1 Kesesuaian antara sistem pengendalian intern dengan jenis dan tingkat Risiko hukum yang melekat pada kegiatan usaha Bank;
- 3.5.6.1.2 Penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan, prosedur dan limit;
- 3.5.6.1.3 Penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari satuan kerja operasional kepada satuan kerja yang melaksanakan fungsi pengendalian;
- 3.5.6.1.4 Struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas tugas dan tanggung jawab masing-masing individu;
- 3.5.6.1.5 Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional yang akurat dan tepat waktu;
- 3.5.6.1.6 Kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan terhadap ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku;
- 3.5.6.1.7 Kaji ulang yang efektif, independen, dan obyektif terhadap kebijakan, kerangka, prosedur operasional dan
- 3.5.6.1.8 Dokumentasi secara lengkap dan memadai terhadap cakupan, prosedur-prosedur operasional, temuan audit, serta tanggapan hasil audit;
- 3.5.6.1.9 Verifikasi dan kaji ulang secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan-kelemahan yang bersifat material dan tindakan korektif untuk memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

3.5.6.2 Pelaksanaan kaji ulang terhadap penerapan Manajemen Risiko hukum paling kurang sebagai berikut :

- 3.5.6.2.1 Kaji ulang dan evaluasi dilakukan secara berkala, paling kurang setiap tahun oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR) dan Satuan Kerja Audit Intern (SKAI);
- 3.5.6.2.2 Cakupan kaji ulang dan evaluasi dapat ditingkatkan frekuensi/intensitasnya, berdasarkan perkembangan eksposur Risiko hukum, metode pengukuran, dan pengelolaan Risiko;



- 3.5.6.2.3 Khusus untuk kaji ulang dan evaluasi terhadap pengukuran Risiko hukum oleh SKMR, paling kurang mencakup:
- kesesuaian kerangka Manajemen Risiko hukum, yang meliputi kebijakan, struktur organisasi, alokasi sumber daya, desain proses Manajemen Risiko, sistem informasi, dan pelaporan Risiko hukum Bank dengan kebutuhan bisnis, serta perkembangan peraturan dan praktek terbaik (*best practice*) terkait Manajemen Risiko hukum;
 - metode, asumsi, dan variabel yang digunakan untuk mengukur dan menetapkan limit eksposur Risiko hukum;
 - perbandingan antara hasil dari metode pengukuran Risiko yang menggunakan simulasi atau proyeksi di masa datang dengan hasil aktual;
 - perbandingan antara asumsi yang digunakan dalam metode dimaksud dengan kondisi yang sebenarnya/aktual;
 - perbandingan antara limit yang ditetapkan dengan eksposur yang sebenarnya/aktual;
 - penentuan kesesuaian antara pengukuran dan limit eksposur Risiko dengan kinerja di masa lalu dan posisi permodalan Bank saat ini.
- 3.5.6.2.4 Kaji ulang oleh pihak independen antara lain mencakup:
- keandalan kerangka Manajemen Risiko, yang mencakup kebijakan, struktur organisasi, alokasi sumber daya, desain proses Manajemen Risiko, sistem informasi, dan pelaporan Risiko ;
 - penerapan Manajemen Risiko oleh unit bisnis/aktivitas pendukung, termasuk kaji ulang terhadap pelaksanaan pemantauan oleh SKMR.
- 3.5.6.3 Hasil penilaian kaji ulang oleh SKMR disampaikan kepada Direksi sebagai masukan dalam rangka penyempurnaan kerangka dan proses Manajemen Risiko.
- 3.5.6.4 Perbaikan atas hasil temuan audit intern maupun ekstern dipantau oleh SKAI. Temuan audit yang belum ditindaklanjuti diinformasikan oleh SKAI kepada Direksi untuk diambil langkah-langkah yang diperlukan.
- 3.5.6.5 Tingkat responsive Bank terhadap kelemahan dan ataupenyimpangan yang terjadi terhadap ketentuan internal dan eksternal yang berlaku.



3.6. Risiko Strategik (*STRATEGIC RISK*)

3.6.1. Definisi

- 3.6.1.1. Risiko Strategik adalah Risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategik serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.
- 3.6.1.2. Risiko Strategik dapat bersumber antara lain dari kelemahan dalam proses formulasi strategi dan ketidaktepatan dalam perumusan strategi, sistem informasi manajemen yang kurang memadai, hasil analisa lingkungan internal dan eksternal yang kurang memadai, penetapan tujuan strategik yang terlalu agresif, ketidaktepatan dalam implementasi strategi, dan kegagalan mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.

3.6.2. Tujuan

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.

3.6.3. Pengawasan Aktif Dewan Komisaris dan Direksi

3.6.3.1. Kewenangan dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris dan Direksi

- 3.6.3.1.1 Dewan Komisaris dan Direksi menyusun dan menyetujui rencana strategik dan rencana bisnis yang mencakup hal-hal sebagaimana diatur dalam ketentuan yang berlaku dan mengkomunikasikan kepada pejabat dan/atau pegawai pada setiap jenjang organisasi.
- 3.6.3.1.2 Direksi bertanggungjawab dalam penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Strategik yang mencakup:
 - a. menjamin bahwa sasaran strategis yang ditetapkan telah sejalan dengan misi dan visi, kultur, arah bisnis, dan toleransi Risiko .
 - b. memberikan persetujuan terhadap rencana strategik dan setiap perubahannya, serta melakukan review berkala (minimal 1 tahun sekali) terhadap rencana strategik dalam rangka memastikan kesesuaiannya.
 - c. memastikan bahwa struktur, kultur, infrastruktur, kondisi keuangan, tenaga dan kompetensi manajerial termasuk Pejabat Eksekutif, serta sistem dan pengendalian yang ada di Bank telah sesuai dan memadai untuk mendukung implementasi strategi yang ditetapkan.
- 3.6.3.1.3 Direksi memantau kondisi internal (kelemahan dan kekuatan) dan perkembangan faktor/kondisi eksternal yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi strategi usaha



yang telah ditetapkan.

- 3.6.3.1.4 Direksi menetapkan satuan kerja/fungsi yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang mendukung perumusan dan pemantauan pelaksanaan strategi, termasuk rencana strategik dan rencana bisnis.
- 3.6.3.1.5 Direksi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko untuk Risiko Strategik telah diterapkan secara efektif dan konsisten pada seluruh level operasional terkait di bawahnya. Dalam hal Direksi mendelegasikan sebagian dari tanggung jawabnya kepada pejabat eksekutif dan manajemen dibawahnya, pendelegasian tersebut tidak menghilangkan kewajiban Direksi sebagai pihak utama yang bertanggung jawab.

3.6.3.2. Sumber Daya Manusia

- 3.6.3.2.1 Terdapat kualifikasi SDM yang jelas untuk setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko strategik;
- 3.6.3.2.2 Kuantitas dan kualitas SDM yang ada di Bank jumlahnya memadai dan SDM dimaksud memahami tugas dan tanggung jawabnya, baik untuk unit bisnis, Satuan Kerja Manajemen Risiko maupun unit pendukung yang bertanggung jawab atas pelaksanaan Manajemen Risiko strategik;
- 3.6.3.2.3 Sistem penerimaan pegawai, pengembangan, dan pelatihan pegawai ditetapkan dalam kebijakan SDM.
- 3.6.3.2.4 Adanya program peningkatan kompetensi dan integritas pimpinan dan personil satuan kerja bisnis, Satuan Kerja Manajemen Risiko dan Satuan Kerja Audit Internal, dengan memperhatikan faktor-faktor seperti pengetahuan, pengalaman/rekam jejak dan kemampuan yang memadai di bidang Manajemen Risiko melalui program pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan, untuk menjamin efektivitas proses Manajemen Risiko;
- 3.6.3.2.5 Bank memiliki pejabat dan staf yang kompeten pada masing-masing satuan kerja sesuai dengan sifat, jumlah, dan kompleksitas kegiatan usaha Bank;
- 3.6.3.2.6 Pejabat dan staf yang ditempatkan pada masing-masing satuan kerja tersebut memiliki:
 - a. pemahaman mengenai Risiko strategik yang melekat pada setiap produk/aktivitas ;
 - b. pemahaman mengenai faktor-faktor Risiko strategik yang relevan dan kondisi pasar yang mempengaruhi produk/aktivitas , serta kemampuan mengestimasi dampak



dari perubahan faktor-faktor tersebut terhadap kelangsungan usaha ;

- c. kemampuan mengkomunikasikan implikasi Risiko stratejik kepada Direksi dan komite Manajemen Risiko secara tepat waktu.

3.6.3.2.7 Memastikan agar seluruh SDM memahami dan mengimplementasikan strategi, tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko, dan kerangka Manajemen Risiko Strategik yang telah ditetapkan Direksi dan disetujui oleh Dewan Komisaris.

3.6.3.3. Organisasi Manajemen Risiko Stratejik

3.6.3.3.1 Seluruh unit bisnis dan unit pendukung bertanggung jawab membantu Direksi menyusun perencanaan stratejik, dan mengimplementasikan strategi secara efektif.

3.6.3.3.2 Unit bisnis dan unit pendukung bertanggung jawab memastikan bahwa:

- a. praktek Manajemen Risiko untuk Risiko Stratejik dan pengendalian di unit bisnis telah konsisten dengan kerangka Manajemen Risiko untuk Risiko Stratejik secara keseluruhan;
- b. unit bisnis dan unit pendukung telah memiliki kebijakan, prosedur dan sumber daya untuk mendukung efektivitas kerangka Manajemen Risiko untuk Risiko Stratejik.

3.6.3.3.3 Direksi memimpin program perubahan yang diperlukan dalam rangka implementasi strategi yang telah ditetapkan.

3.6.3.3.4 Satuan Kerja yang memiliki fungsi Perencanaan Stratejik bertanggung jawab membantu Direksi dalam mengelola Risiko Stratejik dan memfasilitasi manajemen perubahan dalam rangka pengembangan perusahaan secara berkelanjutan.

3.6.3.3.5 Selain itu, Satuan Kerja Manajemen Risiko juga bertanggung jawab dalam proses Manajemen Risiko untuk Risiko Stratejik khususnya pada aspek-aspek berikut:

- a. berkoordinasi dengan seluruh unit bisnis dalam proses penyusunan rencana stratejik.
- b. memantau dan mengevaluasi perkembangan implementasi rencana stratejik, serta memberikan masukan mengenai peluang dan pilihan yang tersedia untuk pengembangan dan perbaikan strategi secara berkelanjutan.
- c. memastikan bahwa seluruh isu stratejik dan pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan stratejik telah ditindaklanjuti secara tepat waktu.



3.6.4. Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit

3.6.4.1. Strategi Manajemen Risiko

3.6.4.1.1 Dalam penyusunan strategi, Bank akan mengevaluasi posisi kompetitif di industri diperlukan hal-hal berikut:

- a. memahami kondisi lingkungan bisnis, ekonomi, dan industri perbankan dimana Bank beroperasi, termasuk bagaimana dampak perubahan lingkungan terhadap bisnis, produk, teknologi, dan jaringan kantor.
- b. mengukur kekuatan dan kelemahan Bank terkait posisi daya saing, posisi bisnis di industri perbankan, dan kinerja keuangan, struktur organisasi dan Manajemen Risiko, infrastruktur untuk kebutuhan bisnis saat ini dan masa mendatang, kemampuan manajerial, serta ketersediaan dan keterbatasan sumber daya .
- c. menganalisa seluruh alternatif strategi yang tersedia setelah mempertimbangkan tujuan stratejik serta toleransi Risiko. Sesuai skala dan kompleksitas kegiatan usaha Bank.

3.6.4.1.2 Bank menetapkan rencana stratejik dan rencana bisnis secara tertulis termasuk aspek Sumber Daya Manusia dan melaksanakan kebijakan untuk mendukung implementasi strategi Bank.

3.6.4.1.3 Rencana stratejik dan rencana bisnis tersebut dievaluasi dan dapat disesuaikan apabila terdapat penyimpangan dari target yang akan dicapai akibat perubahan eksternal dan internal yang signifikan.

3.6.4.1.4 Bank wajib memiliki sumber pendanaan yang mencukupi untuk mendukung penerapan rencana stratejik.

3.6.4.2. Tingkat Risiko yang akan diambil (Risk Appetite) dan Toleransi risiko (Risk Tolerance)

3.6.4.2.1 Tingkat Risiko stratejik yang akan diambil dan toleransi risiko ditetapkan oleh Direksi.

3.6.4.2.2 Dalam menetapkan toleransi Risiko stratejik, Bank mempertimbangkan strategi dan tujuan bisnis serta kemampuan dalam mengambil Risiko (*risk bearing capacity*).

3.6.4.3 Kebijakan dan Prosedur

Ketersediaan kebijakan dan prosedur dalam hal :

- a. Penyusunan dan persetujuan rencana Stratejik.
- b. Identifikasi dan merespon perubahan lingkungan bisnis.
- c. Pengukuran kemajuan yang dicapai dari realisasi rencanabisnis dan kinerja sesuai jadwal yang ditetapkan.



3.6.4.4. Limit

Limit Risiko Strategik secara umum antara lain terkait dengan batasan penyimpangan dari rencana strategis yang telah ditetapkan, seperti limit deviasi anggaran dan limit deviasi target waktu penyelesaian.

3.6.5 Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan dan Sistem Informasi Manajemen Risiko Strategik

3.6.5.1. Identifikasi risiko strategik

3.6.5.1.1 Dilakukannya identifikasi dan tata usaha data deviasi atau penyimpangan sebagai akibat tidak terealisasinya atau tidak efektifnya pelaksanaan strategi usaha maupun rencana bisnis yang telah ditetapkan terutama yang berdampak signifikan terhadap permodalan .

3.6.5.1.2 Dilakukannya 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.

3.6.5.2. Pengukuran Risiko Strategik

3.6.5.2.1 Dalam mengukur Risiko Strategik, antara lain dapat menggunakan indikator/parameter berupa tingkat kompleksitas strategi bisnis, posisi bisnis di industri perbankan, dan pencapaian rencana bisnis.

3.6.5.2.2 *Stress test* dapat dilakukan terhadap implementasi strategi dalam rangka (i) mengidentifikasi setiap peristiwa atau perubahan lingkungan bisnis yang yang dapat berdampak negatif terhadap pemenuhan asumsi awal dari rencana strategik, dan (ii) mengukur potensi dampak negatif peristiwa dimaksud terhadap kinerja bisnis , baik secara keuangan maupun non keuangan.

3.6.5.2.3 Hasil *stress testing* harus memberikan umpan balik terhadap proses perencanaan strategi.

3.6.5.2.4 Dalam hal hasil *stress testing* menghasilkan tingkat Risiko yang lebih tinggi dari kemampuan menyerap Risiko dimaksud (toleransi Risiko), maka harus dilakukan rencana kontijensi atau strategi untuk memitigasi Risiko.

3.6.5.3. Pemantauan Risiko Strategik

3.6.5.3.1 Bank memiliki proses untuk memantau dan mengendalikan pengembangan implementasi strategi secara berkala, antara lain dengan memperhatikan pengalaman kerugian di masa lalu yang disebabkan oleh Risiko Strategik atau penyimpangan pelaksanaan rencana strategi.



3.6.5.3.2 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.

3.6.5.4. Pengendalian Risiko Strategik

Bank memiliki sistem dan pengendalian untuk memantau kinerja termasuk kinerja keuangan dengan cara membandingkan realisasi dengan target yang ditetapkan untuk memastikan bahwa Risiko yang diambil masih dalam batas toleransi dan melaporkan deviasi yang signifikan kepada Direksi. Sistem pengendalian Risiko tersebut disetujui dan direview secara berkala oleh Direksi untuk memastikan kesesuaiannya secara berkelanjutan.

3.6.6. Sistem Informasi Manajemen Risiko Strategik

3.6.6.1 Bank memiliki sistem informasi manajemen dalam rangka mendukung proses perencanaan dan pengambilan keputusan strategik dan direview secara berkala.

3.6.6.2 Satuan kerja fungsi yang melaksanakan Manajemen Risiko untuk Risiko Strategik bertanggung jawab memastikan bahwa seluruh Risiko material yang timbul dari perubahan lingkungan bisnis dan implementasi strategi dilaporkan kepada Direksi secara tepat waktu.

3.6.7 Sistem Pengendalian Intern

3.6.7.1 Sistem pengendalian intern dalam penerapan Manajemen Risiko strategik mencakup:

3.6.7.1.1 Kesesuaian antara sistem pengendalian intern dengan jenis dan tingkat Risiko strategik yang melekat pada kegiatan usaha ;

3.6.7.1.2 Penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan, prosedur dan limit;

3.6.7.1.3 Penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari satuan kerja operasional kepada satuan kerja yang melaksanakan fungsi pengendalian;

3.6.7.1.4 Struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas tugas dan tanggung jawab masing-masing unit dan individu;

3.6.7.1.5 Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional yang akurat dan tepat waktu;

3.6.7.1.6 Kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan terhadap ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku;

3.6.7.1.7 Kaji ulang yang efektif , independen, dan obyektif terhadap



- kebijakan, kerangka dan prosedur operasional dan sistem informasi manajemen.
- 3.6.7.1.8 Dokumentasi secara lengkap dan memadai terhadap cakupan, prosedur-prosedur operasional, temuan audit, serta tanggapan hasil audit;
- 3.6.7.1.9 Verifikasi dan kaji ulang secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan-kelemahan yang bersifat material dan tindakan korektif untuk memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
- 3.6.7.2 Pelaksanaan kaji ulang terhadap penerapan Manajemen Risiko strategik paling kurang sebagai berikut :
- 3.6.7.2.1 Kaji ulang dan evaluasi dilakukan secara berkala, paling kurang setiap tahun oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR) dan Satuan Kerja Audit Intern (SKAI);
- 3.6.7.2.2 Cakupan kaji ulang dan evaluasi dapat ditingkatkan frekuensi/intensitasnya, berdasarkan perkembangan eksposur Risiko Strategik , perubahan pasar, metode pengukuran, dan pengelolaan Risiko;
- 3.6.7.2.3 Khusus untuk kaji ulang dan evaluasi terhadap pengukuran Risiko strategik oleh SKMR, paling kurang mencakup:
- Kesesuaian kerangka Manajemen Risiko strategik, yang meliputi kebijakan, struktur organisasi, alokasi sumber daya, desain proses Manajemen Risiko, sistem informasi, dan pelaporan Risiko strategik SBI Indonesia dengan kebutuhan bisnis , serta perkembangan peraturan dan praktek terbaik (*best practice*) terkait Manajemen Risiko strategik;
 - Metode, asumsi, dan variabel yang digunakan untuk mengukur dan menetapkan limit eksposur Risiko strategik;
 - Perbandingan antara hasil dari metode pengukuran Risiko yang menggunakan simulasi atau proyeksi dimasa datang dengan hasil aktual;
 - Perbandingan antara asumsi yang digunakan dalam metode dimaksud dengan kondisi yang sebenarnya/aktual;
 - Perbandingan antara limit yang ditetapkan dengan eksposur yang sebenarnya/aktual;
 - Penentuan kesesuaian antara pengukuran dan limit eksposur Risiko dengan kinerja di masa lalu dan posisi permodalan saat ini.
- 3.6.7.2.4 Kaji ulang oleh pihak independen baik SKAI antara lain mencakup:



- a. Keandalan kerangka Manajemen Risiko, yang mencakup kebijakan, struktur organisasi, alokasi sumber daya, desain proses Manajemen Risiko, sistem informasi, dan pelaporan Risiko ;
 - b. Penerapan Manajemen Risiko oleh unit bisnis/aktivitas pendukung, termasuk kaji ulang terhadap pelaksanaan pemantauan oleh SKMR.
- 3.6.7.3. Hasil penilaian kaji ulang oleh SKMR disampaikan kepada Dewan Komisaris, Satuan Kerja Audit Intern (SKAI), Direktur Kepatuhan, Komite Audit (apabila ada), dan Direksi terkait lainnya sebagai masukan dalam rangka penyempurnaan kerangka dan proses Manajemen Risiko.
- 3.6.7.4. Perbaikan atas hasil temuan audit intern maupun ekstern dipantau oleh SKAI. Temuan audit yang belum ditindaklanjuti diinformasikan oleh SKAI kepada Direksi untuk diambil langkah-langkah yang diperlukan.
- 3.6.7.5. Tingkat responsif Bank terhadap kelemahan dan/atau penyimpangan yang terjadi terhadap ketentuan internal dan eksternal yang berlaku.

3.7. Risiko Kepatuhan (*COMPLIANCE RISK*)

3.7.1. Definisi

- 3.7.1.1. Risiko Kepatuhan adalah Risiko akibat Bank tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.
- 3.7.1.2 Risiko Kepatuhan dapat bersumber antara lain dari perilaku hukum yakni perilaku/aktivitas Bank yang menyimpang atau melanggar dari ketentuan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku dan perilaku organisasi yakni perilaku/aktivitas Bank yang menyimpang atau bertentangan dari standar yang berlaku secara umum.

3.7.2. Tujuan

Tujuan utama Manajemen Risiko untuk Risiko 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.

3.7.3. Pengawasan Aktif Dewan Komisaris dan Direksi

3.7.3.1. Kewenangan dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris dan Direksi

3.7.3.1.1 Dewan Komisaris dan Direksi memastikan bahwa Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan dilakukan secara terintegrasi dengan Manajemen Risiko lainnya yang dapat berdampak pada profil Risiko Kepatuhan .

3.7.3.1.2 Dewan Komisaris dan Direksi memastikan bahwa setiap



permasalahan kepatuhan yang timbul dapat diselesaikan secara efektif oleh satuan kerja terkait dan dilakukan monitoring atas tindakan perbaikan oleh satuan kerja kepatuhan.

3.7.3.1.3 Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan memiliki peranan penting dalam Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan dengan tanggung jawab paling kurang sebagaimana diatur dalam ketentuan yang berlaku mengenai pelaksanaan fungsi kepatuhan Bank umum, antara lain:

- a. merumuskan strategi guna mendorong terciptanya budaya kepatuhan;
- b. mengusulkan kebijakan kepatuhan atau prinsip-prinsip kepatuhan yang akan ditetapkan oleh Direksi;
- c. menetapkan sistem dan prosedur kepatuhan yang akan digunakan untuk menyusun ketentuan dan pedoman internal ;
- d. memastikan bahwa seluruh kebijakan, ketentuan, sistem, dan prosedur, serta kegiatan usaha yang dilakukan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- e. meminimalkan Risiko Kepatuhan ;
- f. melakukan tindakan pencegahan agar kebijakan dan/atau keputusan yang diambil Direksi tidak menyimpang dari ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- g. melakukan tugas-tugas lainnya yang terkait dengan Fungsi Kepatuhan.

3.7.3.1.4 Direktur Kepatuhan harus independen dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugasnya kepada Bank Indonesia sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia yang berlaku mengenai Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan Bank Umum dan ketentuan terkait lainnya

3.7.3.2. Sumber Daya Manusia

Pejabat dan staf di satuan kerja Kepatuhan dilarang ditempatkan pada posisi menghadapi konflik kepentingan dalam melaksanakan tanggung jawab Fungsi Kepatuhan.

3.7.3.3. Organisasi Manajemen Risiko Kepatuhan

3.7.3.3.1 Bank memiliki fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan yang memadai dengan wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk masing-masing satuan/unit kerja yang melaksanakan fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko



Kepatuhan.

3.7.3.3.2 Bank memiliki satuan kerja kepatuhan yang independen yang memiliki tugas, kewenangan dan tanggung jawab paling kurang sebagaimana diatur dalam ketentuan yang berlaku mengenai pelaksanaan fungsi kepatuhan Bank Umum, antara lain:

- a. Membuat langkah-langkah dalam rangka mendukung terciptanya budaya kepatuhan pada seluruh kegiatan usaha pada setiap jenjang organisasi.
- b. Memiliki program kerja tertulis dan melakukan identifikasi, pengukuran, monitoring, dan pengendalian terkait dengan Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan.
- c. Menilai dan mengevaluasi efektivitas, kecukupan, dan kesesuaian kebijakan, sistem, dan prosedur yang dimiliki dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- d. Melakukan review dan/atau merekomendasikan pengkinian dan penyempurnaan kebijakan, ketentuan, sistem, maupun prosedur yang dimiliki oleh agar sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- e. Melakukan upaya-upaya untuk memastikan bahwa kebijakan, ketentuan, sistem, dan prosedur serta kegiatan usaha telah sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- f. Melakukan tugas-tugas lainnya yang terkait dengan fungsi kepatuhan.

3.7.4. Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit

3.7.4.1. Strategi Manajemen Risiko

3.7.4.1.1. Bank merumuskan strategi Manajemen Risiko Kepatuhan sesuai strategi bisnis secara keseluruhan dengan memperhatikan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko.

3.7.4.1.2. Strategi Manajemen Risiko kepatuhan disusun untuk memastikan bahwa eksposur Risiko dikelola secara terkendali sesuai dengan kebijakan, prosedur intern serta peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.

3.7.4.1.3. Strategi Manajemen Risiko Kepatuhan disusun berdasarkan prinsip-prinsip umum berikut:

- a. Strategi Manajemen Risiko Kepatuhan berorientasi



jangka panjang untuk memastikan kelangsungan usaha dengan mempertimbangkan kondisi/siklus ekonomi;

- b. Strategi Manajemen Risiko Kepatuhan dapat mengendalikan dan mengelola Risiko;
- c. Mencapai kecukupan permodalan yang diharapkan disertai alokasi sumber daya yang memadai.

3.7.4.1.4 Strategi Manajemen Risiko Kepatuhan disusun dengan mempertimbangkan faktor-faktor berikut:

- a. Perkembangan ekonomi dan industri serta dampaknya pada Risiko ;
- b. Organisasi Bank termasuk kecukupan sumber daya manusia dan infrastruktur pendukung;
- c. Kondisi keuangan Bank termasuk kemampuan untuk menghasilkan laba, dan kemampuan mengelola Risiko yang timbul sebagai akibat perubahan faktor eksternal dan faktor internal;

3.7.4.1.5 Direksi mengkomunikasikan strategi Manajemen Risiko Kepatuhan kepada seluruh jenjang organisasi.

3.7.4.1.6 Direksi melakukan review strategi Manajemen Risiko Kepatuhan secara berkala termasuk dampaknya terhadap kinerja keuangan , untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan terhadap strategi Manajemen Risiko .

3.7.4.2. Tingkat Risiko yang diambil (Risk Appetite) dan Toleransi Risiko (Risk Tolerance)

Pada dasarnya Bank mematuhi peraturan perundang- undangan yang berlaku, baik tulisan maupun jiwa (*spirit*) dari ketentuan tersebut. Risk Appetite dan Risk Tolerance dengan kompleksitas usaha dan permodalan Bank..

3.7.4.3. Kebijakan dan Prosedur

3.7.4.3.1 Bank memiliki rencana kerja kepatuhan yang dibuat secara periodik.

3.7.4.3.2 Untuk memastikan efektivitas penerapan Manajemen Risiko Kepatuhan, dalam rangka penyusunan kebijakan dan prosedur telah sesuai dengan standar yang berlaku secara umum, ketentuan, dan/atau peraturan perundang-undangan yang berlaku, antara lain yang berkaitan dengan :

- a. Ketepatan penetapan limit;
- b. Kebijakan untuk mengecualikan pelaksanaan transaksi yang melampaui limit;
- c. Penerapan kebijakan pengecekan kepatuhan melalui



prosedur secara berkala;

- d. Ketepatan waktu mengkomunikasikan kebijakan kepada seluruh pegawai pada setiap jenjang organisasi;
- e. Kecukupan pengendalian terhadap pengembangan produk dan aktifitas baru;
- f. kecukupan laporan dan sistem data terutama dalam rangka pengendalian terhadap akurasi, kelengkapan, dan integritas data.

3.7.4.4. Limit

- 3.7.4.4.1. Bank memiliki limit Risiko Kepatuhan yang sesuai dengan tingkat Risiko yang akan diambil, toleransi Risiko, dan strategi Bank secara keseluruhan dengan memperhatikan kemampuan modal untuk dapat menyerap eksposur Risiko atau kerugian yang timbul, pengalaman kerugian di masa lalu, kemampuan sumberdaya manusia, dan kepatuhan terhadap ketentuan eksternal yang berlaku.
- 3.7.4.4.2. Prosedur dan penetapan limit Risiko Kepatuhan paling kurang mencakup:
 - a. akuntabilitas dan jenjang delegasi wewenang yang jelas;
 - b. dokumentasi prosedur dan penetapan limit secara memadai untuk memudahkan pelaksanaan kaji ulang dan jejak audit;
 - c. pelaksanaan kaji ulang terhadap prosedur dan penetapan limit secara berkala paling kurang satu kali dalam setahun atau frekuensi yang lebih sering, sesuai dengan jenis Risiko, kebutuhan dan perkembangan Bank; dan
 - d. penetapan limit dilakukan secara komprehensif atas seluruh aspek yang terkait dengan Risiko, yang mencakup limit secara keseluruhan, limit per Risiko, dan limit per aktivitas bisnis yang memiliki eksposur Risiko.
- 3.7.4.4.3. Limit harus dipahami oleh setiap pihak yang terkait dan dikomunikasikan dengan baik termasuk apabila terjadi perubahan.
- 3.7.4.4.4. Dalam rangka pengendalian Risiko Kepatuhan, limit digunakan sebagai ambang batas untuk menentukan tingkat intensitas mitigasi Risiko yang akan dilaksanakan manajemen.
- 3.7.4.4.5. Bank memiliki mekanisme persetujuan apabila terjadi pelampauan limit.
- 3.7.4.4.6. Besaran limit diusulkan oleh satuan kerja operasional terkait, yang selanjutnya direkomendasikan kepada Satuan Kerja Manajemen Risiko untuk mendapat persetujuan Direksi sesuai



dengan kewenangannya masing-masing yang diatur dalam kebijakan internal .

3.7.4.4.7 Limit tersebut direview secara berkala sesuai kebijakan yang berlaku.

3.7.5. Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Pengendalian Risiko, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko Kepatuhan

3.7.5.1. Identifikasi Risiko Kepatuhan

Identifikasi dan analisis terhadap beberapa faktor yang dapat meningkatkan eksposur Risiko Kepatuhan, seperti:

3.7.5.1.1 Jenis dan kompleksitas kegiatan usaha Bank, termasuk produk dan aktivitas baru.

3.7.5.1.2 Jumlah (volume) dan materialitas ketidakpatuhan Bank terhadap kebijakan dan prosedur intern, peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku, serta praktek dan standar etika bisnis yang sehat.

3.7.5.2. Pengukuran Risiko Kepatuhan

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

3.7.5.3. Pemantauan Risiko Kepatuhan

Satuan kerja yang melaksanakan fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan wajib untuk memantau dan melaporkan Risiko Kepatuhan yang terjadi kepada Direksi baik sewaktu-waktu pada saat terjadinya Risiko Kepatuhan maupun secara berkala.

3.7.5.4. Pengendalian Risiko Kepatuhan

3.7.5.4.1 Ketersediaan Pedoman Kerja Kepatuhan.

3.7.5.4.2 Budaya Kepatuhan pada peraturan untuk seluruh jenjang organisasi.

3.7.5.4.3 Distribusi penerbitan peraturan internal/ eksternal kepada Satuan Kerja.

3.7.5.4.4 Ketersediaan kebijakan dan Prosedur sesuai produk dan aktivitas Bank.

3.7.5.4.5 Analisa Risiko Kepatuhan pada produk atau aktivitas baru sebelum dilakukan implementasi.

3.7.5.5. Sistem Informasi Manajemen Risiko Kepatuhan

3.7.5.5.1 Sistem informasi Manajemen Risiko Kepatuhan merupakan



bagian dari sistem informasi manajemen yang dimiliki dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan.

- 3.7.5.5.2 Sebagai bagian dari proses Manajemen Risiko Kepatuhan, sistem informasi Manajemen Risiko digunakan untuk mendukung pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian Risiko.
- 3.7.5.5.3 Sistem informasi Manajemen Risiko Kepatuhan dapat memastikan :
- tersedianya informasi yang akurat, lengkap, informatif, tepat waktu, dan dapat diandalkan agar dapat digunakan Dewan Komisaris, Direksi, dan satuan kerja yang terkait dalam penerapan Manajemen Risiko untuk menilai, memantau, dan memitigasi Risiko yang dihadapi baik Risiko keseluruhan/komposit maupun per Risiko dan/atau dalam rangka proses pengambilan keputusan oleh Direksi;
 - efektivitas penerapan Manajemen Risiko Kepatuhan mencakup kebijakan, prosedur, dan penetapan limit Risiko;
 - tersedianya informasi tentang hasil (realisasi) penerapan Manajemen Risiko Kepatuhan dibandingkan dengan target yang ditetapkan oleh Bank sesuai dengan kebijakan dan strategi penerapan Manajemen Risiko.
- 3.7.5.5.4 Sistem informasi Manajemen Risiko Kepatuhan disesuaikan dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha serta adaptif terhadap perubahan.
- 3.7.5.5.5 Kecukupan cakupan informasi yang dihasilkan dari sistem informasi Manajemen Risiko Kepatuhan direview secara berkala untuk memastikan bahwa cakupan tersebut sesuai dengan perkembangan tingkat kompleksitas kegiatan usaha.
- 3.7.5.5.6 Sebagai bagian dari sistem informasi Manajemen Risiko, laporan profil Risiko Kepatuhan bersama dengan risiko lainnya disusun secara berkala oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko yang independen terhadap unit kerja yang melakukan kegiatan bisnis. Frekuensi penyampaian laporan kepada Direksi terkait dan Komite Manajemen Risiko harus ditingkatkan sesuai kebutuhan terutama apabila kondisi pasar berubah dengan cepat.
- 3.7.5.5.7 Sistem informasi Manajemen Risiko Kepatuhan harus mendukung pelaksanaan pelaporan kepada Bank Indonesia.
- 3.7.5.5.8 Dalam mengembangkan teknologi sistem informasi dan perangkat lunak baru, Bank memastikan bahwa penerapan sistem informasi dan teknologi baru tersebut tidak akan



mengganggu kesinambungan sistem informasi .

- 3.7.5.5.9 Apabila Bank memutuskan untuk menugaskan tenaga kerja alih daya (*outsourcing*) dalam pengembangan perangkat lunak dan penyempurnaan sistem, Bank memastikan bahwa keputusan penunjukan pihak ketiga tersebut dilakukan secara obyektif dan independen. Dalam perjanjian/kontrak alih daya dicantumkan klausul mengenai pemeliharaan dan pengkinian serta langkah antisipasi guna mencegah gangguan yang mungkin terjadi dalam pengoperasiannya.
- 3.7.5.5.10 Sebelum menerapkan sistem informasi manajemen Risiko Kepatuhan yang baru, harus dilakukan pengujian untuk memastikan bahwa proses dan keluaran (*output*) yang dihasilkan telah melalui proses pengembangan, pengujian dan penilaian kembali secara efektif dan akurat, serta memastikan bahwa data historis akuntansi dan manajemen dapat diakses oleh sistem/perangkat lunak baru tersebut dengan baik.
- 3.7.5.5.11 Tata usaha dan pengkinian dokumentasi sistem, yang memuat perangkat keras, perangkat lunak, basis data (*database*), parameter, tahapan proses, asumsi yang digunakan, sumber data, dan keluaran yang dihasilkan sehingga memudahkan pengendalian melekat dan pelaksanaan jejak audit.

3.7.6. Sistem pengendalian Intern

- 3.7.6.1 Sistem pengendalian intern dalam penerapan Manajemen Risiko Kepatuhan mencakup:
 - 3.7.6.1.1 Kesesuaian antara sistem pengendalian intern dengan jenis dan tingkat Risiko Kepatuhan yang melekat pada kegiatan usaha ;
 - 3.7.6.1.2 Penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan, prosedur dan limit;
 - 3.7.6.1.3 Penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari satuan kerja operasional kepada satuan kerja yang melaksanakan fungsi pengendalian;
 - 3.7.6.1.4 Struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas tugas dan tanggung jawab masing-masing unit dan individu;
 - 3.7.6.1.5 Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional yang akurat dan tepat waktu;
 - 3.7.6.1.6 Kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan terhadap ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku;
 - 3.7.6.1.7 Kaji ulang yang efektif , independen, dan obyektif terhadap kebijakan, kerangka dan prosedur operasional ;
 - 3.7.6.1.8 Pengujian dan kaji ulang yang memadai terhadap sistem informasi manajemen;



- 3.7.6.1.9 Dokumentasi secara lengkap dan memadai terhadap cakupan, prosedur-prosedur operasional, temuan audit, serta tanggapan hasil audit;
- 3.7.6.1.10 Verifikasi dan kaji ulang secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan-kelemahan yang bersifat material dan tindakan korektif untuk memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
- 3.7.6.2 Pelaksanaan kaji ulang terhadap penerapan Manajemen Risiko Kepatuhan paling kurang sebagai berikut :
- 3.7.6.2.1 Kaji ulang dan evaluasi dilakukan secara berkala, paling kurang setiap tahun oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR) dan Satuan Kerja Audit Intern (SKAI);
- 3.7.6.2.2 Cakupan kaji ulang dan evaluasi dapat ditingkatkan frekuensi/intensitasnya, berdasarkan perkembangan eksposur Risiko Kepatuhan , perubahan pasar, metode pengukuran, dan pengelolaan Risiko;
- 3.7.6.2.3 Khusus untuk kaji ulang dan evaluasi terhadap pengukuran Risiko Kepatuhan oleh SKMR, paling kurang mencakup:
- Kesesuaian kerangka Manajemen Risiko Kepatuhan, yang meliputi kebijakan, struktur organisasi, alokasi sumber daya, desain proses Manajemen Risiko, sistem informasi, dan pelaporan Risiko Kepatuhan Bank dengan kebutuhan bisnis , serta perkembangan peraturan dan praktek terbaik (*best practice*) terkait Manajemen Risiko Kepatuhan;
 - Metode, asumsi, dan variabel yang digunakan untuk mengukur dan menetapkan limit eksposur Risiko Kepatuhan;
 - Perbandingan antara hasil dari metode pengukuran Risiko yang menggunakan simulasi atau proyeksi dimasa datang dengan hasil aktual;
 - Perbandingan antara asumsi yang digunakan dalam metode dimaksud dengan kondisi yang sebenarnya/aktual;
 - Perbandingan antara limit yang ditetapkan dengan eksposur yang sebenarnya/aktual;
 - Penentuan kesesuaian antara pengukuran dan limit eksposur Risiko dengan kinerja di masa lalu dan posisi permodalan saat ini.
- 3.7.6.2.4 Kaji ulang oleh pihak independen antara lain mencakup:
- Keandalan kerangka Manajemen Risiko Kepatuhan, yang mencakup kebijakan, struktur organisasi, alokasi sumber daya, desain proses Manajemen Risiko, sistem informasi,



dan pelaporan Risiko ;

- b. Penerapan Manajemen Risiko oleh unit bisnis/aktivitas pendukung, termasuk kaji ulang terhadap pelaksanaan pemantauan oleh SKMR.
- 3.7.6.3. Hasil penilaian kaji ulang oleh SKMR disampaikan kepada Direksi sebagai masukan dalam rangka penyempurnaan kerangka dan proses Manajemen Risiko.
 - 3.7.6.4. Perbaikan atas hasil temuan audit intern maupun ekstern dipantau oleh SKAI. Temuan audit yang belum ditindaklanjuti diinformasikan oleh SKAI kepada Direksi untuk diambil langkah-langkah yang diperlukan.
 - 3.7.6.5. Tingkat responsif Bank terhadap kelemahan dan/atau penyimpangan yang terjadi terhadap ketentuan internal dan eksternal yang berlaku.

3.8. RISIKO REPUTASI (*REPUTATION RISK*)

3.8.1. Definisi

- 3.8.1.1. Risiko Reputasi adalah Risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang bersumber dari persepsi negatif terhadap Bank.
- 3.8.1.2. Risiko Reputasi dapat bersumber dari berbagai aktivitas bisnis Bank sebagai berikut:
 - a. Kejadian-kejadian yang telah merugikan reputasi Bank, misalnya pemberitaan negatif di media massa, pelanggaran etika bisnis, dan keluhan nasabah; atau
 - b. Hal-hal lain yang dapat menyebabkan Risiko Reputasi, misalnya kelemahan-kelemahan pada tata kelola, budaya perusahaan, dan praktik bisnis Bank.

3.8.2. Tujuan

Tujuan utama Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi adalah untuk mengantisipasi dan meminimalkan dampak kerugian dari Risiko Reputasi Bank.

3.8.3. Pengawasan Aktif Dewan Komisaris dan Direksi

3.8.3.1. Kewenangan dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris dan Direksi

- 3.8.3.1.1. Dewan Komisaris dan Direksi memberikan perhatian terhadap pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi oleh unit-unit terkait (*Corporate Secretary*, Humas, dan unit bisnis terkait).
- 3.8.3.1.2. Dewan Komisaris dan Direksi berperilaku secara profesional dan menjaga etika bisnis sehingga dapat menjadi contoh bagi seluruh elemen organisasi dalam upaya membangun dan



menjaga reputasi.

3.8.3.1.3. Direksi menetapkan satuan kerja/fungsi yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab untuk memberikan informasi kepada nasabah dan pemangku kepentingan Bank terkait dengan aktivitas bisnis Bank dalam rangka mengendalikan Risiko Reputasi.

3.8.3.2. Sumber Daya Manusia

Dalam rangka pelaksanaan tanggung jawab penerapan Manajemen Risiko terkait SDM maka :

3.8.3.2.1. Terdapat kualifikasi SDM yang jelas untuk setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko;

3.8.3.2.2. Memastikan kecukupan kuantitas dan kualitas SDM yang ada di Bank dan memastikan SDM dimaksud memahami tugas dan tanggung jawabnya, baik untuk unit bisnis, Satuan Kerja Manajemen Risiko maupun unit pendukung yang bertanggung jawab atas pelaksanaan Manajemen Risiko;

3.8.3.2.3. Mengembangkan kebijakan dan prosedur SDM;

3.8.3.2.4. Memastikan peningkatan kompetensi dan integritas pimpinan dan personil satuan kerja bisnis, Satuan Kerja Manajemen Risiko dan Satuan Kerja Audit Internal, dengan memperhatikan faktor-faktor seperti pengetahuan, pengalaman/rekam jejak dan kemampuan yang memadai di bidang Manajemen Risiko melalui program pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan, untuk menjamin efektivitas proses Manajemen Risiko;

3.8.3.2.5. Menempatkan pejabat dan staf yang kompeten pada masing-masing satuan kerja sesuai dengan sifat, jumlah, dan kompleksitas kegiatan usaha;

3.8.3.2.6. Memastikan bahwa pejabat dan staf yang ditempatkan pada masing-masing satuan kerja tersebut memiliki:

- a. Pemahaman mengenai Risiko yang melekat pada setiap produk/aktivitas
- b. Pemahaman mengenai faktor-faktor Risiko yang relevan dan kondisi pasar yang mempengaruhi produk/aktivitas , serta kemampuan mengestimasi dampak dari perubahan faktor-faktor tersebut terhadap kelangsungan usaha ;
- c. Kemampuan mengkomunikasikan implikasi eksposur Risiko kepada Direksi dan komite Manajemen Risiko.

3.8.3.2.7. Memastikan agar seluruh SDM memahami strategi, tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko, dan kerangka Manajemen Risiko yang telah ditetapkan Direksi dan disetujui



oleh Dewan Komisaris serta mengimplementasikannya.

3.8.3.3. Organisasi Manajemen Risiko reputasi

3.8.3.3.1. Seluruh pegawai termasuk manajemen unit bisnis dan aktivitas pendukung menjadi bagian dari struktur pelaksana Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi, mengingat reputasi merupakan hasil dari seluruh aktivitas bisnis. Peran Manajemen Unit Bisnis adalah mengidentifikasi Risiko Reputasi yang terjadi pada bisnis atau aktivitas unit tersebut dan sebagai *front liner* dalam membangun dan mencegah Risiko Reputasi, khususnya terkait hubungan dengan nasabah.

3.8.3.3.2. Satuan kerja yang melaksanakan Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi yaitu *Corporate Secretary*, dan Satuan Kerja Bisnis bertanggung jawab:

- a. Menjalankan fungsi pengolahan Risiko Reputasi agar merespons pemberitaan negatif atau kejadian lainnya yang mempengaruhi reputasi Bank dan dapat menyebabkan kerugian.
- b. Mengkomunikasikan informasi yang dibutuhkan pemangku kepentingan: investor, nasabah, kreditur, asosiasi, dan masyarakat.

3.8.4. Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit

3.8.4.1. Strategi Manajemen Risiko

3.8.4.1.1. Perumusan strategi Manajemen Risiko Reputasi sesuai strategi bisnis secara keseluruhan dengan memperhatikan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko.

3.8.4.1.2. Strategi Manajemen Risiko Reputasi disusun untuk memastikan bahwa eksposur Risiko Reputasi dikelola secara terkendali sesuai dengan kebijakan, prosedur intern serta peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.

3.8.4.1.3. Strategi Manajemen Risiko Reputasi disusun berdasarkan prinsip-prinsip umum berikut:

- a. Strategi Manajemen Risiko Reputasi berorientasi jangka panjang untuk memastikan kelangsungan usaha dengan mempertimbangkan kondisi/siklus ekonomi;
- b. Strategi Manajemen Risiko Reputasi dapat mengendalikan dan mengelola Risiko;
- c. Mencapai kecukupan permodalan yang diharapkan disertai alokasi sumber daya.

3.8.4.1.4. Strategi Manajemen Risiko Reputasi disusun dengan



mempertimbangkan faktor-faktor berikut:

- a. Perkembangan ekonomi dan industri serta dampaknya pada Risiko Reputasi ;
 - b. Organisasi Bank termasuk kecukupan sumber daya manusia dan infrastruktur pendukung;
 - c. Kondisi keuangan termasuk kemampuan untuk menghasilkan laba, dan kemampuan mengelola Risiko yang timbul sebagai akibat perubahan faktor eksternal dan faktor internal;
 - d. Bauran serta diversifikasi portofolio .
- 3.8.4.1.5. Direksi mengkomunikasikan strategi Manajemen Risiko Reputasi kepada satuan kerja, yang relevan.
- 3.8.4.1.6. Direksi melakukan review strategi Manajemen Risiko Reputasi secara berkala termasuk dampaknya terhadap kinerja keuangan, untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan terhadap strategi Manajemen Risiko .
- 3.8.4.2. Tingkat Risiko yang akan diambil (Risk Appetite) dan Toleransi Risiko (Risk Tolerance)
- 3.8.4.2.1. Tingkat Risiko Reputasi yang akan diambil dan toleransi Risiko Reputasi ditetapkan oleh Direksi.
- 3.8.4.2.2. Dalam menetapkan toleransi Risiko Reputasi, akan mempertimbangkan strategi dan tujuan bisnis serta kemampuan dalam mengambil Risiko (*risk bearing capacity*).
- 3.8.4.3. Kebijakan dan Prosedur
- 3.8.4.3.1. Kebijakan dan prosedur tertulis yang disusun harus memenuhi prinsip-prinsip transparansi dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah dan pemangku kepentingan lainnya untuk mengendalikan Risiko Reputasi. Kebijakan tersebut juga sejalan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai perlindungan kepada konsumen
- 3.8.4.3.2. Pelaksanaan kebijakan komunikasi yang tepat dalam rangka menghadapi berita/publikasi yang bersifat negatif atau mencegah informasi yang cenderung kontraproduktif, antara lain dengan cara menerapkan strategi penggunaan media yang efektif untuk menghadapi berita negatif
- 3.8.4.3.3. Penunjukkan suatu fungsi dalam organisasi dilakukan untuk pengelolaan reputasi pada saat krisis sehingga dapat dengan cepat mengantisipasi peningkatan Risiko Reputasi di saat krisis. Penilaian atas faktor ini mencakup
- a. Struktur Manajemen Krisis, dan



b. Prosedur Manual Manajemen Krisis

3.8.4.4. Limit

Limit Risiko Reputasi ditetapkan dengan mengacu kepada ketentuan internal .

3.8.5. Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan dan Pengendalian Risiko, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko Reputasi

3.8.5.4. Identifikasi dan Pengukuran Risiko Reputasi

3.8.5.4.1. Pencatatan dan penatausahaan data administrasi setiap kejadian terkait dengan Risiko Reputasi termasuk jumlah potensi kerugian yang digunakan untuk memproyeksikan potensi kerugian pada suatu periode aktivitas tertentu .

3.8.5.4.2. Sumber informasi untuk identifikasi dan pengukuran dampak dari risiko reputasi yaitu: pemberitaan media massa, situs Bank dan hasil analisis jejaring sosial, pengaduan nasabah melalui layanan nasabah, dan kuesioner kepuasan nasabah.

3.8.5.5. Pemantauan Risiko Reputasi

3.8.5.5.1. Sistem dan prosedur pemantauan yang disusun mencakup pemantauan terhadap besarnya eksposur Risiko Reputasi, toleransi Risiko, kepatuhan limit internal, dan hasil *stress testing* maupun konsistensi pelaksanaan dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan.

3.8.5.5.2. Pemantauan dilakukan oleh unit pelaksana maupun oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko.

3.8.5.5.3. Hasil pemantauan disajikan dalam laporan berkala yang disampaikan kepada Manajemen dalam rangka mitigasi Risiko Reputasi dan tindakan yang diperlukan.

3.8.5.5.4. Bank menyiapkan suatu sistem *back-up* dan prosedur yang efektif untuk mencegah terjadinya gangguandalam proses pemantauan Risiko, dan melakukan pengecekan serta penilaian kembali secara berkala terhadap sistem *back-up* tersebut.

3.8.5.6. Pengendalian Risiko reputasi

3.8.5.6.1. Tindak lanjut penyelesaian keluhan nasabah dan gugatan hukum harus dilakukan karena dapat meningkatkan eksposur Risiko Reputasi.

3.8.5.6.2. Pengembangan mekanisme tindakan pengendalian Risiko Reputasi dapat dilakukan melalui hal-hal berikut:

- a. Pencegahan terjadinya kejadian yang menimbulkan Risiko Reputasi, yang secara umum dilakukan melalui serangkaian aktivitas sebagai berikut:



- 1) Tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*), merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk pemberdayaan masyarakat dalam bentuk kegiatan ekonomi/sosial yang diharapkan dapat membangun reputasi positif dari pemangku kepentingan terhadap Bank.
 - 2) komunikasi/edukasi secara rutin kepada pemangku kepentingan dalam rangka membentuk reputasi positif dari pemangku kepentingan.
 - b. Pemulihan reputasi Bank setelah melakukan kejadian yang menimbulkan Risiko Reputasi, yaitu segala respons untuk memulihkan reputasi dan mencegah terjadinya pemburukan reputasi .
- 3.8.5.6.3. Mitigasi Risiko Reputasi maupun kejadian yang menimbulkan Risiko Reputasi dilakukan dengan mempertimbangkan materialitas permasalahan dan biaya. Meskipun demikian, dapat saja Risiko Reputasi tersebut diterima sepanjang masih sesuai dengan tingkat Risiko yang akan diambil.
- 3.8.5.6.4. 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.
- 3.8.5.7. Sistem Manajemen Risiko Reputasi
- Prosedur dari mekanisme pelaporan Risiko Reputasi serta mekanisme sistem peringatan dini untuk memberikan sinyal kepada manajemen sehingga dapat melakukan respon-respon dan mitigasi yang dibutuhkan, disusun secara tertulis.
- 3.8.6. Sistem Pengendalian Intern
- 3.8.6.1 Sistem pengendalian intern dalam penerapan Manajemen Risiko Reputasi mencakup:
- 3.8.6.1.1 Kesesuaian antara sistem pengendalian intern dengan jenis dan tingkat Risiko Reputasi yang melekat pada kegiatan usaha ;
 - 3.8.6.1.2 Penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan, prosedur dan limit;
 - 3.8.6.1.3 Penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari satuan kerja operasional kepada satuan kerja yang melaksanakan fungsi pengendalian;
 - 3.8.6.1.4 Struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas tugas dan tanggung jawab masing-masing unit dan individu;



- 3.8.6.1.5 Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional yang akurat dan tepat waktu;
 - 3.8.6.1.6 Kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan terhadap ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku;
 - 3.8.6.1.7 Kaji ulang yang efektif, independen, dan obyektif terhadap kebijakan, kerangka dan prosedur operasional;
 - 3.8.6.1.8 Pengujian dan kaji ulang yang memadai terhadap sistem informasi manajemen;
 - 3.8.6.1.9 Dokumentasi secara lengkap dan memadai terhadap cakupan, prosedur-prosedur operasional, temuan audit, serta tanggapan hasil audit;
 - 3.8.6.1.10 Verifikasi dan kaji ulang secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan-kelemahan yang bersifat material dan tindakan korektif untuk memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
- 3.8.6.2. Pelaksanaan kaji ulang terhadap penerapan Manajemen Risiko Reputasi paling kurang sebagai berikut :
- 3.8.6.2.1 Kaji ulang dan evaluasi dilakukan secara berkala, paling kurang setiap tahun oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR) dan Satuan Kerja Audit Intern (SKAI);
 - 3.8.6.2.2 Cakupan kaji ulang dan evaluasi dapat ditingkatkan frekuensi/intensitasnya, berdasarkan perkembangan eksposur Risiko Reputasi, perubahan pasar, metode pengukuran, dan pengelolaan Risiko;
 - 3.8.6.2.3 Khusus untuk kaji ulang dan evaluasi terhadap pengukuran Risiko Reputasi oleh SKMR, paling kurang mencakup:
 - a. Kesesuaian kerangka Manajemen Risiko Reputasi, yang meliputi kebijakan, struktur organisasi, alokasi sumber daya, desain proses Manajemen Risiko, sistem informasi, dan pelaporan Risiko Reputasi Bank dengan kebutuhan bisnis, serta perkembangan peraturan dan praktek terbaik (*best practice*) terkait Manajemen Risiko Reputasi;
 - b. Metode, asumsi, dan variabel yang digunakan untuk mengukur dan menetapkan limit eksposur Risiko Reputasi;
 - c. Perbandingan antara hasil dari metode pengukuran Risiko yang menggunakan simulasi atau proyeksi di masa datang dengan hasil aktual;
 - d. Perbandingan antara asumsi yang digunakan dalam metode dimaksud dengan kondisi yang sebenarnya/aktual;
 - e. Perbandingan antara limit yang ditetapkan dengan



eksposur yang sebenarnya/aktual;

- f. Penentuan kesesuaian antara pengukuran dan limit eksposur Risiko dengan kinerja di masa lalu dan posisi permodalan Bank saat ini.

3.8.6.2.4 Kaji ulang oleh pihak independen antara lain mencakup:

- a. Keandalan kerangka Manajemen Risiko Reputasi, yang mencakup kebijakan, struktur organisasi, alokasi sumber daya, desain proses Manajemen Risiko, sistem informasi, dan pelaporan Risiko ;
- b. Penerapan Manajemen Risiko Reputasi oleh unit bisnis/aktivitas pendukung, termasuk kaji ulang terhadap pelaksanaan pemantauan oleh SKMR.

3.8.6.3. Hasil penilaian kaji ulang oleh SKMR disampaikan kepada Direksi sebagai masukan dalam rangka penyempurnaan kerangka dan proses Manajemen Risiko.

3.8.6.4. Perbaikan atas hasil temuan audit intern maupun ekstern harus dipantau oleh SKAI. Temuan audit yang belum ditindaklanjuti harus diinformasikan oleh SKAI kepada Direksi untuk diambil langkah-langkah yang diperlukan.

3.8.6.5. Tingkat responsif Bank terhadap kelemahan dan/atau penyimpangan yang terjadi terhadap ketentuan internal dan eksternal yang berlaku.



BAB IV

PELAPORAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti pembelajaran ini, mahasiswa diharapkan mampu memahami dan memiliki keahlian menganalisa risiko serta dapat mengimplementasikan pada kehidupan lingkungan masyarakat maupun pada perusahaan tempat bekerja mahasiswa.

Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti pembelajaran ini, mahasiswa diharapkan dapat mampu memahami dan menjelaskan:

- a. Laporan profil risiko;
- b. Laporan produk dan aktifitas baru;
- c. Laporan dalam pemantauan likuiditas;
- d. Laporan lainnya.

4.1 Laporan Profil Risiko

- 4.1.1 Satuan Kerja Manajemen Risiko menyampaikan laporan profil risiko kepada Bank Indonesia secara triwulanan untuk posisi bulan Maret, Juni, September dan Desember, yang disajikan secara komparatif dengan posisi triwulan sebelumnya selambat-lambatnya 15 (lima belas) hari kerja setelah akhir bulan laporan. Laporan profil risiko memuat laporan tentang tingkat dan trend seluruh eksposur risiko yang relevan dan sesuai dengan kompleksitas usaha Bank. Cakupan dan bentuk laporan profil risiko berpedoman kepada Lampiran 1 dan 2 Pedoman Penerapan Manajemen Risiko Bank.
- 4.1.2 Penilaian Profil Risiko dilakukan dengan mengacu kepada Pedoman Penilaian Tingkat Kesehatan Bank yang sesuai dengan Ketentuan Bank Indonesia mengenai penilaian tingkat kesehatan bank umum.
- 4.1.3 Penetapan peringkat risiko pada laporan profil dimaksud berpedoman kepada matriks kriteria kualitatif profil risiko sebagaimana diuraikan dalam Lampiran 2 Pedoman Penerapan Manajemen Risiko Bank.

4.2 Laporan Produk dan Aktivitas Baru

- 4.2.1 Bank menyampaikan laporan produk dan aktivitas baru kepada Bank Indonesia, yang terdiri dari :



- 4.2.1.1 Laporan rencana penerbitan produk atau pelaksanaan aktivitas baru yang wajib disampaikan paling lambat 60 (enam puluh) hari sebelum penerbitan atau pelaksanaan produk dan aktivitas baru.
- 4.2.1.2 Laporan realisasi penerbitan produk atau pelaksanaan aktivitas baru yang wajib disampaikan paling lambat 7 (tujuh) hari kerja setelah produk atau aktivitas baru dilakukan.
- 4.2.2 Cakupan laporan produk dan aktivitas baru sekurang-kurangnya meliputi data dan informasi serta penjelasan mengenai :
 - 4.2.2.1 Prosedur pelaksanaan (standard operating procedures/SOP) produk dan aktivitas baru;
 - 4.2.2.2 Organisasi dan kewenangan untuk melaksanakan produk dan aktivitas baru;
 - 4.2.2.3 Hasil identifikasi Bank terhadap risiko yang melekat pada produk dan aktivitas baru;
 - 4.2.2.4 Hasil uji coba metode pengukuran dan pemantauan risiko yang melekat pada produk dan aktivitas baru;
 - 4.2.2.5 Sistem informasi akuntansi untuk produk dan aktivitas baru, termasuk penjelasan tentang keterkaitan system informasi akuntansi tersebut dengan system informasi akuntansi Bank secara menyeluruh;
 - 4.2.2.6 Hasil analisis aspek hukum untuk produk dan aktivitas baru;

4.3 Laporan Dalam Rangka Pemantauan Likuiditas

- 4.3.1 Laporan Proyeksi Arus Kas dibuat oleh Unit Kerja Akunting dalam rangka pengelolaan posisi likuiditas dan Risiko Likuiditas harian, Bank menyusun proyeksi arus kas setiap hari baik dalam Rupiah maupun valuta asing yang paling kurang mencakup proyeksi untuk jangka waktu satu minggu yang akan datang dan disajikan secara harian.
 - 4.3.1.1 Laporan Proyeksi Arus Kas disampaikan secara mingguan yaitu setiap hari Jumat sesuai dengan format internal Bank. Contoh : Bank wajib menyampaikan Laporan Proyeksi Arus Kas pada hari Jumat tanggal 3 Juli 2009 mencakup proyeksi arus kas hari Senin tanggal 6 Juli 2009 sampai dengan hari Jumat tanggal 10 Juli 2009.

Dalam hal hari Jumat jatuh pada hari libur maka laporan disampaikan pada hari kerja sebelumnya.
 - 4.3.1.2 Format Laporan Proyeksi Arus Kas mencakup paling kurang pos-pos neraca dan pos-pos rekening administratif yang memiliki transaksi yang signifikan sesuai dengan karakteristik, kegiatan usaha, dan kompleksitas Bank serta harus dilakukan secara konsisten.
 - 4.3.1.3 Laporan Proyeksi Arus Kas dilaporkan secara on-line melalui Laporan Kantor Pusat Bank Umum (LKPBU).
 - 4.3.1.4 Selama Laporan Proyeksi Arus Kas belum dilaporkan secara on-line melalui Laporan Kantor Pusat Bank Umum (LKPBU), laporan tersebut wajib disampaikan secara off-line Kepada Bank Indonesia.



4.3.2 Laporan Profil Maturitas

- 4.3.2.1 Cakupan dan format Laporan Profil Maturitas yang dibuat oleh Unit kerja Akunting Pedoman Penerapan Manajemen Risiko Bank. Laporan tersebut disampaikan sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia yang mengatur mengenai Laporan Berkala Bank Umum. Laporan Profil Maturitas dilaporkan secara on-line melalui Laporan Berkala Bank Umum (LBBU).
- 4.3.2.4 Selama format Laporan Profil Maturitas belum sesuai dengan Pedoman Penerapan Manajemen Risiko Bank, Bank tetap wajib menyampaikan Laporan Profil Maturitas sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia yang mengatur mengenai Laporan Berkala Bank Umum (LBBU) yang berlaku.

4.4 Laporan Lain

- 4.4.1 Bank wajib menyampaikan laporan lain kepada Bank Indonesia dalam hal terdapat kondisi yang berpotensi menimbulkan kerugian yang signifikan terhadap kondisi keuangan Bank atau alasan lain yang dipandang penting oleh Bank Indonesia. Dalam hal ini, kondisi Bank tersebut berarti :
 - 4.4.1.1 Bank telah ditetapkan oleh Bank Indonesia dalam status Pengawasan Intensif, Pengawasan Khusus, Bank Dalam Penyehatan dikembalikan kepada Bank Indonesia;
 - 4.4.1.2 Bank memiliki eksposur risiko pasar dan risiko likuiditas yang sangat signifikan; dan
 - 4.4.1.3 Kondisi eksternal (pasar) mengalami fluktuasi yang sangat tajam dan cenderung tidak mampu dikendalikan oleh Bank.
- 4.4.2 Bank wajib menyampaikan kepada Bank Indonesia laporan lain yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko dan/atau terkait dengan penerbitan produk atau pelaksanaan aktivitas tertentu secara berkala atau sewaktu-waktu apabila diperlukan
- 4.4.3 Cakupan dan bentuk laporan lain ini disesuaikan dengan hasil konsultasi atau pertemuan antara Bank dengan Bank Indonesia.



DAFTAR PUSTAKA

- Australian/New Zealand Standard, (November, 2009), AS/NZS ISO 31000:2009 *Risk Management – Principles and Guidelines*.
- Badan Standarisasi Nasional (Mei, 2018), *Grand Desain: Penerapan Manajemen Resiko di Badan Standarisasi Nasional*, Jakarta.
- BSN. 2018. Standar Internasional Manajemen Risiko, perkembangan terkini dan implikasinya bagi Indonesia,” dalam bsn.go.id
- Ferry N Idroes.2020. Manajemen Risiko Perbankan, Pemahaman Pendekatan 3 Pilar Kesepakatan Basel II terkait Aplikasi Regulasi dan Pelaksanaannya di Indonesia. Rajawali Original.
- Hanafi, Mahmud M., Risiko, Proses Manajemen Risiko, dan Enterprise Risk Management.
- Hanafie, Mamduh M. Dr, MBA. 2009. Manajemen Risiko – Yogyakarta:UUP STIMYKPN: Yogyakarta.
- Herman Darmawi, 2019. Manajemen Risiko, Edisi 2. Bumi Aksara Original
- Irham Fahmi. Manajemen resiko. (Bandung: Alfabeta, 2010)
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 tentang Penerapan manajemen Risiko Bagi bank Umum
- Tampubolon, Robert. (2006). *Risk Management*. PT Elex Media Komputindo: Jakarta