

# PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA UMUM



## Organisasi

Pelaksanaan Manajemen Risiko diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.

Pengelolaan risiko di PT Bank Mega Tbk berada di bawah koordinasi Direktorat Risk, dimana direktorat ini membawahi 8 (delapan) Unit Kerja, yaitu Operational Risk Management, Credit Risk Management, Market, Liquidity & Integrated Risk Management, National Credit Review, Restructure & Control, National Credit Appraisal, Credit Collection & Remedial, Credit Asset Recovery, dan Collection Strategy & Support.

Dalam ruang lingkup *bank-wide*, PT Bank Mega Tbk memiliki Komite Manajemen Risiko (KMR) yang membantu Dewan Komisaris dan Direksi dalam melakukan pengawasan aktif terkait pengelolaan

risiko. Komite Manajemen Risiko ini dapat berfungsi sebagai Komite Manajemen Krisis dalam rangka program Recovery Plan. Pada struktur Dewan Komisaris terdapat Komite Pemantau Risiko, Komite Remunerasi dan Nominasi, serta Komite Audit, sementara di dalam Dewan Direksi sendiri terdapat Komite Eksekutif yang terdiri dari: Komite Manajemen Risiko, Komite Kebijakan Perkreditan, Komite Produk, Komite Pengadaan Barang, Komite Teknologi Informasi, Komite Sumber Daya Manusia, serta Komite Aset & Kewajiban (Assets & Liabilities Committee).

Dalam ruang lingkup *group-wide*, PT Bank Mega Tbk merupakan Entitas Utama dalam Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi di Konglomerasi Keuangan Mega Corpora dan unit kerja Market, Liquidity & Integrated Risk Management sebagai Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi (SKMRT).

## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA UMUM

### Indikator Risiko

Dalam implementasinya, Bank telah membagi risiko yang melekat pada aktivitas Bank menjadi 9 (sembilan) jenis risiko sesuai dengan ketentuan OJK, yaitu 8 (delapan) risiko utama bank berdasarkan Surat Edaran OJK No. 34/SEOJK.03/2016 tanggal 1 September 2016 dan 1 (satu) risiko tambahan di luar 8 (delapan) risiko utama Bank terkait dengan Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi sesuai SEOJK

No.14/SEOJK.03/2015. Masing-masing risiko dinilai dari 2 (dua) aspek yakni Risiko Inheren dan Kualitas Penerapan Manajemen Risiko.

Parameter-parameter penilaian pada Risiko Inheren sesuai dengan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 14/SEOJK.03/2017 tanggal 17 Maret 2017 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum adalah sebagai berikut:

Jenis Risiko	Indikator Risiko
Kredit	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komposisi Portofolio Aset dan Tingkat Konsentrasi</li> <li>2. Kualitas Penyediaan Dana dan Kecukupan Pencadangan</li> <li>3. Strategi Penyediaan Dana dan Sumber Timbulnya Penyediaan Dana</li> <li>4. Faktor Eksternal</li> </ol>
Pasar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Volume dan Komposisi Portofolio</li> <li>2. Kerugian Potensial (Potential Loss) Risiko Suku Bunga dalam Banking Book</li> <li>3. Strategi Bisnis dan Kebijakan</li> </ol>
Likuiditas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komposisi dari Aset, Kewajiban, dan Transaksi Rekening Administratif (TRA)</li> <li>2. Konsentrasi dari Aset dan Kewajiban</li> <li>3. Kerentanan pada Kebutuhan Pendanaan</li> <li>4. Akses pada Sumber-Sumber Pendanaan</li> </ol>
Operasional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karakteristik dan Kompleksitas Bisnis</li> <li>2. Sumber Daya Manusia (People)</li> <li>3. Teknologi Informasi dan Infrastruktur Pendukung (System)</li> <li>4. Frekuensi Fraud Internal dan Fraud Eksternal</li> <li>5. Frekuensi Kejadian Eksternal</li> </ol>
Kepatuhan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jenis dan Signifikansi Pelanggaran atau Ketidaktepatan yang Dilakukan oleh Bank</li> <li>2. Track Record Kepatuhan Bank (Jenis dan Frekuensi Pelanggaran yang Sama dalam Kurun Waktu 3 Tahun)</li> <li>3. Pelanggaran terhadap Ketentuan atas Transaksi Tertentu</li> </ol>
Strategik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesesuaian Strategi dengan Kondisi Lingkungan Bisnis</li> <li>2. Strategi Bank</li> <li>3. Posisi Bisnis Bank</li> <li>4. Pencapaian Rencana Bisnis Bank</li> </ol>
Hukum	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faktor Litigasi</li> <li>2. Faktor Kelemahan Perikatan</li> <li>3. Faktor Ketiadaan/Perubahan Perundang-undangan</li> </ol>
Reputasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh Reputasi Pemilik Bank dan Perusahaan Terkait</li> <li>2. Pelanggaran Etika Bisnis</li> <li>3. Kompleksitas Produk dan Kerja Sama Bisnis Bank</li> <li>4. Frekuensi, Materialitas, dan Eksposur Pemberitaan Negatif Bank</li> <li>5. Frekuensi dan Materialitas Keluhan Nasabah</li> </ol>
Transaksi Intra-Grup*	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komposisi Transaksi Intra-Grup dalam Konglomerasi Keuangan</li> <li>2. Dokumentasi dan Kewajaran Transaksi</li> <li>3. Informasi Lainnya</li> </ol>

\* Parameter-parameter penilaian pada Risiko Inheren sesuai dengan SEOJK No.14/SEOJK.03/2015 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi\* sesuai SEOJK No.14/SEOJK.03/2015 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi



## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA UMUM

### Profil Risiko\*)

Berdasarkan kondisi dan langkah-langkah yang dilakukan dalam pengelolaan risiko selama tahun 2019, maka Profil Risiko PT Bank Mega Tbk posisi Juni 2019 dan Desember 2019 adalah sebagai berikut:

Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum. Bertolak dari ketentuan tersebut serta kebutuhan internal Bank, maka Bank Mega telah melaksanakan Manajemen Risiko sesuai dengan cakupan aktivitasnya.

Profil Risiko	Periode Juni 2019			Periode Desember 2019		
	Peringkat Risiko Inheren	Peringkat Kualitas Manajemen Risiko	Peringkat Tingkat Risiko	Peringkat Risiko Inheren	Peringkat Kualitas Manajemen Risiko	Peringkat Tingkat Risiko
<b>Risiko Kredit</b>	Moderate	Fair	3*	Low to Moderate	Satisfactory	2
<b>Risiko Pasar</b>	Low to Moderate	Satisfactory	2	Low to Moderate	Satisfactory	2
<b>Risiko Likuiditas</b>	Low to Moderate	Satisfactory	2	Moderate	Satisfactory	2
<b>Risiko Operasional</b>	Moderate	Fair	3*	Low to Moderate	Satisfactory	2
<b>Risiko Strategik</b>	Moderate	Satisfactory	2	Low to Moderate	Satisfactory	2
<b>Risiko Hukum</b>	Low to Moderate	Satisfactory	2*	Low	Satisfactory	1
<b>Risiko Kepatuhan</b>	Moderate	Fair	3	Moderate	Satisfactory	2
<b>Risiko Reputasi</b>	Moderate	Satisfactory	2	Low to Moderate	Satisfactory	2
<b>Peringkat Komposit</b>			<b>3*</b>			<b>2</b>

\*) Metode pengukuran telah disesuaikan dengan hasil prudential meeting OJK SE OJK No.14/SEOJK.03/2017

### Proses Penerapan Manajemen Risiko

Penerapan Manajemen Risiko merupakan kewajiban bagi setiap Bank seperti yang diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 18/POJK.03/2016 tanggal 16 Maret 2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum dan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 34/SEOJK.03/2016 tanggal 1 September 2016 tentang

Pencapaian sasaran strategis dan sasaran bisnis Bank Mega harus diimbangi dengan penerapan manajemen risiko sesuai *best practice* di perbankan nasional (*risk-return management*). Untuk itu Bank menetapkan parameter-parameter *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* yang ditinjau secara periodik. Pengertian Tingkat Risiko serta pengukurannya berdasarkan kombinasi aspek Risiko Inheren dan

## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA UMUM

Kualitas Penerapan Manajemen Risiko (KPMR) mengacu kepada Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 14/SEOJK.03/2017.

Empat pilar penerapan manajemen risiko telah menjadi acuan dalam implementasi manajemen risiko di seluruh unit kerja Bank. Implementasi empat pilar penerapan manajemen risiko di PT Bank Mega, Tbk adalah sebagai berikut:

- a. Pengawasan Aktif Dewan Komisaris dan Direksi  
Pengawasan aktif Dewan Komisaris dilakukan melalui persetujuan dan evaluasi atas kebijakan manajemen risiko yang disusun oleh Direksi. Secara berkala Dewan Komisaris melakukan evaluasi pelaksanaan kebijakan manajemen risiko melalui forum Rapat Direksi dan Komisaris, maupun dalam rapat Komite Pemantau Risiko (KPR). Pengawasan aktif Direksi dilaksanakan antara lain dengan penyusunan, persetujuan, dan implementasi serta evaluasi atas kebijakan dan prosedur manajemen risiko, baik yang dilakukan melalui Rapat Komite Manajemen Risiko (KMR), Rapat Komite Assets & Liabilities (ALCO), dan Rapat Komite Kebijakan Perkreditan.
- b. Kecukupan Kebijakan dan Penetapan Limit  
Dalam rangka menunjang penerapan manajemen risiko, Bank Mega menetapkan beberapa Kebijakan terkait Manajemen Risiko dan Penetapan Limit Risiko. Dalam implementasinya Kebijakan-kebijakan ini di-*review* secara berkala dengan persetujuan sampai dengan tingkat Direksi melalui rapat komite ataupun melalui sirkulasi kepada Direksi sesuai dengan tingkat kewenangan.
- c. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Pengendalian Risiko serta

Sistem Informasi Manajemen Risiko Proses Manajemen Risiko di PT Bank Mega Tbk yang meliputi identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko terhadap 8 (delapan) jenis risiko dengan didukung oleh Sistem Informasi Manajemen Risiko, sebagai berikut:

- i. Tata Kelola & Kebijakan  
Menetapkan *governance* kebijakan manajemen risiko, yang mencakup penetapan *risk appetite* dan *risk tolerance*
- ii. Identifikasi & Pengukuran Risiko  
Mencegah Bank dari kerugian yang tidak terduga melalui pengukuran risiko yang mencakup:
  - Mengidentifikasi risiko pada proses dan aktivitas perbankan yang ada dan proses aktivitas perbankan baru
  - Mengukur potensi risiko
  - Mengukur kerugian aktual
- iii. Pemantauan Risiko  
Memantau kejadian risiko untuk mendeteksi dan mencegah kerugian
- iv. Pengendalian Risiko  
Menerapkan pengendalian risiko secara efektif
- v. Pengungkapan Risiko  
Menyampaikan laporan risiko yang mencakup Laporan Manajemen Risiko kepada Direksi dan Laporan Informasi Manajemen Risiko kepada publik.

### Sistem Pengendalian Intern

Sistem pengendalian intern di PT Bank Mega, Tbk dikembangkan dan diimplementasikan dengan menggunakan model *Three Lines of Defense* yang terdiri atas:

## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA UMUM



Dalam rangka penyempurnaan pelaksanaan Manajemen Risiko, PT Bank Mega, Tbk selalu mengembangkan *tools* yang digunakan, mengevaluasi, dan memperbaiki setiap kelemahan pada proses maupun terhadap pengembangan sumber daya manusia sebagai kunci implementasi tersebut. Hal ini penting dilakukan mengingat faktor risiko yang memiliki sifat dinamis mengikuti perkembangan praktek bisnis perbankan itu sendiri.

Fungsi *Risk Assurance* dijalankan selain oleh Satuan Kerja Audit Internal (IADT) yang melakukan pengawasan/pemeriksaan (audit) secara regular, pengawasan yang bersifat *ex-post* juga dilakukan oleh unit kerja National Credit Review, Restructure & Control (NCRC) dan Operasional Control (OPCL).

- Pengawasan dan pemantauan pemberian kredit dilakukan oleh Unit Kerja National Credit Review, Restructure & Control (NCRC).

Berdasarkan hasil pemeriksaan dan pemantauan selama tahun 2019 (1 unit kerja

di Kantor Pusat, 49 KC dan 135 KCP dan 1 KK), baik secara *onsite* maupun *offsite*, masih terdapat beberapa kondisi atau kelemahan dalam pemberian kredit yang perlu mendapat perhatian dan diperbaiki.

*Action plan* perbaikan atau pembinaan yang telah dilakukan unit kerja NCRC atas temuan hasil pemeriksaan dan pemantauan tersebut Laporan hasil pemeriksaan telah dibuat dalam bentuk Memo Dinas dan diteruskan ke unit kerja terkait untuk ditindaklanjuti dan menjadi perhatian.

- Pemeriksaan dan pemantauan aktivitas operasional dilakukan oleh Unit Kerja *Operasional Control* (OPCL) dengan melakukan pemeriksaan *onsite* dan *offsite*.

Berdasarkan hasil pemeriksaan tersebut dapat disimpulkan bahwa masih diperlukan perbaikan dalam aktivitas operasional. *Action plan* perbaikan adalah:

- Sosialisasi perihal dokumen presign dan pejabat cabang rutin melakukan *surprise check*.

## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA UMUM

- b. Sosialisasi pada marketing langkah meningkatkan pencapaian target sesuai dengan kode etik perusahaan.
- c. Training peningkatan kontrol pejabat cabang.
- d. Pemberian sanksi.

### Perbaikan Proses Manajemen Risiko

Upaya perbaikan manajemen risiko difokuskan pada 5 (lima) hal utama yaitu sebagai berikut:

#### I. Identifikasi

1. *Risk awareness* sebagai kunci utama dalam mengelola risiko selalu ditingkatkan baik di tingkat pelaksana maupun di *level* pimpinan. Salah satu metode yang digunakan adalah menambahkan materi *Risk Management* di program pendidikan pegawai. *Risk awareness* juga dilakukan melalui media-media internal seperti Credit dan Operational Risk Bulletin yang disebarakan ke seluruh karyawan Bank.
2. Pemahaman mengenai kebijakan, produk-produk yang ada serta kewenangan yang dimiliki akan menjadi prioritas yang akan dilakukan oleh unit kerja terkait kepada pegawai pelaksana di lapangan. Untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang melekat pada pengembangan produk dan aktivitas baru, Bank menerapkan mekanisme persetujuan melalui Komite Produk. Selain menganalisa risiko atas produk dan aktivitas yang sedang dikembangkan, juga dilakukan *review* terhadap eksisting produk yang dimaksudkan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan produk tersebut. Selain itu untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan risiko di area ini, Bank telah memiliki pedoman manajemen risiko khusus untuk produk-produk tertentu yang dipandang memiliki risiko yang signifikan.

Dengan bertumbuhnya portofolio kredit Bank, maka proses identifikasi risiko sangat penting mengingat besarnya potensi risiko, baik dari sisi potensi penurunan kualitas kredit maupun konsentrasi kredit berdasarkan limit pembiayaan per sektor ekonomi. Bank telah dan terus akan melakukan program pelatihan dan pembekalan bagi seluruh pejabat dan petugas yang terkait dengan aktivitas kredit. Salah satu bentuk pengawasan pada portofolio kredit dilakukan oleh unit kerja National Credit Review, Restructure & Control melalui tim kerja Credit Control, mulai kredit dicairkan untuk mengetahui apakah kredit yang dicairkan tersebut sudah sesuai dengan prosedur dan kebijakan Bank.

*Risk Council* pada segmen Kartu Kredit dilakukan secara periodik untuk menganalisis dan membahas dampak risiko-risiko yang timbul dari temuan pada segmen kartu kredit sebagai salah satu cara untuk mengendalikan dan memitigasi Risiko Kredit, juga untuk menganalisa *performance* dari Kartu Kredit, apakah sudah sesuai dengan target dan/atau *risk appetite* yang ditetapkan.

3. Proses Identifikasi Risiko Kredit dilakukan dengan cara melihat portofolio kredit secara keseluruhan, baik dalam segmentasi, kualitas kredit, sektor ekonomi, serta penyimpangan dan dokumen TBO debitur yang dilakukan oleh unit kerja Credit Risk Management. Selain pemantauan secara portofolio kredit, pemantauan juga dilakukan dalam bentuk *watchlist* sebagai bentuk *early warning system* dalam pencegahan pemburukan kualitas kredit. Untuk identifikasi Risiko kredit Bank terhadap sektor-sektor ekonomi, dilakukan analisa industri terhadap beberapa *key*



## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA UMUM

- industries*. Risk Council pada segmen Kartu Kredit dilakukan secara periodik untuk menganalisis dan membahas dampak risiko-risiko yang timbul dari temuan pada segmen kartu kredit sebagai salah satu cara untuk mengendalikan dan memitigasi Risiko Kredit.
4. Untuk Risiko Pasar, proses identifikasi dilakukan berdasarkan kategori portofolio, rincian produk dan jenis transaksi seperti transaksi yang terkait dengan nilai tukar, suku bunga dan berbagai derivatifnya. Untuk mempermudah proses identifikasi, sistem yang digunakan adalah Spectrum dan Bloomberg.
  5. Proses identifikasi pada Risiko Likuiditas dilakukan terhadap produk dan aktivitas Bank yang mempengaruhi penghimpunan dan penyaluran dana yang berada pada aset, kewajiban dan rekening administratif serta risiko lainnya yang berpotensi meningkatkan Risiko Likuiditas.
  6. Sepanjang tahun 2019, strategi identifikasi Risiko Operasional difokuskan pada identifikasi melalui data. Beberapa tools yang menghasilkan data yang dibutuhkan adalah *Risk Event Database (RED)*, *Key Risk Indicator (KRI)* dan *Risk Control Self Assessment (RCSA)*, *Operational Risk Online Test (OPRIST)*, *E-Learning*. Sepanjang 2019 Bank melaksanakan dengan intensif *Operational Risk Management System (ORMS)* yang dikembangkan pada tahun 2016 yang mencakup RCSA, RED dan KRI.
  7. Pada tahun 2019 telah dilakukan *risk assessment* pada bidang Human Capital, Procurement dan General Service.
  8. Untuk melengkapi proses identifikasi risiko operasional, sepanjang tahun 2019 Bank secara rutin memantau pembukuan kerugian akibat Risiko Operasional berdasarkan 7 GL Kerugian Operasional. Selain itu Bank Juga memantau aktivitas pembukuan ke GL Suspense untuk menghindari terjadinya kesalahan maupun penyalahgunaan GL dimaksud. Bank telah menerbitkan laporan internal secara rutin atas kedua aktivitas pemantauan tersebut.
- ### II. Pengukuran
1. Pengukuran risiko dilakukan oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR) melalui penilaian Profil Risiko Bank setiap triwulanan dan Penilaian Tingkat Kesehatan Bank (PTKB) setiap semester. Dalam lingkup Konglomerasi Keuangan Mega Corpora, PT Bank Mega Tbk ditunjuk sebagai Entitas Utama yang berkewajiban menyampaikan Profil Risiko Terintegrasi setiap semester.
  2. Terkait dengan ketentuan KPMM, Bank telah menerapkan pendekatan standar Basel II untuk pengukuran Risiko Kredit dan Risiko Pasar.
  3. Dalam melakukan pengukuran Risiko Kredit, Bank sudah memiliki alat ukur *stress test* untuk kredit. Bank juga akan terus mengembangkan dan mengimplementasikan *rating* dan *scoring* untuk segmen kredit Korporasi, Komersial dan UKM. Bank juga akan terus menyempurnakan *scoring* untuk segmen Kartu Kredit, di mana akan ada pengembangan internal maupun *external scoring*, baik *traditional* maupun *non-traditional*, untuk mempercepat proses aplikasi Kartu Kredit, dengan tingkat

## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA UMUM

risiko yang diinginkan. Selain itu, Bank juga melakukan analisa industri terhadap beberapa *key industries* dalam melakukan pengukuran tingkat risiko serta eksposur Bank terhadap industri-industri tersebut.

Pengukuran Risiko Pasar meliputi proses valuasi instrumen keuangan, perhitungan *capital charge market risk*, *stress testing*, dan *sensitivity analysis*. Untuk proses valuasi, Bank dapat menggunakan metode *marked to market* dan/atau *marked to model*. Sementara itu, untuk perhitungan *capital charge market risk*, Bank menggunakan metode perhitungan standar yang telah dilaporkan ke regulator (BI dan OJK). Selain itu, Bank juga telah melakukan pengukuran Risiko Pasar suku bunga pada banking book dengan menggunakan Perhitungan IRRBB (*Interest Rate Risk in Banking Book*) yang sesuai dengan SEOJK No. 12/SEOJK.03/2018 tentang Penerapan Manajemen Risiko dan Pengukuran Risiko Pendekatan Standar untuk Risiko Suku Bunga dalam Banking Book bagi Bank Umum.

4. Dalam melakukan pengukuran Risiko Likuiditas, Bank sudah memiliki alat ukur seperti proyeksi *cashflow*, profil maturitas, rasio likuiditas, dan *stress test*. Bank juga telah mengimplementasikan perhitungan rasio likuiditas dari Basel III, yaitu *Liquidity Coverage Ratio* (LCR) dan *Net Stable Funding Ratio* (NSFR).
5. Bank juga telah memiliki *tools* untuk mengukur Risiko Operasional yaitu RCSA yang merupakan salah satu *tools* manajemen risiko untuk melakukan penilaian secara *self-assessment* atas kualitas pelaksanaan kontrol untuk

mengantisipasi Risiko Operasional di masa yang akan datang. Saat ini RCSA sudah diimplementasikan di kantor cabang dan beberapa satuan kerja di kantor pusat khususnya yang memiliki aktivitas transaksional.

6. Di sisi lain, dalam rangka pengukuran kecukupan modal, Bank menggunakan pendekatan *Basic Indicator Approach* dalam menghitung ATMR Risiko Operasional.

### III. **Monitoring**

1. Komite Manajemen Risiko (KMR), Komite Kebijakan Perkreditan (KKP) dan Komite Produk juga sekaligus berfungsi sebagai instrumen *monitoring* terhadap proses manajemen risiko di berbagai area fungsional dimana kebijakan yang diajukan oleh unit bisnis akan terlebih dahulu dievaluasi dari berbagai aspek risiko sebelum diimplementasikan.
2. Komite Aset dan Kewajiban (ALCO) dilakukan secara berkala (bulanan) untuk mengawasi kinerja pencapaian target bisnis, implementasi kebijakan suku bunga, proyeksi ekonomi makro, serta pembahasan isu strategis terkait pengelolaan Risiko Pasar dan Risiko Likuiditas Bank.
3. Bank secara rutin melakukan *Credit Quality Monitoring* atas kredit yang berpotensi bermasalah maupun mulai bermasalah melalui rapat *monitoring* kredit secara periodik. Bank juga secara rutin melakukan *Quality Assurance* atas persetujuan kartu kredit secara sampling untuk memastikan proses sudah dijalankan sesuai kebijakan yang berlaku.



## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA UMUM

4. Pemantauan risiko telah dilakukan secara melekat oleh setiap unit yang dilakukan oleh masing-masing *supervisor* dan pejabat di atasnya dan hal ini sejalan dengan konsep *Three Lines of Defense*. Selain itu Satuan Kerja Internal Audit (IADT) dan Internal Control (IC) memiliki peran dalam mengefektifkan pelaksanaan proses pemantauan.
  5. Bank telah memiliki *Monitoring limit* pembiayaan berdasarkan sektor ekonomi dan mekanisme pemantauan sektor ekonomi melalui *tools trigger and action* yang ditetapkan melalui SK No. 079051/DIRBM/19. Unit kerja Credit Risk Management telah melakukan *monitoring* terhadap pencapaian kredit dibandingkan dengan limit sektor ekonomi tersebut. Hasil *monitoring* dilaporkan secara berkala (1 kali dalam satu bulan) kepada Dewan Direksi dan Komisaris serta beberapa divisi terkait.
  6. *Monitoring* kredit juga dilakukan melalui pembuatan report secara periodik baik secara bulanan dan triwulanan untuk seluruh segmen kredit dan kartu kredit, terkait tingkat konsentrasi, limit-limit risiko kredit (*risk limit*), kualitas kredit, pencadangan kredit, penyimpangan dalam pemberian kredit dan *To Be Obtained Documents* (TBO Dokumen) serta komparasi dengan bank umum dan *peer-group*. *Monitoring* secara periodik juga dilakukan terhadap penggunaan Batas Wewenang Memutus Kredit (BWMK) bagi pejabat pemutus kredit baik untuk kredit maupun kartu kredit. *Monitoring* secara periodik tersebut dilakukan dalam rangka *review performance* dan limit kewenangan pemegang BWMK. Kebijakan terhadap pemberian Batas Wewenang Memutus Kredit (BWMK) juga dilakukan *review* secara periodik.
  7. Proses *monitoring* Risiko Pasar untuk aktivitas *trading* dimonitor oleh Treasury International Banking Business Support (TIBS) dan Market, Liquidity & Integrated Risk Management (MIRG). Selain itu, Bank juga memantau dan membuat laporan harian mengenai eksposur, risiko, dan penggunaan limit treasury dan global markets yang dilaporkan kepada unit kerja terkait dan Manajemen Bank.
  8. Proses *monitoring* Risiko Likuiditas dilakukan berdasarkan pada hasil pengukuran *maturity profile*, *cashflow* harian, LCR, NSFR dan *stress test*. Pelaksanaan pemenuhan kebutuhan likuiditas harian dilakukan oleh unit kerja Treasury. Hasil *monitoring* disampaikan kepada regulator dan manajemen Bank secara periodik.
  9. Bank juga memperkuat sistem *monitoring*, khususnya untuk Risiko Operasional dengan mekanisme dan *tools* seperti: penetapan limit transaksi untuk setiap pejabat operasi cabang dan jajarannya, mekanisme *monitoring* hari H dan H+1 melalui web Internal Control dan *self assesment* melalui ORMS.
  10. Proses *monitoring* atas tindak lanjut pelaksanaan *self assesment* satuan kerja maupun kantor cabang juga telah dilaksanakan *Operational Risk Governance Meeting* di setiap tingkatan organisasi hingga di tingkat Bank.
- IV. **Pengendalian**
1. Bank telah membuat kebijakan internal terkait dengan 8 (delapan) risiko utama Bank, yaitu Risiko Kredit, Risiko Pasar, Risiko Strategik, Risiko Likuiditas, Risiko Operasional, Risiko Reputasi, Risiko Kepatuhan, Risiko Hukum dan 1 (satu) risiko tambahan dalam lingkup

## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA UMUM

- Konglomerasi Keuangan Mega Corpora yaitu Risiko Transaksi Intra-Grup.
- Dalam upaya meningkatkan Kualitas Penerapan Manajemen Risiko, khususnya pada bagian kesesuaian strategi manajemen risiko dengan sasaran strategis dan strategi bisnis Bank secara keseluruhan, Bank telah memasukkan *risk limit* sebagai bagian dari Rencana Bisnis Bank. *Risk limit* tersebut akan dipantau secara berkala kesesuaiannya dengan *risk tolerance* yang telah ditetapkan oleh Bank.
  - Penentuan Parameter, prosentase atau angka *risk appetite* dan *risk tolerance* dilakukan berdasarkan analisa data historis, pendekatan statistik, *business/expert judgement* dan kondisi data bank umum serta keputusan strategik dari manajemen.
  - Review* terhadap *risk appetite* dan *risk tolerance* akan dilakukan secara berkala dengan mempertimbangkan perubahan kondisi dan strategi bisnis internal Bank maupun makro ekonomi perbankan nasional.
  - Parameter-parameter *risk limit* (*risk appetite* dan *risk tolerance*) yang saat ini menjadi acuan berdasarkan SK. 071/DIRBM/19 tentang Kebijakan *Risk Limit* Bank, adalah sebagai berikut:

No	Parameter	Risk Appetite	Risk Tolerance
<b>1. Risiko Strategik</b>			
a	Aset Bank Mega dibandingkan dengan Target Rencana Bisnis Bank	≥ 80%	≥ 60%
b	DPK Bank Mega dibandingkan dengan Target Rencana Bisnis Bank	≥ 80%	≥ 60%
c	Kredit Bank Mega dibandingkan dengan Target Rencana Bisnis Bank	≥ 80%	≥ 60%
d	Posisi CAR	≥ 17%	≥ 15%
e	Posisi BOPO	≤ 80%	≤ 90%
f	<i>Market Share</i> terhadap <i>peer group</i>		
	- Aset	≥ 17%	≥ 15%
	- DPK	≥ 17%	≥ 15%
	- Kredit	≥ 17%	≥ 15%
	- Modal	≥ 17%	≥ 15%
g	CAR setelah <i>stess test</i>	> 14%	> 12,625%
<b>2. Risiko Operasional</b>			
a	Frekuensi Internal <i>Fraud</i> (3 bulan)	0	< 3 kali
b	Rasio Jumlah Pegawai Permanen Keluar Mengundurkan Diri terhadap Total Pegawai Permanen (3 bulan) (Diluar Pegawai Outsourcing) Rasio jumlah pegawai kontrak keluar mengundurkan diri terhadap total pegawai kontrak (3 bulan)	≤ 2% ≤ 4,03%	≤ 3,09% ≤ 6,03%
c	Rasio Jumlah Pegawai yang Belum <i>Training</i> (12 [dua belas] Bulan) terhadap Total Pegawai Rasio jumlah pegawai permanen keluar mengundurkan diri terhadap total pegawai permanen (3 bulan)	≤ 5% ≤ 2%	≤ 20% ≤ 3,09%
d	Skor OPRIST	≥ 85	≥ 75
e	<i>Downtime</i> Gangguan Signifikan <i>Silverlake</i> , ASCCEND, PCE, dan CWX (3 bln) <i>Downtime</i> Gangguan Signifikan <i>Silverlake</i> , ASCCEND, PCE, dan CWX (3 bln)	< 60 menit < 60 menit	< 120 menit < 120 menit

## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA UMUM

No	Parameter	Risk Appetite	Risk Tolerance
f	Frekuensi Gangguan Signifikan <i>Silverlake</i> , ASCCEND, PCE, dan CWX (3 bln) Frekuensi Gangguan Signifikan <i>Silverlake</i> , ASCCEND, PCE, dan CWX (3 bln)	NIHIL	≤ 2 kali ≤ 2 kali
<b>3. Risiko Kredit</b>			
a	- Kredit Kualitas Rendah terhadap Total Kredit	≤ 7,50%	≤ 22,50%
	- Kredit Kualitas Rendah Korporasi terhadap Total Kredit Korporasi	≤ 7,50%	≤ 20,00%
	- Kredit Kualitas Rendah Komersial terhadap Total Kredit Komersial	≤ 5,00%	≤ 15,00%
	- Kredit Kualitas Rendah UKM terhadap Total Kredit UKM	≤ 10,00%	≤ 25,00%
	- Kredit Kualitas Rendah Konsumer terhadap Total Kredit Konsumer	≤ 7,50%	≤ 15,00%
	- Kredit Kualitas Rendah JF & FL terhadap Total Kredit JF & FL	≤ 10,00%	≤ 25,00%
	- Kredit Kualitas Rendah CC terhadap Total Kredit CC	≤ 5,00%	≤ 15,00%
b	- Kredit Bermasalah terhadap Total Kredit	≤ 2,00%	≤ 4,00%
	- Kredit Bermasalah Korporasi terhadap Total Kredit Korporasi	≤ 0,50%	≤ 2,50%
	- Kredit Bermasalah Komersial terhadap Total Kredit Komersial	≤ 0,75%	≤ 3,00%
	- Kredit Bermasalah UKM terhadap Total Kredit UKM	≤ 4,00%	≤ 6,00%
	- Kredit Bermasalah Konsumer terhadap Total Kredit Konsumer	≤ 3,00%	≤ 5,00%
	- Kredit Bermasalah JF & FL terhadap Total Kredit JF & FL	≤ 1,25%	≤ 3,00%
	- Kredit Bermasalah CC terhadap Total Kredit CC	≤ 2,00%	≤ 4,00%
c	- Rasio NPL Net terhadap Total Kredit	≤ 1,50%	≤ 3,50%
d	Kredit Kepada Debitur Inti terhadap Total Kredit	≤ 35,00%	≤ 50,00%
e	CKPN terhadap Total Kredit	< 1,00%	< 1,67%
f	AYDA terhadap Total Aset	< 0,25%	< 1,15%
<b>4.</b>	<b>Risiko Pasar</b> Kredit Kepada Debitur Inti terhadap Total Kredit	≤ 35,00%	≤ 50,00%
a	PDN terhadap Modal KPMM (incl DNDF) PDN terhadap Modal KPMM (excl DNDF) Risiko Pasar & Likuiditas	< 5%	< 10%
b	PDN terhadap Modal KPMM (incl DNDF) PDN terhadap Modal KPMM (excl DNDF)	< 10%	< 15%
c	<i>Unrealized Loss Bonds</i> terhadap Modal KPMM	> -3%	> -5%
d	IRRBB - DEVE terhadap Modal	≤ 13%	≤ 15%
<b>5. Risiko Likuiditas</b>			
a	Risk Limit Portofolio Aset Likuid		
a.1	Total Pendanaan LJK terhadap Total Pasiva	< 15%	< 18%
a.2	Total HQLA terhadap Total Aktiva	> 20%	> 13%
a.3	<i>Liquidity Coverage Ratio (LCR)</i>	>120%	>100%
b	Risk Limit Komposisi Surat Berharga		
b.1	Surat Berharga - Pemerintah	> 50%	> 45%
b.2	Surat Berharga - Korporasi LJK	< 40%	< 50%
b.3	Surat Berharga - Korporasi Non LJK <i>Liquidity Coverage Ratio (LCR)</i>	< 10% >120%	< 15% >100%
b.4	Surat Berharga - Reksadana	< 3%	< 5%
b.5	Term Deposit + Deposit <i>Facility</i> BI	< 10%	< 20%
c	LDR Valas	< 90%	< 100%
d	NSFR	> 110%	> 100%

## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA UMUM

No	Parameter	Risk Appetite	Risk Tolerance
e	RIM	$80\% \leq x \leq 85\%$	Min.70% dan Maks. 95%
<b>6. Risiko Hukum</b>			
a	Persentase Penambahan Jumlah Gugatan yang Dialami Bank	$\leq 10\%$	$\leq 20\%$
<b>7. Risiko Kepatuhan</b>			
a	Frekuensi Sanksi Denda yang Dikenakan oleh <i>Regulator</i> (OJK dan/ atau BI)	$\leq 4$ kali	$\leq 8$ kali
b	Nominal Sanksi Denda karena Ketidapatuhan	$\leq$ Rp 50 juta	$\leq$ Rp 100 juta
<b>8. Risiko Reputasi</b>			
a	Jumlah Pemberitaan Negatif	$< 15$ kali	$< 20$ kali
<b>9. Risiko Transaksi Intra-Grup</b>			
a	Total Kredit yang Diberikan Kepada Grup Mega Corpora terhadap Total Kredit Bank	$\leq 2\%$	$\leq 3,50\%$
b	Total DPK yang Berasal Dari Grup Mega Corpora terhadap Total DPK Bank	$\leq 5\%$	$\leq 10\%$
c	Total Pendapatan yang Berasal Dari Grup Mega Corpora terhadap Total Pendapatan Bank	$\leq 5\%$	$\leq 10\%$
d	Total Biaya/Beban yang Berasal Dari Grup Mega Corpora terhadap Total Biaya/Beban Bank	$\leq 5\%$	$\leq 10\%$

6. *Risk limit* tersebut akan dipantau secara berkala kesesuaiannya baik terhadap sasaran strategis dan strategi bisnis Bank Mega maupun terhadap *risk tolerance* yang telah ditetapkan oleh Bank Mega.
7. Pengendalian Risiko Kredit dijalankan oleh Internal Audit secara periodik. Sementara, secara rutin proses pengendalian Risiko Kredit di cabang dilakukan oleh unit kerja National Credit Review, Restructure & Control (NCRC) melalui tim kerja Credit Control. Beberapa aspek pemeriksaan Credit Control antara lain aspek kepatuhan dan potensi risiko yang timbul dalam proses kredit, kondisi pasar ekonomi serta *document*, dan *financial monitoring*. Kebijakan limit sektor ekonomi pada akuisisi portofolio kredit menjadi tonggak bagi manajemen dalam menentukan arah pengembangan portofolio kredit pada sektor ekonomi dengan tingkat risiko yang diinginkan.
8. Pengendalian risiko selain dilakukan secara *built-in* di satuan kerja pelaksana transaksi dan operasional, Internal Control juga melakukan pemeriksaan kredit dan operasional di cabang secara periodik. Untuk penanganan kredit bermasalah dilakukan oleh unit kerja yang terpisah secara independen yaitu National Credit Review, Restructure & Control (NCRC) dan Credit Collection & Remedial (CCRD) yang bertugas melakukan restrukturisasi atas kredit-kredit yang mulai bermasalah namun masih memiliki potensi bayar. Credit Asset Recovery (CARC) & Credit Collection & Remedial (CCRD) berperan dalam mengelola serta melikuidasi aset-aset yang diserahkan oleh debitur bermasalah yang sudah tidak memungkinkan untuk dilakukan restrukturisasi.
9. Fungsi penagihan kredit (*collection*) yang mengalami keterlambatan pembayaran angsuran berada pada unit kerja Collection Strategy & Support.

## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA UMUM

10. Pengendalian Risiko Pasar dan Risiko Likuiditas dilakukan melalui sistem limit dan pembahasan dalam rapat Komite ALCO serta Komite Manajemen Risiko (KMR).
11. Pengendalian Risiko Likuiditas dilakukan melalui strategi pendanaan, pengelolaan posisi likuiditas dan Risiko Likuiditas harian, pengelolaan posisi likuiditas dan Risiko Likuiditas intra-group, pengelolaan aset likuid berkualitas tinggi dan rencana pendanaan darurat.
12. Untuk memastikan kelangsungan proses bisnis di tengah kondisi krisis yang dihadapi. Bank terus menyempurnakan *Business Continuity Management* (BCM) yang mencakup aspek bisnis dan operasional.
13. Bank secara terus menerus memperkuat mekanisme pengendalian risiko, khususnya untuk Risiko Operasional dengan langkah-langkah seperti pemenuhan dan penyempurnaan sumber daya manusia melalui program *training*, meningkatkan koordinasi unit kerja pengendalian, penyempurnaan kebijakan dan prosedur, memperkuat kontrol di *first line of defense*, dan lain-lain.
14. Melalui pengawasan berkala pada *Risk Limit*, manajemen dapat mengetahui arah pergerakan Risiko utama Bank (Kredit, Pasar, Likuiditas, Strategik, dan Operasional) sebagai *early warning signal*.

### III. Pelaporan

1. Bank melakukan pelaporan secara periodik dan rutin kepada regulator atas perkembangan bisnis yang terjadi. Teknis dan jenis laporan-laporan yang dikirim telah sesuai dengan ketentuan dan format yang ditetapkan oleh regulator. Melalui sistem pelaporan ini, Bank Mega melakukan fungsi penjabaran kondisi risiko internalnya secara periodik kepada regulator.
2. Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR) juga telah mempublikasikan beberapa laporan terkait kondisi risiko-risiko yang terkait dengan bank umum kepada beberapa unit kerja dan jajaran manajemen. Laporan-laporan ini dipublikasi dalam rangka mendukung kinerja unit terkait melalui penyediaan data yang informatif dan dual-control dalam pengendalian risiko.

No	Laporan	Keterangan
1	Laporan Risk Limit	Laporan realisasi versus risk appetite dan risk tolerance. Parameter-parameter risk limit disampaikan kepada direksi setiap bulan dan kepada regulator setiap triwulanan sebagai bagian dari laporan realisasi Rencana Bisnis Bank. Penyusunan laporan dan perhitungan risk limit telah diatur pada SK No.071/DIRBM/19 perihal Kebijakan Risk Limit Bank Mega.
2	Capital Adequacy Ratio	Laporan KPMM kepada Regulator (BI dan atau OJK)BI terkait perhitungan Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) Pasar dan Kredit.
3	Exceed Limit Dealer & Counterparty	Laporan hasil pengawasan atas pelampauan limit Treasury.
4	Penilaian Tingkat Kesehatan Bank dan Penilaian Profil Risiko Terintegrasi	Pengukuran dan penilaian mandiri atas beberapa faktor pengelolaan risiko sesuai dengan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 14/SEOJK.03/2017 tanggal 17 Maret 2017 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum dan SE OJK No.14/SEOJK.03/2015 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi.
5	Risk Event Database (RED)	Aplikasi/Sistem/Basis Data yang digunakan untuk pelaporan data secara online atas setiap <i>loss event</i> dan <i>near-miss</i> yang terjadi di unit kerja.
6	Daily Cash Flow	Proyeksi arus kas.

## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA UMUM

No	Laporan	Keterangan
7	Operational Risk Online Test (OPRIST)	Laporan hasil pelaksanaan tes online khususnya kepada jajaran pegawai kantor cabang dan beberapa satuan kerja tertentu untuk melihat tingkat pemahaman terhadap kebijakan, prosedur, pengetahuan produk, serta aspek pengendalian Risiko Operasional.
8.	Laporan Informasi Kuantitatif Eksposur Risiko	Publikasi setiap 6 (enam) bulan sekali tentang informasi kuantitatif eksposur risiko bank berdasarkan POJK No.32/POJK.03/2016 tanggal 12 Agustus 2016 tentang Transparansi dan Publikasi Laporan Bank dan SEOJK No.43/SEOJK.03/2016 tentang Transparansi dan Publikasi Laporan Bank Umum Konvensional.
9	Daily Market Monitoring	Short review dan rekapitulasi terkait berita dan parameter pasar.
10	Weekly rReport	Publikasi secara mingguan mengenai fakta-fakta penting terkait eksposur Risiko Pasar dan Likuiditas Bank Mega, beserta data pendukung yang perlu diketahui manajemen
11	Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) Kredit - Pendekatan Standar	Penyusunan dan perhitungan ATMR Kredit Standardized Approach telah diatur dalam SE No.127/DIRBM-CPPD/17 tanggal 18 Juli 2017.
12	Laporan Limit Sektor Ekonomi dan Tools Trigger & Action	Laporan pergerakan portofolio kredit bank pada 20 lini sektor ekonomi yang ditetapkan oleh regulator, serta early warning dan action tools pada sektor yang telah melampaui batas ekspansi yang telah diatur dalam SK. 051/DIRBM/19 tanggal 11 Juni 2019.
13	Laporan Credit Quality Monitoring	Laporan portfolio kredit yang dilakukan secara bulanan yang mencakup perkembangan kualitas kredit, restrukturisasi kredit, hapus buku dan hapus tagih serta kecukupan pencadangan kredit.
14	Perhitungan Risiko Suku Bunga - Banking Book	Penyusunan dan perhitungan risiko suku bunga - banking book telah diatur dalam SE No.104/DIRBM-PRMG/19 tentang Pedoman Pengukuran dan Pelaporan Risiko Suku Bunga dalam Banking Book (Interest Rate Risk in Banking Book).Interest Rate Risk in Banking Book.
15	Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) Pasar - Metode Standar	ATMR Pasar adalah suatu bentuk perhitungan atas aktiva bank terkait risiko pasar berdasarkan Peraturan OJK No.11/POJK.03/2016 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum dan SE OJK No.38/SEOJK.03/2016 tentang Pedoman Penggunaan Metode Standar dalam Perhitungan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum dengan Memperhitungkan Risiko Pasar. ATMR Risiko Pasar dihitung untuk risiko suku bunga umum, risiko suku bunga spesifik, dan risiko nilai tukar. Perhitungan ATMR Pasar dilakukan setiap bulan serta dilaporkan secara on-line dan off-line kepada Regulator.
16	Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN) Kolektif Kredit Non Kartu Kredit	Aktivitas yang terkait dengan CKPN secara kolektif kredit non kartu kredit telah diatur dalam SK No.113/DIRBM/18 tanggal 21 Desember 2018 tentang Buku Pedoman Penurunan Nilai Kredit dan SE No. 006/DIRBM-CPPD/19 tanggal 15 Januari 2019 tentang Perubahan Pertama Buku Pedoman Penurunan Nilai Kredit. Bank juga akan melakukan pengkinian metodologi perhitungan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai Kredit beserta kebijakan-kebijakan internal sesuai dengan penerapan PSAK 71 pada Januari 2020.
17	Valuasi Surat Berharga (Marked to Market & Marked to model Model)	Proses valuasi nilai wajar (marked to market) aset produktif berupa surat berharga untuk mengetahui posisi Bank secara harian terhadap nilai penutupan pasar di hari tersebut. Beberapa aset produktif berupa surat berharga yang tidak memiliki kuotasi harga di pasar (surat berharga non likuid), dilakukan valuasi marked to model dengan menggunakan pendekatan Credit Risk Spread. Surat berharga non likuid tersebut akan mengacu pada pergerakan yield obligasi pemerintah dengan penambahan faktor risiko.
18	Perhitungan Liquidity Stress Test	Dalam penerapan manajemen Risiko Likuiditas, stress testing merupakan pengujian terhadap kemampuan Bank untuk memenuhi kebutuhan likuiditas pada kondisi krisis dengan menggunakan skenario stress secara general market terhadap Bank. Stress test pada penerapan manajemen Risiko Likuiditas dilakukan dengan mengacu pada SK No.111/DIRBM/16 yang terbit tanggal 15 April 2016 tentang Kebijakan Stress Test.
19	Laporan Liquiditty Coverage Ratio (LCR)	Laporan Perhitungan Pemenuhan Rasio Kecukupan Likuiditas yang diatur dalam Peraturan OJK No.42/POJK.03/2015.
20	NSFR	Laporan Perhitungan Rasio Pendanaan Stabil Bersih yang diatur dalam Peraturan OJK No.50/POJK.03/2017.
21	RIM	Perhitungan kewajiban penyediaan GWM (Giro Wajib Minimum) mengacu pada RIM (Rasio Intermediasi Makroprudensial) yang diatur dalam Peraturan Bank Indonesia No 20/4/PBI/2018.



## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA UMUM

No	Laporan	Keterangan
22	E-Learning Operational Risk	Pembelajaran secara online kepada seluruh pegawai Bank untuk meningkatkan pemahaman tentang manajemen risiko operasional.
23	E-Learning Credit Risk	Laporan hasil pelaksanaan test online kepada seluruh pegawai Bank untuk melihat tingkat pemahaman tentang manajemen risiko kredit.
24	Laporan Credit Stress Test	Dalam penerapan manajemen Risiko Kredit, dilakukan stress testing yang diuji dengan mempertimbangkan terjadinya peningkatan pembiayaan bermasalah dan penurunan kualitas kredit pada bank pada kondisi krisis.
25	Tools Action & Trigger Risk Limit Kredit	Laporan tindakan hasil pemantauan risk limit berdasarkan pelampauan nilai secara persentase terhadap parameter-parameter risk appetite dan risk tolerance dalam bidang perkreditan yang dilakukan dan disampaikan setiap bulan sesuai dengan SE No. 182/DIRBM-CPPD/17 tanggal 29 September 2017 tentang Mekanisme Tools Trigger & Action untuk Risk Limit Kredit.

Untuk mengukur tingkat ketahanan Bank Mega dalam menghadapi suatu skenario kejadian eksternal yang ekstrim, Bank Mega melakukan *stress testing* sebagai dasar pengambilan keputusan serta sebagai pemenuhan atas ketentuan regulator. *Stress testing* bertujuan untuk mengestimasi besarnya kerugian, mengestimasi ketahanan modal Bank dalam menyerap kerugian, kecukupan likuiditas untuk memenuhi kewajiban Bank, serta mengidentifikasi langkah-langkah yang harus dilakukan untuk memitigasi risiko dan menjaga ketahanan modal. Adapun pelaksanaan *stress testing* mencakup jenis-jenis risiko utama, antara lain Risiko Kredit, risiko pasar dan risiko likuiditas. Pelaksanaan *stress testing* pada tahun 2019 berdasarkan skenario BUST. Secara umum, hasil *stress testing* menunjukkan bahwa Bank Mega masih mampu menjaga ketahanan permodalan serta kecukupan likuiditas di dalam kondisi perlemahan ekonomi, walaupun terdapat tekanan pada laba.

Menunjuk POJK No.14/POJK.03/2017 tentang Rencana Aksi (*Recovery Plan*) Bagi Bank Sistemik, Bank Mega menyiapkan Rencana Aksi dan Opsi Pemulihan (*Recovery Options*) untuk mencegah, memulihkan maupun memperbaiki kondisi

keuangan serta kelangsungan usaha Bank apabila terjadi *financial stress*, sebagaimana diatur dalam Peraturan OJK No.14/POJK.03/2017 tentang Rencana Aksi Bagi Bank Sistemik. Rencana Aksi yang disusun meliputi analisa terhadap kondisi seluruh lini usaha Bank termasuk skenario analisis atas kondisi *stress (stress testing)* yang terjadi pada Bank secara *idiosyncratic* maupun *market-wide shock* yang dapat membahayakan kelangsungan usaha Bank. Bank menyusun Opsi Pemulihan untuk mengatasi kondisi permodalan, likuiditas, rentabilitas, dan kualitas aset yang sesuai dengan *trigger level* yang ditetapkan untuk tujuan pencegahan, pemulihan, dan perbaikan kondisi keuangan Bank. Bank Mega juga telah melakukan analisa atas kelayakan dan efektivitas untuk memastikan setiap Opsi Pemulihan yang disusun dapat dijalankan dengan baik.

### Strategi Manajemen Risiko

Kebijakan manajemen risiko disesuaikan dengan arah strategi bisnis Bank. Fokus strategi bisnis tahun 2018 2019 diarahkan pada segmen Korporasi dan Joint Finance. Menyikapi arah pengembangan bisnis tersebut, strategi manajemen risiko telah mengambil langkah pada beberapa hal utama. Dimulai dengan:

## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA UMUM

1. Pengukuran, pengawasan, dan pengendalian tingkat kesehatan Bank agar tetap berada pada koridor *risk appetite* atau sekurang-kurangnya pada *risk tolerance*.  
diimplementasikan dalam bentuk pelatihan & *refreshment* sertifikasi manajemen risiko hingga pelatihan berbasis *enterprise risk management*
2. Pengawasan setiap parameter *risk limit* pada aktivitas Bank. Aktivitas ini akan diterapkan pada setiap lini bisnis sebagai bagian pengawasan manajemen agar tingkat Risiko Bank tetap berada dalam koridor *risk tolerance*.
3. Internalisasi *risk statement* dan *risk culture* kepada seluruh jajaran organisasi Bank.
4. Penjagaan kekuatan independensi unit operasional dan unit manajemen risiko pada setiap direktorat.
5. Pengembangan sumber daya manusia terutama pada kemampuan manajemen risiko. Program pengembangan ini akan
6. Pelaksanaan ketentuan ataupun rekomendasi regulator secara tertib dan berkesinambungan.

Fokus penerapan manajemen risiko juga bertolak dari hasil evaluasi profil risiko sepanjang tahun 2019. Risiko Operasional, Risiko Kredit, dan Risiko Strategik perlu mendapatkan perhatian mengingat beberapa *key issue* yang memerlukan *action plan*. *Action plan* tersebut akan mendapatkan perhatian dan tindak lanjut langsung oleh manajemen jika diperlukan.

Di samping itu, pengelolaan risiko lain akan tetap dilakukan dengan pola seperti yang sudah dilakukan dengan penyesuaian dan perbaikan terhadap parameter yang masih berisiko.



# PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA KHUSUS

## RISIKO KREDIT

Risiko Kredit adalah risiko akibat kegagalan debitur dan/atau pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada Bank. Manajemen Risiko Kredit merupakan tanggung jawab integral dari manajemen dan personil pada setiap tingkatan yang wajib tercermin pada kegiatan sehari-hari melalui budaya sadar risiko. Setiap pihak yang terkait dalam perencanaan, pengambilan keputusan, pelaksanaan proses persetujuan kredit wajib melakukan analisa dan mitigasi atas Risiko Kredit sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing.

### Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit

Tugas dan Tanggung Jawab (a) Komisaris dan Direksi, (b) Satuan Kerja Manajemen Risiko, (c) Unit Pendukung, (d) Komite Manajemen Risiko, (e) Komite Pemantau Risiko, dan (f) Komite Kebijakan Perkreditan semuanya telah diatur dalam Kebijakan Manajemen Risiko Kredit Bank Mega.

Unit kerja independen telah dibentuk untuk melakukan evaluasi, pemantauan dan pelaporan berbagai risiko secara independen. Unit kerja tersebut dirancang untuk berfungsi secara independen dari unit bisnis.

Unit kerja Credit Risk Management, Operational Risk Management, Market, Liquidity & Integrated Risk Management, National Credit Appraisal, National Credit Review, Restructure & Control, Good Corporate Governance, Banking Fraud, Anti Money Laundering, Corporate Legal, Customer Care Center, dan Unit Operation Control bertugas untuk melakukan identifikasi, mengkaji dan mengawasi semua risiko utama Bank sesuai dengan kebijakan dan prosedur manajemen risiko yang telah ditetapkan. Fungsi pengendalian risiko terletak pada unit kerja Internal Audit (IADT).

Prinsip yang diterapkan Bank dalam menjalankan aktivitas manajemen Risiko Kredit didasarkan pada kebijakan Risiko Kredit internal yang dituangkan dalam Kebijakan Manajemen Risiko Kredit Bank

Mega. Kebijakan tersebut merupakan pedoman strategi manajemen Risiko Kredit untuk aktivitas yang memiliki eksposur Risiko Kredit yang signifikan, pengelolaan risiko konsentrasi kredit, serta mekanisme pengukuran dan pengendalian Risiko Kredit.

Pengelolaan risiko konsentrasi kredit dilakukan melalui diversifikasi portofolio kredit pada berbagai wilayah geografis, industri dan produk kredit sebagai upaya untuk meminimalisasi Risiko Kredit. Bank telah memiliki limit pembiayaan berdasarkan sektor ekonomi pada semua segmen.

Mekanisme pengukuran dan pengendalian Risiko Kredit dilakukan dengan menggunakan berbagai *tools* analisa, termasuk *rating* dan *scoring system* sebagai salah satu alat bantu memutus kredit, sistem kewenangan pemutus kredit, analisa Risiko Kredit lain berbasis perhitungan kuantitatif, serta *threshold* level Risiko Kredit dalam perhitungan profil risiko berdasarkan Penilaian Tingkat Kesehatan Bank (PTKB).

PTKB dilaporkan secara periodik kepada Otoritas Jasa Keuangan dan diukur dengan menggunakan pendekatan risiko (*Risk-based Bank Rating/RBBR*) yang terdiri dari 2 (dua) bagian, yaitu Risiko Inheren dan Kualitas Penerapan Manajemen Risiko Kredit. Indikator inheren tersebut dikelompokkan menjadi empat kategori besar yaitu Komposisi Portofolio Aset dan Tingkat Konsentrasi, Kualitas Penyediaan Dana dan Kecukupan Pencadangan, Strategi Penyediaan Dana dan Sumber Timbulnya Penyediaan Dana, dan Faktor Eksternal.

Sepanjang tahun 2019, Bank telah melakukan perhitungan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN). Definisi tagihan yang mengalami penurunan nilai/*impairment*, penjelasan mengenai pendekatan yang digunakan untuk pembentukan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN) individual maupun kolektif, serta metode statistik yang digunakan dalam perhitungan CKPN tertuang dalam Buku Pedoman Penurunan Nilai Kredit Bank Mega dan Kebijakan PSAK 50 - 55 PT Bank Mega Tbk.

## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA KHUSUS

### Pengungkapan Standar Kuantitatif Risiko Kredit

Bank menerapkan pendekatan standar (*Standardized Approach*) dalam perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) untuk Risiko Kredit, sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia, yang secara internal tertuang dalam Pedoman Kerja Laporan ATMR Kredit - *Standardized Approach*. Pedoman kerja ini mencakup informasi mengenai kebijakan penggunaan peringkat dalam perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) untuk Risiko Kredit, kategori portofolio yang menggunakan peringkat, lembaga pemeringkat yang digunakan, serta pengungkapan Risiko Kredit pihak lawan (*counterparty credit risk*), termasuk jenis instrumen mitigasi Risiko Kredit yang lazim diterima/diserahkan oleh Bank, serta jenis instrumen mitigasi Risiko Kredit yang digunakan dalam perhitungan ATMR untuk Risiko Kredit Bank Mega.

### Pengungkapan Standar Kualitatif Mitigasi Risiko Kredit

Informasi mengenai kebijakan Bank untuk jenis agunan utama yang diterima, kebijakan prosedur dan proses untuk menilai dan mengelola agunan, pihak-pihak utama pemberi jaminan/garansi dan kelayakan kredit (*creditworthiness*) dari pihak-pihak tersebut, serta informasi tingkat konsentrasi yang ditimbulkan dari penggunaan teknik mitigasi Risiko Kredit tercakup dalam Kebijakan Penilaian Agunan.

Semua kebijakan/pedoman di atas direview secara berkala agar sejalan dengan perkembangan terkini peraturan, lingkungan bisnis dan perubahan-perubahan yang terjadi karena pertumbuhan bisnis Bank dan kondisi ekonomi global.

### Pengungkapan Kualitatif Sekuritisasi Aset

Bank tidak memiliki eksposur sekuritisasi aset.

## RISIKO PASAR

Risiko Pasar adalah risiko pada posisi neraca dan rekening administratif termasuk transaksi derivatif, akibat perubahan secara keseluruhan dari kondisi pasar, termasuk perubahan harga *option*. 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*.

### Penerapan Manajemen Risiko Pasar

Penetapan struktur organisasi, perangkat dan kelengkapan unit/fungsi yang terkait dengan penerapan manajemen risiko untuk Risiko Pasar harus disesuaikan dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha Bank.

Dalam rangka penerapan manajemen risiko yang efektif, Bank menyusun tugas dan tanggung jawab yang disesuaikan dengan tujuan dan kebijakan usaha, ukuran dan kompleksitas serta kemampuan Bank. Penanggung jawab pengelolaan risiko pasar adalah secara umum terletak pada setiap unit kerja yang memiliki aktivitas yang terekspos terhadap Risiko Pasar, dan secara khusus terletak pada unit kerja Treasury dan Global Markets sebagai pengelola Risiko Pasar Bank secara keseluruhan. Dalam melaksanakan pengelolaan tersebut unit kerja Treasury dan Global Markets dibantu oleh unit kerja Market, Liquidity & Integrated Risk Management (MIRG), yang secara independen memberikan masukan dan analisa yang objektif dalam proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengelolaan Risiko Pasar.

Pembagian kewenangan dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi, unit kerja Market, Liquidity & Integrated Risk Management (MIRG), Komite Manajemen Risiko (KMR) dan Asset and Liability Management Committee (ALCO), Unit Pendukung yang terdiri dari Internal Audit, Unit Bisnis dan Unit Kerja Operasional telah diatur dalam Kebijakan Manajemen Risiko Pasar.

### Pengelolaan Portofolio Trading Book dan Banking Book

Pengelolaan portofolio *trading book* dan *banking book*, serta metode valuasi yang digunakan juga telah di atur dalam Kebijakan Manajemen Risiko Pasar.



## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA KHUSUS

Pengelolaan dan pengendalian Risiko Pasar melalui penetapan dan kaji ulang limit Risiko Pasar dilakukan secara periodik. Limit tersebut meliputi Limit Risiko Pasar pada *trading book*, Limit Risiko Pasar suku bunga pada *banking book*, Limit Risiko Pasar nilai tukar berdasarkan Posisi Devisa Neto (PDN), dan *threshold* level risiko untuk Penilaian Tingkat Kesehatan Bank (PTKB) pada Profil Risiko Pasar (dilakukan dengan pendekatan data historis, statistik, *expertise judgement* dan *business perspective*).

Bank juga melakukan pengukuran dan pelaporan secara periodik ke Otoritas Jasa Keuangan dalam pengelolaan Risiko Pasar berdasarkan parameter Risiko Pasar pada Penilaian Tingkat Kesehatan Bank (PTKB) dengan menggunakan pendekatan risiko (*Risk-based Bank Rating/RBBR*) yang terdiri dari 2 bagian, yaitu Risiko Inheren dan Kualitas Penerapan Manajemen Risiko. Indikator inheren tersebut dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori besar yaitu volume dan komposisi portofolio, kerugian potensial risiko suku bunga dalam *banking book*, dan strategi bisnis Bank dan kebijakan Bank.

### Mekanisme Pengukuran Risiko Pasar

Pengukuran Risiko Pasar pada *trading book* untuk nilai tukar dan suku bunga dihitung dengan perhitungan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM) menggunakan Metode Standar secara bulanan sebagaimana diatur dalam ketentuan regulator. Bank juga telah mengimplementasikan ketentuan regulator mengenai perhitungan risiko suku bunga spesifik yang dibobot berdasarkan kategori portofolio dan *rating* surat berharga.

Pengukuran Risiko Pasar dari sisi suku bunga pada *banking book* menggunakan IRRBB (*Interest Rate Risk in Banking Book*) secara bulanan. Risiko suku bunga dilihat berdasarkan perspektif yaitu *Economic Value of Equity (EVE)* *Earning Perspective (NII)*.

Pengukuran Risiko Pasar dari sisi nilai tukar melalui perhitungan Posisi Devisa Neto (PDN) secara harian sesuai ketentuan regulator.

### Cakupan Portofolio dalam KPMM

Cakupan portofolio (*trading* dan *banking book*) yang diperhitungkan dalam KPMM dengan menggunakan Metode Standar, sesuai dengan ketentuan OJK. Perhitungan dalam KPMM terdiri dari Risiko suku bunga (risiko spesifik & risiko umum) dan Risiko nilai tukar. Risiko suku bunga spesifik diaplikasikan dengan berdasarkan pada Peraturan OJK mengenai Pedoman Penggunaan Metode Standar dalam Perhitungan KPMM Bank Umum dengan Memperhitungkan Risiko Pasar.

Risiko suku bunga spesifik dihitung dengan menggunakan data surat berharga (*trading book*) berdasarkan kategori portofolio dan peringkat surat berharga dari Laporan Bulanan Bank Umum (LBU) Bank Mega. Bobot risiko ditentukan berdasarkan kombinasi kategori portofolio dan peringkat tersebut. Secara umum, pembobotan terbagi atas 3 (tiga) kelompok yaitu, Kategori Pemerintah, Kategori Kualifikasi (*Investment Grade*) dan Kategori Non Kualifikasi, dengan variasi bobot mulai dari 0% sampai dengan 12%.

Risiko suku bunga umum (*trading book*) menggunakan metode jatuh tempo (*maturity*), dimana dilakukan pengelompokan berdasarkan *bucket* sisa tenor dari mulai  $\leq 1$  bulan sampai dengan *bucket*  $> 20$  tahun. Bobot risiko bervariasi dari mulai 0% sampai dengan 12,5%.

Sementara itu, Risiko nilai tukar dihitung dari Posisi Devisa Neto (PDN) yang dikalikan dengan *capital charge* sebesar 8%. Perhitungan PDN berdasarkan pada ketentuan regulator.

### Langkah-Langkah dan Rencana dalam Mengantisipasi Risiko Pasar

Analisa mengenai profil Risiko Pasar yang mencakup parameter strategi *trading* dan *banking book*, serta kompleksitas produk derivatif yang dimiliki oleh Bank, secara periodik disampaikan kepada manajemen melalui Komite Manajemen Risiko, dalam rangka merumuskan langkah dan rencana yang bersifat antisipatif.

## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA KHUSUS

### Pengungkapan Kualitatif Perhitungan Risiko Pasar Menggunakan Model Internal

Bank tidak melakukan perhitungan Risiko Pasar dengan menggunakan model internal.

### RISIKO LIKUIDITAS

Risiko Likuiditas adalah risiko akibat ketidakmampuan bank untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/atau dari aset likuid berkualitas tinggi yang dapat diagunkan tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan bank. Ketidakmampuan memperoleh sumber pendanaan arus kas sehingga menimbulkan Risiko Likuiditas dapat disebabkan antara lain oleh:

- Ketidakmampuan menghasilkan arus kas yang berasal dari aset produktif maupun yang berasal dari penjualan aset termasuk aset likuid; dan/atau
- Ketidakmampuan menghasilkan arus kas yang berasal dari penghimpunan dana, transaksi antar Bank, dan pinjaman yang diterima.

### Organisasi Manajemen Risiko Likuiditas

Penetapan struktur organisasi, perangkat dan kelengkapan unit/fungsi yang terkait dengan penerapan manajemen risiko untuk Risiko Likuiditas harus disesuaikan dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha Bank.

Dalam rangka penerapan manajemen risiko yang efektif, Bank menyusun tugas dan tanggung jawab yang disesuaikan dengan tujuan dan kebijakan usaha, ukuran dan kompleksitas serta kemampuan Bank. Penanggung jawab pengelolaan Risiko Likuiditas adalah secara umum terletak pada setiap unit kerja yang memiliki aktivitas yang terekspos terhadap Risiko Likuiditas. Market, Liquidity & Integrated Risk Management (MIRG) secara independen memberikan masukan dan analisa yang objektif dalam proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengelolaan Risiko Likuiditas.

Pembagian kewenangan dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi, Unit Kerja Market, Liquidity & Integrated Risk Management (MIRG), Asset and Liability Management Committee (ALCO), Unit Pendukung yang terdiri dari Internal Audit, Unit Bisnis dan Unit Kerja Operasional telah diatur dalam Kebijakan Manajemen Risiko Likuiditas.

### Mekanisme Pengukuran dan Pengendalian Risiko Likuiditas

Identifikasi dilakukan terhadap seluruh sumber Risiko Likuiditas sebagaimana telah diatur dalam Kebijakan Manajemen 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.
- b. Risiko-risiko lain yang dapat meningkatkan Risiko Likuiditas, misalnya Risiko Kredit, Risiko Pasar, dan Risiko Operasional.

*Tools* yang digunakan untuk mengukur dan mengendalikan Risiko Likuiditas mengacu kepada ketentuan regulator yang meliputi Profil Maturitas, Proyeksi Arus Kas, Liquidity Coverage Ratio (LCR), Net Stable Funding Ratio (NSFR), *Stress Testing*, dan parameter Risiko Likuiditas pada Penilaian Tingkat Kesehatan Bank (PTKB) dengan menggunakan pendekatan risiko (*Risk-based Bank Rating/RBBR*) yang terdiri dari 2 bagian, yaitu Risiko Inheren dan Kualitas Penerapan Manajemen Risiko. Indikator inheren tersebut dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori besar yaitu Komposisi dari Aset, Kewajiban, dan Transaksi Rekening Administratif, Konsentrasi dari Aset dan Kewajiban, Kerentanan pada Kebutuhan Pendanaan.

### Indikator Peringatan Dini

Pemantauan Risiko Likuiditas yang dilakukan Bank harus memperhatikan indikator peringatan dini, baik internal maupun eksternal untuk mengetahui potensi peningkatan Risiko Likuiditas Bank. Indikator Internal, antara lain meliputi: pendanaan Bank dan strategi pertumbuhan aset, peningkatan



## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA KHUSUS

konsentrasi baik pada sisi aset maupun kewajiban Bank, peningkatan *mismatch* valuta asing, dan peningkatan biaya dana Bank.

Pengendalian dilakukan terhadap aktivitas yang mengalami peningkatan risiko. Pengendalian dilakukan melalui strategi pendanaan, pengelolaan posisi likuiditas dan Risiko Likuiditas harian, pengelolaan posisi likuiditas dan Risiko Likuiditas *intragroup*, pengelolaan aset likuid berkualitas tinggi, serta rencana pendanaan darurat.

### Profil Maturitas Rupiah

Salah satu alat yang digunakan untuk mengukur Risiko Likuiditas dengan mengacu kepada ketentuan regulator adalah Profil Maturitas. Profil Maturitas disusun berdasarkan pos-pos aset, kewajiban, dan rekening administratif dalam mata uang rupiah maupun valuta asing yang dipetakan ke dalam skala waktu tertentu (*maturity bucket*) berdasarkan sisa jangka waktu sampai dengan jatuh tempo (*remaining maturity*) yang bertujuan untuk mengidentifikasi terjadinya *gap* likuiditas dalam skala waktu tertentu.

### RISIKO OPERASIONAL

Risiko Operasional adalah risiko yang disebabkan ketidakcukupan dan atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau adanya *problem* eksternal yang mempengaruhi operasional Bank. Dengan diterbitkannya Peraturan OJK tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, maka sejak saat itu pula Bank Mega secara serius menerapkan manajemen Risiko Operasional dengan selalu melakukan penyempurnaan bentuk implementasinya di seluruh aktivitas Bank, baik yang melekat di aktivitas transaksional di kantor cabang maupun aktivitas *support* yang berada di kantor pusat.

### Organisasi Manajemen Risiko Operasional

Untuk meningkatkan efektivitas implementasi manajemen Risiko Operasional tersebut Bank telah membangun organisasi manajemen risiko operasional dengan tugas dan tanggung jawab

yang telah dirumuskan dengan jelas, mulai dari *level* cabang, regional maupun kantor pusat. Fungsi dan tugas dari organisasi tersebut selalu di-*review* untuk diselaraskan dengan peningkatan efektivitas koordinasi serta meningkatkan ketajaman pelaksanaan identifikasi risiko.

Di *level* kantor pusat, Bank telah membentuk Unit Kerja Operational Risk Management yang berada dibawah koordinasi Satuan Kerja Manajemen Risiko. Unit Kerja ini memiliki tugas membantu direksi dalam mengelola Risiko Operasional, memantau proses pelaksanaan manajemen risiko operasional secara menyeluruh, memastikan kebijakan manajemen risiko operasional berjalan pada seluruh tingkat organisasi. Adapun beberapa tugas-tugas tersebut antara lain sebagai berikut:

- Membantu direksi dalam menyusun Kebijakan Manajemen Risiko Operasional.
- Mendesain dan menerapkan perangkat untuk menilai Risiko Operasional dan pelaporan dan melakukan koordinasi aktivitas manajemen risiko operasional pada seluruh lintas unit kerja.
- Menyusun laporan profil Risiko Operasional.
- Melakukan pendampingan kepada unit bisnis mengenai isu manajemen Risiko Operasional, dan pelatihan manajemen Risiko Operasional.

Dalam pelaksanaannya Unit Kerja Operational Risk Management berkoordinasi dengan Satuan Kerja Internal Audit, Unit Kerja Operational Control, Unit Kerja Kepatuhan serta Unit Kerja terkait lainnya dengan melakukan rapat rutin untuk membahas isu-isu Risiko Operasional yang material agar risiko-risiko tersebut dapat dikendalikan secara dini.

Di sisi lain, Bank juga telah membentuk *Support Group* Komite Manajemen Risiko (KMR) untuk bidang Risiko Operasional yang tugasnya adalah membantu KMR dalam mengidentifikasi risiko operasional khususnya terkait dengan proses pengelolaan risiko yang dilakukan oleh *risk owner*. *Support Group* ini juga berfungsi sebagai filter atas isu-isu risiko yang akan dibawa ke rapat KMR, sehingga hanya isu-isu krusial dan material yang dicarikan solusinya di forum rapat KMR.

## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA KHUSUS

### Mekanisme Identifikasi dan Pengukuran Risiko Operasional

Bank menggunakan alat bantu *Operational Risk Online Test* (OPRIST) untuk mengukur tingkat penguasaan jajaran pegawai kantor cabang terhadap kebijakan dan prosedur, kewenangan dan produk. Identifikasi risiko dengan cara melihat tingkat penguasaan pegawai terhadap kebijakan dan prosedur dipandang merupakan salah satu cara yang efektif untuk melihat potensi risiko dari kesalahan pelaksanaan proses operasional.

Selain itu telah dilaksanakan pula *E-Learning* Manajemen Risiko Operasional bagi seluruh pegawai untuk mengukur pemahaman pegawai mengenai manajemen Risiko Operasional. Melalui penyelenggaraan *E-Learning* dapat dilihat tingkat kesadaran Risiko Operasional sekaligus memberikan *refreshment* kepada pegawai.

Secara *bank wide*, identifikasi risiko dan pengukuran dilakukan terhadap beberapa indikator utama yang dipandang dapat mewakili risiko operasional Bank. Indikator tersebut dikelompokkan menjadi 5 (lima) kategori besar yakni Karakteristik dan Kompleksitas Bisnis, Sumber Daya Manusia, Teknologi Informasi dan Infrastruktur Pendukung, *Fraud* dan Kejadian Eksternal. Hasil akhir dari identifikasi dan pengukuran tersebut berupa profil Risiko Operasional Bank yang dilaporkan ke Otoritas Jasa Keuangan setiap triwulan.

Di sisi lain, pengukuran risiko yang terkait dengan perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) atas Risiko Operasional saat ini Bank menggunakan pendekatan *Basic Indicator Approach* (BIA) yang dipandang masih dapat memenuhi kebutuhan Bank.

### Mekanisme Mitigasi Risiko Operasional

Dalam rangka melakukan mitigasi atau pengendalian Risiko Operasional yang melekat di aktivitas operasional, Bank secara periodik melakukan *review* terhadap Kebijakan dan Standar

Prosedur Operasi (SOP) untuk memastikan kecukupan Kebijakan dan SOP tersebut sebagai pedoman kerja mengingat aktivitas bisnis bank semakin berkembang. Selain itu Bank juga melakukan pendelegasian wewenang terutama pada transaksi di cabang berupa limit transaksi, sehingga memudahkan proses pelayanan nasabah tanpa mengabaikan aspek risiko.

Pemisahan fungsi dan tugas atau *segregation of duty* selalu dilakukan terhadap seluruh aktivitas operasional baik terhadap aktivitas yang bersifat transaksional maupun aktivitas non transaksional termasuk proses *reporting*. Di dalamnya termasuk penerapan *dual control* guna memastikan validasi transaksi. Metode pengendalian Risiko Operasional lain seperti *security system*, peningkatan dan kapabilitas Sumber Daya Manusia juga selalu dilakukan untuk meminimalisir Risiko Operasional sehingga Bank terhindari dari kerugian.

### RISIKO HUKUM

Risiko Hukum muncul karena adanya tuntutan hukum dan/atau adanya kelemahan aspek yuridis. Risiko Hukum dapat menimbulkan dampak kerugian yang signifikan apabila tidak dikelola dengan memadai. Identifikasi risiko hukum secara dini sangat membantu dalam mengelola risiko hukum sehingga tidak menimbulkan kerugian di luar toleransi Bank.

### Organisasi Manajemen Risiko Hukum

Bank memandang Risiko Hukum merupakan jenis risiko yang harus dikelola dengan serius mengingat dampaknya dapat merugikan secara signifikan. Bertolak dari pandangan tersebut Bank telah membentuk organisasi manajemen Risiko Hukum baik di level kantor pusat, maupun kantor regional. Di kantor pusat, Bank telah memiliki Unit Kerja Corporate Legal yang berfungsi sebagai legal *watch* yang tugasnya antara lain menangani permasalahan hukum yang dihadapi Bank, memberikan opini legal terhadap Perjanjian Kerjasama yang akan dilakukan Bank, memberikan



## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA KHUSUS

analisis hukum terkait peluncuran produk dan aktivitas baru. Unit Kerja Corporate Legal bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

Di Kantor Regional fungsi legal ditangani oleh Legal Manager yang berada dibawah koordinasi Regional Operational Manager. Keberadaan unit kerja ini dipandang sangat membantu dalam menangani permasalahan hukum yang di wilayah kerja kantor regional bersangkutan sehingga apabila terjadi permasalahan hukum dapat segera ditangani. Di kantor cabang, fungsi legal ditangani oleh *Legal Officer*.

### Mekanisme Pengendalian Risiko Hukum

Pengendalian Risiko Hukum dilakukan sejak pertama kali Bank melakukan kerjasama bisnis dengan nasabah baik dalam bentuk *liability*, kredit maupun aktivitas jasa lainnya. Kelengkapan dokumen administrasi menjadi syarat penting dalam pembukaan rekening maupun dalam transaksi perbankan, sehingga apabila nasabah tidak dapat menyediakan dokumen dimaksud maka Bank tidak dapat melakukan transaksi tersebut.

Seluruh aktivitas pelayanan Bank kepada nasabah apabila tidak dilakukan dengan baik dapat menimbulkan komplain nasabah yang pada gilirannya dapat menimbulkan permasalahan hukum. Sehingga untuk menghindari hal-hal tersebut maka Bank telah melengkapi setiap aktivitas pelayanan kepada nasabah dengan kebijakan dan prosedur yang memadai, sehingga setiap pegawai Bank dapat melayani transaksi nasabah dengan lebih *prudent*.

Di sisi lain, dalam rangka melakukan pengendalian Risiko Hukum khususnya dalam penerbitan produk dan aktivitas baru Unit Kerja Corporate Legal selalu melakukan *review* terhadap Perjanjian Kerjasama yang salah satu tujuannya adalah untuk memastikan posisi hukum Bank berada di posisi yang benar. Selain itu, Unit Kerja Corporate Legal secara rutin melakukan pelatihan terkait dengan manajemen Risiko Hukum kepada pegawai terutama yang terkait dengan transaksi nasabah baik bidang

*liability* maupun perkreditan. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam mengelola Risiko Hukum.

### RISIKO STRATEJIK

Risiko Strategik adalah risiko ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategik serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis. Sehingga, ketepatan strategi yang disusun oleh sebuah Bank merupakan kunci utama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Mengingat pentingnya keberadaan strategi tersebut maka Bank selalu memantau implementasinya dan mengevaluasi kelemahan/penyimpangan yang terjadi untuk segera diperbaiki.

Secara umum strategi Bank telah dirumuskan dan dituangkan ke dalam Dokumen Rencana Bisnis yang wajib dilaporkan ke Otoritas Jasa Keuangan setiap akhir tahun. Pada dokumen tersebut target dan sasaran Bank ditetapkan baik pada sisi aset, kewajiban maupun produk dan aktivitas baru yang akan diterbitkan. Deviasi yang terjadi pada tahap pelaksanaannya merupakan risiko yang harus dikelola agar tidak menimbulkan kerugian Bank.

### Organisasi Manajemen Risiko Strategik

Seluruh unit bisnis dan unit pendukung bertanggung jawab membantu Direksi dalam menyusun perencanaan strategik, dan mengimplementasikan strategi secara efektif. Bank memiliki Unit Kerja Financial Control yang salah satu tugasnya adalah memantau pencapaian target bisnis Bank. Selain itu, pengelolaan Risiko Strategik Bank difokuskan pada pencapaian target-target yang telah ditetapkan sebagai bentuk *monitoring* atas kesesuaian strategi yang telah dijalankan Bank.

### Upaya untuk Mengidentifikasi dan Merespon Perubahan Lingkungan Bisnis

Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pengelolaan Risiko Strategik adalah seberapa cepat Bank dapat merespon dengan positif setiap kali terjadi perubahan lingkungan bisnis baik

## PENGUNGKAPAN MANAJEMEN RISIKO BANK SECARA KHUSUS

dalam skala nasional maupun adanya perubahan lingkungan internasional. Terkait dengan hal tersebut Bank selalu menyesuaikan setiap strategi bisnis yang akan dirumuskan dengan perkembangan lingkungan dimaksud. Salah satu bentuknya adalah dimulai sejak tahun 2012 Bank lebih memfokuskan pengembangan bisnis dengan mengintegrasikan dengan bisnis grup, tentunya dengan selalu mematuhi peraturan perundang-undangan baik internal maupun eksternal. Layanan kepada nasabah utama (*priority banking*) pada saat ini dipandang masih memiliki peluang yang besar untuk dikembangkan. Strategi promosi dengan mensinergikan produk kredit maupun produk DPK yang kemudian ditawarkan terutama kepada nasabah prima terus dilakukan untuk menjaga loyalitas nasabah serta untuk mengakuisisi nasabah baru.

### Mekanisme untuk Mengukur Kemajuan yang Dicapai dari Rencana Bisnis yang Ditetapkan

Pengendalian Risiko Strategik selalu dilakukan oleh seluruh unit kerja terutama oleh unit kerja bisnis baik pada level cabang, area bisnis sampai dengan kantor pusat. Setiap minggu kantor cabang selalu melakukan evaluasi terhadap pencapaian bisnisnya. Demikian juga untuk area bisnis dan kantor pusat dilakukan setiap minggu. Cakupan evaluasi selain terhadap pencapaian target yang telah ditetapkan, juga termasuk mencari solusi atas kendala-kendala yang dihadapi di lapangan. Semua langkah tersebut dilakukan untuk menjaga agar strategi Bank dapat dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan, atau dengan kata lain meminimalkan Risiko Strategik.

### RISIKO KEPATUHAN

Risiko Kepatuhan adalah Risiko akibat Bank tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku. 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. Risiko Kepatuhan memiliki dampak yang sangat signifikan apabila tidak dikelola dengan memadai karena dampaknya dapat berupa denda maupun sanksi yang berat. Terkait dengan hal tersebut, Bank selalu memperhatikan bahwa Risiko Kepatuhan adalah risiko yang perlu dikelola dengan serius.

### Organisasi Manajemen Risiko Kepatuhan

Bertolak dari pandangan tersebut, Bank membentuk Unit Kerja yang secara khusus menagai kepatuhan yakni Unit Kerja *Compliance & Good Corporate Governance* (CGCG) yang berada di Kantor Pusat. Sedangkan fungsi kepatuhan di Kantor Regional dikoordinir oleh Regional Compliance. Dalam rangka mengelola risiko kepatuhan, melalui Unit Kerja ini, Bank selalu memastikan tidak melanggar rambu-rambu yang berlaku baik berupa ketentuan internal maupun regulasi eksternal. *Monitoring* pelaksanaan seluruh kewajiban pelaporan yang harus dilakukan Bank kepada regulator. Unit Kerja CGCG bertanggung jawab kepada Direktur Kepatuhan (Direktur Compliance & Human Capital).

### Strategi dan Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko Kepatuhan

Keberadaan Unit Kerja CGCG telah independen terhadap unit kerja bisnis maupun *support* sehingga lebih efektif dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Terkait dengan hal tersebut, dalam rangka menyusun maupun mereview kebijakan internal baik berupa kebijakan operasional maupun *Standard Operating Procedure* (SOP) Bank selalu memastikan tidak ada peraturan dari eksternal yang dilanggar. Secara teknis, setiap kebijakan yang diterbitkan harus dilakukan *review* oleh Unit Kerja Kepatuhan. Di sisi lain dalam pelaksanaan transaksi pelayanan kepada nasabah petugas yang melaksanakan transaksi tersebut wajib memastikan kelengkapan dokumen dan kebenaran dokumentasi. Hal ini dilakukan sebagai langkah antisipatif sehingga Bank tidak terekspose Risiko Kepatuhan.