

LAMPIRAN I
RANCANGAN SURAT EDARAN OTORITAS JASA KEUANGAN
NOMOR /SEOJK.03/2018

TENTANG
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO BAGI BANK PERKREDITAN RAKYAT

DRAFT

BAB I

PEDOMAN UMUM

Sebagaimana diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 13/POJK.03/2015 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Perkreditan Rakyat, BPR wajib menerapkan manajemen risiko paling sedikit meliputi:

1. Pengawasan Direksi dan Dewan Komisaris.
2. Kecukupan kebijakan, prosedur, dan limit yaitu:
 - a. kebijakan manajemen risiko;
 - b. prosedur manajemen risiko; dan
 - c. penetapan limit risiko.
3. Kecukupan proses dan sistem yaitu:
 - a. proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko; dan
 - b. sistem informasi manajemen risiko.
4. Sistem pengendalian intern yang menyeluruh.

Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko diuraikan sebagai berikut:

- A. Pengawasan Direksi dan Dewan Komisaris
 1. Direksi dan Dewan Komisaris bertanggung jawab atas efektivitas penerapan Manajemen Risiko di BPR. Untuk itu, Direksi dan Dewan Komisaris harus memahami Risiko yang dihadapi BPR dan memberikan arahan yang jelas, melakukan pengawasan dan mitigasi secara aktif, serta mengembangkan budaya Manajemen Risiko di BPR. Direksi dan Dewan Komisaris juga harus memastikan struktur organisasi yang memadai, menetapkan tugas dan tanggung jawab yang jelas pada masing-masing unit, serta memastikan kecukupan kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mendukung penerapan Manajemen Risiko secara efektif.
 - a. Pengawasan Direksi

Kewenangan dan tanggung jawab Direksi dalam rangka pengawasan penerapan manajemen risiko BPR paling sedikit meliputi:

 - 1) Menyusun kebijakan dan pedoman penerapan manajemen risiko secara tertulis

Kebijakan manajemen risiko memuat antara lain strategi dan kerangka manajemen risiko yang ditetapkan, termasuk limit Risiko secara keseluruhan dan per jenis Risiko sesuai dengan tingkat risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi risiko (*risk tolerance*) sesuai kondisi BPR, serta memperhitungkan dampak Risiko terhadap kecukupan permodalan. Direksi harus menyusun kebijakan dan pedoman

manajemen risiko secara tertulis dan komprehensif untuk masing-masing jenis risiko dan memberikan arahan yang jelas mengenai *risk appetite* dan *risk tolerance* BPR. Penyusunan kebijakan dan pedoman penerapan manajemen risiko harus melibatkan satuan kerja atau pegawai yang melaksanakan fungsi operasional BPR dan SKMR atau PE Manajemen Risiko.

2) Mengevaluasi dan memutuskan transaksi yang memerlukan persetujuan Direksi

Direksi melakukan evaluasi terhadap usulan transaksi yang diterima sebelum memberikan persetujuan. Transaksi yang memerlukan persetujuan Direksi antara lain transaksi yang telah melampaui kewenangan pejabat BPR satu tingkat di bawah Direksi, sesuai dengan kebijakan dan prosedur intern yang berlaku, termasuk terkait mekanisme persetujuan transaksi dan kewenangan persetujuan transaksi untuk setiap jenjang jabatan.

3) Mengembangkan budaya manajemen risiko pada seluruh jenjang organisasi

Direksi melakukan pengembangan budaya manajemen risiko antara lain meliputi penyampaian informasi kepada seluruh pegawai dan komunikasi yang memadai mengenai prinsip-prinsip manajemen risiko termasuk mengembangkan budaya sadar risiko serta pentingnya pengendalian intern yang efektif. Pengembangan budaya manajemen risiko juga dapat dilakukan dalam bentuk pelatihan kepada pegawai BPR mengenai manajemen risiko sesuai dengan masing-masing unit pada BPR. Budaya sadar risiko berupa kesadaran dan pemahaman yang memadai dari setiap individu pegawai BPR baik yang menangani fungsi operasional maupun non operasional mengenai adanya potensi risiko yang mungkin timbul dari seluruh kegiatan BPR. Selain itu, pelaksanaan budaya sadar risiko bertujuan agar pegawai BPR memahami peran dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka menerapkan manajemen risiko.

4) Memastikan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan manajemen risiko

Direksi memastikan kecukupan dukungan sumber daya untuk mengelola dan mengendalikan risiko, di antaranya terkait kecukupan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia dapat diwujudkan antara lain melalui program pendidikan dan pelatihan secara berkesinambungan mengenai penerapan manajemen risiko.

Direksi harus memastikan pejabat dan staf yang ditempatkan pada masing-masing unit pada BPR memiliki pemahaman

mengenai risiko yang melekat pada setiap produk dan/atau aktivitas BPR serta kebijakan manajemen risiko yang telah disusun Direksi dan disetujui oleh Dewan Komisaris.

5) Memastikan bahwa fungsi manajemen risiko telah beroperasi secara independen

Direksi memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah diterapkan secara independen yang dicerminkan antara lain adanya pemisahan fungsi antara SKMR atau PE Manajemen Risiko yang melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian Risiko dengan satuan kerja yang melakukan fungsi operasional.

6) Bertanggung jawab atas:

a) Pelaksanaan kebijakan manajemen risiko

Termasuk tanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko adalah:

(1) Mengevaluasi dan memberikan arahan berdasarkan laporan yang disampaikan oleh SKMR atau PE Manajemen Risiko.

(2) Menyampaikan laporan pertanggungjawaban kepada Dewan Komisaris paling sedikit setiap 6 (enam) bulan sekali atau lebih sering tergantung adanya perubahan operasional, penerbitan produk baru dan/atau pelaksanaan aktivitas baru.

(3) Memastikan dampak risiko yang signifikan telah ditindaklanjuti. Risiko yang signifikan berdasarkan laporan yang disampaikan oleh SKMR atau PE Manajemen Risiko kepada Direksi sebagaimana dimaksud pada angka (1). Risiko yang signifikan merupakan risiko yang berpotensi menimbulkan kerugian yang dapat mengganggu operasional BPR.

(4) Mengomunikasikan kebijakan manajemen risiko secara efektif kepada seluruh jenjang organisasi yang relevan agar dipahami secara jelas. Direksi harus memastikan bahwa kebijakan manajemen risiko yang telah dikomunikasikan dapat dipahami dan diterapkan oleh seluruh jenjang organisasi BPR.

(5) Memastikan satuan kerja atau pegawai yang menangani fungsi operasional menginformasikan eksposur risiko yang melekat pada satuan kerja yang bersangkutan kepada SKMR atau PE Manajemen Risiko paling sedikit setiap 6 (enam) bulan sekali atau lebih sering tergantung adanya perubahan operasional, penerbitan produk baru dan/atau pelaksanaan aktivitas baru.

- b) **Eksposur risiko yang diambil BPR secara keseluruhan**
Dalam rangka menetapkan eksposur risiko yang diambil BPR secara keseluruhan, Direksi harus mengetahui risiko yang melekat pada unit yang menjalankan fungsi operasional. Informasi mengenai risiko yang melekat pada unit yang menjalankan fungsi operasional diperoleh berdasarkan laporan yang disampaikan oleh SKMR atau PE Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada huruf a) angka (1). Penetapan eksposur risiko yang diambil harus didukung dengan data dan informasi yang lengkap, akurat, kini, dan utuh terkait dengan penerapan manajemen risiko.

Dalam rangka melaksanakan wewenang dan tanggung jawab terkait pengawasan penerapan manajemen risiko BPR, Direksi harus memiliki pemahaman yang memadai mengenai Risiko yang melekat pada seluruh aktivitas fungsional BPR dan mampu mengambil tindakan yang diperlukan sesuai dengan profil Risiko BPR.

b. **Pengawasan Dewan Komisaris**

Kewenangan dan tanggung jawab Dewan Komisaris yang harus dimasukkan ke dalam ketentuan intern paling sedikit meliputi:

1) Menyetujui dan mengevaluasi kebijakan manajemen risiko

Dewan Komisaris menyetujui kebijakan Manajemen Risiko yang disusun oleh Direksi dengan mempertimbangkan strategi dan kerangka Manajemen Risiko yang ditetapkan sesuai dengan *risk appetite* dan *risk tolerance* BPR.

Selanjutnya evaluasi kebijakan manajemen risiko dilakukan oleh Dewan Komisaris paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau sewaktu-waktu dalam hal terdapat perubahan yang mempengaruhi kegiatan usaha BPR secara signifikan. Hasil evaluasi dari Dewan Komisaris menjadi masukan bagi Direksi untuk menyesuaikan kebijakan manajemen risiko dalam hal dibutuhkan.

2) Memastikan penerapan manajemen risiko oleh Direksi

Dalam rangka memastikan penerapan manajemen risiko oleh Direksi, Dewan Komisaris melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan manajemen risiko. Dalam hal diperlukan, Dewan Komisaris dapat memberikan masukan kepada Direksi terkait penyempurnaan penerapan manajemen risiko.

3) Mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko

Dewan Komisaris melakukan evaluasi pertanggungjawaban Direksi atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko

berdasarkan laporan pelaksanaan kebijakan manajemen risiko yang disampaikan oleh Direksi kepada Dewan Komisaris paling sedikit setiap 6 (enam) bulan sekali sebagaimana dimaksud pada angka 1 huruf a angka 6) huruf a) angka (2). Hasil evaluasi dari Dewan Komisaris menjadi masukan bagi Direksi dalam meningkatkan kualitas penerapan manajemen risiko.

4) Mengevaluasi dan memutuskan permohonan Direksi yang berkaitan dengan transaksi yang memerlukan persetujuan Dewan Komisaris

Termasuk di antaranya transaksi yang memerlukan evaluasi dan persetujuan Dewan Komisaris yaitu:

- a) Penyediaan dana kepada pihak terkait sebagaimana ketentuan yang mengatur mengenai batas maksimum pemberian kredit BPR; dan/atau
- b) Transaksi yang melampaui kewenangan Direksi untuk memutuskan yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.

2. Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam rangka pelaksanaan tanggung jawab penerapan manajemen risiko terkait SDM, Direksi harus:

- a. menetapkan kualifikasi SDM yang jelas untuk setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan manajemen risiko;
- b. memastikan kecukupan kuantitas dan kualitas SDM yang ada di BPR dan memastikan SDM dimaksud memahami tugas dan tanggung jawabnya, baik untuk unit bisnis, unit manajemen risiko, maupun unit pendukung yang bertanggung jawab atas pelaksanaan manajemen risiko;
- c. mengembangkan sistem penerimaan, pengembangan, dan pelatihan pegawai termasuk rencana suksesi manajerial serta remunerasi yang memadai untuk memastikan tersedianya pegawai yang kompeten di bidang manajemen risiko;
- d. memastikan peningkatan kompetensi dan integritas pimpinan dan personal satuan kerja bisnis, SKMR atau PE Manajemen Risiko, dan SKAI atau PE Audit Intern, dengan memperhatikan faktor-faktor seperti pengetahuan, pengalaman atau rekam jejak, dan kemampuan yang memadai di bidang manajemen risiko melalui program pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan untuk menjamin efektivitas proses manajemen risiko;
- e. menempatkan pegawai yang kompeten pada masing-masing unit sesuai dengan sifat, jumlah, dan kompleksitas kegiatan usaha BPR;
- f. memastikan bahwa pegawai yang ditempatkan pada masing-

masing unit tersebut memiliki:

- 1) pemahaman mengenai risiko yang melekat pada setiap produk dan/atau aktivitas BPR;
 - 2) pemahaman mengenai faktor-faktor risiko yang relevan dan kondisi pasar yang mempengaruhi produk dan/atau aktivitas BPR, serta kemampuan mengestimasi dampak dari perubahan faktor-faktor tersebut terhadap kelangsungan usaha BPR;
 - 3) kemampuan mengkomunikasikan implikasi eksposur risiko BPR kepada Direksi dan Komite Manajemen Risiko apabila ada secara tepat waktu; dan
- g. memastikan agar seluruh SDM memahami strategi, tingkat risiko yang akan diambil dan toleransi risiko, kerangka manajemen risiko yang telah ditetapkan Direksi dan disetujui oleh Dewan Komisaris serta memastikan seluruh SDM menerapkan secara konsisten dalam aktivitas yang ditangani.

3. Organisasi dan Fungsi Manajemen Risiko

Dalam rangka penerapan manajemen risiko, BPR harus menyusun struktur organisasi dan fungsi sesuai dengan ketentuan. Struktur organisasi dan fungsi dimaksud dapat dikembangkan sesuai dengan karakteristik bisnis dan kompleksitas kegiatan usaha. Struktur organisasi dan fungsi manajemen risiko dimaksud terdiri dari:

a. Komite Manajemen Risiko

- 1) BPR yang memiliki modal inti paling sedikit Rp80.000.000.000,00 (delapan puluh miliar rupiah) wajib membentuk Komite Manajemen Risiko dan SKMR.
- 2) Dalam hal diperlukan, BPR dengan modal inti kurang dari Rp80.000.000.000,00 (delapan puluh miliar rupiah) dapat membentuk Komite Manajemen Risiko dengan mempertimbangkan kompleksitas kegiatan usaha, ukuran, dan kemampuan BPR.
- 3) Komite Manajemen Risiko merupakan unit yang tidak bersifat struktural dengan keanggotaan yang dapat bersifat tetap atau tidak tetap sesuai dengan kebijakan BPR, yang paling sedikit terdiri dari:
 - a) Mayoritas Direksi
 - (1) Mayoritas Direksi adalah lebih dari 50% (lima puluh persen) dari seluruh jumlah anggota Direksi.
 - (2) Anggota Direksi yang membawahkan fungsi kepatuhan harus menjadi anggota Komite Manajemen Risiko.
 - (3) Direktur Utama tidak dapat menjadi anggota Komite Manajemen Risiko.

Keanggotaan Direksi dalam Komite Manajemen Risiko

paling sedikit terdiri dari anggota Direksi yang membawahkan fungsi kepatuhan dan anggota Direksi selain direktur utama. Dalam hal BPR memiliki modal inti kurang dari Rp50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah) dan akan membentuk Komite Manajemen Risiko maka BPR dimaksud harus memiliki jumlah anggota Direksi paling sedikit 3 (tiga) orang.

b) Pejabat Eksekutif terkait

(1) Pejabat Eksekutif terkait adalah pejabat BPR satu tingkat di bawah Direksi yang paling sedikit terdiri dari 1 (satu) orang Pejabat Eksekutif yang memimpin satuan kerja operasional dan 1 (satu) orang Pejabat Eksekutif yang memimpin satuan kerja manajemen risiko.

(2) Keanggotaan Pejabat Eksekutif dalam Komite Manajemen Risiko disesuaikan dengan permasalahan dan kebutuhan BPR.

4) Wewenang dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko adalah memberikan rekomendasi kepada Direktur Utama, yang paling sedikit meliputi:

a) penyusunan kebijakan dan pedoman penerapan manajemen risiko, termasuk rekomendasi mengenai risiko yang akan diambil dan toleransi risiko dalam menentukan strategi bisnis BPR;

b) perbaikan dan/atau penyempurnaan pelaksanaan manajemen risiko berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan manajemen risiko; dan

c) pertimbangan dan/atau penetapan hal-hal yang terkait dengan keputusan operasional yang menyimpang dari prosedur normal.

b. SKMR atau PE Manajemen Risiko

1) BPR yang memiliki modal inti paling sedikit Rp50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah) wajib membentuk SKMR.

2) BPR yang memiliki modal inti kurang dari Rp50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah) paling sedikit wajib menunjuk satu orang PE Manajemen Risiko.

3) SKMR merupakan satuan kerja yang bersifat struktural dan bertanggung jawab langsung kepada anggota Direksi yang membawahkan fungsi manajemen risiko.

4) SKMR dan satuan kerja kepatuhan (SKP) dapat dijadikan satu secara struktural, yaitu satuan kerja yang menangani manajemen risiko dan kepatuhan.

- 5) PE Manajemen Risiko bertanggung jawab langsung kepada anggota Direksi yang membawahkan fungsi manajemen risiko.
- 6) PE Manajemen Risiko dapat merangkap dengan Pejabat Eksekutif yang menangani fungsi kepatuhan (PE Kepatuhan).
- 7) SKMR dan PE Manajemen Risiko harus independen yaitu tidak menangani fungsi penghimpunan dan penyaluran dana serta tidak melaksanakan fungsi audit intern.
- 8) Wewenang dan tanggung jawab SKMR atau PE Manajemen Risiko meliputi:
 - a) Pemantauan pelaksanaan kebijakan dan pedoman penerapan manajemen risiko yang telah disetujui oleh Direksi
Pemantauan pelaksanaan kebijakan dan pedoman penerapan manajemen risiko dapat dilakukan salah satunya dengan *stress testing* dalam rangka mengetahui dampak dari implementasi kebijakan dan strategi manajemen risiko terhadap portofolio atau kinerja BPR secara keseluruhan.
 - b) Pemantauan posisi risiko secara keseluruhan, per jenis risiko, dan per jenis aktivitas fungsional
Pemantauan dimaksud mencakup kepatuhan terhadap toleransi risiko dan limit yang ditetapkan.
 - c) Pengkajian usulan penerbitan produk dan/atau pelaksanaan aktivitas baru
Pengkajian usulan produk dan/atau aktivitas baru bertujuan untuk menilai kemampuan BPR dalam menerbitkan produk dan/atau melaksanakan aktivitas baru termasuk kajian perubahan sistem dan prosedur karena adanya penerbitan produk dan/atau pelaksanaan aktivitas baru, serta untuk melihat dampaknya terhadap eksposur risiko BPR secara keseluruhan.
 - d) Penyampaian rekomendasi kepada satuan kerja atau pegawai yang menangani fungsi operasional dan Komite Manajemen Risiko, sesuai kewenangan yang dimiliki
Satuan kerja atau pegawai yang menangani fungsi operasional adalah satuan kerja atau pegawai yang menangani kegiatan pemberian kredit, penghimpunan dana, dan kegiatan operasional lainnya.
Rekomendasi yang disampaikan oleh SKMR atau PE Manajemen Risiko meliputi informasi mengenai besaran atau maksimum eksposur risiko yang harus dijaga BPR. Rekomendasi tersebut disampaikan kepada anggota Direksi yang membawahkan fungsi manajemen risiko dan

Komite Manajemen Risiko apabila ada.

- e) Penyusunan dan penyampaian laporan profil risiko secara berkala kepada anggota Direksi yang membawahkan fungsi manajemen risiko dan Komite Manajemen Risiko

Profil risiko merupakan gambaran secara menyeluruh atas besarnya potensi risiko yang melekat pada seluruh portofolio atau eksposur BPR.

Penyampaian laporan secara berkala disesuaikan dengan kondisi BPR dan paling sedikit dilakukan setiap semester.

Laporan profil risiko disampaikan kepada anggota Direksi yang membawahkan fungsi manajemen risiko dan Komite Manajemen Risiko apabila ada. Laporan dimaksud dievaluasi dan dijadikan dasar pemberian arahan bagi Direksi dalam penyusunan kebijakan dan pedoman manajemen risiko.

- 9) Wewenang dan tanggung jawab SKMR atau PE Manajemen Risiko dapat disesuaikan dengan karakteristik bisnis dan kompleksitas kegiatan usaha BPR.

B. Kebijakan Manajemen Risiko, Prosedur Manajemen Risiko, dan Penetapan Limit Risiko

Penerapan Manajemen Risiko yang efektif harus didukung dengan kerangka yang mencakup kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta limit Risiko yang ditetapkan secara jelas sejalan dengan visi, misi, dan strategi bisnis BPR. Penyusunan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko tersebut dilakukan dengan memperhatikan antara lain jenis, kompleksitas kegiatan usaha, profil Risiko, tingkat Risiko yang akan diambil, keterkaitan antar Risiko, serta peraturan yang ditetapkan otoritas dan/atau praktek perbankan yang sehat. Selain itu, penerapan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko yang dimiliki BPR harus didukung oleh kecukupan permodalan dan kualitas SDM. Dalam rangka pengendalian Risiko secara efektif, kebijakan dan prosedur yang dimiliki BPR harus didasarkan pada strategi Manajemen Risiko yang dilengkapi dengan toleransi Risiko dan limit Risiko. Penetapan toleransi Risiko dan limit Risiko dilakukan dengan memperhatikan tingkat Risiko yang akan diambil dan strategi BPR secara keseluruhan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penetapan kerangka Manajemen Risiko termasuk kebijakan, prosedur, dan limit, antara lain:

1. Strategi Manajemen Risiko

- a. BPR merumuskan strategi manajemen risiko sesuai strategi bisnis secara keseluruhan dengan memperhatikan tingkat risiko yang akan diambil dan toleransi risiko.
- b. Strategi manajemen risiko disusun untuk memastikan bahwa

eksposur risiko BPR dikelola secara terkendali sesuai dengan kebijakan dan prosedur intern BPR serta peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain.

- c. Strategi manajemen risiko disusun berdasarkan prinsip-prinsip umum berikut:
 - 1) strategi manajemen risiko harus berorientasi jangka panjang untuk memastikan kelangsungan usaha BPR dengan mempertimbangkan kondisi atau siklus ekonomi;
 - 2) strategi manajemen risiko secara komprehensif dapat mengendalikan dan mengelola risiko BPR; dan
 - 3) mencapai kecukupan permodalan yang diharapkan disertai alokasi sumber daya yang memadai.
 - d. Strategi manajemen risiko disusun dengan mempertimbangkan faktor-faktor berikut:
 - 1) perkembangan ekonomi dan industri serta dampaknya pada risiko BPR;
 - 2) organisasi BPR termasuk kecukupan sumber daya manusia dan infrastruktur pendukung;
 - 3) kondisi keuangan BPR termasuk kemampuan untuk menghasilkan laba, dan kemampuan BPR mengelola risiko yang timbul sebagai akibat perubahan faktor eksternal dan faktor internal; dan
 - 4) bauran serta diversifikasi portofolio BPR.
 - e. Direksi harus mengkomunikasikan strategi manajemen risiko dimaksud secara efektif kepada seluruh satuan kerja dan pegawai agar dipahami secara jelas.
 - f. Direksi harus melakukan kaji ulang strategi manajemen risiko dimaksud secara berkala termasuk dampaknya terhadap kinerja keuangan BPR, untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan strategi manajemen risiko BPR.
2. Tingkat Risiko yang akan Diambil (*Risk Appetite*) dan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)
- a. Tingkat risiko yang akan diambil merupakan tingkat dan jenis risiko yang bersedia diambil oleh BPR dalam rangka mencapai sasaran BPR. Tingkat risiko yang akan diambil tercermin dalam strategi dan sasaran bisnis BPR.
 - b. Toleransi risiko merupakan tingkat dan jenis risiko yang secara maksimum ditetapkan oleh BPR. Toleransi risiko merupakan penjabaran dari tingkat risiko yang akan diambil.
 - c. Dalam menyusun kebijakan manajemen risiko, Direksi harus memberikan arahan yang jelas mengenai tingkat risiko yang akan diambil dan toleransi risiko BPR.
 - d. Tingkat risiko yang akan diambil dan toleransi risiko harus

diperhatikan dalam penyusunan kebijakan manajemen risiko, termasuk dalam penetapan limit.

- e. Dalam menetapkan toleransi risiko, BPR perlu mempertimbangkan strategi dan tujuan bisnis BPR serta kemampuan BPR dalam mengambil risiko (*risk bearing capacity*).

3. Kebijakan Manajemen Risiko

- a. Kebijakan manajemen risiko BPR dibentuk untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko-risiko yang dihadapi BPR, untuk menentukan batasan dan pengendalian risiko yang sesuai, serta untuk mengawasi risiko dan kepatuhan terhadap batasan yang telah ditetapkan.
- b. Kebijakan manajemen risiko merupakan arahan tertulis dalam menerapkan manajemen risiko dan harus sejalan dengan visi dan misi BPR.
- c. Penyusunan kebijakan manajemen risiko harus melibatkan satuan kerja atau pegawai yang melaksanakan fungsi operasional BPR dan SKMR atau PE Manajemen Risiko serta Komite Manajemen Risiko apabila ada.
- d. Penetapan kebijakan manajemen risiko mempertimbangkan karakteristik bisnis, kompleksitas kegiatan usaha, profil risiko, tingkat risiko yang akan diambil, toleransi risiko, limit risiko, kondisi keuangan, dan struktur organisasi.
- e. Kebijakan manajemen risiko disusun dan ditetapkan oleh Direksi serta disetujui dan dievaluasi oleh Dewan Komisaris paling sedikit 1 (satu) tahun sekali atau sewaktu-waktu dalam hal terdapat perubahan yang mempengaruhi kegiatan usaha BPR secara signifikan.
- f. Kebijakan manajemen risiko paling sedikit meliputi:

- 1) Penetapan risiko yang terkait dengan kegiatan usaha, produk, dan layanan BPR

Penetapan risiko yang terkait dengan kegiatan usaha, produk dan layanan BPR didasarkan atas hasil analisis BPR terhadap risiko yang melekat pada kegiatan usaha, produk, dan layanan BPR dengan mempertimbangkan karakteristik bisnis dan kompleksitas kegiatan usaha BPR.

- 2) Penetapan sistem informasi manajemen risiko

BPR perlu menetapkan 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 BPR.

Termasuk dalam sistem informasi manajemen risiko adalah alur informasi kepada Direksi BPR dengan memanfaatkan

teknologi informasi maupun hasil pengolahan data dalam rangka mendukung pengambilan keputusan.

Penerapan kebijakan manajemen risiko harus didukung dengan sistem informasi manajemen risiko yang mampu menyediakan informasi secara lengkap, akurat, kini, dan utuh. Penetapan data yang harus dilaporkan, format laporan, dan jenis informasi harus dimasukkan dalam laporan manajemen risiko sehingga mencerminkan eksposur risiko yang menjadi pertimbangan dalam rangka pengambilan keputusan bisnis dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian.

3) Penentuan limit dan penetapan toleransi risiko

BPR harus menetapkan kewenangan dan besaran limit secara berjenjang termasuk batasan transaksi yang memerlukan persetujuan Direksi.

BPR harus menentukan limit risiko sesuai dengan tingkat risiko yang akan diambil, toleransi risiko, dan strategi bisnis BPR secara keseluruhan dengan memperhatikan kemampuan modal BPR untuk dapat menyerap eksposur risiko atau kerugian yang timbul, pengalaman kerugian di masa lalu, kemampuan sumber daya manusia, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.

Penentuan limit dilakukan secara komprehensif atas seluruh aspek yang terkait dengan risiko dengan menetapkan tingkat dan jenis risiko yang akan diambil dalam rangka mencapai sasaran BPR. BPR harus menetapkan toleransi risiko yang merupakan potensi kerugian yang dapat diserap oleh permodalan BPR.

4) Penetapan penilaian peringkat risiko

Penilaian peringkat risiko adalah dasar bagi BPR untuk menetapkan peringkat komposit risiko (profil risiko) BPR yang dikategorikan menjadi 5 (lima) peringkat risiko, yaitu sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi. Hasil penilaian peringkat risiko dapat digunakan BPR sebagai dasar untuk menentukan langkah-langkah perbaikan terhadap kegiatan usaha, produk, dan layanan BPR. Hasil penilaian peringkat risiko juga dapat digunakan BPR untuk mengevaluasi hasil pelaksanaan kebijakan manajemen risiko.

5) Penyusunan rencana darurat (*contingency plan*) dalam kondisi terburuk

Rencana darurat adalah rencana pengembangan skenario untuk mengantisipasi terjadinya gangguan intern termasuk kegagalan sistem serta gangguan ekstern yang menyebabkan terjadinya kondisi darurat yang dapat menyebabkan terjadinya

gangguan operasional BPR.

Dalam penyusunan rencana darurat, BPR juga harus menyusun kebijakan rencana kelangsungan usaha (*business continuity plan*) atas kemungkinan kondisi esktern dan intern terburuk, sehingga kelangsungan usaha BPR dapat dipertahankan termasuk rencana pemulihan bencana (*disaster recovery plan*).

Penyusunan kebijakan rencana kelangsungan usaha antara lain memenuhi:

- a) melibatkan berbagai satuan kerja terkait;
 - b) bersifat fleksibel untuk dapat merespon berbagai skenario gangguan yang sifatnya tidak terduga dan spesifik, yaitu gambaran kondisi tertentu dan tindakan yang dibutuhkan segera;
 - c) pengujian dan evaluasi rencana kelangsungan usaha secara berkala; dan
 - d) Direksi menguji, mengkaji ulang, dan mengkinikan rencana kelangsungan usaha secara berkala untuk memastikan efektivitas rencana kelangsungan usaha yang telah disusun.
- 6) Penetapan sistem pengendalian intern dalam penerapan manajemen risiko
Penetapan sistem pengendalian intern dalam penerapan manajemen risiko dilakukan dalam rangka memastikan kepatuhan BPR terhadap ketentuan ekstern dan intern yang berlaku, efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional BPR, efektivitas budaya manajemen risiko pada seluruh jenjang organisasi BPR, serta tersedianya informasi manajemen risiko yang lengkap, akurat, kini, dan utuh.

4. Prosedur Manajemen Risiko

Prosedur manajemen risiko disesuaikan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) terhadap risiko BPR. Tingkat risiko yang akan diambil memperhatikan pengalaman yang dimiliki oleh BPR terkait dengan risiko transaksi bisnis BPR pada masa lalu. Prosedur manajemen risiko paling sedikit meliputi:

- 1) Jenjang delegasi wewenang dan pertanggungjawaban yang jelas
BPR harus memiliki struktur organisasi yang jelas terkait dengan penerapan manajemen risiko. Struktur organisasi yang jelas merumuskan peran dan tanggung jawab Direksi, Dewan Komisaris, Komite Manajemen Risiko apabila ada, SKMR atau PE Manajemen Risiko, satuan kerja atau pegawai yang menangani fungsi operasional, Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) atau Pejabat

Eksekutif yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan fungsi audit intern (PE Audit Intern), dan satuan kerja pendukung lainnya. BPR harus memiliki prosedur yang menjelaskan kewenangan masing-masing jabatan termasuk dalam kondisi terdapat adanya pelampauan kewenangan jabatan dalam penerapan manajemen risiko.

- 2) Dokumentasi prosedur dan penetapan limit risiko secara memadai
Dokumentasi yang memadai adalah dokumentasi yang tertulis, lengkap, akurat, kini, dan utuh sehingga dapat memudahkan dilakukannya jejak audit untuk keperluan pengendalian intern BPR. Dokumentasi prosedur dan penetapan limit risiko harus dapat memfasilitasi SKAI atau PE Audit Intern dalam melaksanakan tugas terkait pengendalian intern.

5. Penetapan Limit Risiko

- 1) Tingkat risiko yang akan diambil merupakan tingkat dan jenis risiko yang bersedia diambil oleh BPR dalam rangka mencapai sasaran BPR. Tingkat risiko yang akan diambil tercermin dalam strategi dan sasaran bisnis BPR.
- 2) Toleransi risiko merupakan tingkat dan jenis risiko yang secara maksimum ditetapkan oleh BPR. Toleransi risiko merupakan penjabaran dari tingkat risiko yang akan diambil.
- 3) Dalam menyusun kebijakan manajemen risiko, Direksi harus memberikan arahan yang jelas mengenai tingkat risiko yang akan diambil dan toleransi risiko BPR.
- 4) Tingkat risiko yang akan diambil dan toleransi risiko harus diperhatikan dalam penyusunan kebijakan manajemen risiko, termasuk dalam penetapan limit.
- 5) Dalam menetapkan toleransi risiko, BPR perlu mempertimbangkan strategi dan tujuan bisnis BPR serta kemampuan BPR dalam mengambil risiko (*risk bearing capacity*).
- 6) BPR harus menetapkan limit risiko yang sesuai dengan tingkat risiko yang akan diambil, toleransi risiko, dan strategi bisnis BPR dengan memperhatikan kemampuan modal BPR untuk dapat menyerap eksposur risiko atau kerugian yang timbul, pengalaman kerugian di masa lalu, kemampuan sumber daya manusia, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.
- 7) Prosedur dan penetapan limit risiko paling sedikit 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 sebaiknya dilakukan paling sedikit 1 (satu) kali

- dalam 1 (satu) tahun atau frekuensi yang lebih sering, sesuai dengan jenis risiko, kebutuhan, dan perkembangan BPR; 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 BPR yang memiliki eksposur risiko.
- 8) Limit harus dipahami oleh setiap pihak yang terkait dan dikomunikasikan dengan baik termasuk apabila terjadi perubahan.
 - 9) Besaran limit risiko diusulkan oleh satuan kerja atau pegawai yang menangani fungsi operasional, yang selanjutnya direkomendasikan kepada SKMR atau PE Manajemen Risiko untuk mendapatkan persetujuan Direksi atau Dewan Komisaris melalui Komite Manajemen Risiko apabila ada.
 - 10) Limit tersebut harus dikaji ulang secara berkala oleh Direksi dan SKMR atau PE Manajemen Risiko untuk menyesuaikan terhadap perubahan kondisi intern dan ekstern BPR.
 - 11) Limit digunakan sebagai ambang batas untuk menentukan tingkat intensitas mitigasi risiko yang akan dilaksanakan BPR.
 - 12) Setiap pelampauan terhadap limit risiko harus memperoleh persetujuan berdasarkan mekanisme dan tata cara yang diatur dalam ketentuan intern BPR.
 - 13) SKMR atau PE Manajemen Risiko melalui koordinasi dengan satuan kerja atau pegawai yang menangani fungsi operasional harus menyediakan informasi yang lengkap, akurat, kini, dan utuh yang dapat memfasilitasi Direksi dalam menyusun dan menetapkan limit risiko.
 - 14) Penetapan limit risiko meliputi:
 - a) Limit secara keseluruhan
Limit secara keseluruhan adalah batas risiko yang dapat ditoleransi oleh BPR atas seluruh risiko yang diterapkan.
 - b) Limit per jenis risiko
Limit per jenis risiko adalah batas risiko yang dapat ditoleransi oleh BPR untuk setiap jenis risiko.
 - c) Limit per aktivitas fungsional tertentu yang memiliki eksposur risiko
Limit per aktivitas fungsional tertentu adalah batas risiko yang dapat ditoleransi oleh BPR untuk setiap aktivitas fungsional.

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

Identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian Risiko

merupakan bagian utama dari proses penerapan Manajemen Risiko. Identifikasi Risiko bersifat proaktif, mencakup seluruh aktivitas bisnis BPR dan dilakukan dalam rangka menganalisa sumber dan kemungkinan timbulnya Risiko serta dampaknya. Selanjutnya, BPR perlu melakukan pengukuran Risiko sesuai dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha. Dalam pemantauan terhadap hasil pengukuran Risiko, BPR perlu menetapkan unit yang independen dari pihak yang melakukan transaksi untuk memantau tingkat dan tren serta menganalisis arah Risiko. Selain itu, efektivitas penerapan Manajemen Risiko perlu didukung oleh pengendalian Risiko dengan mempertimbangkan hasil pengukuran dan pemantauan Risiko. Dalam rangka mendukung proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian Risiko, BPR juga perlu mengembangkan sistem informasi manajemen yang disesuaikan dengan karakteristik, kegiatan, dan kompleksitas kegiatan usaha BPR, serta sistem pelaporan yang akurat dan informatif mengenai kondisi keuangan BPR, kinerja aktivitas fungsional, dan eksposur risiko BPR.

1. Identifikasi Risiko

Tujuan dilakukan identifikasi risiko adalah untuk mengetahui seluruh jenis risiko yang melekat pada setiap aktivitas fungsional yang berpotensi merugikan BPR. Identifikasi risiko dilakukan dengan berdasarkan pengalaman pada masa lalu terkait dengan transaksi yang menyebabkan kerugian, menurunkan keuntungan, atau menyebabkan permasalahan pada BPR. Proses identifikasi risiko harus dilakukan secara berkala. Pelaksanaan proses identifikasi risiko paling sedikit dilakukan dengan melakukan analisis terhadap seluruh sumber risiko yang paling sedikit dilakukan terhadap risiko dari produk dan aktivitas BPR serta memastikan bahwa risiko dari produk dan aktivitas baru telah melalui proses Manajemen Risiko yang layak sebelum diperkenalkan atau dijalankan.

2. Pengukuran Risiko

Pendekatan pengukuran risiko digunakan untuk mengukur eksposur risiko BPR sebagai acuan untuk melakukan pengendalian risiko. Proses pengukuran risiko harus dilakukan secara berkala terhadap kegiatan usaha, produk, dan layanan BPR. Dalam rangka melaksanakan pengukuran risiko, BPR paling sedikit melakukan:

a. Evaluasi terhadap kesesuaian asumsi, sumber data, dan prosedur yang digunakan untuk mengukur risiko

Evaluasi dilakukan oleh SKMR atau PE Manajemen Risiko sesuai dengan perkembangan usaha, kondisi intern dan ekstern BPR yang dapat langsung mempengaruhi kondisi BPR.

- b. Penyesuaian terhadap proses pengukuran risiko apabila terdapat perubahan yang bersifat material pada kegiatan pelayanan BPR, produk, dan faktor risiko

Termasuk dalam perubahan yang bersifat material adalah terdapatnya perubahan produk, kegiatan pelayanan BPR, struktur organisasi, sistem informasi, dan faktor risiko yang bersifat kuantitatif dan kualitatif yang berpengaruh secara signifikan terhadap kondisi BPR.

Hasil pengukuran risiko merupakan penilaian BPR terhadap risiko yang melekat pada aktivitas fungsional BPR. Hasil penilaian dimaksud merupakan bagian dari penilaian penerapan manajemen risiko BPR yang dituangkan dalam laporan profil risiko BPR.

3. Pemantauan Risiko

Dalam rangka melaksanakan pemantauan risiko, BPR melakukan paling sedikit:

- a. Evaluasi terhadap eksposur risiko dilakukan oleh SKMR atau PE Manajemen Risiko dengan cara pemantauan dan pelaporan risiko yang signifikan atau yang berdampak terhadap kondisi permodalan BPR, yang antara lain dilakukan dengan menggunakan analisis data historis.
- b. Penyesuaian proses pelaporan apabila terdapat perubahan yang bersifat material pada kegiatan usaha BPR, produk, faktor risiko, teknologi informasi, dan sistem informasi manajemen risiko

Pemantauan dilakukan baik oleh unit pelaksana maupun oleh SKMR atau PE Manajemen Risiko. Hasil pemantauan disajikan dalam laporan berkala yang disampaikan kepada Direksi dalam rangka mitigasi risiko dan pengambilan keputusan atas tindakan yang diperlukan. BPR harus menyiapkan suatu sistem *back-up* dan prosedur yang efektif untuk mencegah terjadinya gangguan dalam proses pemantauan risiko, dan melakukan pengecekan serta penilaian kembali secara berkala terhadap sistem *back-up* tersebut.

4. Pengendalian risiko

Pelaksanaan proses pengendalian risiko digunakan BPR untuk mengelola risiko yang dapat membahayakan kelangsungan usaha BPR. Termasuk dalam proses pengendalian risiko adalah penambahan modal untuk menyerap potensi kerugian. BPR melakukan proses pengendalian risiko berdasarkan hasil analisis terhadap identifikasi, pengukuran, dan pemantauan risiko. Pengendalian risiko merupakan tindakan yang dilakukan oleh BPR dalam rangka mitigasi risiko yang dilakukan oleh unit kerja yang berkaitan dengan masing-masing risiko.

BPR harus memiliki sistem pengendalian risiko yang memadai dengan mengacu pada kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Proses

pengendalian risiko yang diterapkan BPR harus sesuai dengan eksposur risiko maupun tingkat risiko yang akan diambil dan toleransi risiko.

5. Sistem Informasi Manajemen Risiko

- a. Sistem informasi manajemen risiko yang memadai adalah sistem informasi manajemen yang mampu menyediakan data dan informasi yang lengkap, akurat, kini, dan utuh untuk pengambilan keputusan oleh Direksi.
- b. Sistem informasi manajemen risiko harus dimiliki dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan BPR dalam rangka penerapan manajemen risiko yang efektif. Sistem informasi manajemen risiko digunakan untuk mendukung pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko.
- c. Sistem informasi manajemen risiko harus dapat memastikan:
 - 1) efektivitas penerapan manajemen risiko mencakup kebijakan dan prosedur manajemen risiko serta penetapan limit risiko; dan
 - 2) tersedianya informasi tentang hasil atau realisasi penerapan manajemen risiko dibandingkan dengan target yang ditetapkan oleh BPR sesuai dengan kebijakan dan strategi penerapan manajemen risiko.
- d. Sistem informasi manajemen risiko harus mampu menghasilkan data dan informasi yang dibutuhkan sesuai dengan perkembangan kondisi intern dan ekstern BPR, karakteristik bisnis, dan kompleksitas kegiatan usaha BPR serta dapat menyesuaikan terhadap perubahan.
- e. Sistem informasi manajemen risiko paling sedikit meliputi laporan atau informasi mengenai:
 - 1) Eksposur risiko
Laporan atau informasi eksposur risiko mencakup eksposur risiko yang bersifat kuantitatif dan/atau kualitatif secara keseluruhan, rincian per jenis risiko, dan per jenis kegiatan fungsional.
 - 2) Kepatuhan terhadap kebijakan manajemen risiko, mempertimbangkan tujuan pembentukan kebijakan manajemen risiko antara lain untuk mengawasi risiko dan kepatuhan terhadap batasan dan pengendalian risiko yang telah ditetapkan.
 - 3) Kepatuhan terhadap prosedur manajemen risiko dan penetapan limit risiko, termasuk di antaranya terkait pelaksanaan delegasi wewenang dan pertanggungjawaban, dan penggunaan limit risiko.

- 4) Realisasi penerapan manajemen risiko dibandingkan dengan target yang ditetapkan, untuk memastikan informasi tentang hasil atau realisasi penerapan manajemen risiko dibandingkan dengan target yang ditetapkan oleh BPR sesuai dengan kebijakan dan strategi penerapan manajemen risiko.
- f. Laporan atau informasi yang dihasilkan dari sistem informasi manajemen risiko disampaikan secara berkala oleh SKMR atau PE Manajemen Risiko kepada Direksi paling sedikit setiap semester dan dapat dilakukan lebih sering apabila terdapat perubahan operasional, penerbitan produk baru, dan/atau pelaksanaan aktivitas baru. Sistem informasi manajemen risiko harus mendukung pelaksanaan pelaporan kepada Otoritas Jasa Keuangan.
- g. Kecukupan cakupan informasi yang dihasilkan dari sistem informasi manajemen risiko harus dikaji ulang secara berkala untuk memastikan bahwa cakupan tersebut telah memadai sesuai dengan tingkat kompleksitas kegiatan usaha BPR.
- h. Sebagai bagian dari sistem informasi manajemen risiko, laporan profil risiko disusun secara berkala oleh SKMR atau PE Manajemen Risiko yang independen terhadap unit kerja yang melakukan kegiatan bisnis.
- i. Frekuensi penyampaian laporan kepada Direksi terkait, dan Komite Manajemen Risiko apabila ada, harus ditingkatkan sesuai kebutuhan terutama dalam hal kondisi pasar berubah dengan cepat.
- j. Dalam mengembangkan sistem informasi dan perangkat lunak baru, BPR harus memastikan bahwa penerapan sistem informasi dan teknologi baru tersebut tidak akan mengganggu kesinambungan sistem informasi BPR.
- k. BPR harus menatausahakan dan mengkinikan dokumentasi sistem yang memuat perangkat keras, perangkat lunak, pangkalan data (*database*), parameter, tahapan proses, asumsi yang digunakan, sumber data, dan keluaran yang dihasilkan sehingga memudahkan pengendalian dan pelaksanaan jejak audit.

D. Sistem Pengendalian Intern

Sistem pengendalian intern merupakan suatu mekanisme pengawasan yang ditetapkan oleh pengurus BPR secara berkesinambungan. BPR harus melaksanakan sistem pengendalian intern yang menyeluruh secara efektif terhadap pelaksanaan kegiatan usaha dan operasional pada seluruh jenjang organisasi. Pelaksanaan sistem pengendalian intern yang menyeluruh paling sedikit harus mampu mendeteksi kelemahan dan

penyimpangan yang terjadi secara tepat waktu. BPR harus memperhatikan beberapa faktor dalam pelaksanaan sistem pengendalian intern antara lain total aset, jenis produk dan jasa, kompleksitas operasional, jaringan kantor, profil risiko dari setiap kegiatan usaha, dan peraturan perundang-undangan.

1. Tujuan sistem pengendalian intern yang menyeluruh untuk memastikan:

a. Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan ketentuan intern BPR

Hal ini dimaksudkan untuk menjamin bahwa semua kegiatan usaha BPR telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan ketentuan intern BPR.

b. Tersedianya informasi keuangan dan manajemen yang lengkap, akurat, kini, dan utuh

Hal ini dimaksudkan untuk memastikan ketersediaan informasi untuk mendukung penyusunan laporan yang lengkap, akurat, kini, dan utuh yang diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan oleh Direksi yang tepat dan dapat dipertanggungjawabkan.

c. Efektivitas dan efisiensi dalam kegiatan operasional

Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menggunakan aset dan sumber daya lainnya dalam rangka melindungi BPR dari kerugian.

d. Efektivitas budaya risiko pada organisasi BPR secara menyeluruh
Hal ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi kelemahan dan menilai penyimpangan secara dini dan menilai kembali kewajaran kebijakan dan prosedur manajemen risiko yang ada di BPR secara berkesinambungan.

2. Terselenggaranya sistem pengendalian intern yang handal dan efektif menjadi tanggung jawab semua pihak yang terlibat dalam organisasi BPR, antara lain:

a. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris bertanggung jawab dalam melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan sistem pengendalian intern secara umum termasuk kebijakan Direksi yang menetapkan pengendalian intern tersebut.

b. Direksi

Direksi bertanggung jawab dalam sistem pengendalian intern antara lain:

1) menciptakan dan memelihara sistem pengendalian intern yang efektif;

2) menetapkan struktur organisasi yang efektif dan efisien yang mendukung sistem pengendalian intern;

- 3) memastikan seluruh unit kerja di BPR mengetahui adanya sistem pengendalian intern sebagai salah satu budaya BPR, sehingga setiap unit kerja dapat bersikap kooperatif dalam mendukung pelaksanaan sistem pengendalian intern;
 - 4) memastikan terlaksananya tugas dan tanggung jawab SKAI atau PE Audit Intern dalam pelaksanaan pengendalian intern; dan
 - 5) memastikan independensi dan kompetensi yang memadai dari SKAI atau PE Audit Intern.
- c. SKMR atau PE Manajemen Risiko
Dalam rangka menjalankan wewenang dan tanggung jawabnya, SKMR atau PE Manajemen Risiko terlibat dalam pelaksanaan sistem pengendalian intern.
 - d. SKAI atau PE Audit Intern
SKAI atau PE Audit Intern harus mampu mengevaluasi dan berperan aktif dalam meningkatkan efektivitas sistem pengendalian intern. Evaluasi dilaksanakan secara berkesinambungan berkaitan dengan pelaksanaan operasional BPR yang berpotensi menimbulkan kerugian dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan oleh Direksi dan Dewan Komisaris BPR.
 - e. Pejabat dan Pegawai BPR
Setiap pejabat dan pegawai BPR harus memahami dan ikut menjalankan sistem pengendalian intern yang telah ditetapkan. Pengendalian intern yang efektif akan meningkatkan tanggung jawab pejabat dan pegawai BPR, mendorong budaya risiko yang memadai, dan mempercepat proses identifikasi terhadap praktik perbankan yang tidak sehat dan terhadap organisasi melalui sistem deteksi dini yang efisien.
 - f. Pihak Ekstern
Pihak ekstern BPR antara lain Otoritas Jasa Keuangan, auditor ekstern, dan nasabah BPR yang berkepentingan terhadap terlaksananya sistem pengendalian intern BPR.
3. Sistem pengendalian intern yang menyeluruh dalam rangka penerapan manajemen risiko paling sedikit meliputi:
 - a. Kesesuaian sistem pengendalian intern dengan jenis dan tingkat risiko yang melekat pada kegiatan usaha dan jenis layanan BPR
Penentuan sistem pengendalian intern disesuaikan dengan kebutuhan BPR yang dikaitkan dengan jenis dan tingkat risiko yang melekat pada kegiatan usaha dan jenis layanan BPR. Semakin kompleks jenis dan tingkat risiko BPR maka diperlukan sistem pengendalian intern yang lebih memadai.
 - b. Penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan

kepatuhan kebijakan manajemen risiko

Pelaksanaan pemantauan kepatuhan kebijakan manajemen risiko merupakan kewenangan dan tanggung jawab SKMR atau PE Manajemen Risiko.

- c. Penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan prosedur manajemen risiko dan penetapan limit risiko
Pelaksanaan pemantauan kepatuhan prosedur manajemen risiko dan penetapan limit risiko merupakan kewenangan dan tanggung jawab SKMR atau PE Manajemen Risiko.
- d. Penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas
Penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas adalah:
 - 1) Jalur pelaporan dari satuan kerja atau pegawai yang menangani fungsi operasional kepada satuan kerja atau pegawai yang melaksanakan fungsi pengendalian yaitu SKMR atau PE Manajemen Risiko dan SKAI atau PE Audit Intern.
 - 2) Pemisahan fungsi satuan kerja atau pegawai yang menangani operasional dengan satuan kerja atau pegawai yang melaksanakan fungsi pengendalian yaitu SKMR atau PE Manajemen Risiko dan SKAI atau PE Audit Intern.
- e. Struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha BPR
BPR harus memiliki struktur organisasi yang mendukung pelaksanaan kegiatan usaha secara efektif dan efisien. Struktur organisasi BPR juga harus memenuhi persyaratan dalam rangka pelaksanaan fungsi manajemen risiko dan tata kelola sebagaimana diatur dalam ketentuan Otoritas Jasa Keuangan.
- f. Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional yang akurat dan tepat waktu
BPR harus memastikan bahwa pelaporan keuangan dan kegiatan operasional didukung dengan data dan informasi yang lengkap, akurat, kini, dan utuh. Untuk mendukung hal tersebut, BPR harus memiliki sistem informasi manajemen yang memadai dan dapat memfasilitasi Direksi dalam pengambilan keputusan.
- g. Kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan BPR terhadap peraturan perundang-undangan
Dalam rangka memastikan kepatuhan seluruh kegiatan dan aktivitas fungsional terhadap peraturan perundang-undangan, BPR harus memiliki prosedur yang dibuat dalam bentuk ketentuan intern BPR. BPR harus memastikan bahwa prosedur yang berlaku di intern BPR telah sejalan dengan peraturan perundang-undangan.
- h. Dokumentasi secara lengkap dan memadai

BPR harus melaksanakan dokumentasi secara lengkap dan memadai terhadap seluruh hal terkait dengan penerapan manajemen risiko, antara lain terkait dengan pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris, kebijakan dan prosedur manajemen risiko, penetapan limit risiko, proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko, sistem informasi manajemen risiko, dan sistem pengendalian intern secara menyeluruh.

- i. Verifikasi dan kaji ulang terhadap sistem pengendalian intern
Verifikasi dan kaji ulang terhadap sistem pengendalian intern mencakup pula penanganan kelemahan-kelemahan BPR yang bersifat signifikan serta tindakan pengurus BPR untuk memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
4. Pelaksanaan kaji ulang terhadap penerapan manajemen risiko paling sedikit sebagai berikut:
 - a. Kaji ulang dan evaluasi dilakukan secara berkala, paling sedikit setiap tahun oleh SKMR atau PE Manajemen Risiko dan SKAI atau PE Audit Intern.
 - b. Cakupan kaji ulang dan evaluasi dapat ditingkatkan frekuensi atau intensitasnya, berdasarkan perkembangan eksposur risiko BPR, perubahan pasar, metode pengukuran, dan pengelolaan risiko.
 - c. Khusus untuk kaji ulang dan evaluasi terhadap pengukuran risiko oleh SKMR atau PE Manajemen Risiko, paling sedikit mencakup:
 - 1) kesesuaian kerangka manajemen risiko, yang meliputi kebijakan, struktur organisasi, alokasi sumber daya, desain proses manajemen risiko, sistem informasi, dan pelaporan risiko BPR dengan kebutuhan bisnis BPR, serta pengembangan peraturan serta praktik terbaik (*best practice*) terkait manajemen risiko;
 - 2) metode, asumsi, dan variabel yang digunakan untuk mengukur risiko dan menetapkan limit eksposur risiko;
 - 3) perbandingan antara hasil dari metode pengukuran risiko yang menggunakan simulasi atau proyeksi pada masa datang dengan hasil aktual;
 - 4) perbandingan antara asumsi yang digunakan dalam metode dimaksud dengan kondisi yang sebenarnya atau aktual;
 - 5) perbandingan antara limit yang ditetapkan dengan eksposur yang sebenarnya atau aktual; dan
 - 6) penentuan kesesuaian antara pengukuran dan limit eksposur risiko dengan kinerja pada masa lalu dan posisi permodalan BPR saat ini.
 - d. Pelaksanaan kaji ulang oleh SKAI atau PE Audit Intern, antara lain

mencakup:

- 1) keandalan kerangka manajemen risiko, yang mencakup kebijakan, struktur organisasi, alokasi sumber daya, desain proses manajemen risiko, sistem informasi, dan pelaporan risiko BPR; dan
 - 2) penerapan manajemen risiko oleh unit bisnis atau aktivitas pendukung, termasuk kaji ulang terhadap pelaksanaan pemantauan oleh SKMR atau PE Manajemen Risiko.
- e. Penyampaian hasil penilaian kaji ulang oleh SKMR atau PE Manajemen Risiko kepada Dewan Komisaris, SKAI atau PE Audit Intern, Direktur yang membawahkan fungsi kepatuhan, Komite Audit (jika ada), dan Direksi terkait lainnya sebagai masukan dalam rangka penyempurnaan kerangka dan proses manajemen risiko.
5. Pemantauan perlu dilakukan oleh SKAI atau PE Audit Intern terhadap perbaikan atas hasil temuan audit intern maupun ekstern. Temuan audit yang belum ditindaklanjuti harus diinformasikan oleh SKAI atau PE Audit Intern kepada Direksi untuk diambil langkah-langkah yang diperlukan.
 6. BPR harus bersikap responsif terhadap kelemahan dan atau penyimpangan yang terjadi terhadap ketentuan internal dan eksternal yang berlaku.

BAB II

RISIKO KREDIT

A. Definisi dan Pengertian Umum

1. Risiko kredit adalah risiko akibat kegagalan debitur dan/atau pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada BPR. Risiko kredit pada umumnya terdapat pada seluruh aktivitas BPR yang kinerjanya bergantung pada kinerja pihak lawan (*counterparty*) atau kinerja peminjam dana (*borrower*). Risiko kredit juga dapat diakibatkan oleh terkonsentrasinya penyediaan dana pada debitur, wilayah geografis, produk, jenis pembiayaan, atau lapangan usaha tertentu. Risiko ini lazim disebut risiko konsentrasi kredit dan wajib diperhitungkan pula dalam penilaian risiko inheren.
2. Risiko kredit dapat menjadi penyebab utama kegagalan BPR. Sehingga, kemampuan BPR untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko kredit serta mencadangkan modal secara cukup bagi risiko kredit menjadi suatu hal yang mutlak.
3. Tujuan utama penerapan manajemen risiko terhadap risiko kredit adalah untuk memastikan bahwa aktivitas penyediaan dana BPR tidak terekspos pada risiko kredit yang dapat menimbulkan kerugian pada BPR. Penerapan manajemen risiko disesuaikan dengan karakteristik bisnis, skala dan kompleksitas kegiatan usaha serta tingkat risiko yang dapat ditoleransi oleh BPR.
4. Portofolio aset yang mengandung risiko kredit adalah:
 - a. Kredit
Pada umumnya, kredit merupakan porsi terbesar dalam komponen atau neraca BPR, dan juga menjadi sumber risiko kredit terbesar yang dapat berdampak langsung kepada permodalan BPR.
 - b. Penempatan pada bank lain
Risiko kredit pada penempatan dana antarbank muncul akibat adanya kemungkinan bank lain dimaksud tidak dapat melakukan pembayaran saat jatuh tempo.
5. Adapun keterkaitan risiko kredit dengan risiko lainnya yaitu:
 - a. Risiko operasional
Risiko kredit juga dapat dipengaruhi oleh risiko operasional yang dapat timbul antara lain dari adanya kelemahan dalam sumber daya manusia, proses, maupun sistem yang terkait dengan penyediaan dana.
 - b. Risiko kepatuhan
Aktivitas penyaluran kredit akan terekspos pada risiko kepatuhan, mengingat terdapat ketentuan dan batasan yang harus dipenuhi BPR terkait dengan aktivitas tersebut, di

antaranya Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) kepada individual debitur dan kelompok debitur.

c. Risiko likuiditas

Pengelolaan kredit pada umumnya sangat berpengaruh terhadap kondisi likuiditas BPR. Risiko kredit akibat kualitas kredit yang rendah sehingga dana yang disalurkan tidak dapat dikembalikan sebesar nilai awal dapat menyebabkan BPR mengalami risiko likuiditas pada saat nasabah dana pihak ketiga melakukan penarikan dana.

d. Risiko reputasi

Permasalahan kredit yang dialami oleh BPR akan berdampak terhadap kinerja BPR yang dapat berdampak negatif terhadap reputasi BPR tersebut di mata masyarakat termasuk debitur BPR sendiri. Sistem penyediaan dana yang tidak efisien dan adanya tuntutan hukum kepada BPR dapat menyebabkan reputasi buruk bagi BPR karena permasalahan dalam penyediaan dana.

e. Risiko strategik

Strategi yang tidak tepat dalam standar penyediaan dana, pertumbuhan pinjaman, atau produk dan/atau aktivitas baru dapat mempengaruhi kinerja BPR dan meningkatkan risiko kredit. Dalam rangka penerapan manajemen risiko kredit, dibutuhkan analisis yang memadai terhadap risiko yang timbul dari kegiatan usaha serta produk dan/atau aktivitas baru BPR, serta analisis risiko strategik secara realistis.

6. BPR harus mengidentifikasi dan mengelola risiko kredit yang melekat pada seluruh produk dan/atau aktivitas baru, memastikan terlaksananya proses pengendalian manajemen risiko yang layak sebelum produk dan/atau aktivitas baru diperkenalkan atau dijalankan, serta mendapatkan persetujuan Direksi berdasarkan hasil kajian SKMR atau PE Manajemen Risiko.

B. Pengawasan Direksi dan Dewan Komisaris

Dalam penerapan manajemen risiko melalui pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris untuk risiko kredit, selain melaksanakan pengawasan aktif sebagaimana diatur pada Bab I huruf A, pada setiap aspek BPR harus menerapkan:

1. Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Komisaris

- a. Direksi bertanggung jawab untuk menetapkan dan mengimplementasikan kebijakan manajemen risiko kredit serta mengembangkan prosedur identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko kredit. Kebijakan dan prosedur yang dikembangkan dan diimplementasikan harus dapat:

- 1) mendukung standar pemberian kredit yang sehat;
 - 2) memantau dan mengendalikan risiko kredit; dan
 - 3) mengidentifikasi dan menangani kredit bermasalah.
- b. Direksi bertanggungjawab agar seluruh aktivitas penyediaan dana dilakukan sesuai dengan strategi dan kebijakan risiko kredit yang disetujui oleh Dewan Komisaris.
 - c. Direksi harus memastikan bahwa penerapan manajemen risiko dilakukan secara efektif pada pelaksanaan aktivitas penyediaan dana, antara lain memantau perkembangan dan permasalahan dalam aktivitas bisnis BPR terkait risiko Kredit, termasuk penyelesaian kredit bermasalah.
 - d. Dalam pelaksanaan kebijakan manajemen risiko kredit, Direksi harus memastikan bahwa satuan kerja operasional terkait penyaluran kredit memiliki fungsi sebagai berikut:
 - 1) unit yang melakukan pemasaran, analisis, dan persetujuan kredit (*front office*);
 - 2) reviu kredit (*middle office*) termasuk penilaian terhadap kualitas kredit dan penempatan pada bank lain, agunan, serta pembentukan cadangan;
 - 3) pemutus/penyalur kredit (*back office*);
 - 4) fungsi yang melakukan restrukturisasi kredit;
 - 5) penagihan kredit; dan
 - 6) administrasi kredit.
 - e. Dewan Komisaris memantau penyediaan dana termasuk mengkaji ulang penyediaan dana dengan jumlah besar atau yang diberikan kepada pihak terkait.
 - f. Dewan Komisaris bertanggung jawab dalam melakukan persetujuan dan evaluasi berkala paling sedikit 1 (satu) tahun sekali terhadap kebijakan manajemen risiko kredit BPR termasuk batas toleransi risiko kredit.
2. Sumber Daya Manusia (SDM)
Kecukupan SDM untuk Risiko Kredit mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana diatur pada Bab I bagian A angka 2.
 3. Organisasi Manajemen Risiko Kredit
Dalam rangka penerapan manajemen risiko untuk risiko kredit, terdapat beberapa unit terkait sebagai berikut:
 - a. unit bisnis yang melaksanakan aktivitas pemberian kredit atau penyediaan dana;
 - b. unit pemulihan kredit yang melakukan penanganan kredit bermasalah; dan

- c. unit yang menangani fungsi manajemen risiko (SKMR atau PE Manajemen Risiko), khususnya yang menilai dan memantau risiko kredit.

Di samping itu, BPR juga dapat membentuk komite kredit yang bertanggung jawab khususnya untuk memutuskan pemberian kredit dalam jumlah tertentu sesuai kebijakan masing-masing BPR. Keanggotaan komite kredit tidak hanya terbatas dari unit bisnis tetapi juga dari unit-unit lain yang terkait dengan pengelolaan risiko kredit, seperti unit pemulihan kredit.

C. Kebijakan Manajemen Risiko, Prosedur Manajemen Risiko, dan Penetapan Limit Risiko

Dalam melaksanakan kebijakan dan prosedur manajemen risiko serta penetapan limit risiko untuk risiko kredit, selain melaksanakan kebijakan dan prosedur manajemen risiko serta penetapan limit risiko sebagaimana diatur pada butir Bab I huruf B, pada setiap aspek BPR harus menambahkan penerapan:

1. Strategi manajemen risiko
 - a. Strategi manajemen risiko untuk risiko kredit mencakup strategi untuk seluruh produk dan/atau aktivitas yang memiliki eksposur risiko kredit yang memuat secara jelas langkah yang akan ditempuh BPR dalam rangka penyediaan dan penyaluran dana.
 - b. Strategi manajemen risiko untuk risiko kredit harus sejalan dengan tujuan BPR untuk menjaga kualitas kredit, laba, dan pertumbuhan usaha.

2. Tingkat Risiko yang akan Diambil (*Risk Appetite*) dan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)

Penetapan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko untuk Risiko Kredit mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana diatur pada butir Bab I huruf B angka 2.

Contoh:

Setelah membandingkan antara data historis, kondisi ekonomi dan pasar, serta *peer group*, BPR A menetapkan tingkat risiko yang akan diambil dan toleransi risiko untuk risiko kredit dengan menetapkan beberapa parameter antara lain:

Parameter	<i>Risk Appetite</i>	<i>Risk Tolerance</i>
Rasio total penempatan dana antar bank per total aset	Maksimal 40%	Maksimal 45%
NPL Gross	5%	6%
NPL Nett	3%	4%
Rasio kredit bermasalah 3 sektor ekonomi terbesar per total kredit bermasalah	Maksimal 30%	Maksimal 40%

Parameter	<i>Risk Appetite</i>	<i>Risk Tolerance</i>
Rasio kredit berkualitas rendah per total kredit	Maksimal 20%	Maksimal 30%

Catatan: Tabel ini hanya merupakan contoh sehingga tidak dapat serta merta dijadikan dasar dalam menentukan *risk appetite* maupun *risk tolerance* untuk masing-masing BPR.

3. Kebijakan dan Prosedur

- a. Dalam kebijakan risiko kredit yang mencakup penerapan manajemen risiko untuk risiko kredit terhadap seluruh aktivitas bisnis BPR, perlu ditetapkan kerangka penyediaan dana dan kebijakan penyediaan dana yang sehat termasuk kebijakan dan prosedur dalam rangka pengendalian risiko konsentrasi kredit. BPR harus memiliki prosedur yang ditetapkan secara jelas untuk persetujuan penyediaan dana, termasuk perubahan, pembaruan, dan pembiayaan kembali.
- b. BPR harus memiliki kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa seluruh penyediaan dana dilakukan secara *arm's length basis*. Dalam hal BPR mempunyai kebijakan yang memungkinkan dalam kondisi tertentu untuk melakukan penyediaan dana di luar kebijakan normal, kebijakan tersebut harus memuat secara jelas kriteria, persyaratan, dan prosedur termasuk langkah-langkah untuk mengendalikan atau memitigasi risiko dari penyediaan dana dimaksud.
- c. BPR harus memiliki kebijakan dan prosedur untuk mengidentifikasi adanya risiko konsentrasi kredit.
- d. BPR harus mengembangkan dan menerapkan kebijakan dan prosedur secara tepat sehingga dapat:
 - 1) mendukung penyediaan dana yang sehat;
 - 2) memantau dan mengendalikan risiko kredit;
 - 3) melakukan evaluasi secara benar dalam memanfaatkan peluang usaha yang baru; dan
 - 4) mengidentifikasi dan menangani kredit bermasalah.
- e. BPR harus memiliki informasi yang cukup untuk melakukan penilaian secara komprehensif terhadap profil risiko debitur. Kebijakan BPR harus memuat informasi yang dibutuhkan dalam pemberian kredit yang sehat. Faktor yang perlu dipertimbangkan dan didokumentasikan dalam persetujuan kredit antara lain meliputi:
 - 1) tujuan kredit dan sumber pembayaran;
 - 2) profil risiko debitur dan mitigasinya serta tingkat sensitivitas terhadap perkembangan kondisi ekonomi dan pasar;
 - 3) analisis kemampuan debitur untuk membayar kembali, baik secara historis maupun di masa yang akan datang

- berdasarkan perkembangan keuangan historis dan proyeksi arus kas;
- 4) kemampuan bisnis dan kondisi lapangan usaha debitur serta posisi debitur dalam industri tertentu; dan
 - 5) persyaratan kredit yang diajukan termasuk perjanjian yang dirancang untuk mengantisipasi perubahan eksposur risiko debitur pada waktu yang akan datang.
- f. Kebijakan BPR memuat pula faktor yang perlu diperhatikan dalam proses persetujuan kredit, antara lain:
- 1) Seleksi yang dilakukan terhadap transaksi kredit dan komitmen dalam mengambil eksposur risiko harus mempertimbangkan tingkat profitabilitas. Seleksi transaksi risiko kredit sekurang-kurangnya dilakukan dengan cara memastikan analisa perkiraan biaya dan pendapatan dilakukan secara komprehensif antara lain terhadap biaya operasional, biaya dana, biaya yang berhubungan dengan estimasi terjadinya kegagalan bayar (*default*) dari debitur hingga diperolehnya pembayaran penuh, dan perhitungan kebutuhan modal.
 - 2) Penetapan harga fasilitas kredit harus dilakukan secara konsisten dengan memperhitungkan tingkat risiko dari transaksi yang bersangkutan, khususnya kondisi debitur secara keseluruhan, kualitas aset, dan tingkat kemudahan pencairan agunan.
 - 3) Sekurang-kurangnya setiap semester Direksi harus memperoleh hasil analisis kinerja profitabilitas dari transaksi kredit yang diberikan. Penetapan harga fasilitas kredit dapat disesuaikan apabila dibutuhkan dalam rangka mencegah memburuknya kondisi keuangan BPR.
- g. BPR harus memiliki prosedur untuk melakukan analisa, persetujuan, dan administrasi kredit, yang antara lain memuat:
- 1) Prosedur pengambilan keputusan untuk pinjaman, khususnya apabila melalui pendelegasian wewenang, harus diformalkan secara jelas sesuai dengan karakteristik BPR serta didukung oleh sistem yang dimiliki oleh BPR.
 - 2) Pemisahan fungsi antara yang melakukan analisis, memberikan persetujuan, dan melakukan administrasi kredit dalam kerangka kerja atau mekanisme prosedur pendelegasian pengambilan keputusan penyediaan dana;
 - 3) BPR harus melakukan kaji ulang secara berkala guna menetapkan atau mengkinikan kualitas penyediaan dana yang terekspos risiko kredit.

- 4) Dalam mengembangkan sistem administrasi kredit, BPR harus memastikan:
 - a) efisiensi dan efektivitas operasional administrasi kredit, termasuk pemantauan dokumentasi, persyaratan kontrak, perjanjian kredit, dan pengikatan agunan;
 - b) akurasi dan ketepatan waktu informasi yang diberikan untuk sistem informasi manajemen;
 - c) pemisahan fungsi dan/atau tugas secara memadai;
 - d) kelayakan pengendalian seluruh prosedur *back office*; dan
 - e) kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur intern tertulis serta peraturan perundang-undangan.
 - 5) BPR harus menatausahakan dan mendokumentasikan seluruh informasi kuantitatif dan kualitatif serta bukti-bukti material dalam arsip kredit yang digunakan dalam melakukan penilaian dan kaji ulang.
 - 6) BPR perlu memiliki prosedur dalam hal dilakukannya penyediaan dana di luar prosedur normal. Kriteria, prosedur, dan langkah pengendalian mengenai kondisi penyediaan dana di luar kebijakan normal harus dimuat secara jelas dengan memperhatikan ketentuan Otoritas Jasa Keuangan serta peraturan perundang-undangan.
4. Penetapan Limit
- a. BPR harus menetapkan limit penyediaan dana secara keseluruhan untuk seluruh aktivitas bisnis BPR yang mengandung risiko kredit, baik untuk pihak terkait maupun tidak terkait, serta untuk individu maupun kelompok debitur.
 - b. BPR perlu menerapkan toleransi risiko untuk risiko kredit.
 - c. Limit untuk risiko kredit ditujukan untuk mengurangi risiko yang ditimbulkan karena adanya konsentrasi penyaluran kredit. Limit yang ditetapkan sekurang-kurangnya mencakup eksposur kepada nasabah atau *counterparty* dan pihak terkait.
 - d. Limit untuk satu nasabah atau *counterparty* dapat didasarkan atas hasil analisis data kuantitatif yang diperoleh dari informasi laporan keuangan maupun hasil analisis informasi kualitatif yang dapat bersumber dari hasil wawancara dengan nasabah.
 - e. Penetapan limit Risiko Kredit harus didokumentasikan secara tertulis dan lengkap yang memudahkan penetapan jejak audit untuk kepentingan auditor intern maupun ekstern.

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

Dalam menerapkan manajemen risiko melalui proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko, serta sistem

informasi manajemen risiko untuk risiko kredit, selain melaksanakan proses sebagaimana diatur pada Bab I huruf C, pada setiap proses BPR harus menambahkan penerapan:

1. Identifikasi Risiko Kredit

- a. BPR harus mengidentifikasi risiko kredit yang melekat pada seluruh produk dan aktivitasnya. Identifikasi risiko kredit tersebut merupakan hasil kajian terhadap karakteristik risiko kredit yang melekat pada aktivitas fungsional tertentu seperti perkreditan dan penempatan pada bank lain.
- b. Penilaian risiko kredit harus memperhatikan kondisi keuangan debitur, kemampuan membayar secara tepat waktu, dan jaminan atau agunan yang diberikan. Untuk risiko debitur, penilaian harus mencakup analisis terhadap lingkungan debitur, karakteristik mitra usaha, kualitas pemegang saham dan pengurus, kondisi laporan keuangan terakhir, hasil proyeksi arus kas, kualitas rencana bisnis, dan dokumen lainnya yang dapat digunakan untuk mendukung analisis yang menyeluruh terhadap kondisi dan kredibilitas debitur.
- c. Sistem untuk melakukan identifikasi risiko kredit harus mampu menyediakan informasi yang memadai, antara lain mengenai komposisi portofolio kredit.
- d. Dalam melakukan identifikasi risiko kredit, baik secara individu maupun portofolio, perlu dipertimbangkan faktor yang dapat mempengaruhi tingkat risiko kredit pada waktu yang akan datang, seperti kemungkinan perubahan kondisi ekonomi serta penilaian eksposur risiko kredit dalam kondisi tertekan.
- e. Dalam mengidentifikasi risiko kredit perlu dipertimbangkan hasil penilaian kualitas kredit berdasarkan analisis terhadap ketepatan pembayaran, keberlanjutan pembayaran debitur, dan kepatuhan debitur terhadap perjanjian kredit.
- f. Khusus untuk risiko konsentrasi kredit, BPR juga harus 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).

2. Pengukuran Risiko Kredit

- a. BPR harus memiliki sistem dan prosedur tertulis untuk melakukan pengukuran risiko yang paling sedikit memungkinkan untuk:
 - 1) melihat eksposur risiko pada *on balance sheet* dan *off balance sheet* yang mengandung risiko kredit dari setiap debitur atau per kelompok debitur dan/atau *counterparty* tertentu

- mengacu pada konsep *single obligor*;
- 2) penilaian perbedaan kategori tingkat risiko kredit 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; dan
 - 4) pengelolaan risiko kredit akibat kegagalan pihak lawan secara komprehensif, baik pada level pihak lawan (dengan menggabungkan risiko kredit akibat kegagalan pihak lawan atau *counterparty credit risk* dengan eksposur kredit lainnya) maupun pada level BPR secara keseluruhan.
- b. Sistem pengukuran risiko kredit paling sedikit mempertimbangkan:
- 1) karakteristik setiap jenis transaksi yang terekspos risiko kredit;
 - 2) kondisi keuangan debitur atau pihak lawan transaksi (*counterparty*) serta persyaratan dalam perjanjian kredit seperti tingkat bunga;
 - 3) jangka waktu kredit dikaitkan dengan perubahan potensial yang terjadi di pasar;
 - 4) aspek jaminan dan/atau agunan;
 - 5) potensi terjadinya gagal bayar; dan
 - 6) kemampuan BPR untuk menyerap potensi kegagalan.
- c. Alat pengukuran harus dapat mengukur eksposur risiko inheren yang dapat dikuantifikasikan, antara lain komposisi portofolio aset yang meliputi jenis dan fitur eksposur dan tingkat konsentrasi, dan kualitas penyediaan dana yang meliputi tingkat aset bermasalah dan aset yang diambil alih.
- d. Salah satu model yang dapat digunakan BPR adalah metodologi statistik atau probabilistik untuk mengukur risiko yang berkaitan dengan jenis tertentu dari transaksi risiko kredit, seperti *credit scoring tools*.
- e. Dalam penggunaan sistem untuk mengukur risiko kredit, BPR harus:
- 1) melakukan kaji ulang secara berkala terhadap akurasi model dan asumsi yang digunakan untuk memproyeksikan kegagalan; dan
 - 2) menyesuaikan asumsi dengan perubahan yang terjadi pada kondisi internal dan eksternal.
- f. Dalam hal terdapat eksposur risiko yang besar atau transaksi yang relatif kompleks maka proses pengambilan keputusan transaksi risiko kredit tidak hanya didasarkan pada sistem tersebut melainkan juga harus didukung sarana pengukuran

risiko kredit lainnya.

- g. BPR harus mendokumentasikan asumsi, data, dan informasi lainnya yang digunakan pada sistem tersebut, termasuk perubahannya, serta dokumentasi tersebut selanjutnya dikinikan secara berkala.
 - h. Penerapan sistem pengukuran dimaksud harus:
 - 1) mendukung proses pengambilan keputusan dan memastikan kepatuhan terhadap ketentuan pendelegasian wewenang;
 - 2) independen terhadap kemungkinan rekayasa yang akan mempengaruhi hasil melalui prosedur pengamanan yang layak dan efektif; dan
 - 3) dikaji ulang oleh satuan kerja atau pihak yang independen terhadap satuan kerja yang mengaplikasikan sistem tersebut.
3. Pemantauan Risiko Kredit
- a. BPR harus mengembangkan dan menerapkan sistem informasi dan prosedur yang komprehensif untuk memantau komposisi dan kondisi setiap debitur atau pihak lawan transaksi (*counterparty*) terhadap seluruh portofolio kredit BPR. Sistem tersebut harus sejalan dengan karakteristik, ukuran, dan kompleksitas portofolio BPR.
 - b. Prosedur pemantauan harus mampu 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 risiko kredit paling sedikit memuat ukuran-ukuran dalam rangka:
 - 1) memastikan bahwa BPR mengetahui kondisi keuangan terakhir dari debitur atau pihak lawan transaksi (*counterparty*);
 - 2) memantau kepatuhan terhadap persyaratan dalam perjanjian kredit atau kontrak transaksi risiko kredit;
 - 3) menilai kecukupan agunan dibandingkan dengan kewajiban debitur atau pihak lawan transaksi (*counterparty*);
 - 4) mengidentifikasi ketidaktepatan waktu pembayaran dan mengklasifikasikan kredit bermasalah secara tepat waktu;
 - 5) menangani dengan cepat kredit bermasalah; dan
 - 6) mengidentifikasi tingkat risiko kredit secara keseluruhan maupun per jenis aset tertentu.
 - d. BPR juga harus melakukan pemantauan eksposur risiko kredit dibandingkan dengan limit risiko kredit yang telah ditetapkan.
 - e. Pemantauan eksposur risiko kredit tersebut harus dilakukan secara berkala dan terus menerus oleh SKMR atau PE Manajemen

Risiko dengan cara membandingkan risiko kredit aktual dengan limit risiko kredit yang ditetapkan.

- f. SKMR atau PE Manajemen Risiko harus menyusun laporan mengenai perkembangan risiko kredit secara berkala setiap semester termasuk faktor-faktor penyebabnya yang disampaikan kepada anggota Direksi yang membawahkan fungsi manajemen risiko dan Komite Manajemen Risiko apabila ada.
 - g. Prinsip pokok dalam melakukan pemantauan risiko kredit bagi BPR adalah sebagai berikut:
 - 1) Proses pemantauan harus diformalkan dan didokumentasikan.
 - 2) Proses pemantauan harus dapat mengidentifikasi secara dini perubahan profil risiko yang disebabkan oleh penurunan potensial maupun aktual dari risiko kredit.
 - 3) Prosedur pemantauan harus dievaluasi secara berkala oleh pihak yang independen terhadap satuan kerja yang mengaplikasikan prosedur pemantauan;
 - 4) Apabila BPR menerapkan prosedur pemantauan untuk menentukan kualitas aset dan besarnya provisi, harus terdapat prosedur formal yang memastikan bahwa penetapan kualitas aset dan provisi dengan menggunakan metode pengukuran yang ditetapkan oleh BPR adalah lebih ketat atau sama dengan ketentuan terkait yang berlaku; dan
 - 5) Laporan atas hasil pengukuran risiko kredit, seperti laporan kondisi portofolio kredit disampaikan secara berkala kepada anggota Direksi yang membawahkan fungsi manajemen risiko.
4. Pengendalian Risiko Kredit
- a. BPR harus memastikan bahwa satuan kerja atau pegawai yang menangani 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 standar kehati-hatian.
 - b. Pengendalian risiko kredit dapat dilakukan melalui mitigasi risiko, pengelolaan posisi dan risiko portofolio secara aktif, penetapan tingkat kewenangan dalam proses persetujuan penyediaan dana, dan analisis konsentrasi secara berkala.
 - c. BPR harus memiliki sistem yang efektif untuk mendeteksi kredit bermasalah agar dapat segera ditindaklanjuti. Selain itu, BPR harus memisahkan fungsi penyelesaian kredit bermasalah dengan fungsi yang memutuskan penyaluran kredit. Hasil penanganan kredit yang bermasalah ditatausahakan dan selanjutnya digunakan sebagai input untuk kepentingan satuan kerja yang berfungsi menyalurkan atau merestrukturisasi kredit.

5. Sistem Informasi Manajemen Risiko

- a. Dalam rangka meningkatkan efektivitas proses pengukuran risiko kredit, BPR harus memiliki sistem informasi manajemen yang menyediakan laporan dan data secara lengkap, akurat, kini, dan utuh untuk mendukung pengambilan keputusan oleh Direksi dan pejabat lainnya.
- b. Sistem informasi manajemen harus menghasilkan laporan atau informasi dalam rangka pemantauan eksposur aktual terhadap limit yang ditetapkan dan pelampauan eksposur limit risiko yang perlu mendapat perhatian Direksi.
- c. Sistem informasi manajemen harus menyediakan data secara akurat dan tepat waktu mengenai jumlah seluruh eksposur kredit peminjam individual dan *counterparties*, portofolio kredit, serta laporan pengecualian limit risiko kredit.
- d. BPR harus memiliki sistem informasi yang memungkinkan Direksi untuk mengidentifikasi adanya konsentrasi risiko dalam portofolio kreditnya.

E. Sistem Pengendalian Intern

1. BPR harus menetapkan suatu sistem penilaian dan kaji ulang yang independen dan berkelanjutan terhadap efektivitas penerapan manajemen risiko kredit. Penilaian tersebut sekurang-kurangnya memuat evaluasi proses administrasi perkreditan, penilaian terhadap akurasi pemantauan risiko kredit, dan efektivitas pelaksanaan satuan kerja atau pegawai yang melakukan pemantauan kualitas kredit individual.
2. BPR harus memastikan bahwa satuan kerja atau pegawai yang menangani fungsi perkreditan dan transaksi risiko kredit lainnya telah dikelola secara memadai sehingga eksposur risiko kredit tetap konsisten dengan limit yang ditetapkan dan memenuhi standar kehati-hatian.
3. Audit intern atas proses risiko kredit dilakukan secara periodik yang antara lain mencakup identifikasi mengenai:
 - a. aktivitas penyediaan dana telah sejalan dengan kebijakan manajemen risiko kredit yang telah ditetapkan;
 - b. seluruh otorisasi dilakukan dalam batas panduan yang diberikan;
 - c. kualitas individual kredit dan komposisi portofolio telah dilaporkan secara akurat kepada Direksi;
 - d. kelemahan dalam proses manajemen risiko untuk risiko kredit, kebijakan manajemen risiko kredit, termasuk setiap pengecualian terhadap kebijakan dan prosedur, serta pelampauan limit; dan
 - e. kepatuhan terhadap limit risiko kredit.

BAB III

RISIKO OPERASIONAL

A. Definisi dan Pengertian Umum

1. Risiko operasional adalah risiko yang antara lain disebabkan ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau adanya problem eksternal yang mempengaruhi operasional BPR.
2. Risiko operasional dapat menimbulkan kerugian keuangan secara langsung maupun tidak langsung dan kerugian potensial atas hilangnya kesempatan memperoleh keuntungan.
3. Risiko operasional dapat melekat pada setiap aktivitas fungsional BPR, seperti kegiatan perkreditan (penyediaan dana), operasional dan jasa, teknologi informasi, sistem informasi manajemen, dan pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu risiko operasional juga melekat pada kompleksitas bisnis dan kelembagaan dilihat dari skala usaha dan struktur organisasi, keberagaman produk dan/atau jasa BPR, jaringan kantor, serta tindakan korporasi.
4. Risiko operasional merupakan risiko yang penting karena terkait dengan seluruh proses dan prosedur bisnis BPR, melekat pada seluruh lini bisnis BPR, dan mencerminkan perubahan dalam profil risiko BPR.
5. Seluruh pegawai dalam unit bisnis dan aktivitas pendukung BPR harus menjadi bagian dari pelaksanaan manajemen risiko operasional.
6. Risiko operasional pada BPR secara umum diakibatkan oleh empat sumber utama yaitu:
 - a. Sumber daya manusia
Sumber daya manusia dapat menjadi sumber terjadinya risiko operasional sebagai dampak dari ketidakmampuan sumber daya manusia dalam melakukan tugas sesuai dengan pembagiannya. Terjadinya risiko operasional akibat sumber daya manusia antara lain disebabkan oleh:
 - 1) permasalahan kesehatan dan keselamatan kerja;
 - 2) *turn over* karyawan;
 - 3) kecurangan (*fraud*) internal;
 - 4) jumlah sumber daya manusia yang tidak memadai; dan
 - 5) kompetensi sumber daya manusia yang rendah.
 - b. Proses internal
Kegagalan proses atau prosedur di internal BPR menjadi penyebab terjadinya risiko operasional yang antara lain disebabkan oleh:
 - 1) struktur organisasi yang tidak efektif;
 - 2) pembagian kerja yang tidak tepat;

- 3) dokumentasi yang tidak lengkap;
 - 4) laporan yang tidak akurat;
 - 5) *overlapping* fungsi;
 - 6) prosedur internal tidak memadai; dan
 - 7) penyalahgunaan wewenang.
- c. Sistem dan infrastruktur
- Kegagalan penggunaan teknologi informasi dan infrastruktur yang digunakan BPR dapat menjadi penyebab terjadinya risiko operasional yang antara lain disebabkan oleh:
- 1) ketiadaan sistem;
 - 2) kesalahan pemrograman;
 - 3) pengendalian data yang tidak memadai;
 - 4) gangguan pelayanan; dan
 - 5) keamanan sistem yang lemah.
- d. Kejadian eksternal
- Kejadian eksternal dapat menjadi sumber terjadinya risiko operasional sebagai dampak yang diakibatkan oleh kejadian di luar pengendalian BPR secara langsung yang umumnya memiliki frekuensi rendah namun berdampak tinggi. Contoh kejadian eksternal dimaksud antara lain:
- 1) kejadian pada BPR lain;
 - 2) kebakaran;
 - 3) bencana alam;
 - 4) kegagalan perjanjian; dan
 - 5) kondisi sosial dan politik
7. Berbagai kejadian risiko operasional dapat menyebabkan dampak sebagai berikut:
- a. Kerugian langsung yaitu kerugian finansial yang berdampak langsung pada laporan laba dan rugi seperti penurunan nilai aset, kegiatan usaha, kerusakan atau kehilangan aset, pembayaran sanksi kepada otoritas, dan pembayaran ganti rugi kepada pihak lain.
 - b. Kerugian tidak langsung yaitu kerugian yang sulit dihitung secara finansial namun mengurangi efektivitas dan efisiensi bisnis BPR, termasuk kehilangan pendapatan seperti inefisiensi proses kerja, kesalahan pelaporan, kehilangan kesempatan untuk memperoleh keuntungan, kehilangan nasabah potensial, dan pengunduran diri pegawai potensial.
8. 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 eksternal.
9. Risiko operasional melekat pada seluruh lini bisnis dan aktivitas

pendukung BPR, sehingga bersinggungan dengan risiko-risiko yang lain seperti risiko kepatuhan, risiko kredit, risiko reputasi, risiko likuiditas, dan risiko stratejik. Kelemahan pada SDM, proses, sistem, dan kejadian eksternal dapat menimbulkan kejadian pada aspek kelemahan dan pelanggaran kepatuhan, dan permasalahan reputasi BPR yang akan dinilai pada risiko kepatuhan, risiko kredit, risiko reputasi, risiko likuiditas, dan risiko stratejik.

B. Pengawasan Direksi dan Dewan Komisaris

Dalam melakukan penerapan manajemen risiko melalui pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris untuk risiko operasional, selain melaksanakan pengawasan aktif sebagaimana diatur pada Bab I huruf A, BPR harus menambahkan penerapan:

1. Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Komisaris
 - a. Direksi dan Dewan Komisaris BPR harus memahami risiko operasional dan secara aktif melakukan persetujuan serta mengevaluasi kebijakan dan strategi risiko operasional secara berkala.
 - b. Direksi dan Dewan Komisaris bertanggung jawab mengembangkan budaya organisasi yang sadar terhadap risiko operasional dan menumbuhkan komitmen dalam rangka mengelola risiko operasional sesuai dengan strategi bisnis BPR.
 - c. Direksi dan Dewan Komisaris bertanggung jawab untuk memastikan penerapan manajemen risiko operasional telah memadai sesuai dengan karakteristik bisnis, kompleksitas kegiatan usaha, dan profil risiko BPR.
 - d. Kebijakan dan strategi risiko operasional harus mempertimbangkan dampaknya terhadap permodalan dengan memperhatikan perubahan eksternal dan internal.
 - e. Direksi harus menjabarkan dan mengkomunikasikan kebijakan manajemen risiko operasional kepada seluruh unit kerja di BPR serta mengevaluasi penerapan kebijakan dimaksud.
 - f. Direksi harus dapat mengidentifikasi dan mengelola risiko operasional yang melekat pada produk dan aktivitas baru serta memastikan bahwa risiko produk dan aktivitas baru tersebut telah melalui proses pengendalian risiko yang memadai, sebelum diperkenalkan atau dijalankan.
 - g. Direksi harus memastikan penempatan dan peningkatan kompetensi serta integritas sumber daya manusia yang memadai pada seluruh aktivitas fungsional BPR.
 - h. Direksi harus menciptakan kultur pengungkapan secara objektif atas risiko operasional pada seluruh elemen organisasi sehingga risiko operasional dapat diidentifikasi dengan cepat dan dimitigasi

dengan tepat.

- i. Direksi menetapkan kebijakan *reward* termasuk remunerasi dan *punishment* yang efektif dan terintegrasi dalam sistem penilaian kerja dalam rangka mendukung pelaksanaan manajemen risiko yang optimal.
 - j. Dewan Komisaris memastikan bahwa kebijakan remunerasi BPR sesuai dengan strategi manajemen risiko BPR.
2. Sumber Daya Manusia (SDM)
- a. BPR harus memiliki kode etik yang diberlakukan kepada seluruh pegawai pada setiap jenjang organisasi; dan
 - b. BPR harus menerapkan sanksi secara konsisten kepada pegawai yang terbukti melakukan penyimpangan dan pelanggaran.
3. Organisasi Manajemen Risiko Operasional
- Terkait dengan organisasi manajemen risiko operasional, 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.

C. Kebijakan Manajemen Risiko, Prosedur Manajemen Risiko, dan Penetapan Limit Risiko

Dalam melaksanakan kebijakan dan prosedur manajemen risiko serta penetapan limit risiko untuk risiko operasional, selain melaksanakan kebijakan dan prosedur manajemen risiko serta penetapan limit risiko sebagaimana diatur pada butir Bab I huruf B, pada setiap aspek BPR harus menambahkan penerapan:

1. Strategi Manajemen Risiko
Penyusunan strategi untuk risiko operasional mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana diatur pada Bab I huruf B angka 1.
2. Tingkat Risiko yang akan Diambil (*Risk Appetite*) dan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)
Penetapan tingkat risiko yang akan diambil dan toleransi risiko untuk risiko operasional mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana diatur pada Bab I huruf B angka 2.

Contoh:

Setelah membandingkan antara data historis, kondisi ekonomi dan pasar, serta *peer group*, BPR A menetapkan tingkat risiko yang akan diambil dan toleransi risiko untuk risiko kredit dengan menetapkan beberapa parameter antara lain:

Parameter	<i>Risk Appetite</i>	<i>Risk Tolerance</i>
Jumlah <i>human error</i>	Maksimal menimbulkan dampak	Maksimal menimbulkan dampak

Parameter	<i>Risk Appetite</i>	<i>Risk Tolerance</i>
	2% terhadap keuangan BPR	5% terhadap keuangan BPR
<i>Core Banking System</i>	Maksimal terjadinya kesalahan sistem 1 kali	Maksimal terjadinya kesalahan sistem 2 kali
Jumlah <i>fraud</i>	Maksimal 1 kali	Maksimal 2 kali

Catatan: Tabel ini hanya merupakan contoh sehingga tidak dapat serta merta dijadikan dasar dalam menentukan *risk appetite* maupun *risk tolerance* untuk masing-masing BPR.

3. Kebijakan dan Prosedur

- a. BPR harus menetapkan kebijakan manajemen risiko untuk risiko operasional yang harus diinternalisasikan dalam proses bisnis seluruh lini bisnis dan aktivitas pendukung BPR.
- b. BPR harus memiliki prosedur yang merupakan turunan dari kebijakan manajemen risiko untuk risiko operasional yang dapat berupa pengendalian umum (seperti pemisahan fungsi atau keharusan mengambil cuti) dan pengendalian spesifik (seperti penatausahaan dokumen kredit debitur).
- c. BPR harus memiliki prosedur untuk mengukur eksposur risiko penyelesaian transaksi.
- d. BPR harus melakukan penilaian terhadap tahapan dalam proses penyelesaian transaksi, khususnya mengenai batas akhir perintah pembayaran, batas akhir penerimaan, dan waktu pencatatan pembayaran dana.
- e. BPR harus menyusun suatu prosedur pemantauan penyelesaian transaksi baru atau apabila terdapat transaksi yang belum diselesaikan pembayarannya.
- f. BPR harus menyediakan prosedur penyelesaian transaksi yang disebabkan oleh adanya kondisi likuiditas BPR yang memburuk.
- g. BPR harus melakukan konfirmasi transaksi secara tepat waktu sesuai dengan prosedur yang ditetapkan dan memantau transaksi tersebut secara konsisten.
- h. BPR perlu memiliki *Business Continuity Management* (BCM) yaitu protokol terpadu dan menyeluruh untuk memastikan kelangsungan operasional BPR dalam menjalankan bisnis dan melayani nasabah. Dalam BCM, BPR harus memiliki kebijakan yang paling sedikit mencakup:
 - 1) *business impact analysis*;
 - 2) penilaian risiko operasional yang dapat terjadi akibat gangguan dalam operasional BPR;
 - 3) strategi pemulihan yang dijalankan BPR untuk setiap bentuk gangguan yang terjadi;
 - 4) dokumentasi (antara lain rencana pemulihan bencana dan

- rencana kontinjensi); dan
- 5) pengujian secara berkala terhadap pendekatan BCM yang digunakan dapat dioperasikan dengan efektif pada saat terjadi gangguan.
- i. Untuk memitigasi risiko operasional yang berasal dari kompleksitas proses internal, BPR harus memiliki kebijakan manajemen risiko operasional sesuai dengan visi, misi, strategi bisnis, kecukupan permodalan, dan kecukupan sumber daya manusia yang paling sedikit mencakup:
 - 1) pengendalian untuk mencegah terjadinya risiko operasional baik untuk seluruh proses internal maupun yang berhubungan langsung dengan nasabah;
 - 2) prosedur penyelesaian transaksi dari proses internal antara lain untuk memastikan efektivitas proses penyelesaian transaksi;
 - 3) 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;
 - 4) prosedur pelaksanaan penyediaan produk dan aktivitas lainnya yang dilakukan oleh BPR; dan
 - 5) prosedur pencegahan dan penyelesaian *fraud*.
 - j. Untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko operasional yang berasal dari SDM, kebijakan manajemen risiko BPR paling sedikit memuat kebijakan tentang rekrutmen dan penempatan sesuai dengan kebutuhan organisasi, remunerasi dan struktur insentif yang kompetitif, pelatihan dan pengembangan, rotasi berkala, kebijakan perencanaan karir dan suksesi, serta penanganan isu pemutusan hubungan kerja dan serikat pekerja.
 - k. Untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko operasional yang berasal dari sistem dan infrastruktur, kebijakan manajemen risiko BPR harus didukung oleh prosedur akses antara lain terhadap sistem informasi manajemen, sistem informasi akuntansi, dan sistem pengelolaan risiko.
 - l. Untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko operasional yang berasal dari profil nasabah dan calon nasabah, dalam kebijakan manajemen risiko harus dimuat kewajiban BPR melakukan *Customer Due Dilligence* (CDD) atau *Enhanced Due Dilligence* (EDD) secara berkala dan konsisten sesuai dengan eksposur risiko operasional. Penerapan CDD atau EDD mengacu pada seluruh persyaratan dan pedoman sebagaimana yang diatur dalam peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang

mengatur mengenai penerapan program anti pencucian uang dan pencegahan pendanaan terorisme. CDD atau EDD harus didukung oleh sistem pengendalian intern yang efektif, khususnya upaya pencegahan BPR terhadap kejahatan internal (internal fraud).

m. BPR harus memastikan bahwa penggunaan metode akuntansi sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku serta memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) melakukan kaji ulang secara berkala guna memastikan ketepatan metode yang digunakan untuk menilai transaksi;
- 2) melakukan kaji ulang secara berkala terhadap kesesuaian metode akuntansi yang digunakan dengan standar akuntansi keuangan yang berlaku;
- 3) melakukan rekonsiliasi data transaksi secara berkala;
- 4) mengidentifikasi dan menganalisa setiap ketidakwajaran transaksi yang terjadi;
- 5) memelihara seluruh dokumen dan arsip (*file*) yang berkaitan dengan rincian rekening (*accounts*), *sub-ledgers*, buku besar (*general ledgers*), administrasi klasifikasi aset, dan dokumentasi pembentukan provisi, guna memudahkan proses jejak audit (*audit trail*).

4. Penetapan Limit

a. BPR harus menetapkan limit risiko operasional dengan mempertimbangkan eksposur risiko dan pengalaman kerugian masa lalu yang diakibatkan risiko operasional. Penetapan limit tersebut harus dikaji ulang dan disesuaikan dalam hal terdapat perubahan eksposur risiko operasional secara signifikan.

b. Penetapan tingkat risiko yang akan diambil dan toleransi risiko untuk risiko operasional mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana diatur pada Bab I huruf B angka 2.

Contoh:

Setelah membandingkan antara data historis, kondisi ekonomi dan pasar, serta *peer group*, BPR A menetapkan tingkat risiko yang akan diambil dan toleransi risiko untuk risiko kredit dengan menetapkan beberapa parameter antara lain:

Parameter	Risk Appetite	Risk Tolerance
Jumlah <i>human error</i>	Maksimal menimbulkan dampak 2% terhadap keuangan BPR	Maksimal menimbulkan dampak 5% terhadap keuangan BPR
<i>Core Banking System</i>	Maksimal terjadinya kesalahan sistem 1	Maksimal terjadinya kesalahan sistem 2

Parameter	Risk Appetite	Risk Tolerance
	kali	kali
Jumlah <i>fraud</i>	Maksimal 1 kali	Maksimal 2 kali

Catatan: Tabel ini hanya merupakan contoh sehingga tidak dapat serta merta dijadikan dasar dalam menentukan *risk appetite* maupun *risk tolerance* untuk masing-masing BPR.

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

Dalam melakukan penerapan manajemen risiko melalui proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko, serta sistem informasi manajemen risiko untuk risiko operasional, selain melaksanakan proses sebagaimana diatur pada butir Bab I huruf C, BPR harus menambahkan penerapan:

1. Identifikasi dan Pengukuran Risiko Operasional

a. BPR harus melakukan identifikasi dan pengukuran terhadap parameter yang mempengaruhi eksposur risiko operasional, antara lain frekuensi dan dampak dari:

- 1) kegagalan dan kesalahan sistem;
- 2) kelemahan sistem administrasi;
- 3) kegagalan hubungan dengan nasabah;
- 4) kesalahan dalam akuntansi (*accounting error*);
- 5) penundaan dan kesalahan penyelesaian pembayaran;
- 6) penipuan (*fraud*); dan
- 7) rekayasa akuntansi.

b. BPR mengembangkan suatu basis data mengenai:

- 1) 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;
- 2) pelanggaran sistem pengendalian; dan/atau
- 3) isu-isu operasional lainnya yang dapat menyebabkan kerugian pada masa yang akan datang.

c. BPR mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal dalam melakukan identifikasi dan pengukuran risiko operasional yaitu antara lain:

- 1) struktur organisasi BPR, budaya risiko, manajemen SDM, perubahan organisasi, dan *turnover* pegawai;
- 2) karakteristik nasabah BPR, produk dan/atau aktivitas, serta kompleksitas kegiatan usaha BPR dan volume transaksi;
- 3) desain dan implementasi dari sistem dan proses yang digunakan; dan/atau
- 4) lingkungan eksternal, tren industri, struktur pasar termasuk

kondisi sosial dan politik.

- d. Metode yang dapat digunakan BPR untuk mengidentifikasi risiko operasional, antara lain:
 - 1) *self risk assessment* berupa *checklists* untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pada lingkungan risiko operasional BPR, seperti peranan Direksi dan Dewan Komisaris, struktur organisasi, sumber daya manusia, serta arus informasi dan komunikasi pada BPR;
 - 2) *risk mapping* berupa pemetaan menurut jenis risiko terhadap aktivitas fungsional, struktur organisasi dan arus proses transaksi;
 - 3) *key risk indicators* berupa statistik atau matriks yang menyediakan data posisi risiko operasional BPR, seperti jumlah pembatalan transaksi, tingkat *turnover* pegawai, dan frekuensi kesalahan (*errors*); dan
 - 4) *scorecards* yang menyediakan metode untuk mentranslasikan penilaian/kriteria kualitatif menjadi matriks kuantitatif, yang dapat digunakan untuk mengalokasikan kebutuhan modal masing-masing aktivitas fungsional.
2. Pemantauan Risiko
 - a. BPR harus melakukan pemantauan risiko operasional secara berkelanjutan terhadap seluruh eksposur risiko operasional serta kerugian yang dapat ditimbulkan oleh aktivitas fungsional utama, antara lain dengan cara menerapkan sistem pengendalian intern dan menyediakan laporan berkala mengenai kerugian yang ditimbulkan oleh risiko operasional.
 - b. BPR harus melakukan kaji ulang secara berkala terhadap faktor-faktor penyebab timbulnya risiko operasional serta dampak kerugiannya.
 - c. BPR harus memiliki mekanisme pemantauan yang andal terhadap risiko operasional dan kerugian operasional yang mampu menghasilkan profil risiko operasional yang informatif dan terkini bagi Direksi dalam rangka menetapkan langkah pengendalian yang dibutuhkan.
 - d. SKMR atau PE Manajemen Risiko harus menyusun laporan mengenai kerugian dari risiko operasional dan menyampaikan laporan tersebut kepada Direksi dan Komite Manajemen Risiko apabila ada.
 3. Pengendalian Risiko
 - a. BPR harus melakukan pengendalian risiko operasional yang efektif dengan mempertimbangkan paling sedikit:
 - 1) risiko yang dapat diterima;
 - 2) risiko yang harus dihindari termasuk langkah-langkah

- penyelesaian;
- 3) langkah dalam rangka memitigasi risiko antara lain mentransfer risiko kepada pihak lain seperti asuransi.
- b. BPR mengendalikan risiko dengan konsisten sesuai dengan tingkat risiko operasional yang akan diambil dan hasil identifikasi dan pengukuran risiko operasional sebagaimana ditentukan dalam kebijakan manajemen risiko.
 - c. BPR menetapkan delegasi wewenang yang jelas serta kejelasan langkah-langkah pengendalian bagi pihak-pihak yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan manajemen risiko operasional pada seluruh unit kerja BPR.
 - d. BPR dapat mengembangkan program untuk memitigasi risiko operasional antara lain terhadap pengamanan proses teknologi informasi. Dalam hal BPR mengembangkan pengamanan proses teknologi informasi, BPR harus memastikan tingkat keamanan dari pemrosesan data elektronik.
 - e. Pengendalian terhadap sistem informasi harus memastikan:
 - 1) adanya penilaian berkala terhadap pengamanan sistem informasi, yang disertai dengan tindakan korektif dalam hal diperlukan;
 - 2) tersedianya prosedur *back-up* dan rencana darurat untuk menjamin berjalannya kegiatan operasional BPR dan mencegah terjadinya gangguan yang signifikan, yang diuji secara berkala;
 - 3) adanya penyampaian informasi kepada Direksi mengenai kegiatan sebagaimana angka 1) dan 2); dan
 - 4) tersedianya penyimpanan informasi dan dokumen yang berkaitan dengan analisa, pemrograman, dan pelaksanaan pemrosesan data.
 - f. BPR harus memiliki sistem pendukung, yang paling sedikit mencakup:
 - 1) identifikasi kesalahan secara dini;
 - 2) pemrosesan dan penyelesaian seluruh transaksi secara efisien, akurat, dan tepat waktu; dan
 - 3) kerahasiaan, kebenaran, serta keamanan transaksi.
 - g. Dalam penerapan pengendalian risiko operasional, BPR dapat mengembangkan program untuk memitigasi risiko operasional antara lain pengamanan proses teknologi informasi, asuransi, dan *outsourcing* sebagian kegiatan operasional BPR.
4. Sistem Informasi Manajemen Risiko
- a. BPR harus memiliki sistem dan teknologi informasi yang memadai, sesuai dengan sifat dan volume transaksi.
 - b. Sistem informasi manajemen harus dapat menghasilkan laporan

yang lengkap dan akurat yang digunakan untuk pemantauan risiko dalam rangka mendeteksi dan mengoreksi penyimpangan secara tepat waktu guna mengurangi potensi terjadinya kerugian.

- c. BPR harus memiliki mekanisme pelaporan terhadap risiko operasional yang harus dapat memberikan informasi sesuai kebutuhan pengguna antara lain:
 - 1) profil risiko operasional dan kerugian yang disebabkan oleh risiko operasional;
 - 2) hasil dari berbagai metode pengukuran risiko operasional dan tren, dan/atau ringkasan dari temuan audit internal;
 - 3) laporan status dan efektivitas pelaksanaan rencana tindak dari *operational risk issues*;
 - 4) laporan penyimpangan prosedur;
 - 5) laporan kejadian *fraud*; dan
 - 6) rekomendasi SKMR untuk risiko operasional, surat pembinaan auditor eksternal, khususnya aspek pengendalian operasional BPR, dan surat pembinaan Otoritas Jasa Keuangan.
- d. Sistem informasi manajemen harus dapat menyediakan laporan eksposur risiko operasional secara lengkap, akurat, kini, dan utuh sehingga proses pengambilan keputusan oleh Direksi dapat dilakukan secara tepat waktu.
- e. Sistem informasi manajemen harus menyediakan penyimpanan informasi dan dokumen yang berkaitan dengan analisis, *programming* dan pelaksanaan pemrosesan data.

D. Sistem Pengendalian Intern

1. Dalam melakukan penerapan manajemen risiko melalui pelaksanaan sistem pengendalian intern untuk risiko operasional, selain melaksanakan pengendalian intern sebagaimana diatur pada Bab I huruf D, BPR perlu memiliki sistem rotasi rutin untuk menghindari potensi *self-dealing*, persekongkolan atau penyembunyian suatu dokumentasi atau transaksi yang tidak wajar.
2. BPR harus melakukan evaluasi berkala terhadap prosedur, dokumentasi, sistem pemrosesan data, *contingency plan*, dan praktek operasional lainnya guna mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan manusia (*human error*) yang menimbulkan risiko operasional.

BAB IV

RISIKO KEPATUHAN

A. Definisi dan Pengertian Umum

1. Risiko kepatuhan merupakan risiko yang disebabkan BPR tidak mematuhi atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain termasuk risiko akibat kelemahan aspek hukum.
2. Adapun risiko kepatuhan bersumber dari aspek hukum yaitu perilaku atau aktivitas BPR yang menyimpang atau melanggar dari ketentuan dan/atau peraturan perundang-undangan dan perilaku organisasi, yaitu perilaku atau aktivitas BPR yang menyimpang atau bertentangan dari standar yang berlaku secara umum.
3. Tujuan utama manajemen risiko kepatuhan adalah untuk memastikan bahwa proses manajemen risiko dapat meminimalkan kemungkinan dampak negatif dari perilaku BPR yang menyimpang atau melanggar standar yang berlaku secara umum, ketentuan, dan/atau peraturan perundang-undangan.
4. Sumber-sumber risiko kepatuhan antara lain:
 - a. Perilaku Hukum
BPR sebagai subjek hukum dapat melakukan perilaku hukum berupa kesalahan yang dapat diartikan secara luas meliputi tiga unsur yaitu sengaja, kelalaian, dan dapat dipertanggungjawabkan. Perilaku hukum yang dilakukan oleh BPR dapat berkaitan dengan pelanggaran hukum publik antara lain terhadap peraturan perundang-undangan termasuk ketentuan Otoritas Jasa Keuangan maupun pelanggaran terhadap hukum privat antara lain perjanjian dengan pihak ketiga.
 - b. Perilaku Organisasi
Direksi sebagai wakil organisasi harus menetapkan cara untuk mencapai tujuan organisasi yang diimplementasikan dalam bentuk perilaku organisasi. Dalam hal ini, Direksi memiliki kewenangan untuk mempengaruhi kinerja dari organisasi BPR. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keputusan Direksi dalam menjalankan bisnis yang berkaitan dengan risiko kepatuhan, antara lain faktor profil bisnis, faktor ekonomi, faktor psikologis, dan faktor sosiologis.
 - c. Kelemahan Aspek Yuridis
Kelemahan aspek yuridis dapat terjadi dalam hal kelemahan perjanjian yang dibuat oleh BPR terkait dengan syarat sahnya perjanjian dan muatan perjanjian dengan pihak ketiga. Lemahnya posisi BPR dalam membuat perjanjian dengan pihak ketiga dapat menimbulkan antara lain kerugian finansial. Kelemahan aspek

yuridis dapat berujung pada proses litigasi di pengadilan.

- d. Belum Terdapat Dasar Hukum bagi Produk dan Aktivitas BPR
BPR membutuhkan dasar hukum dalam peraturan perundang-undangan sebagai landasan untuk menjalankan kegiatan operasionalnya. Seiring dengan perkembangan era, terdapat perkembangan produk dan aktivitas pada industri jasa keuangan yang secara operasional dapat dijalankan oleh BPR dan menguntungkan secara finansial namun belum terbentuk peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai hal tersebut. Hal ini juga dapat menimbulkan risiko hukum bagi BPR.
5. Dampak risiko kepatuhan dapat berupa kerugian langsung dan kerugian tidak langsung. Kerugian langsung merupakan kerugian finansial yang berdampak langsung pada laba atau rugi antara lain penurunan keuntungan dan kerugian usaha. Kerugian tidak langsung merupakan kerugian yang sulit dihitung secara finansial dan tidak berdampak langsung pada laba atau rugi antara lain inefisiensi proses kerja, kehilangan kesempatan untuk memperoleh keuntungan, dan penurunan nilai aset.

B. Pengawasan Direksi dan Dewan Komisaris

Dalam melakukan penerapan manajemen risiko melalui pengawasan Direksi dan Dewan Komisaris untuk risiko kepatuhan, selain melaksanakan pengawasan aktif sebagaimana diatur pada Bab I bagian A, BPR harus menambahkan penerapan, yaitu:

1. Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Komisaris
 - a. Direksi dan Dewan Komisaris harus memastikan bahwa manajemen risiko untuk risiko kepatuhan dilakukan secara terintegrasi dengan manajemen risiko lainnya yang dapat berdampak pada profil risiko kepatuhan BPR.
 - b. Direksi dan Dewan Komisaris harus memastikan bahwa setiap permasalahan kepatuhan yang timbul dapat diselesaikan secara efektif oleh satuan kerja terkait dan dilakukan pemantauan atas tindakan perbaikan yang dilakukan.
 - c. Direksi memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk:
 - 1) Memastikan bahwa manajemen risiko dilakukan secara terintegrasi dengan manajemen risiko lainnya yang terdapat pada profil risiko kepatuhan BPR, misalnya kepatuhan terhadap ketentuan perkreditan BPR yang berhubungan dengan risiko kredit.
 - 2) Memastikan bahwa setiap permasalahan kepatuhan yang timbul dapat diselesaikan secara efektif oleh satuan kerja terkait dan dilakukan monitoring atas tindakan perbaikan yang dilakukan.

- 3) Memastikan fungsi manajemen risiko kepatuhan telah diterapkan secara independen yang dicerminkan antara lain dengan adanya pemisahan fungsi antara satuan kerja yang melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko kepatuhan dengan satuan kerja yang melakukan dan menyelesaikan transaksi yang memiliki eksposur risiko kepatuhan.
 - d. Direktur yang membawahkan fungsi kepatuhan memiliki peranan penting dalam manajemen risiko untuk risiko kepatuhan dengan tanggung jawab paling sedikit sebagaimana diatur dalam ketentuan yang mengatur mengenai pelaksanaan fungsi kepatuhan BPR, antara lain:
 - 1) merumuskan strategi guna mendorong terciptanya budaya kepatuhan;
 - 2) mengusulkan kebijakan kepatuhan atau prinsip-prinsip kepatuhan yang akan ditetapkan oleh Direksi;
 - 3) menetapkan sistem dan prosedur kepatuhan yang akan digunakan untuk menyusun ketentuan dan pedoman internal BPR;
 - 4) memastikan bahwa seluruh kebijakan, ketentuan, sistem, dan prosedur, serta kegiatan usaha yang dilakukan BPR telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
 - 5) meminimalkan risiko kepatuhan BPR;
 - 6) melakukan tindakan pencegahan agar kebijakan dan/atau keputusan yang diambil Direksi BPR tidak menyimpang dari ketentuan dan peraturan perundang-undangan; dan
 - 7) melakukan tugas-tugas lainnya yang terkait dengan fungsi kepatuhan.
 - e. Direktur yang membawahkan fungsi kepatuhan harus menyampaikan laporan pelaksanaan tugasnya kepada Otoritas Jasa Keuangan sesuai ketentuan yang mengatur mengenai pelaksanaan fungsi kepatuhan BPR dan ketentuan terkait lainnya.
2. Sumber Daya Manusia (SDM)

Pegawai di satuan kerja kepatuhan tidak diperbolehkan ditempatkan pada posisi yang rentan akan konflik kepentingan dalam melaksanakan tanggung jawab fungsi kepatuhan.
 3. Organisasi Manajemen Risiko Kepatuhan
 - a. BPR harus memiliki fungsi manajemen risiko untuk risiko kepatuhan yang memadai dengan wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk masing-masing satuan atau unit kerja yang melaksanakan fungsi manajemen risiko untuk risiko kepatuhan.
 - b. BPR harus memiliki satuan kerja kepatuhan yang independen

yang memiliki tugas, kewenangan, dan tanggung jawab paling sedikit sebagaimana diatur dalam ketentuan yang mengatur mengenai pelaksanaan fungsi kepatuhan BPR, antara lain:

- 1) membuat langkah-langkah dalam rangka mendukung terciptanya budaya kepatuhan pada seluruh kegiatan usaha BPR pada setiap jenjang organisasi;
- 2) memiliki program kerja tertulis dan melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian terkait dengan manajemen risiko untuk risiko kepatuhan;
- 3) menilai dan mengevaluasi efektivitas, kecukupan, dan kesesuaian kebijakan, sistem, dan prosedur yang dimiliki BPR dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan;
- 4) melakukan kaji ulang dan/atau merekomendasikan pengkinian dan penyempurnaan kebijakan, ketentuan, sistem, maupun prosedur yang dimiliki oleh BPR agar sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan;
- 5) melakukan upaya untuk memastikan bahwa kebijakan, ketentuan, sistem, dan prosedur serta kegiatan usaha BPR telah sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan; dan
- 6) melakukan tugas-tugas lainnya yang terkait dengan fungsi kepatuhan.

C. Kebijakan Manajemen Risiko, Prosedur Manajemen Risiko, dan Penetapan Limit Risiko

Dalam melaksanakan kebijakan dan prosedur manajemen risiko serta penetapan limit risiko untuk risiko kepatuhan, selain melaksanakan kebijakan dan prosedur manajemen risiko serta penetapan limit risiko, pada setiap aspek BPR harus menambahkan penerapan:

1. Strategi Manajemen Risiko

Penyusunan strategi untuk risiko kepatuhan mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana diatur pada Bab I huruf B angka 1.

2. Tingkat Risiko yang akan Diambil (*Risk Appetite*) dan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)

Pada dasarnya BPR harus mematuhi ketentuan dan peraturan perundang-undangan. Hal ini menyebabkan BPR seharusnya tidak memiliki toleransi sama sekali atas risiko kepatuhan dan mengambil langkah-langkah secara cepat dan tepat dalam menangani risiko.

3. Kebijakan dan Prosedur

- a. BPR harus memiliki rencana kerja kepatuhan yang memadai.
- b. BPR harus memastikan efektivitas penerapan manajemen risiko untuk risiko kepatuhan, terutama dalam rangka penyusunan

kebijakan dan prosedur agar sesuai dengan standar yang berlaku secara umum, ketentuan, dan/atau peraturan perundang-undangan, antara lain yang berkaitan dengan:

- 1) ketepatan penetapan limit;
- 2) kebijakan untuk mengecualikan pelaksanaan transaksi yang melampaui limit;
- 3) penerapan kebijakan pengecekan kepatuhan melalui prosedur secara berkala;
- 4) ketepatan waktu mengkomunikasikan kebijakan kepada seluruh pegawai pada setiap jenjang organisasi;
- 5) kecukupan pengendalian terhadap pengembangan produk baru; dan
- 6) kecukupan laporan dan sistem data terutama dalam rangka pengendalian terhadap akurasi, kelengkapan, dan integritas data.

4. Penetapan Limit

Penetapan limit untuk risiko kepatuhan mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana diatur pada Bab I huruf B angka 2.

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

1. BPR harus melakukan identifikasi dan analisis terhadap beberapa faktor yang dapat meningkatkan eksposur risiko kepatuhan dan berpengaruh secara kuantitatif terhadap laba atau rugi dan permodalan BPR, seperti:

- a. aktivitas usaha BPR, yaitu jenis dan kompleksitas kegiatan usaha BPR termasuk produk dan/atau aktivitas baru;
- b. ketidakpatuhan BPR, yaitu jumlah dan materialitas ketidakpatuhan BPR terhadap kebijakan dan prosedur intern, peraturan perundang-undangan, praktik dan standar etika bisnis yang sehat; dan
- c. litigasi, yaitu jumlah dan materialitas dari tuntutan litigasi.

2. Pengukuran Risiko Kepatuhan

Dalam mengukur risiko kepatuhan, dapat menggunakan antara lain indikator atau parameter berupa jenis, signifikansi, dan frekuensi pelanggaran terhadap ketentuan atau rekam jejak kepatuhan BPR, perilaku yang mendasari pelanggaran, dan pelanggaran terhadap standar yang berlaku secara umum.

3. Pemantauan Risiko Kepatuhan

Satuan atau unit kerja yang melaksanakan fungsi manajemen risiko untuk risiko kepatuhan harus memantau dan melaporkan risiko kepatuhan yang terjadi kepada Direksi BPR baik sewaktu-waktu pada saat terjadinya risiko kepatuhan maupun secara berkala.

4. Pengendalian Risiko Kepatuhan

BPR harus memastikan efektivitas sistem pengendalian:

- a. terdapat pemantauan terhadap pengambilan keputusan menyimpang yang mampu mengidentifikasi dan mengukur peningkatan frekuensi dan jumlah eksposur risiko;
- b. tingkat responsif BPR terhadap penyimpangan kebijakan dan prosedur intern BPR; dan
- c. tingkat responsif BPR terhadap penyimpangan dalam sistem pengendalian intern BPR.

5. Sistem Informasi Manajemen Risiko

Pelaksanaan sistem informasi manajemen untuk risiko kepatuhan mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana diatur pada Bab I Huruf C angka 5.

E. Sistem Pengendalian Intern

Dalam hal penerapan manajemen risiko kepatuhan, selain melaksanakan pengendalian intern sebagaimana diatur pada Bab I huruf D, BPR harus memiliki sistem pengendalian intern untuk risiko kepatuhan, antara lain untuk memastikan tingkat responsif BPR terhadap penyimpangan standar yang berlaku secara umum, ketentuan dan/atau peraturan perundang-undangan.

BAB V

RISIKO LIKUIDITAS

A. Definisi dan Pengertian Umum

1. Risiko likuiditas adalah risiko akibat ketidakmampuan BPR untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas, tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan BPR.
2. Risiko likuiditas dapat melekat pada aktivitas fungsional perkreditan, penyediaan dana, dan kegiatan pendanaan.
3. Risiko likuiditas disebut juga sebagai *second tier risk* karena sering ditimbulkan oleh risiko-risiko lainnya, antara lain risiko kredit dan risiko reputasi. Risiko ini juga sangat terkait dengan faktor eksternal antara lain kondisi makro ekonomi dan kebijakan yang berpengaruh pada ketersediaan sumber dana dan/atau likuiditas pasar.
4. Tujuan utama manajemen risiko likuiditas adalah untuk meminimalkan kemungkinan ketidakmampuan BPR dalam memperoleh sumber pendanaan arus kas. BPR perlu memastikan kecukupan dana secara harian baik pada saat kondisi normal maupun kondisi krisis dalam pemenuhan kewajiban secara tepat waktu dari berbagai sumber dana yang tersedia.
5. Penerapan manajemen risiko untuk risiko likuiditas harus terintegrasi dengan penerapan manajemen risiko secara keseluruhan. Dalam penerapan manajemen risiko untuk risiko likuiditas, BPR perlu melakukan evaluasi profil risiko likuiditas yang dihadapi dikaitkan dengan kecukupan modal.
6. Sumber risiko likuiditas berasal dari ketidakmampuan BPR dalam memperoleh sumber pendanaan arus kas yang dapat disebabkan antara lain oleh:
 - a. ketidakmampuan menghasilkan arus kas yang berasal dari aset produktif maupun yang berasal dari penjualan aset termasuk aset likuid; dan/atau
 - b. ketidakmampuan menghasilkan arus kas yang berasal dari penghimpunan dana, transaksi antar bank, dan pinjaman yang diterima.
7. Ketidakmampuan BPR memperoleh pendanaan untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo akan menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat sehingga semakin meningkatkan risiko likuiditas, dan selanjutnya dapat mempengaruhi aspek-aspek keuangan lainnya yang dapat mengancam kelangsungan usaha BPR.
8. Keterkaitan risiko likuiditas dengan risiko-risiko lain antara lain:
 - a. Risiko reputasi
Opini negatif publik terhadap kondisi likuiditas atau kondisi keuangan BPR dapat menjadi pemicu bagi penyedia dana untuk

meminta BPR memberikan imbal hasil yang lebih tinggi atas dana yang ditanamkan pada BPR tersebut. Dalam hal opini publik makin memburuk, terdapat kemungkinan bagi deposan untuk menarik dananya sehingga mempengaruhi likuiditas BPR.

b. Risiko strategi

Strategi dan kebijakan yang ditetapkan BPR dapat berdampak signifikan pada posisi likuiditas BPR. Sebagai contoh, strategi BPR untuk meningkatkan portofolio kredit atau untuk melakukan aktivitas baru dapat meningkatkan risiko likuiditas apabila BPR tidak memperoleh sumber pendanaan yang memadai untuk mendanai aktivitas tersebut. Oleh karena itu, pengurus BPR perlu mempertimbangkan dengan seksama dampak yang ditimbulkan oleh strategi atau kebijakan BPR terhadap kapasitas pendanaan BPR.

c. Risiko kredit

Risiko likuiditas BPR dapat meningkat dengan meningkatnya risiko kredit yang antara lain disebabkan oleh pertumbuhan aset atau kredit yang belum teruji atau BPR belum memiliki pengalaman yang memadai sehingga kualitas aset memburuk dan meningkatkan potensi kegagalan kredit. Apabila risiko kredit meningkat, risiko likuiditas pun meningkat karena BPR harus meningkatkan biaya dana untuk mempertahankan sumber-sumber pendanaan BPR yang dibutuhkan untuk mengantisipasi potensi kerugian karena kredit bermasalah.

d. Risiko operasional

Dalam hal terdapat perubahan terkait produk dan/atau aktivitas BPR, pengurus BPR harus menyesuaikan sistem agar seluruh transaksi dapat ditangani dengan baik. Permasalahan signifikan dapat terjadi apabila sistem untuk memproses transaksi gagal sehingga transaksi tertunda. Apabila nasabah mengalami kesulitan melakukan transaksi, nasabah dapat menutup rekening mereka sehingga menimbulkan risiko likuiditas bagi BPR. Risiko operasional yang disebabkan oleh pegawai BPR, misalnya *fraud*, juga dapat meningkatkan risiko likuiditas apabila terjadi kerugian operasional yang signifikan.

e. Risiko kepatuhan

Risiko kepatuhan dapat mempengaruhi risiko likuiditas apabila terdapat pelanggaran kepatuhan terhadap ketentuan Otoritas Jasa Keuangan yang berdampak pada posisi atau risiko likuiditas BPR.

B. Pengawasan Direksi dan Dewan Komisaris

1. Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Komisaris

- a. Direksi dan Dewan Komisaris bertanggung jawab untuk memastikan bahwa penerapan manajemen risiko untuk risiko likuiditas telah sesuai dengan tujuan strategis, skala, karakteristik bisnis, dan profil risiko likuiditas BPR, termasuk memastikan integrasi penerapan manajemen risiko untuk risiko likuiditas dengan risiko lainnya yang dapat berdampak pada posisi likuiditas BPR.
- b. Direksi harus memastikan adanya satuan kerja atau pegawai yang bertanggung jawab untuk menjalankan fungsi manajemen terhadap likuiditas BPR.
- c. Dalam pengelolaan risiko likuiditas, Direksi memiliki wewenang dan tanggung jawab paling sedikit meliputi:
 - 1) memantau posisi dan risiko likuiditas BPR bukan hanya berdasarkan kecukupan saat ini tetapi juga mengevaluasi penerapan strategi pendanaan khususnya dalam kondisi pasar yang tidak menguntungkan;
 - 2) melakukan evaluasi terhadap posisi dan risiko likuiditas BPR paling sedikit 1 (satu) bulan sekali;
 - 3) melakukan evaluasi segera terhadap kondisi likuiditas dan profil risiko BPR apabila terjadi perubahan yang signifikan antara lain atas kondisi-kondisi berikut:
 - a) peningkatan biaya penghimpunan dana;
 - b) peningkatan konsentrasi aset atau kewajiban;
 - c) peningkatan *liquidity gap*;
 - d) keterbatasan alternatif sumber pendanaan;
 - e) pelampauan yang material terhadap limit; dan/atau
 - f) perubahan kondisi pasar yang dapat menyebabkan permasalahan di masa datang;
 - 4) melakukan penyesuaian kebijakan dan strategi manajemen risiko untuk risiko likuiditas yang diperlukan berdasarkan hasil evaluasi terhadap posisi dan risiko likuiditas; dan
 - 5) 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.
- d. Dewan Komisaris dalam penerapan manajemen risiko untuk risiko likuiditas memiliki wewenang dan tanggung jawab antara lain melakukan persetujuan dan evaluasi berkala mengenai kebijakan dan strategi manajemen risiko untuk risiko likuiditas termasuk rencana pendanaan darurat.
Evaluasi berkala dilakukan paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1

(satu) tahun atau dalam frekuensi yang lebih tinggi dalam hal terdapat perubahan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha BPR secara signifikan.

2. Sumber Daya Manusia (SDM)

Kecukupan SDM untuk risiko likuiditas mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana diatur pada Bab I huruf A angka 2.

3. Organisasi Manajemen Risiko Likuiditas

Kecukupan organisasi manajemen risiko untuk risiko likuiditas mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana diatur pada Bab I huruf A angka 3.

C. Kebijakan Manajemen Risiko, Prosedur Manajemen Risiko, dan Penetapan Limit Risiko

1. Strategi Manajemen Risiko

BPR melakukan penyusunan strategi untuk risiko likuiditas dengan mengacu pada cakupan sebagaimana diatur pada Bab I huruf B angka 1.

2. Tingkat Risiko yang akan Diambil (*Risk Appetite*) dan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)

a. Tingkat risiko yang akan diambil BPR tercermin dari komposisi aset dan kewajiban serta strategi *gapping* yang dilakukan oleh BPR.

b. Toleransi risiko untuk risiko likuiditas harus menggambarkan tingkat risiko likuiditas yang akan diambil BPR, antara lain ditentukan oleh komposisi alat likuid dan sumber pendanaan yang dimiliki BPR untuk menunjang strategi BPR saat ini maupun ke depan.

Contoh:

Setelah membandingkan antara data historis, kondisi ekonomi dan pasar, serta *peer group*, BPR A menetapkan tingkat risiko yang akan diambil dan toleransi risiko untuk risiko kredit dengan menetapkan beberapa parameter antara lain:

Parameter	<i>Risk Appetite</i>	<i>Risk Tolerance</i>
Rasio aset likuid per kewajiban lancar	Minimal 80%	Minimal 60%
Rasio total kredit per total dana	Minimal 70%	Minimal 65%
Rasio aset likuid per total aset	Minimal 20%	Minimal 15%
Rasio kewajiban lancar yang jatuh tempo sampai dengan 3 bulan per aset likuid	Minimal 40%	Minimal 30%

Catatan: Tabel ini hanya merupakan contoh sehingga tidak dapat serta merta dijadikan dasar dalam menentukan *risk appetite* maupun *risk tolerance* untuk masing-masing BPR.

3. Kebijakan dan Prosedur

- a. Kebijakan dan prosedur manajemen risiko likuiditas harus disusun sesuai dengan visi, misi, strategi bisnis, kecukupan permodalan, kemampuan sumber daya manusia, serta tingkat risiko yang akan diambil oleh BPR.
- b. Kebijakan dan prosedur manajemen risiko likuiditas antara lain memuat:
 - 1) Kebijakan mengenai SDM dan organisasi terkait pengelolaan risiko likuiditas termasuk tanggung jawab masing-masing unit atau fungsi yang terlibat, antara lain Direksi, Dewan Komisaris, dan audit intern.
 - 2) Kebijakan dan prosedur pengelolaan likuiditas yang paling sedikit meliputi:
 - a) komposisi aset dan kewajiban;
 - b) tingkat aset likuid yang harus dipelihara BPR;
 - c) diversifikasi dan stabilitas sumber pendanaan;
 - d) manajemen likuiditas pada berbagai sumber pendanaan;
 - e) manajemen risiko likuiditas harian;
 - f) limit risiko likuiditas; dan
 - g) penilaian faktor likuiditas pada ketentuan yang mengatur mengenai tingkat kesehatan BPR.
- c. 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.
- d. Metode pengukuran risiko likuiditas harus disesuaikan dengan strategi pengelolaan dana BPR sehingga dapat menggambarkan dengan baik profil risiko likuiditas BPR.
- e. Sistem informasi manajemen risiko dan sistem lain yang secara memadai diperlukan untuk identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko likuiditas termasuk pelaporan likuiditas.
- f. Rencana pendanaan darurat, antara lain yang menjelaskan mengenai pendekatan dan strategi dalam menghadapi kondisi krisis yang berdampak pada posisi likuiditas BPR. Kebijakan mengenai rencana pendanaan darurat setidaknya mencakup rencana tindak manajemen BPR pada situasi krisis likuiditas dan metode yang digunakan untuk memperoleh pendanaan pada situasi krisis tersebut.
- g. Kebijakan dan prosedur manajemen risiko likuiditas yang telah

disetujui oleh Dewan Komisaris, dikomunikasikan dan diimplementasikan dengan baik oleh unit BPR yang menangani aktivitas fungsional yang memiliki eksposur risiko likuiditas. Selain itu, kebijakan manajemen risiko likuiditas harus dievaluasi dan dikinikan secara periodik dengan perubahan dalam kondisi likuiditas, visi, misi dan strategi bisnis serta kemampuan permodalan secara keseluruhan. BPR harus pula memiliki kebijakan yang jelas mengenai tanggungjawab pendanaan, pelaporan, dan kebijakan harga.

4. Penetapan Limit

a. Penetapan limit harus ditetapkan dan diimplementasikan secara konsisten dengan paling sedikit memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) kebutuhan pendanaan berkala atau kelebihan likuiditas; dan
- 2) potensi kekurangan likuiditas yang terjadi berdasarkan pengalaman masa lalu.

Penetapan limit harus dievaluasi dan disesuaikan dalam hal terdapat perubahan kondisi pasar secara keseluruhan yang signifikan.

b. Kebijakan, prosedur, dan proses penetapan limit risiko likuiditas harus didokumentasikan secara tertulis dan lengkap sehingga memudahkan untuk dilakukan jejak audit (*audit trail*).

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

1. Identifikasi Risiko Likuiditas

a. BPR harus melakukan identifikasi dan analisis secara cermat terhadap seluruh sumber risiko likuiditas meliputi:

- 1) produk dan aktivitas BPR yang dapat mempengaruhi sumber dan penggunaan dana, baik pada posisi aset dan kewajiban maupun rekening administratif; dan
- 2) risiko lain yang dapat meningkatkan risiko likuiditas, misalnya risiko kredit, risiko kepatuhan, dan risiko operasional.

b. Analisis dilakukan untuk mengetahui jumlah dan tren kebutuhan likuiditas serta sumber pendanaan yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

c. BPR harus melakukan analisis terhadap eksposur risiko lainnya yang dapat meningkatkan risiko likuiditas. Pada umumnya, risiko likuiditas seringkali ditimbulkan oleh kelemahan atau permasalahan yang ditimbulkan oleh risiko lain, sehingga identifikasi risiko harus mencakup pula kaitan antara risiko likuiditas dengan risiko lainnya.

- d. BPR harus melakukan analisis mengenai kemungkinan dampak penerapan berbagai skenario yang berbeda atas posisi likuiditas tergantung pada pola *cash flow* dalam berbagai kondisi.
 - e. BPR dapat menerapkan berbagai skenario yang digunakan untuk menilai:
 - 1) arus kas dan posisi likuiditas BPR dalam keadaan normal;
 - 2) skenario BPR pada saat krisis yang antara lain dicerminkan dari tidak diperpanjangnya sebagian besar kewajiban BPR; dan
 - 3) skenario sistem perbankan pada saat krisis yang antara lain dicerminkan bahwa kondisi sebagian besar atau seluruh sistem perbankan menghadapi masalah likuiditas.
 - f. Dalam menerapkan skenario tersebut, BPR harus membuat asumsi mengenai kebutuhan likuiditas di masa mendatang, baik jangka pendek maupun jangka panjang serta kemampuan BPR untuk memperoleh likuiditas berdasarkan sumber yang ada.
2. Pengukuran Risiko Likuiditas
- a. BPR harus memiliki alat pengukuran yang dapat mengkuantifikasi risiko likuiditas secara tepat waktu dan komprehensif.
 - b. Pengukuran risiko likuiditas meliputi:
 - 1) penilaian terhadap struktur simpanan berdasarkan jenis, jangka waktu, suku bunga, pemilik dana, dan konsentrasi kepemilikan dana;
 - 2) penilaian seluruh arus kas masuk dan arus kas keluar termasuk kebutuhan pendanaan untuk memenuhi komitmen pada transaksi rekening administratif guna mengidentifikasi kemungkinan terjadinya kekurangan pendanaan di masa datang;
 - 3) penilaian terhadap kemampuan BPR untuk memperoleh likuiditas di pasar, baik dalam kondisi normal maupun dalam kondisi tidak normal;
 - 4) penilaian terhadap aset likuid yang dapat dikonversi menjadi kas, khususnya dalam kondisi tidak normal (krisis), yaitu pada saat BPR tidak dapat memenuhi seluruh kewajiban dengan menggunakan arus kas positif yang dimiliki dan pinjaman.
 - c. Perhitungan likuiditas dapat dilakukan dengan cara menyusun arus kas berdasarkan jatuh tempo/maturitas ataupun estimasi dengan menggunakan asumsi yang didasarkan atas pengalaman BPR masa lalu.
 - d. Apabila perkiraan *cash flow* dilakukan berdasarkan suatu estimasi data statistik maka keakuratan dan ketepatan estimasi

tersebut harus dinilai kembali secara berkala. Di samping itu, asumsi dan variabel yang digunakan dalam perkiraan tersebut harus dievaluasi sesuai dengan perubahan kondisi pasar, faktor persaingan antar BPR dan perubahan perilaku nasabah BPR.

3. Pemantauan Risiko Likuiditas

- a. Pemantauan risiko likuiditas yang dilakukan BPR harus memperhatikan indikator peringatan dini untuk mengetahui potensi peningkatan risiko likuiditas BPR.
- b. BPR harus menilai stabilitas dan tren simpanan dana masyarakat serta menyusun skenario kemungkinan terburuk berdasarkan observasi terhadap tren penarikan terbesar yang pernah terjadi dalam kurun waktu observasi tersebut, terutama bagi BPR yang pernah mengalami penarikan dana yang sangat besar.
- c. BPR harus mengumpulkan data dan memantau posisi likuiditas secara berkala (harian, mingguan, bulanan, dan periode lainnya) serta potensi kerugian yang disebabkan risiko likuiditas, antara lain dengan cara mengelola maturitas posisi likuiditas.
- d. BPR harus melakukan evaluasi secara berkala terhadap faktor-faktor penyebab timbulnya risiko likuiditas serta kaitannya dengan kerugian yang dapat ditimbulkan.
- e. Untuk keperluan pemantauan eksposur risiko likuiditas, SKMR atau PE Manajemen Risiko harus menyusun laporan mengenai kerugian yang disebabkan faktor risiko likuiditas dan disampaikan kepada Direksi dan Komite Manajemen Risiko apabila ada.

4. Pengendalian Risiko Likuiditas

Pengendalian risiko likuiditas dilakukan melalui strategi pendanaan, pengelolaan posisi likuiditas dan risiko likuiditas harian, pengelolaan posisi likuiditas dan risiko, dan rencana pendanaan darurat.

- a. Strategi pendanaan mencakup strategi diversifikasi sumber dan jangka waktu pendanaan yang dikaitkan dengan karakteristik dan rencana bisnis BPR.
BPR harus mengidentifikasi dan memantau 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.
- b. Pengelolaan posisi likuiditas dan risiko likuiditas harian bertujuan untuk memenuhi kewajiban setiap saat sepanjang hari (intra-hari) secara tepat waktu baik pada kondisi normal maupun kondisi krisis dengan memprioritaskan kewajiban yang segera.
- c. BPR harus mempunyai rencana pendanaan darurat untuk menghindari terjadinya kesulitan likuiditas yang dapat

mengakibatkan BPR mengalami kegagalan pembayaran kepada pihak lain. Rencana darurat pendanaan harus mencakup asumsi dan perkiraan yang tepat antara lain tentang:

- 1) penetapan stabilitas simpanan dan arus kas keluar berdasarkan perkiraan statistik;
 - 2) kemungkinan kegagalan dari debitur atau *counterparty* untuk memenuhi kewajibannya secara tepat waktu; dan
 - 3) kemungkinan penarikan transaksi rekening administratif.
- d. BPR harus melakukan evaluasi terhadap rencana pendanaan darurat secara berkala untuk menentukan jumlah dana yang dapat diperoleh dari sumber pendanaan *regular*.
5. Sistem Informasi Manajemen Risiko Likuiditas
- a. Sistem informasi manajemen risiko likuiditas harus dapat menyediakan informasi dan laporan yang lengkap, akurat, kini, dan utuh mengenai kondisi likuiditas, profil maturitas terhadap kewajiban-kewajiban BPR, dan *cash flow* yang telah diproyeksikan. Sistem informasi tersebut harus dirancang dan dikembangkan sesuai dengan perubahan kondisi internal dan eksternal yang cukup signifikan.
 - b. Sistem informasi manajemen risiko harus dapat memenuhi kewajiban pelaporan kepada Otoritas Jasa Keuangan, dan harus dapat menyediakan informasi paling sedikit mengenai:
 - 1) arus kas dari aset, kewajiban, dan rekening administratif;
 - 2) kepatuhan terhadap kebijakan, strategi, dan prosedur manajemen risiko untuk risiko likuiditas termasuk limit dan rasio likuiditas;
 - 3) laporan profil risiko dan tren likuiditas untuk kepentingan manajemen secara tepat waktu;
 - 4) informasi yang dapat digunakan untuk keperluan pengukuran risiko likuiditas; dan
 - 5) informasi lain yang terkait dengan risiko likuiditas seperti konsentrasi sumber pendanaan, aset dan kewajiban serta tagihan dan kewajiban pada rekening administratif, yang bersifat tidak stabil.
 - c. SKMR atau PE Manajemen Risiko harus melakukan analisis terhadap laporan yang dihasilkan dan selanjutnya menyampaikan hasil analisis tersebut secara berkala sesuai kebutuhan BPR kepada Direksi, Komite Manajemen Risiko apabila ada, dan SKAI atau PE Audit Intern. Frekuensi penyampaian laporan dapat ditingkatkan apabila hasil analisis menunjukkan bahwa BPR memiliki potensi kesulitan likuiditas yang cukup signifikan.
 - d. Efektivitas dan keandalan laporan yang dihasilkan sistem

informasi harus dilakukan pengujian kembali secara berkala sesuai dengan posisi terakhir *liquidity gap*.

E. Sistem Pengendalian Intern

1. BPR harus memiliki sistem pengendalian intern yang memadai untuk memastikan integritas, efektivitas, dan kewajaran dari proses manajemen risiko untuk risiko likuiditas.
2. Pengendalian intern terhadap proses penerapan manajemen risiko untuk risiko likuiditas yang dilakukan oleh SKAI atau PE Audit Intern antara lain mencakup:
 - a. kecukupan tata kelola pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris;
 - b. kecukupan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit risiko likuiditas;
 - c. kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko, serta sistem manajemen risiko likuiditas; dan
 - d. kecukupan sistem pengendalian intern yang menyeluruh untuk risiko likuiditas.
3. BPR harus melakukan evaluasi atas penerapan manajemen risiko untuk risiko likuiditas yang meliputi:
 - a. kepatuhan kebijakan dan prosedur pengelolaan likuiditas;
 - b. kecukupan sistem dan prosedur untuk melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko likuiditas, termasuk kecukupan metode, asumsi, dan indikator pengukuran risiko likuiditas;
 - c. efektivitas proses pelaksanaan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko likuiditas secara berkala;
 - d. kinerja model pengukuran risiko likuiditas, antara lain berdasarkan perbandingan antara hasil pengukuran risiko likuiditas dengan nilai aktual; dan
 - e. integritas laporan sistem informasi manajemen risiko.
4. Kelemahan yang teridentifikasi dalam pengendalian intern dan kaji ulang penerapan manajemen risiko likuiditas harus segera dilaporkan kepada Direksi untuk ditindaklanjuti.

BAB VI

RISIKO REPUTASI

A. Definisi dan Pengertian Umum

1. Risiko reputasi adalah risiko yang antara lain disebabkan oleh adanya publikasi negatif yang terkait dengan kegiatan usaha BPR atau persepsi negatif terhadap BPR sehingga terjadi penurunan tingkat kepercayaan dari pemangku kepentingan.
2. Tujuan utama penerapan manajemen risiko untuk risiko reputasi adalah untuk mengantisipasi dan meminimalkan dampak kerugian dari risiko reputasi BPR.
3. Risiko reputasi merupakan risiko yang tidak berdiri sendiri, melainkan risiko derajat kedua (*second tier risk*) yaitu risiko yang terjadi karena dipicu oleh risiko lain seperti risiko kredit, risiko likuiditas, atau risiko operasional. Dengan demikian, dalam menilai risiko reputasi perlu dipahami adanya keterkaitan antara risiko reputasi dan risiko-risiko lainnya.
4. Sebagai contoh, kelemahan pada teknologi informasi BPR yang menyebabkan terjadinya kegagalan transaksi nasabah merupakan risiko operasional yang dapat menyebabkan terjadinya risiko reputasi berupa pemberitaan negatif pelayanan BPR di media massa. Namun demikian, pada kasus-kasus tertentu dapat pula terjadi risiko reputasi yang tidak didahului dengan terjadinya risiko lain, misalnya pemberitaan negatif karena kesalahpahaman dengan nasabah atau manipulasi informasi dari pesaing bisnis.
5. Risiko reputasi dapat bersumber dari berbagai aktivitas bisnis BPR sebagai berikut:
 - a. kejadian-kejadian yang telah merugikan reputasi BPR, misalnya pemberitaan negatif di media massa, pelanggaran etika bisnis, dan keluhan nasabah; atau
 - b. hal-hal lain yang dapat menyebabkan risiko reputasi, misalnya kelemahan pada tata kelola, budaya perusahaan, dan praktik bisnis BPR.
6. Risiko reputasi BPR juga dapat ditimbulkan akibat pengaruh dari kejadian reputasi pada pengurus, pemegang saham, dan/atau pihak terkait BPR lainnya. BPR juga harus memperhatikan frekuensi dan signifikansi pengaduan nasabah. Selain itu, mitra bisnis juga dapat berperan dalam meningkatkan risiko reputasi BPR. Kerjasama yang dilakukan BPR dengan mitra bisnis yang sedang mengalami gangguan reputasi dapat berdampak pada kegiatan operasional BPR, terutama apabila mitra bisnis dimaksud mendukung kegiatan operasional BPR antara lain penyedia jasa teknologi informasi yang secara berkesinambungan mengoperasikan aplikasi inti perbankan

BPR.

7. BPR harus menerapkan manajemen risiko reputasi yang sesuai dengan skala dan kompleksitas bisnis. Manajemen risiko reputasi tidak hanya memitigasi aspek *downside* dari reputasi BPR, tetapi merupakan bagian dari upaya BPR secara keseluruhan untuk membangun reputasi BPR dalam rangka meningkatkan daya saing.
8. Reputasi sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor dalam bisnis BPR antara lain:
 - a. aspek manajerial dan kepemimpinan serta penerapan tata kelola;
 - b. risiko lainnya sehingga BPR perlu memperhatikan tingkat dan eksposur BPR terhadap risiko-risiko selain risiko reputasi, terutama risiko kredit, operasional, dan likuiditas; dan
 - c. perkembangan kebutuhan pemangku kepentingan dan lingkungan bisnis.
9. Dengan memperhatikan keterkaitan antara risiko, membangun reputasi, dan melakukan perbaikan atas permasalahan terkait dengan reputasi BPR, dimungkinkan bagi BPR untuk melakukan perbaikan pada aspek lain yang akhirnya dapat meningkatkan reputasi BPR.

B. Pengawasan Direksi dan Dewan Komisaris

Dalam penerapan manajemen risiko melalui pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris untuk risiko reputasi, selain melaksanakan pengawasan aktif sebagaimana diatur pada Bab I huruf A, pada setiap aspek BPR harus menerapkan:

1. Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Komisaris
 - a. Direksi dan Dewan Komisaris harus memberikan perhatian terhadap pelaksanaan manajemen risiko untuk risiko reputasi oleh unit-unit terkait antara lain hubungan masyarakat (humas) dan unit bisnis terkait lainnya.
 - b. Direksi dan Dewan Komisaris harus memahami risiko reputasi yang melekat pada aktivitas tertentu BPR, terutama yang secara signifikan dapat mempengaruhi kondisi keuangan, dan melaksanakan persetujuan dan evaluasi kebijakan dalam rangka pengendalian risiko reputasi.
 - c. Direksi dan Dewan Komisaris harus berperilaku secara profesional dan menjaga etika bisnis sehingga dapat menjadi contoh bagi seluruh elemen organisasi BPR dalam upaya membangun dan menjaga reputasi.
 - d. Direksi harus memastikan bahwa BPR memiliki kebijakan untuk memperhitungkan dampak risiko reputasi terhadap permodalan BPR, serta harus menetapkan satuan kerja atau fungsi yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab untuk memberikan

informasi kepada nasabah dan pemangku kepentingan BPR terkait dengan aktivitas bisnis BPR dalam rangka mengendalikan risiko reputasi.

2. Sumber Daya Manusia (SDM)

BPR harus memiliki unit atau pegawai yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab untuk memberikan informasi yang komprehensif kepada nasabah dan pemangku kepentingan BPR lainnya dalam rangka mengendalikan risiko reputasi. Kecukupan SDM untuk risiko reputasi mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana diatur pada Bab I huruf A angka 2.

3. Organisasi Manajemen Risiko Reputasi

a. Terkait organisasi manajemen risiko reputasi, seluruh pegawai termasuk manajemen unit bisnis dan aktivitas pendukung BPR harus menjadi bagian dari struktur pelaksana manajemen risiko untuk risiko reputasi, mengingat reputasi merupakan hasil dari seluruh aktivitas bisnis BPR. 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

b. Satuan kerja yang melaksanakan manajemen risiko untuk risiko reputasi antara lain bertanggung jawab:

1) menjalankan fungsi kehumasan dan menindaklanjuti pemberitaan negatif atau kejadian lainnya yang mempengaruhi reputasi BPR dan dapat menyebabkan kerugian BPR; dan

2) mengkomunikasikan informasi yang dibutuhkan pemangku kepentingan BPR antara lain investor, nasabah, kreditur, asosiasi, dan masyarakat.

C. Kebijakan Manajemen Risiko, Prosedur Manajemen Risiko, dan Penetapan Limit Risiko

1. Strategi Manajemen Risiko

Penyusunan strategi manajemen risiko untuk risiko reputasi mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana diatur pada Bab I huruf B angka 1.

2. Tingkat Risiko yang akan diambil

Penetapan tingkat risiko yang akan diambil dan toleransi risiko untuk risiko reputasi mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana diatur pada Bab I huruf B angka 2.

Contoh:

Setelah membandingkan antara data historis, kondisi ekonomi dan pasar, serta *peer group*, BPR A menetapkan tingkat risiko yang akan

diambil dan toleransi risiko untuk risiko reputasi dengan menetapkan beberapa parameter antara lain:

Parameter	Risk Appetite	Risk Tolerance
Jumlah pengaduan nasabah	Maksimal 10	Maksimal 15
Jumlah pemberitaan negatif	Maksimal 1 berita di media massa	Maksimal 3 berita di media massa

Catatan: Tabel ini hanya merupakan contoh sehingga tidak dapat serta merta dijadikan dasar dalam menentukan *risk appetite* maupun *risk tolerance* untuk masing-masing BPR.

3. Kebijakan dan Prosedur

- a. BPR harus mempunyai kebijakan dan prosedur tertulis yang memenuhi prinsip-prinsip transparansi dan peningkatan kualitas pelayanan nasabah dan pemangku kepentingan lainnya dalam rangka mengendalikan risiko reputasi. Kebijakan tersebut juga harus sejalan dengan peraturan perundang-undangan mengenai perlindungan kepada konsumen.
- b. BPR harus memiliki dan melaksanakan kebijakan komunikasi yang tepat dalam rangka menghadapi berita/publikasi yang bersifat negatif atau pencegahan informasi yang cenderung kontraproduktif, antara lain dengan cara menerapkan strategi penggunaan media yang efektif untuk menanggapi berita negatif.
- c. BPR perlu mempunyai protokol khusus untuk pengelolaan reputasi pada saat krisis sehingga dapat dengan cepat mengantisipasi peningkatan risiko reputasi pada saat krisis.
- d. BPR harus melaksanakan prosedur untuk mengendalikan risiko reputasi yang berkaitan dengan pengalaman risiko reputasi yang secara material mempengaruhi kondisi keuangan BPR.

4. Penetapan Limit

Limit risiko reputasi secara umum bukan merupakan limit yang dapat dikuantifikasi secara finansial. Sebagai contoh: limit waktu menindaklanjuti keluhan nasabah dan batasan waktu menunggu dalam antrian untuk mendapat pelayanan. Contoh dimaksud berkaitan dengan mitigasi risiko dalam hal penyelesaian pengaduan nasabah dan mitigasi risiko reputasi akibat timbulnya protes dari nasabah.

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

Dalam melakukan penerapan manajemen risiko melalui proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko, serta sistem informasi manajemen risiko untuk risiko reputasi, selain

melaksanakan proses sebagaimana diatur pada Bab I huruf C, pada setiap proses BPR harus menambahkan penerapan:

1. Identifikasi dan Pengukuran Risiko Reputasi

- a. BPR harus mengidentifikasi risiko reputasi yang melekat pada aktivitas fungsional tertentu seperti perkreditan (penyediaan dana), operasional dan jasa, teknologi informasi, dan sumber daya manusia.
- b. BPR harus mencatat dan menatausahakan setiap kejadian yang terkait dengan risiko reputasi termasuk jumlah potensi kerugian yang diakibatkan kejadian dimaksud dalam suatu administrasi data. Pencatatan dan penatausahaan data tersebut disusun dalam suatu data statistik yang dapat digunakan untuk memproyeksikan potensi kerugian pada suatu periode dan aktivitas fungsional tertentu.
- c. BPR dapat menggunakan beberapa sumber informasi untuk mengidentifikasi dan mengukur dampak dari risiko reputasi antara lain pemberitaan media massa, situs *web* BPR dan hasil analisis jejaring sosial, pengaduan nasabah melalui layanan nasabah, serta kuesioner kepuasan nasabah.

2. Pemantauan Risiko Reputasi

BPR memantau risiko reputasi secara berkala sesuai dengan pengalaman kerugian di masa lalu yang disebabkan oleh risiko reputasi. Pelaksanaan pemantauan untuk risiko reputasi mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana diatur pada Bab I huruf C angka 3.

3. Pengendalian Risiko

- a. BPR harus segera menindaklanjuti dan mengatasi adanya keluhan nasabah dan gugatan hukum yang dapat meningkatkan eksposur risiko reputasi.
- b. BPR harus mengembangkan mekanisme yang andal dalam melakukan tindakan pengendalian risiko reputasi yang efektif. secara umum, pengendalian risiko reputasi dapat dilakukan melalui 2 (dua) hal:
 - 1) pencegahan terjadinya kejadian yang menimbulkan risiko reputasi, yang secara umum dilakukan melalui serangkaian aktivitas sebagai berikut:
 - a) tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*), merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan BPR untuk pemberdayaan masyarakat dalam bentuk kegiatan ekonomi atau sosial yang diharapkan dapat membangun reputasi positif dari pemangku kepentingan terhadap BPR;
 - b) komunikasi atau edukasi secara rutin kepada pemangku

kepentingan dalam rangka membentuk reputasi positif dari pemangku kepentingan; dan

- 2) pemulihan reputasi BPR setelah terjadi kejadian yang menimbulkan risiko reputasi, yaitu seluruh tindak lanjut BPR untuk memulihkan reputasi dan mencegah terjadinya pemburukan reputasi BPR.
 - c. Mitigasi risiko reputasi maupun kejadian yang menimbulkan risiko reputasi dilakukan dengan mempertimbangkan materialitas permasalahan dan biaya. Meskipun demikian, risiko reputasi dapat diterima sepanjang masih sesuai dengan tingkat risiko yang akan diambil.
 - d. Dalam rangka pengendalian risiko reputasi yang lebih besar pada 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.
4. Sistem Informasi Manajemen Risiko
- a. BPR harus memiliki prosedur reguler dan mekanisme pelaporan risiko reputasi atau kejadian yang menimbulkan risiko reputasi, baik dalam bentuk tertulis maupun dalam bentuk sistem elektronik termasuk pembahasan dalam rapat pengurus BPR.
 - b. BPR harus memiliki mekanisme sistem peringatan dini untuk memberikan sinyal kepada pengurus sehingga dapat melakukan tindak lanjut dan mitigasi yang dibutuhkan.
- E. Sistem Pengendalian Intern
1. BPR harus mengatasi adanya keluhan nasabah dan adanya gugatan hukum yang dapat meningkatkan eksposur risiko reputasi antara lain dengan cara melakukan komunikasi dengan nasabah atau *counterparty* secara kontinyu dan melakukan perundingan bilateral dengan nasabah untuk menghindari litigasi dan tuntutan hukum.
 2. BPR dapat melakukan kerja sama dengan pihak ketiga seperti penggunaan *outsourcing* dalam rangka mengendalikan risiko reputasi dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat atas penggunaan *outsourcing* tersebut.
 3. Pelaksanaan sistem pengendalian intern untuk risiko reputasi mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana diatur pada Bab I huruf D.

BAB VII

RISIKO STRATEJIK

A. Definisi dan Pengertian Umum

1. Risiko stratejik adalah risiko yang antara lain disebabkan adanya penetapan dan pelaksanaan strategi BPR yang tidak tepat, pengambilan keputusan bisnis yang tidak tepat, atau kurang responsifnya BPR terhadap perubahan eksternal termasuk dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.
2. Risiko stratejik penting karena kelemahan BPR dalam mengelola risiko stratejik dapat menurunkan posisi kompetitif BPR di industri serta berpotensi memicu kegagalan bisnis BPR secara keseluruhan.
3. Risiko stratejik dapat bersumber antara lain dari kelemahan dalam proses formulasi strategi dan ketidaktepatan dalam perumusan strategi, sistem informasi manajemen yang kurang memadai, hasil analisis lingkungan internal dan eksternal yang kurang memadai, penetapan tujuan stratejik yang terlalu agresif, ketidaktepatan dalam implementasi strategi, dan kegagalan mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.
4. Tujuan utama manajemen risiko stratejik adalah untuk memastikan bahwa proses manajemen risiko dapat meminimalkan kemungkinan dampak negatif dari ketidaktepatan pengambilan keputusan stratejik dan kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.
5. Faktor internal dan eksternal perlu dipertimbangkan dalam menyusun strategi dalam rangka meminimalisasi risiko stratejik yang dapat timbul.
 - a. Faktor eksternal yang perlu dipertimbangkan antara lain kondisi ekonomi lokal, perkembangan teknologi, kondisi persaingan atau kompetitor, dan preferensi nasabah.
 - b. Faktor internal yang perlu dipertimbangkan antara lain visi, misi, budaya, kondisi keuangan, sumber daya manusia, dan infrastruktur di BPR.
6. Pertimbangan BPR terhadap faktor eksternal dan internal serta kesesuaian dengan visi dan misi BPR perlu dituangkan dalam strategi yang ditetapkan oleh BPR dalam menjalankan bisnisnya sebagaimana tertuang dalam rencana bisnis BPR. Selain itu, BPR perlu mempertimbangkan perubahan strategi bisnis dalam penerapan manajemen risiko stratejik antara lain tambahan atau perubahan fokus bisnis utama dan perubahan organisasi terkait dengan perluasan jaringan kantor dan produk.

B. Pengawasan Direksi dan Dewan Komisaris

Dalam melakukan penerapan manajemen risiko melalui pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris untuk risiko stratejik, selain melaksanakan pengawasan aktif sebagaimana diatur pada Bab I huruf A, pada setiap aspek BPR harus menambahkan penerapan:

1. Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Komisaris
 - a. Direksi dan Dewan Komisaris harus memahami risiko stratejik yang melekat pada aktivitas tertentu BPR, terutama yang secara signifikan dapat mempengaruhi kondisi keuangan BPR, serta melaksanakan persetujuan dan evaluasi kebijakan dalam rangka pengendalian risiko stratejik.
 - b. Direksi dan Dewan Komisaris harus menyusun dan menyetujui rencana bisnis yang mencakup hal-hal sebagaimana diatur dalam ketentuan Otoritas Jasa Keuangan mengenai rencana bisnis BPR dan mengkomunikasikan kepada pegawai pada setiap jenjang organisasi.
 - c. Direksi bertanggung jawab dalam penerapan manajemen risiko stratejik, yang meliputi memastikan sasaran strategis yang ditetapkan telah sejalan dengan visi dan misi, kultur, arah bisnis, dan toleransi risiko BPR, memberikan persetujuan rencana stratejik dan setiap perubahannya, serta melakukan kaji ulang berkala paling sedikit 1 (satu) tahun sekali.
 - d. Direksi harus memastikan bahwa struktur, kultur, infrastruktur, kondisi keuangan, tenaga dan kompetensi manajerial termasuk pejabat eksekutif, serta sistem dan pengendalian telah sesuai dan memadai untuk mendukung implementasi strategi yang ditetapkan.
 - e. Direksi harus memantau kondisi internal (kelemahan dan kekuatan BPR) dan perkembangan faktor/kondisi eksternal yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi strategi usaha BPR yang telah ditetapkan.
 - f. Direksi harus menetapkan satuan kerja atau fungsi yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang mendukung perumusan dan pemantauan pelaksanaan strategi, termasuk rencana stratejik dan rencana bisnis
 - g. Direksi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa manajemen risiko untuk risiko stratejik telah diterapkan secara efektif dan konsisten pada seluruh level operasional terkait di bawahnya. Dalam hal Direksi mendelegasikan sebagian dari tanggung jawabnya kepada pejabat di bawahnya, pendelegasian tersebut tidak menghilangkan kewajiban Direksi sebagai pihak utama yang harus bertanggung jawab.
2. Sumber Daya Manusia (SDM)

Kecukupan SDM untuk Risiko Strategik mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana diatur pada Bab I huruf A angka 2.

3. Organisasi Manajemen Risiko Strategik

- a. Seluruh unit bisnis dan unit pendukung bertanggung jawab membantu direksi menyusun perencanaan dan mengimplementasikan strategi secara efektif.
- b. Unit bisnis dan unit pendukung bertanggung jawab memastikan paling sedikit:
 - 1) praktik manajemen risiko strategik dan pengendalian di unit bisnis telah konsisten dengan kerangka manajemen risiko strategik secara keseluruhan; dan
 - 2) unit bisnis dan unit pendukung telah memiliki kebijakan, prosedur, dan sumber daya untuk mendukung efektivitas kerangka manajemen risiko strategik.
- c. Direksi memimpin program perubahan yang diperlukan dalam rangka implementasi strategi yang telah ditetapkan.
- d. Unit di BPR yang melakukan fungsi perencanaan strategik bertanggung jawab membantu Direksi dalam mengelola risiko strategik dan memfasilitasi manajemen perubahan dalam rangka pengembangan perusahaan secara berkelanjutan.
- e. SKMR atau PE Manajemen Risiko bertanggung jawab terhadap proses manajemen risiko strategik paling sedikit:
 - 1) berkoordinasi dengan seluruh unit bisnis dalam proses penyusunan rencana strategik;
 - 2) memantau dan mengevaluasi perkembangan implementasi rencana strategik, memberikan masukan mengenai peluang dan pilihan yang tersedia untuk pengembangan dan perbaikan strategi secara berkelanjutan; dan
 - 3) memastikan bahwa seluruh isu strategik dan pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan strategik telah ditindaklanjuti secara tepat waktu.

C. Kebijakan Manajemen Risiko, Prosedur Manajemen Risiko, dan Penetapan Limit Risiko

Dalam melaksanakan kebijakan dan prosedur manajemen risiko serta penetapan limit risiko untuk risiko strategik, selain melaksanakan kebijakan dan prosedur manajemen risiko serta penetapan limit risiko sebagaimana diatur pada Bab I huruf C, BPR harus menambahkan penerapan:

1. Strategi Manajemen Risiko

- a. BPR harus melakukan evaluasi posisi kompetitif di industri dalam rangka penyusunan strategi manajemen risiko, paling sedikit

meliputi:

- 1) analisis terhadap faktor eksternal mencakup kondisi lingkungan bisnis, ekonomi, dan industri perbankan dimana BPR beroperasi, termasuk bagaimana dampak perubahan lingkungan terhadap bisnis, produk, teknologi, dan jaringan kantor BPR;
 - 2) mengukur kekuatan dan kelemahan BPR terkait posisi daya saing, posisi bisnis BPR di industri perbankan, kinerja keuangan, struktur organisasi dan fungsi manajemen risiko, infrastruktur untuk kebutuhan bisnis saat ini dan masa mendatang, kemampuan manajerial, serta ketersediaan dan keterbatasan sumber daya BPR; dan
 - 3) analisis terhadap seluruh alternatif strategi yang tersedia setelah mempertimbangkan tujuan stratejik dan toleransi BPR. Kedalaman dan cakupan analisis harus sejalan dengan skala dan kompleksitas kegiatan usaha BPR.
- b. BPR harus menetapkan rencana stratejik dan rencana bisnis secara tertulis, melaksanakan kebijakan tersebut, dan melakukan evaluasi serta penyesuaian dalam hal terdapat penyimpangan dari target akibat perubahan eksternal dan internal yang signifikan. Dalam hal terdapat rencana penerapan strategi jangka panjang, BPR harus memiliki kecukupan rencana suksesi manajerial untuk mendukung efektivitas penerapan strategi dimaksud.
 - c. Rencana stratejik dan rencana bisnis harus dievaluasi dan dapat disesuaikan dalam hal terdapat penyimpangan dari target yang akan dicapai akibat perubahan eksternal dan internal yang signifikan.
 - d. Rencana bisnis harus mencantumkan alasan berupa asumsi terkait dengan target-target yang ditetapkan.
 - e. BPR harus memiliki sumber daya yang mencukupi untuk mendukung penerapan rencana stratejik.
2. Tingkat Risiko yang akan Diambil (*Risk Appetite*) dan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)

Penetapan tingkat risiko yang akan diambil dan toleransi risiko untuk risiko stratejik mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana diatur pada Bab I huruf B angka 2.

Contoh:

Setelah membandingkan antara data historis, kondisi ekonomi dan pasar, serta *peer group*, BPR A menetapkan tingkat risiko yang akan diambil dan toleransi risiko untuk risiko stratejik dengan menetapkan beberapa parameter antara lain:

Parameter	Risk Appetite	Risk Tolerance
Rasio perbandingan realisasi dan target indikator keuangan utama sesuai dengan rencana bisnis	Minimal 100%	Minimal 90%

Catatan: Tabel ini hanya merupakan contoh sehingga tidak dapat serta merta dijadikan dasar dalam menentukan *risk appetite* maupun *risk tolerance* untuk masing-masing BPR.

3. Kebijakan dan Prosedur

a. BPR harus memiliki kebijakan dan prosedur masing-masing untuk menyusun dan menyetujui rencana strategik.

Rencana strategik dimaksud harus dievaluasi secara berkala dan disesuaikan apabila terdapat penyimpangan dari target yang akan dicapai sebagai akibat perubahan lingkungan eksternal dan internal.

b. BPR harus memiliki kecukupan prosedur untuk dapat mengidentifikasi dan merespon perubahan lingkungan bisnis.

c. BPR harus memiliki prosedur untuk mengukur kemajuan yang dicapai dari realisasi rencana bisnis dan kinerja sesuai jadwal yang ditetapkan.

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.

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

Dalam melakukan penerapan manajemen risiko melalui proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko, serta sistem informasi manajemen risiko untuk risiko strategik, selain melaksanakan proses sebagaimana diatur pada Bab I huruf C, BPR harus memperhatikan:

1. Identifikasi Risiko Strategik

a. BPR harus mengidentifikasi dan menatausahakan perubahan kinerja sebagai akibat tidak terealisasinya atau tidak efektifnya pelaksanaan strategi usaha maupun rencana bisnis yang telah ditetapkan terutama yang signifikan terhadap permodalan BPR.

b. BPR harus melakukan analisis 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.

2. Pengukuran Risiko Strategik

a. Dalam proses pengukuran risiko strategik, BPR dapat antara lain menggunakan indikator atau parameter berupa tingkat

kompleksitas strategi bisnis BPR, posisi bisnis BPR di industri perbankan, dan pencapaian rencana bisnis.

- b. BPR dapat melakukan uji coba terhadap implementasi strategi dalam rangka mengidentifikasi setiap peristiwa atau perubahan lingkungan bisnis yang dapat berdampak negatif terhadap pemenuhan asumsi awal dari rencana strategik dan mengukur potensi dampak negatif peristiwa dimaksud terhadap kinerja bisnis BPR, baik secara keuangan maupun non keuangan.
 - c. Hasil uji coba harus memberikan umpan balik terhadap proses perencanaan strategi.
 - d. Dalam hal hasil uji coba menunjukkan tingkat risiko yang lebih tinggi dari toleransi risiko BPR atau kemampuan BPR menyerap risiko, BPR mengembangkan rencana kontijensi atau strategi untuk memitigasi risiko.
3. Pemantauan Risiko Strategik
- a. BPR memantau risiko strategik secara berkala dengan cara menganalisis pengalaman kerugian di masa lalu yang disebabkan oleh risiko strategik atau penyimpangan pelaksanaan rencana strategi.
 - b. Isu strategik yang timbul akibat perubahan operasional dan lingkungan bisnis yang memiliki dampak negatif terhadap kondisi bisnis atau kondisi keuangan BPR harus dilaporkan kepada Direksi secara tepat waktu disertai analisis dampak terhadap risiko strategik dan tindakan perbaikan yang diperlukan.
4. Pengendalian Risiko Strategik
- a. BPR harus memiliki sistem dan pengendalian untuk memantau kinerja termasuk kinerja keuangan dengan cara memantau realisasi dibandingkan dengan target yang akan dicapai dan memastikan bahwa risiko yang diambil masih dalam batas toleransi.
 - b. Sistem dimaksud harus disetujui dan dikaji ulang secara berkala oleh Direksi untuk memastikan kesesuaiannya secara berkelanjutan.
5. Sistem Informasi Manajemen Risiko Strategik
- a. BPR harus memastikan bahwa sistem informasi manajemen yang dimiliki telah memadai dalam rangka mendukung proses perencanaan dan pengambilan keputusan strategik dan dikaji ulang secara berkala.
 - b. Unit di BPR yang melaksanakan fungsi manajemen risiko strategik bertanggung jawab untuk menganalisis laporan realisasi terhadap target dalam rencana bisnis dan menyampaikannya kepada Direksi secara tepat waktu.

E. Sistem Pengendalian Intern

Kecukupan sistem pengendalian intern dalam penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Strategik mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana diatur pada Bab I bagian D.

DRAFT