

LAMPIRAN I

SURAT EDARAN OTORITAS JASA KEUANGAN

NOMOR /SEOJK.05/2020

TENTANG

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO BAGI PERUSAHAAN PEMBIAYAAN DAN  
PERUSAHAAN PEMBIAYAAN SYARIAH

DRAFT

## I. PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO SECARA UMUM

Sebagaimana diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor .../POJK.05/2020 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Lembaga Jasa Keuangan Nonbank, Perusahaan Pembiayaan dan Perusahaan Pembiayaan Syariah yang selanjutnya disebut Perusahaan, wajib menerapkan Manajemen Risiko secara efektif baik untuk Perusahaan secara individu maupun untuk Perusahaan secara konsolidasi dengan Perusahaan Anak, yang paling sedikit mencakup 4 (empat) pilar yaitu:

1. pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah;
2. kecukupan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko;
3. kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko; dan
4. sistem pengendalian internal yang menyeluruh.

Prinsip-prinsip Manajemen Risiko dari masing-masing pilar tersebut diuraikan sebagai berikut:

### A. Pengawasan Aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah

Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah bertanggung jawab atas efektivitas penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan. Untuk itu Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah harus:

1. memahami Risiko yang dihadapi Perusahaan;
2. memberikan arahan yang jelas;
3. melakukan pengawasan dan mitigasi Risiko secara aktif;
4. mengembangkan budaya Manajemen Risiko di Perusahaan;
5. memastikan struktur organisasi yang memadai;
6. menetapkan tugas dan tanggung jawab yang jelas pada masing-masing fungsi; dan
7. memastikan kecukupan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia untuk mendukung penerapan Manajemen Risiko secara efektif.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah mencakup namun tidak terbatas atas hal-hal sebagai berikut:

1. Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah
  - a. Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah harus memastikan bahwa penerapan Manajemen Risiko untuk masing-masing Risiko dilakukan secara efektif dan terintegrasi dengan penerapan Manajemen Risiko untuk lainnya yang dapat berdampak pada profil Risiko

Perusahaan secara keseluruhan.

- b. Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah bertanggung jawab untuk memastikan penerapan Manajemen Risiko telah memadai sesuai dengan karakteristik, kompleksitas, dan profil Risiko Perusahaan.
- c. Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah harus memahami dengan baik jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan bisnis Perusahaan.
- d. Dalam mendukung penerapan Manajemen Risiko, Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah harus memastikan masing-masing fungsi di Perusahaan menerapkan Manajemen Risiko.
- e. Wewenang dan tanggung jawab Direksi, paling sedikit meliputi:
  - 1) menyusun kebijakan, strategi, dan kerangka Manajemen Risiko secara tertulis dan komprehensif termasuk limit Risiko secara keseluruhan dan per jenis Risiko, dengan memerhatikan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko sesuai kondisi Perusahaan serta memperhitungkan dampak Risiko terhadap kecukupan permodalan. Setelah mendapat persetujuan dari Dewan Komisaris, Direksi menetapkan kebijakan, strategi, dan kerangka Manajemen Risiko dimaksud;
  - 2) menyusun, menetapkan, dan mengkinikan prosedur dan alat untuk mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memonitor Risiko;
  - 3) menyusun dan menetapkan mekanisme persetujuan transaksi, termasuk yang melampaui limit dan kewenangan untuk setiap jenjang jabatan;
  - 4) mengevaluasi dan mengkinikan kebijakan, strategi, dan kerangka Manajemen Risiko paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau dalam frekuensi yang lebih sering dalam hal terdapat perubahan faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha Perusahaan, eksposur Risiko, atau profil Risiko secara signifikan;
  - 5) memiliki pemahaman yang memadai mengenai Risiko yang melekat (risiko inheren) pada seluruh kegiatan bisnis dalam Perusahaan dan mampu mengambil tindakan yang diperlukan sesuai dengan profil Risiko Perusahaan, antara lain dengan memberikan rekomendasi atau usulan terkait penerapan Manajemen Risiko kepada masing-masing fungsi di Perusahaan;

- 6) menetapkan struktur organisasi, termasuk wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko;
- 7) bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan, strategi, dan kerangka Manajemen Risiko yang telah disetujui oleh Dewan Komisaris serta mengevaluasi dan memberikan arahan berdasarkan laporan yang disampaikan oleh fungsi Manajemen Risiko termasuk laporan mengenai profil Risiko;
- 8) menyampaikan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko dan eksposur Risiko yang diambil oleh Perusahaan kepada Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah paling sedikit 1 (satu) kali dalam 6 (enam) bulan.
- 9) memastikan seluruh Risiko yang material dan dampak yang ditimbulkan oleh Risiko dimaksud telah ditindaklanjuti dan menyampaikan laporan pertanggungjawaban kepada Dewan Komisaris secara berkala, antara lain memuat laporan perkembangan dan permasalahan terkait Risiko yang material disertai langkah-langkah perbaikan yang telah, sedang, dan akan dilakukan;
- 10) memastikan pelaksanaan langkah-langkah perbaikan atas permasalahan atau penyimpangan dalam kegiatan usaha Perusahaan yang ditemukan oleh fungsi pengendalian internal atau fungsi audit internal;
- 11) mengembangkan budaya Manajemen Risiko termasuk kesadaran risiko pada seluruh jenjang organisasi, antara lain meliputi komunikasi yang memadai kepada seluruh jenjang organisasi tentang pentingnya pengendalian internal yang efektif;
- 12) memastikan kecukupan dukungan sumber daya untuk mengelola dan mengendalikan risiko;
- 13) memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah diterapkan secara independen yang dicerminkan antara lain:
  - a) adanya pemisahan fungsi antara fungsi yang melakukan fungsi Manajemen Risiko yang melakukan identifikasi, pengukuran, pengendalian dan pemantauan Risiko dengan fungsi pengendalian internal; dan
  - b) penerapan Manajemen Risiko bebas dari benturan kepentingan antar fungsi.

- 14) memastikan bahwa seluruh kebijakan, ketentuan, sistem, dan prosedur, serta kegiatan usaha yang dilakukan Perusahaan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- f. Wewenang dan tanggung jawab Dewan Komisaris, paling sedikit meliputi:
- 1) menyetujui kebijakan Manajemen Risiko termasuk strategi dan kerangka Manajemen Risiko yang ditetapkan sesuai dengan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko Perusahaan;
  - 2) mengevaluasi kebijakan Manajemen Risiko dan strategi Manajemen Risiko paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau dalam frekuensi yang lebih sering dalam hal terdapat perubahan faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha Perusahaan secara signifikan;
  - 3) mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi dan memberikan arahan perbaikan atas pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko secara berkala. Evaluasi dilakukan dalam rangka memastikan bahwa Direksi mengelola aktivitas dan Risiko Perusahaan secara efektif;
  - 4) memastikan kebijakan dan proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara efektif dan terintegrasi dalam proses Manajemen Risiko secara keseluruhan; dan
  - 5) membentuk komite pemantau risiko yang bertugas membantu Dewan Komisaris dalam memantau pelaksanaan Manajemen Risiko yang disusun oleh Direksi (apabila diperlukan).
- g. Wewenang dan tanggung jawab Dewan Pengawas Syariah, paling sedikit meliputi:
- 1) memberikan arahan terkait pemenuhan prinsip syariah dalam kebijakan Manajemen Risiko termasuk strategi dan kerangka Manajemen Risiko yang ditetapkan;
  - 2) mengevaluasi kebijakan dan strategi Manajemen Risiko yang terkait dengan pemenuhan prinsip syariah paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau dalam frekuensi yang lebih sering dalam hal terdapat perubahan faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha Perusahaan secara signifikan;
  - 3) mengevaluasi pertanggungjawaban Pengurus atas pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko yang

terkait dengan pemenuhan prinsip syariah paling sedikit 1 (satu) kali dalam 6 (enam) bulan; dan

- 4) memastikan kebijakan dan proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara efektif sesuai dengan prinsip syariah.

## 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 Perusahaan dan memastikan SDM dimaksud memahami tugas dan tanggung jawabnya, baik untuk fungsi bisnis dan operasional, fungsi Manajemen Risiko, fungsi pengendalian internal atau fungsi audit internal maupun fungsi 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, personil fungsi bisnis dan operasional, fungsi Manajemen Risiko dan fungsi pengendalian internal atau fungsi audit internal dengan memperhatikan 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 pejabat dan staf yang kompeten pada masing-masing fungsi sesuai dengan sifat, jumlah, dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan;
- f. memastikan bahwa pejabat dan staf yang ditempatkan pada masing-masing fungsi tersebut memiliki:
  - 1) pemahaman mengenai Risiko yang melekat (risiko inheren) pada setiap kegiatan usaha Perusahaan;
  - 2) pemahaman mengenai faktor-faktor Risiko yang relevan dan kondisi pasar yang mempengaruhi kegiatan usaha Perusahaan, serta kemampuan mengestimasi dampak dari perubahan faktor tersebut terhadap kelangsungan usaha Perusahaan; dan

- 3) kemampuan mengkomunikasikan implikasi eksposur Risiko Perusahaan kepada Direksi dan Komite Manajemen Risiko secara tepat waktu.
- g. memastikan agar seluruh SDM memahami strategi, tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko, kerangka Manajemen Risiko yang telah ditetapkan Direksi dan disetujui atau diketahui oleh Dewan Komisaris serta mengimplementasikannya secara konsisten dalam seluruh kegiatan usaha Perusahaan.

### 3. Organisasi Manajemen Risiko

Dalam rangka penerapan Manajemen Risiko yang efektif, Direksi Perusahaan menetapkan struktur organisasi dengan memperhatikan hal-hal berikut:

- a. Struktur organisasi yang disusun harus disertai dengan kejelasan tugas dan tanggung jawab secara umum maupun terkait penerapan Manajemen Risiko pada seluruh fungsi yang disesuaikan dengan tujuan dan kebijakan usaha, ukuran dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan.
- b. Struktur organisasi harus dirancang untuk memastikan bahwa fungsi yang pengendalian internal dan fungsi Manajemen Risiko independen terhadap fungsi bisnis dan operasional Perusahaan.
- c. Perusahaan memiliki Komite Manajemen Risiko dan fungsi Manajemen Risiko yang independen.
- d. Struktur organisasi harus dirancang agar fungsi Manajemen Risiko memiliki akses dan pelaporan langsung kepada Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah untuk hal-hal sebagai berikut:
  - 1) penilaian atas Risiko dan posisi eksposur Risiko serta langkah-langkah yang akan diambil untuk mengelola Risiko tersebut;
  - 2) penilaian perubahan profil Risiko Perusahaan;
  - 3) penilaian limit Risiko yang telah ditetapkan;
  - 4) Manajemen Risiko yang berhubungan dengan strategi, misalnya strategi Perusahaan, merger dan akuisisi, dan berinvestasi; dan
  - 5) penilaian Risiko yang telah terjadi dan identifikasi tindakan perbaikan yang tepat untuk Risiko tersebut.
- e. Penanggungjawab fungsi Manajemen Risiko harus memiliki kewenangan dan kewajiban untuk menginformasikan kepada Dewan Komisaris atas kejadian apapun yang mungkin berdampak material

pada sistem Manajemen Risiko Perusahaan.

- f. Kecukupan kerangka pendelegasian wewenang disesuaikan dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha, tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) Perusahaan, serta pengalaman dan keahlian personil yang bersangkutan. Kewenangan yang didelegasikan harus *review* secara berkala untuk memastikan bahwa kewenangan tersebut sesuai dengan kondisi terkini dan level kinerja pejabat terkait.

B. Kecukupan Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko serta Penetapan Limit Risiko

1. 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 Perusahaan.
2. Penyusunan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko tersebut dilakukan dengan memperhatikan antara lain jenis, kompleksitas kegiatan usaha, profil Risiko, tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) serta peraturan yang ditetapkan otoritas atau praktik Perusahaan yang sehat.
3. Penerapan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko yang dimiliki Perusahaan harus didukung oleh kecukupan pendanaan, SDM yang berkualitas, dan infrastruktur yang memadai.
4. Dalam kerangka Manajemen Risiko, Perusahaan juga harus memasukkan umpan balik (*feedback loop*) berdasarkan informasi yang tepat dan berkualitas, proses manajemen dan penilaian obyektif, yang memungkinkan pengambilan tindakan yang diperlukan pada waktu yang tepat untuk merespon perubahan profil Risiko. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa keputusan yang dibuat oleh Direksi dan Dewan Komisaris diimplementasikan dan dampak keputusan tersebut dipantau dan dilaporkan secara tepat waktu dan cukup sering melalui informasi manajemen yang baik. Umpan balik (*feedback loop*) dibutuhkan dalam menjaga kerangka Manajemen Risiko Perusahaan tetap relevan dengan kondisi yang terus berubah dengan tujuan membantu Perusahaan dalam memenuhi tujuan strategi dan pengelolaan Risiko. Selain itu, penerapan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko yang dimiliki Perusahaan harus didukung oleh kecukupan permodalan dan kualitas SDM.
5. Dalam rangka pengendalian Risiko secara efektif, kebijakan dan prosedur yang dimiliki Perusahaan 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 (*risk appetite*), toleransi Risiko, dan

strategi Perusahaan secara keseluruhan.

6. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penetapan kerangka Manajemen Risiko termasuk kebijakan, prosedur, dan limit antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Strategi Manajemen Risiko

- 1) Perusahaan merumuskan strategi Manajemen Risiko sesuai strategi bisnis secara keseluruhan dengan memperhatikan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko.
- 2) Strategi Manajemen Risiko disusun untuk memastikan bahwa eksposur Risiko Perusahaan dikelola secara terkendali sesuai dengan kebijakan dan prosedur internal Perusahaan serta peraturan perundang-undangan.
- 3) Strategi Manajemen Risiko disusun berdasarkan prinsip umum berikut:
  - a) strategi Manajemen Risiko harus berorientasi jangka panjang untuk memastikan kelangsungan usaha Perusahaan dengan mempertimbangkan kondisi atau siklus ekonomi;
  - b) strategi Manajemen Risiko secara komprehensif dapat mengendalikan dan mengelola Risiko Perusahaan dan Perusahaan Anak; dan
  - c) mencapai kecukupan permodalan yang diharapkan disertai alokasi sumber daya yang memadai.
- 4) Strategi Manajemen Risiko disusun dengan mempertimbangkan factor berikut:
  - a) perkembangan ekonomi dan industri serta dampaknya pada Risiko Perusahaan;
  - b) organisasi Perusahaan termasuk kecukupan SDM dan infrastruktur pendukung;
  - c) kondisi keuangan Perusahaan termasuk kemampuan untuk menghasilkan laba dan kemampuan Perusahaan mengelola Risiko yang timbul sebagai akibat perubahan faktor eksternal dan faktor internal; dan
  - d) bauran serta diversifikasi kegiatan usaha.
- 5) Kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan mengaitkan Manajemen Risiko dengan pengelolaan modal (modal yang dipersyaratkan dan modal sendiri).
- 6) Kebijakan Manajemen Risiko harus menjelaskan

bagaimana hubungan antara Manajemen Risiko dengan tujuan, strategi dan kondisi Perusahaan saat ini.

- 7) Direksi harus mengkomunikasikan strategi Manajemen Risiko secara efektif kepada seluruh pegawai yang relevan agar dipahami secara jelas.
  - 8) Direksi harus melakukan *review* strategi Manajemen Risiko secara berkala termasuk dampaknya terhadap kinerja keuangan Perusahaan, untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan terhadap strategi Manajemen Risiko Perusahaan.
- b. Tingkat Risiko yang akan Diambil (*Risk Appetite*) dan Toleransi Risiko
- 1) Tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) merupakan tingkat dan jenis Risiko yang dapat diambil oleh Perusahaan dalam rangka mencapai sasaran Perusahaan. Tingkat Risiko yang akan diambil tercermin dalam strategi dan sasaran bisnis Perusahaan yang dituangkan dalam bentuk rencana bisnis Perusahaan.
  - 2) Tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dapat berupa jumlah Risiko atau karakteristik Risiko yang dapat diterima oleh Perusahaan.
  - 3) Toleransi Risiko merupakan batas maksimum tingkat Risiko dan jumlah Risiko yang ditetapkan oleh Perusahaan. Toleransi Risiko merupakan penjabaran dari tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*).
  - 4) Toleransi Risiko dapat berupa batasan kuantitatif dan/atau kualitatif. Contoh batasan kuantitatif batasan rentang bunga teknis yang dapat digunakan oleh Perusahaan. Contoh batasan kualitatif adalah suatu keputusan dari manajemen yang menyatakan tidak ada toleransi (*zero tolerance*) terhadap kecurangan (*fraud*) atau praktik pencucian uang, dimana apabila terdapat kondisi tersebut, Perusahaan harus langsung melakukan suatu tindakan.
  - 5) Dalam menyusun kebijakan Manajemen Risiko, Direksi harus memberikan arahan yang jelas mengenai tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko Perusahaan. Selain itu, Direksi harus menginformasikan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko seluruh jenjang organisasi di Perusahaan.
  - 6) Tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan

toleransi Risiko harus diperhatikan dalam penyusunan kebijakan Manajemen Risiko, termasuk dalam penetapan limit.

- 7) Dalam menetapkan toleransi Risiko, Perusahaan perlu mempertimbangkan strategi dan tujuan bisnis Perusahaan serta kemampuan Perusahaan dalam mengambil Risiko (*risk bearing capacity*).

c. Kebijakan dan Prosedur

- 1) Kebijakan Manajemen Risiko merupakan arahan tertulis dalam menerapkan Manajemen Risiko dan harus sejalan dengan visi, misi, strategi Perusahaan dan dalam penyusunannya harus dikoordinasikan dengan fungsi terkait.
- 2) Kebijakan Manajemen Risiko harus menggambarkan hubungan antara limit toleransi Risiko Perusahaan, kebutuhan modal yang dipersyaratkan, modal sendiri, dan proses dan metode untuk pemantauan Risiko.
- 3) Kebijakan dan prosedur harus didesain dan diimplementasikan dengan memperhatikan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha, tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko, profil Risiko serta peraturan yang ditetapkan otoritas atau praktik Perusahaan yang sehat.
- 4) Perusahaan harus memiliki prosedur dan proses untuk menerapkan kebijakan Manajemen Risiko. Prosedur dan proses tersebut dituangkan dalam pedoman pelaksanaan yang harus dilakukan *review* dan dikinikan secara berkala dan/atau sewaktu-waktu untuk mengakomodasi perubahan yang terjadi.
- 5) Kebijakan Manajemen Risiko paling sedikit memuat:
  - a) penetapan Risiko yang terkait dengan kegiatan usaha pembiayaan Perusahaan yang didasarkan atas hasil analisis Perusahaan terhadap Risiko yang melekat (risiko inheren) pada setiap kegiatan usaha pembiayaan yang telah dan akan dilakukan sesuai dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan;
  - b) penetapan metode dalam melakukan identifikasi, pengukuran, pengendalian dan pemantauan Risiko serta sistem informasi Manajemen Risiko dalam rangka menilai secara tepat eksposur Risiko pada setiap kegiatan

usaha Perusahaan;

- c) penetapan data yang harus dilaporkan, format laporan, dan jenis informasi yang harus dimasukkan dalam laporan terkait penerapan Manajemen Risiko sehingga mencerminkan eksposur Risiko yang menjadi pertimbangan dalam rangka pengambilan keputusan bisnis dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian;
- d) penetapan kewenangan dan besaran limit secara berjenjang termasuk batasan transaksi yang memerlukan persetujuan Direksi, serta penetapan toleransi Risiko yang merupakan batasan potensi kerugian yang mampu diserap oleh kemampuan permodalan Perusahaan, dan sarana pemantauan terhadap perkembangan eksposur Risiko Perusahaan;
- e) penetapan peringkat profil Risiko sebagai dasar bagi Perusahaan untuk menentukan langkah-langkah perbaikan terhadap kegiatan usaha Perusahaan dan area aktivitas Perusahaan tertentu serta mengevaluasi hasil pelaksanaan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko;
- f) struktur organisasi yang secara jelas merumuskan peran dan tanggung jawab Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah, komite-komite, fungsi Manajemen Risiko, fungsi bisnis dan operasional, fungsi pengendalian internal atau fungsi audit internal, dan fungsi pendukung lainnya;
- g) kebijakan rencana kelangsungan usaha (*business continuity plan* atau *business continuity management*) atas kemungkinan kondisi eksternal dan internal terburuk, sehingga kelangsungan usaha Perusahaan dapat dipertahankan termasuk rencana pemulihan bencana (*disaster recovery plan*) dan rencana kontinjensi (*contingency plan*). Penyusunan kebijakan rencana kelangsungan usaha antara lain memenuhi:
  - i. melibatkan berbagai fungsi terkait;
  - ii. bersifat fleksibel untuk dapat merespon berbagai skenario gangguan yang sifatnya tidak terduga dan spesifik, yaitu gambaran kondisi tertentu dan tindakan yang dibutuhkan segera;

- iii. pengujian dan evaluasi rencana kelangsungan usaha secara berkala; dan
  - iv. Direksi harus mengkinikan rencana kelangsungan usaha secara berkala untuk memastikan efektivitas rencana kelangsungan usaha yang telah disusun.
- h) penetapan sistem pengendalian internal dalam penerapan Manajemen Risiko guna memastikan kepatuhan terhadap ketentuan eksternal dan internal yang berlaku, efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional Perusahaan, efektivitas budaya Risiko pada setiap jenjang organisasi Perusahaan, serta tersedianya informasi manajemen dan keuangan yang akurat, lengkap, tepat guna, dan tepat waktu;
- 6) Prosedur Manajemen Risiko paling sedikit mencakup:
- a) akuntabilitas dan jenjang delegasi wewenang yang jelas;
  - b) pelaksanaan *review* terhadap prosedur secara berkala paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau frekuensi yang lebih sering, sesuai dengan jenis Risiko, kebutuhan dan perkembangan Perusahaan; dan
  - c) dokumentasi prosedur secara memadai untuk memudahkan pelaksanaan *review* dan jejak audit.
- 7) Kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko harus didokumentasikan secara memadai dan dikomunikasikan kepada seluruh pegawai.
- 8) Kebijakan Manajemen Risiko yang dimiliki oleh Perusahaan, mencakup di antaranya, kebijakan penggunaan derivatif, diversifikasi/spesialisasi, dan manajemen aset dan liabilitas.
- 9) Kebijakan Manajemen Risiko harus relevan dengan jenis Risiko yang telah ditentukan, baik Risiko yang terkait dengan strategi bisnis maupun terkait dengan operasional sehari-hari Perusahaan.
- 10) Kebijakan Manajemen Risiko harus menjabarkan hubungan antara batas toleransi Perusahaan, regulasi mengenai permodalan, permodalan, dan metode pemantauan Risiko.
- d. Penetapan Limit
- 1) Perusahaan harus memiliki limit Risiko yang sesuai dengan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*), toleransi Risiko, dan strategi Perusahaan

secara keseluruhan dengan memperhatikan kemampuan modal Perusahaan untuk dapat menyerap eksposur Risiko atau kerugian yang timbul, pengalaman kerugian di masa lalu, kemampuan SDM, dan kepatuhan terhadap ketentuan eksternal yang berlaku.

- 2) Penetapan limit Risiko paling sedikit mencakup:
  - a) akuntabilitas dan jenjang delegasi wewenang yang jelas;
  - b) pelaksanaan *review* terhadap penetapan limit secara berkala paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau frekuensi yang lebih sering, sesuai dengan jenis Risiko, kebutuhan, dan perkembangan Perusahaan; dan
  - c) dokumentasi penetapan limit secara memadai untuk memudahkan pelaksanaan *review* dan jejak audit.
- 3) Penetapan limit dilakukan secara komprehensif atas seluruh aspek yang terkait dengan Risiko, yang mencakup limit secara keseluruhan, limit per Risiko, dan limit per aktivitas Perusahaan yang memiliki eksposur Risiko.
- 4) Limit harus dipahami oleh setiap pihak yang terkait dan dikomunikasikan dengan baik termasuk apabila terjadi perubahan.
- 5) Dalam rangka pengendalian Risiko, limit digunakan sebagai ambang batas untuk menentukan tingkat intensitas mitigasi Risiko yang akan dilaksanakan manajemen.
- 6) Perusahaan harus memiliki mekanisme persetujuan apabila terjadi pelampauan limit.
- 7) Besaran limit diusulkan oleh fungsi bisnis dan operasional terkait, yang selanjutnya direkomendasikan kepada fungsi yang melakukan fungsi Manajemen Risiko untuk mendapat persetujuan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah melalui komite Manajemen Risiko, atau Direksi sesuai dengan kewenangannya masing-masing yang diatur dalam kebijakan internal Perusahaan.
- 8) Limit tersebut harus dilakukan *review* secara berkala oleh Direksi dan/atau fungsi Manajemen Risiko untuk menyesuaikan terhadap perubahan kondisi yang terjadi.

C. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pengendalian, dan

### Pemantauan Risiko, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko

1. Identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko merupakan bagian utama dari proses penerapan Manajemen Risiko. Identifikasi Risiko bersifat proaktif, mencakup seluruh aktivitas bisnis Perusahaan dan dilakukan dalam rangka menganalisis sumber dan kemungkinan timbulnya Risiko serta dampaknya. Selanjutnya, Perusahaan perlu melakukan pengukuran Risiko sesuai dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan. Efektivitas penerapan Manajemen Risiko juga perlu didukung oleh pengendalian Risiko dengan mempertimbangkan hasil pengukuran Risiko, termasuk menetapkan strategi mitigasi Risiko. Selanjutnya, dilakukan pemantauan terhadap hasil pengukuran dan pengendalian Risiko.
2. Perusahaan dapat menetapkan fungsi yang independen dari pihak yang melakukan transaksi untuk memantau tingkat dan tren serta menganalisis arah penerapan Manajemen Risiko.
3. Dalam rangka mendukung proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko, Perusahaan juga perlu mengembangkan sistem informasi Manajemen Risiko yang disesuaikan dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan.
4. Dalam hal Perusahaan merupakan bagian dari suatu konglomerasi keuangan, identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko mencakup pula Risiko akibat keterkaitan antar anggota konglomerasi keuangan tersebut.
5. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko antara lain adalah sebagai berikut:
  - a. Identifikasi Risiko
    - 1) Perusahaan melakukan identifikasi seluruh Risiko secara berkala, termasuk Risiko yang melekat (risiko inheren) pada kegiatan usaha LJKNB.
    - 2) Perusahaan memiliki metode atau sistem untuk melakukan identifikasi Risiko pada seluruh kegiatan usaha Perusahaan.
    - 3) Proses identifikasi Risiko dilakukan dengan menganalisis seluruh sumber Risiko paling sedikit dilakukan terhadap Risiko dari kegiatan usaha Perusahaan serta memastikan bahwa Risiko dari kegiatan usaha baru telah melalui proses Manajemen Risiko yang layak sebelum diperkenalkan atau dijalankan.
    - 4) Proses identifikasi Risiko dilakukan dengan

memperhatikan faktor yang mempengaruhi Risiko termasuk tambahan Risiko yang berasal dari anggota grup.

b. Pengukuran Risiko

- 1) Sistem pengukuran Risiko digunakan untuk mengukur eksposur Risiko Perusahaan sebagai acuan untuk melakukan pengendalian. Pengukuran Risiko dilakukan secara berkala untuk seluruh kegiatan usaha Perusahaan.
- 2) Sistem tersebut paling sedikit harus dapat mengukur:
  - a) sensitivitas kegiatan usaha Perusahaan terhadap perubahan faktor yang mempengaruhinya, baik dalam kondisi normal maupun tidak normal;
  - b) kecenderungan perubahan faktor dimaksud berdasarkan fluktuasi yang terjadi pada masa lalu dan korelasinya;
  - c) faktor Risiko secara individual;
  - d) eksposur Risiko secara keseluruhan maupun per jenis Risiko, dengan mempertimbangkan keterkaitan antar Risiko; dan
  - e) seluruh Risiko yang melekat (risiko inheren) pada seluruh kegiatan usaha Perusahaan, termasuk pengembangan kegiatan usaha dan dapat diintegrasikan dalam sistem informasi manajemen Perusahaan.
- 3) Pemilihan metode pengukuran disesuaikan dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan.
- 4) Metode pengukuran Risiko dapat dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Metode pengukuran tersebut dapat berupa metode yang ditetapkan oleh regulator dalam rangka penilaian Risiko dan perhitungan kekayaan maupun metode yang dikembangkan sendiri oleh Perusahaan. Contoh metode kualitatif yang sederhana berupa penggunaan *check list* atau *subjective risk rating* seperti rendah, sedang rendah, sedang, sedang tinggi, dan tinggi. Contoh metode kuantitatif berupa metode statistik seperti *Credit Scoring Tools*, *Value at Risk* (VaR).
- 5) Bagi Perusahaan yang menggunakan metode alternatif dengan model internal dalam pengukuran Risiko Kredit, Risiko Pasar, dan Risiko Operasional paling sedikit mempertimbangkan:

- a) Persyaratan penggunaan model internal, paling sedikit meliputi:
  - i. isi dan kualitas data yang dibuat atau dipelihara harus sesuai dengan standar umum yang berlaku sehingga memungkinkan hasil statistik yang andal;
  - ii. tersedianya sistem informasi manajemen yang memungkinkan sistem tersebut mengambil data dan informasi yang layak dan akurat pada saat yang tepat;
  - iii. tersedianya dokumentasi dari sumber data yang digunakan untuk keperluan proses pengukuran Risiko; dan
  - iv. basis data dan proses penyimpanan data harus merupakan bagian dari rancangan sistem guna mencegah terputusnya serangkaian data statistik.
- b) Dalam hal Perusahaan melakukan *back testing* terhadap model internal seperti *Credit Scoring Tools*, *Value at Risk (VaR)*, dan *stress testing* untuk eksposur yang mengandung Risiko tertentu. Perusahaan harus menggunakan data historis atau serangkaian parameter dan asumsi yang disusun oleh Perusahaan sendiri atau asumsi yang diminta oleh regulator.
- c) Dalam rangka mengatasi kelemahan yang dapat timbul atas penggunaan model pengukuran Risiko tertentu, Perusahaan harus melakukan validasi model tersebut yang dilakukan oleh pihak internal yang independen terhadap fungsi yang mengaplikasikan model tersebut.
- d) Dalam hal diperlukan, validasi dilakukan atau dilengkapi dengan hasil kaji ulang yang dilakukan pihak eksternal yang memiliki kompetensi dan keahlian teknis dalam pengembangan model pengukuran Risiko. Validasi model merupakan suatu proses:
  - i. evaluasi terhadap logika internal suatu model tertentu dengan cara verifikasi keakurasian matematikal;
  - ii. membandingkan prediksi model dengan peristiwa setelah tanggal posisi tertentu (*subsequent events*); dan
  - iii. membandingkan model satu dengan model lain yang ada, baik internal maupun eksternal, jika tersedia.
- e) Validasi juga harus dilakukan terhadap model

baru, baik yang dikembangkan sendiri oleh Perusahaan maupun yang disediakan oleh pihak eksternal. Model yang digunakan oleh Perusahaan harus dievaluasi secara berkala maupun sewaktu-waktu terutama dalam hal terjadi perubahan kondisi pasar yang signifikan.

- f) Proses pengukuran Risiko harus secara jelas memuat proses validasi, frekuensi validasi, persyaratan dokumentasi data dan informasi, persyaratan evaluasi terhadap asumsi yang digunakan, sebelum suatu model diaplikasikan oleh Perusahaan.
  - g) Metode pengukuran Risiko harus dipahami secara jelas oleh pegawai yang terkait dalam pengendalian Risiko, antara lain komite Manajemen Risiko, fungsi Manajemen Risiko, dan Direksi yang membawahkan fungsi Manajemen Risiko.
- 6) Sistem pengukuran Risiko harus dievaluasi dan disempurnakan secara berkala atau sewaktu-waktu apabila diperlukan untuk memastikan kesesuaian asumsi, akurasi, kewajaran dan integritas data, serta prosedur yang digunakan untuk mengukur Risiko.
  - 7) Proses pengukuran Risiko harus secara jelas memuat proses validasi, frekuensi validasi, persyaratan dokumentasi data dan informasi, persyaratan evaluasi terhadap asumsi yang digunakan, sebelum suatu model diaplikasikan oleh Perusahaan.
  - 8) *Stress testing* dilakukan untuk melengkapi sistem pengukuran Risiko dengan cara mengestimasi potensi kerugian Perusahaan pada kondisi pasar yang tidak normal dengan menggunakan skenario tertentu guna melihat sensitivitas kinerja Perusahaan terhadap perubahan faktor Risiko dan mengidentifikasi pengaruh yang berdampak signifikan terhadap portofolio Perusahaan.
  - 9) Perusahaan perlu melakukan *stress testing* secara berkala dan melakukan *review* hasil *stress testing* tersebut serta mengambil langkah-langkah yang tepat apabila perkiraan kondisi yang akan terjadi melebihi tingkat toleransi yang dapat diterima. Hasil tersebut digunakan sebagai masukan pada saat penetapan atau perubahan kebijakan dan limit.
  - 10) Perusahaan mengukur Risiko berdasarkan kemampuan Perusahaan dalam menilai Risikonya

sendiri dan posisi permodalan Perusahaan.

c. Pengendalian Risiko

- 1) Perusahaan harus memiliki sistem pengendalian Risiko yang memadai dengan mengacu pada kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan.
- 2) Proses pengendalian Risiko yang diterapkan Perusahaan harus disesuaikan dengan eksposur Risiko maupun tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko.
- 3) Pengendalian risiko dapat dilakukan oleh Perusahaan, antara lain dengan cara mekanisme lindung nilai, dan metode mitigasi Risiko lainnya untuk menyerap potensi kerugian.

Contoh metode mitigasi Risiko pada Perusahaan dapat berupa langkah-langkah penanganan risiko potensial (*potential risk treatment*), misalnya dengan menggunakan metode *Accept, Control, Avoid, dan Transfer* (ACAT). Langkah-langkah penanganan Risiko potensial yang dapat diambil oleh Perusahaan sebagai berikut:

- a) *Accept*, Perusahaan memutuskan untuk menerima Risiko apabila besarnya dampak dan potensi terjadinya Risiko masih dalam batas toleransi Risiko yang ditetapkan oleh Perusahaan.

Contoh: Risiko yang dikategorikan “rendah” dan “sedang rendah” diputuskan untuk diterima, atau Risiko yang dikategorikan “sedang” dan “sedang tinggi” diputuskan untuk diterima dengan melakukan langkah pencegahan lainnya, misalnya mencari sumber pendanaan dari Bank.

- b) *Control*, Perusahaan memutuskan mengurangi dampak maupun kemungkinan terjadinya Risiko.

Contoh: melakukan mitigasi Risiko pembiayaan dengan cara mengalihkan Risiko pembiayaan melalui:

- i. mekanisme asuransi kredit atau penjaminan kredit sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- ii. mengalihkan Risiko atas agunan dari kegiatan pembiayaan melalui mekanisme asuransi; dan/atau
- iii. melakukan pembebanan jaminan fidusia, hak tanggungan, atau hipotek atas agunan

dari kegiatan pembiayaan.

- c) *Avoid*, Perusahaan memutuskan untuk tidak melakukan suatu aktivitas atau memilih alternatif aktivitas lain yang menghasilkan *output* yang sama untuk menghindari terjadinya Risiko.

Contoh: Kebijakan untuk tidak melakukan penyaluran pembiayaan melalui kegiatan pembiayaan modal kerja dengan cara fasilitas modal usaha dan pembiayaan multiguna dengan cara fasilitas dana.

- d) *Transfer*, Perusahaan memutuskan untuk mengalihkan seluruh atau sebagian tanggung jawab pelaksanaan suatu proses kepada pihak ketiga.

Contoh: bekerja sama dengan pihak lain melalui pembiayaan penerusan (*channeling*) atau pembiayaan bersama (*joint financing*).

- 4) Perusahaan harus memiliki kerangka kerja yang responsif terhadap perubahan yang terjadi akibat jenis Risiko yang terdapat di Perusahaan.

- 5) Perusahaan melakukan penilaian sendiri (*self assessment*) atas kecukupan Manajemen Risiko secara teratur yang memuat penilaian terhadap tingkat solvabilitas yang ada dan yang dibutuhkan.

d. Pemantauan Risiko

- 1) Risiko yang telah diidentifikasi, diukur, dan dikendalikan oleh Perusahaan dapat dipantau dalam suatu bentuk dokumentasi Risiko (*risk register*).

Contoh pembuatan *risk register* paling sedikit mencakup:

- a) penetapan seluruh aktivitas pada Perusahaan yang mengandung Risiko yang telah dilakukan pada proses identifikasi Risiko;
- b) pemeringkatan kemungkinan kejadian dan dampak (asesmen risiko inheren) yang didapatkan dari hasil pengukuran Risiko;
- c) langkah-langkah penanganan terhadap risiko potensial (*potential risk treatment*), misalnya *Accept, Control, Avoid*, dan *Transfer* (ACAT) yang digunakan pada proses pengendalian Risiko; dan
- d) pemeringkatan kemungkinan kejadian dan dampak setelah proses mitigasi Risiko.

- 2) Perusahaan harus memiliki sistem dan prosedur pemantauan Risiko yang antara lain mencakup

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

- 3) Pemantauan dilakukan baik oleh fungsi bisnis dan operasional maupun oleh fungsi Manajemen Risiko.
- 4) Evaluasi berkala atas penerapan Manajemen Risiko 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 Perusahaan secara signifikan.
- 5) Hasil pemantauan dan hasil evaluasi berkala disajikan dalam laporan berkala yang disampaikan kepada pihak manajemen Perusahaan dalam rangka mitigasi Risiko dan tindakan yang diperlukan.

e. Sistem Informasi Manajemen Risiko

- 1) Sistem informasi Manajemen Risiko merupakan bagian dari sistem informasi manajemen yang harus dimiliki dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan Perusahaan dalam rangka penerapan Manajemen Risiko yang efektif.
- 2) Sebagai bagian dari proses Manajemen Risiko, sistem informasi Manajemen Risiko Perusahaan digunakan untuk mendukung pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko.
- 3) Sistem informasi Manajemen Risiko harus dapat memastikan:
  - a) tersedianya informasi yang akurat, lengkap, informatif, tepat waktu, dan dapat diandalkan agar dapat digunakan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah, dan fungsi yang terkait dalam penerapan Manajemen Risiko untuk menilai, memitigasi, dan memantau Risiko yang dihadapi Perusahaan baik Risiko keseluruhan maupun per jenis Risiko atau dalam rangka proses pengambilan keputusan oleh Direksi;
  - b) efektivitas penerapan Manajemen Risiko mencakup kebijakan, prosedur, dan penetapan limit Risiko; dan
  - c) tersedianya informasi tentang hasil atau realisasi penerapan Manajemen Risiko dibandingkan dengan target yang ditetapkan oleh Perusahaan sesuai dengan kebijakan dan

strategi penerapan Manajemen Risiko.

- 4) Sistem informasi Manajemen Risiko dan informasi yang dihasilkan harus disesuaikan dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan serta adaptif terhadap perubahan.
- 5) Kecukupan cakupan informasi yang dihasilkan dari sistem informasi Manajemen Risiko harus dilakukan *review* secara berkala untuk memastikan bahwa cakupan tersebut telah memadai sesuai perkembangan tingkat kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan.
- 6) Sebagai bagian dari sistem informasi Manajemen Risiko, laporan profil Risiko disusun secara berkala oleh fungsi Manajemen Risiko yang independen terhadap fungsi bisnis dan operasional serta fungsi pengendalian internal. Frekuensi penyampaian laporan kepada Direksi terkait harus ditingkatkan sesuai kebutuhan terutama apabila kondisi pasar berubah dengan cepat.
- 7) Sistem informasi Manajemen Risiko harus mendukung pelaksanaan pelaporan kepada Otoritas Jasa Keuangan.
- 8) Sebagai bagian dari sistem informasi Manajemen Risiko, Perusahaan sebaiknya menempatkan pusat data/data center di Indonesia yang dimaksudkan untuk kepentingan penegakan hukum dan perlindungan terhadap data debitur.
- 9) Dalam mengembangkan teknologi sistem informasi dan perangkat lunak baru, Perusahaan harus memastikan bahwa penerapan sistem informasi dan teknologi baru tersebut tidak akan mengganggu kesinambungan sistem informasi Perusahaan.
- 10) Apabila Perusahaan memutuskan untuk menugaskan tenaga kerja alih daya (*outsourcing*) dalam pengembangan perangkat lunak dan penyempurnaan sistem, Perusahaan harus memastikan bahwa keputusan penunjukan pihak ketiga tersebut dilakukan secara obyektif dan independen. Dalam perjanjian atau kontrak alih daya harus dicantumkan klausul mengenai pemeliharaan dan pengkinian serta langkah antisipasi guna mencegah gangguan yang mungkin terjadi dalam pengoperasiannya.
- 11) Sebelum menerapkan sistem informasi manajemen yang baru, Perusahaan harus melakukan pengujian untuk memastikan bahwa proses dan keluaran

(*output*) yang dihasilkan telah melalui proses pengembangan, pengujian, dan penilaian kembali secara efektif dan akurat, serta Perusahaan harus memastikan bahwa data historis akuntansi dan manajemen dapat diakses oleh sistem atau perangkat lunak baru tersebut dengan baik.

- 12) Perusahaan harus menatausahakan dan mengkinikan dokumentasi sistem yang memuat perangkat keras, perangkat lunak, basis data (*database*), parameter, tahapan proses, asumsi yang digunakan, sumber data, dan keluaran yang dihasilkan sehingga memudahkan pengendalian melekat dan pelaksanaan jejak audit.
- 13) Perusahaan 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.

#### D. Sistem Pengendalian Internal yang Menyeluruh

1. Proses penerapan Manajemen Risiko yang efektif harus dilengkapi dengan sistem pengendalian internal yang andal. Penerapan sistem pengendalian internal secara efektif dapat membantu pengurus Perusahaan menjaga aset Perusahaan, menjamin tersedianya pelaporan keuangan dan manajerial yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan Perusahaan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan, serta mengurangi Risiko terjadinya kerugian, penyimpangan dan pelanggaran aspek kehati-hatian. Terselenggaranya sistem pengendalian internal Perusahaan yang andal dan efektif menjadi tanggung jawab dari seluruh fungsi operasional (*risk-taking function*) dan fungsi pendukung serta fungsi audit internal.
2. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan sistem pengendalian internal antara lain adalah sebagai berikut:
  - a. Perusahaan melaksanakan sistem pengendalian internal secara efektif dalam penerapan Manajemen Risiko Perusahaan mengacu pada kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Contoh, penerapan prinsip pemisahan fungsi (*four eyes principle*) yang memadai dan konsisten.
  - b. Sistem pengendalian internal dalam penerapan Manajemen Risiko paling sedikit mencakup:
    - 1) kesesuaian antara sistem pengendalian internal dengan jenis dan tingkat Risiko yang melekat pada kegiatan usaha Perusahaan;
    - 2) penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk

pemantauan kepatuhan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko;

- 3) penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari fungsi bisnis dan operasional (*risk-taking function*) kepada fungsi pengendalian internal atau fungsi audit internal;
- 4) struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas tugas dan tanggung jawab masing-masing unit dan individu;
- 5) pelaporan keuangan dan kegiatan operasional yang akurat dan tepat waktu;
- 6) kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan Perusahaan terhadap ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku;
- 7) kaji ulang yang efektif, independen, dan obyektif terhadap kebijakan, kerangka dan prosedur operasional Perusahaan;
- 8) pengujian dan evaluasi yang memadai terhadap sistem informasi manajemen;
- 9) dokumentasi secara lengkap dan memadai terhadap cakupan, prosedur operasional, temuan audit, serta tanggapan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah Perusahaan berdasarkan hasil audit; dan
- 10) verifikasi dan kaji ulang secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan Perusahaan yang bersifat material dan tindakan pengurus Perusahaan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi.

c. Pelaksanaan kaji ulang terhadap penerapan Manajemen Risiko paling sedikit sebagai berikut:

- 1) kaji ulang dan evaluasi secara berkala paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun oleh fungsi Manajemen Risiko dan fungsi pengendalian internal atau fungsi audit internal;
- 2) Frekuensi dan intensitas kaji ulang dan evaluasi dapat ditingkatkan berdasarkan perkembangan eksposur Risiko Perusahaan, perubahan kondisi pasar, metode pengukuran, dan pengelolaan Risiko; dan
- 3) kaji ulang oleh fungsi pengendalian internal atau fungsi audit internal antara lain mencakup:
  - a) keandalan kerangka Manajemen Risiko, yang mencakup kebijakan, struktur organisasi, alokasi sumber daya, desain proses Manajemen

Risiko, sistem informasi, dan pelaporan Risiko Perusahaan; dan

- b) penerapan Manajemen Risiko oleh fungsi bisnis dan operasional (*risk-taking function*) atau fungsi pendukung, termasuk kaji ulang terhadap pelaksanaan pemantauan oleh fungsi Manajemen Risiko.
- 4) Hasil penilaian kaji ulang oleh fungsi Manajemen Risiko disampaikan kepada Dewan Penguas, fungsi pengendalian internal atau fungsi audit internal, komite audit (bila ada), dan Direksi terkait lainnya sebagai masukan dalam rangka penyempurnaan kerangka dan proses Manajemen Risiko.
- 5) Pemantauan oleh fungsi pengendalian internal atau fungsi audit internal terhadap perbaikan atas hasil temuan audit internal maupun eksternal. Temuan audit yang belum ditindaklanjuti harus diinformasikan oleh fungsi pengendalian internal atau fungsi audit internal kepada Direksi untuk diambil langkah-langkah yang diperlukan.
- 6) Tingkat responsif Perusahaan terhadap kelemahan dan/atau penyimpangan yang terjadi terhadap ketentuan internal dan eksternal yang berlaku.

## II. PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO UNTUK MASING-MASING RISIKO

### A. Risiko Strategis

#### 1. Definisi

- a. Risiko Strategis adalah Risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategis serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.
- b. Risiko Strategis dapat disebabkan antara lain dari:
  - 1) menetapkan strategi yang kurang sejalan dengan visi dan misi Perusahaan;
  - 2) melakukan analisis lingkungan strategis yang tidak komprehensif;
  - 3) terdapat ketidaksesuaian rencana strategis (*strategic plan*) antar level strategis; dan
  - 4) kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis seperti perubahan teknologi, perubahan kondisi ekonomi makro, kompetisi di pasar, dan perubahan kebijakan otoritas terkait.

#### 2. Tujuan

Tujuan utama Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis adalah untuk memastikan bahwa proses Manajemen Risiko dapat meminimalkan kemungkinan dampak negatif dari ketidaktepatan pengambilan keputusan strategis dan kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.

### 3. Penerapan Manajemen Risiko

Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis diterapkan baik bagi Perusahaan secara individu maupun bagi Perusahaan secara konsolidasi dengan Perusahaan Anak.

Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis disesuaikan dengan ukuran dan kompleksitas usaha Perusahaan.

Secara umum dalam prinsip penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis paling sedikit mencakup:

#### a. Pengawasan Aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah untuk Risiko Strategis, selain melaksanakan pengawasan aktif sebagaimana pada butir I.A., pada setiap aspek Perusahaan harus menambahkan penerapan:

##### 1) Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah

a) Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah harus memastikan bahwa penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Strategi dilakukan secara efektif dan terintegrasi dengan penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko lainnya yang dapat berdampak pada profil Risiko Perusahaan secara keseluruhan.

b) Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah harus menyusun dan menyetujui rencana strategis dan rencana bisnis yang mencakup hal-hal sebagaimana diatur dalam ketentuan dan mengkomunikasikan kepada pegawai Perusahaan pada setiap jenjang organisasi.

c) Direksi bertanggung jawab dalam penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis yang mencakup:

i. menjamin bahwa sasaran strategis yang ditetapkan telah sejalan dengan misi dan

visi, kultur, arah bisnis, dan toleransi Risiko Perusahaan;

- ii. memberikan arahan yang jelas mengenai tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko yang dapat diterima Perusahaan;
  - iii. memastikan bahwa struktur, kultur, infrastruktur, kondisi keuangan, tenaga dan kompetensi manajerial termasuk pejabat eksekutif, serta sistem dan pengendalian yang ada di Perusahaan telah sesuai dan memadai untuk mendukung implementasi strategi yang ditetapkan; dan
  - iv. memastikan bahwa setiap permasalahan strategis yang timbul dapat diselesaikan secara efektif oleh fungsi terkait dan dilakukan *monitoring* atas tindakan perbaikan oleh fungsi kebijakan strategis.
- d) Direksi harus memantau kondisi internal termasuk kelemahan dan kekuatan Perusahaan, serta perkembangan faktor atau kondisi eksternal yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kegiatan usaha Perusahaan.
- e) Direksi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis telah diterapkan secara efektif dan konsisten pada seluruh level operasional terkait di bawahnya. Dalam hal Direksi mendelegasikan sebagian dari tanggung jawabnya kepada pejabat eksekutif dan manajemen di bawahnya, pendelegasian tersebut tidak menghilangkan kewajiban Direksi sebagai pihak utama yang harus bertanggung jawab.

## 2) Sumber Daya Manusia (SDM)

Kecukupan SDM untuk Risiko Strategis mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana pada butir I.A.2.

## 3) Organisasi Manajemen Risiko Strategis

- a) Seluruh unit bisnis dan unit pendukung bertanggung jawab membantu Direksi menyusun perencanaan strategis dan mengimplementasikan strategi secara efektif.
- b) Fungsi bisnis dan operasional serta fungsi

pendukung lainnya bertanggung jawab memastikan paling sedikit:

- i. praktek Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis dan pengendalian di unit bisnis telah konsisten dengan kerangka Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis secara keseluruhan; dan
  - ii. fungsi bisnis operasional serta fungsi pendukung telah memiliki kebijakan, prosedur, dan sumber daya untuk mendukung efektivitas kerangka Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis.
- c) Direksi yang membawahkan fungsi Manajemen Risiko memimpin program perubahan yang diperlukan dalam rangka implementasi strategi yang telah ditetapkan.
- d) fungsi perencanaan strategis bertanggung jawab membantu Direksi dalam mengelola Risiko Strategis dan memfasilitasi manajemen perubahan dalam rangka pengembangan perusahaan secara berkelanjutan.
- e) fungsi Manajemen Risiko dalam proses Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis paling sedikit:
- i. berkoordinasi dengan fungsi bisnis dan operasional dalam proses penyusunan rencana strategis;
  - ii. memantau perkembangan implementasi rencana Strategis, serta memberikan masukan mengenai peluang dan pilihan yang tersedia untuk pengembangan dan perbaikan strategi secara berkelanjutan; dan
  - iii. memastikan bahwa seluruh isu strategis dan pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan strategis telah ditindaklanjuti secara tepat waktu.
- b. Kecukupan Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko serta Penetapan Limit Risiko

Dalam melaksanakan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko untuk Risiko Strategis, selain melaksanakan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko sebagaimana pada butir I.B., Perusahaan harus menambahkan penerapan:

1) Strategi Manajemen Risiko

- a) Dalam penyusunan strategi, Perusahaan harus mengevaluasi posisi kompetitif Perusahaan di industri, dalam hal ini Perusahaan perlu:
  - i. memahami kondisi lingkungan bisnis, ekonomi, dan industri pembiayaan dimana Perusahaan beroperasi, termasuk bagaimana dampak perubahan lingkungan terhadap kegiatan usaha, teknologi, dan jaringan kantor;
  - ii. mengukur kekuatan dan kelemahan Perusahaan terkait posisi daya saing, posisi bisnis Perusahaan di industri keuangan, dan kinerja keuangan, struktur organisasi dan Manajemen Risiko, infrastruktur untuk kebutuhan bisnis saat ini dan masa mendatang, kemampuan manajerial, serta ketersediaan dan keterbatasan sumber daya Perusahaan; dan
  - iii. menganalisis seluruh alternatif strategi yang tersedia setelah mempertimbangkan tujuan strategis serta toleransi Risiko Perusahaan. Kedalaman dan cakupan analisis harus sejalan dengan skala dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan.
- b) Perusahaan harus menetapkan rencana strategis dan rencana bisnis secara tertulis dan melaksanakan kebijakan tersebut.
- c) Rencana strategis dan rencana bisnis tersebut harus dievaluasi dan dapat disesuaikan dalam hal terdapat penyimpangan dari target yang akan dicapai akibat perubahan eksternal dan internal yang signifikan.
- d) Dalam hal Perusahaan berencana menerapkan strategi yang bersifat jangka panjang dan berkelanjutan, Perusahaan harus memiliki kecukupan rencana suksesi manajerial untuk mendukung efektivitas implementasi strategi secara berkelanjutan.
- e) Perusahaan harus memiliki sumber pendanaan yang mencukupi untuk mendukung penerapan rencana strategis.

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

Penetapan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko untuk Risiko Strategis mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana pada butir I.B.6.b.

3) Kebijakan dan Prosedur

- a) Perusahaan harus memiliki kebijakan dan prosedur untuk menyusun dan menyetujui rencana strategis.
- b) Perusahaan harus memiliki kecukupan prosedur untuk dapat mengidentifikasi dan merespon perubahan lingkungan bisnis.
- c) Perusahaan harus memiliki prosedur untuk mengukur kemajuan yang dicapai dari realisasi rencana bisnis dan kinerja sesuai jadwal yang ditetapkan.

4) Penetapan Limit

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

c. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pengendalian, dan Pemantauan Risiko, serta Sistem Informasi Bagi Risiko Strategis

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis, selain melaksanakan proses sebagaimana pada butir I.C., Perusahaan harus menambahkan penerapan:

1) Identifikasi Risiko Strategis

- a) Perusahaan harus mengidentifikasi dan menatausahakan deviasi atau penyimpangan sebagai akibat tidak terealisasinya atau tidak efektifnya pelaksanaan strategi usaha maupun rencana bisnis yang telah ditetapkan terutama yang berdampak signifikan terhadap permodalan Perusahaan.
- b) Perusahaan 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 kegiatan usaha dan jasa.

2) Pengukuran Risiko Strategis

- a) Dalam mengukur Risiko Strategis, dapat antara lain menggunakan indikator atau parameter berupa tingkat kompleksitas strategi bisnis Perusahaan, posisi bisnis Perusahaan di industri pembiayaan, dan pencapaian rencana bisnis.
- b) Perusahaan dapat melakukan *stress testing* terhadap implementasi strategi dalam rangka mengidentifikasi setiap peristiwa atau perubahan lingkungan bisnis yang dapat berdampak negatif terhadap pemenuhan asumsi awal dari rencana strategis dan mengukur potensi dampak negatif peristiwa dimaksud terhadap kinerja bisnis Perusahaan, baik secara keuangan maupun non keuangan.
- c) Hasil *stress testing* harus memberikan umpan balik terhadap proses perencanaan strategi.
- d) Dalam hal hasil *stress testing* menunjukkan tingkat Risiko yang lebih tinggi dari toleransi Risiko Perusahaan atau kemampuan Perusahaan menyerap Risiko, Perusahaan mengembangkan rencana kontijensi atau strategi untuk memitigasi Risiko dimaksud.

3) Pengendalian Risiko Strategis

- a) Perusahaan harus memiliki sistem dan pengendalian untuk memantau pelaksanaan strategi pengambilan keputusan bisnis dan respon Perusahaan terhadap perubahan eksternal, termasuk kinerja keuangan dengan cara membandingkan hasil aktual dengan hasil yang diharapkan, untuk memastikan bahwa Risiko yang diambil masih dalam batas toleransi dan melaporkan deviasi yang signifikan kepada Direksi. Sistem pengendalian Risiko tersebut harus disetujui dan dilakukan *review* secara berkala oleh Direksi untuk memastikan kesesuaiannya secara berkelanjutan.
- b) Perusahaan harus memiliki proses penyusunan dan penetapan strategi yang baik dan memiliki bagian pemantauan penerapan rencana strategis Perusahaan yang baik sehingga dapat memastikan kondisi setelah penerapan strategi tersebut terhadap kegiatan usaha Perusahaan.

4) Pemantauan Risiko Strategis

- a) Perusahaan harus memiliki proses untuk memantau dan mengendalikan pengembangan implementasi strategi secara berkala. Pemantauan dilakukan antara lain dengan memperhatikan pengalaman kerugian pada masa lalu yang disebabkan oleh Risiko Strategis atau penyimpangan pelaksanaan rencana strategi.
  - b) Isu-isu strategis yang timbul akibat perubahan operasional dan lingkungan bisnis yang memiliki dampak negatif terhadap kondisi bisnis atau kondisi keuangan Perusahaan dilaporkan kepada Direksi secara tepat waktu disertai analisis dampak terhadap Risiko Strategis dan tindakan perbaikan yang diperlukan.
- 5) Sistem Informasi Manajemen Risiko bagi Risiko Strategis
- a) Perusahaan harus memastikan bahwa sistem informasi manajemen yang dimiliki telah memadai dalam rangka mendukung proses perencanaan dan pengambilan keputusan strategis dan dilakukan *review* secara berkala.
  - b) fungsi Manajemen Risiko bertanggung jawab memastikan bahwa seluruh Risiko material yang timbul dari perubahan lingkungan bisnis dan implementasi strategi dilaporkan kepada Direksi secara tepat waktu.
- 6) Sistem Pengendalian Internal yang Menyeluruh
- Kecukupan sistem pengendalian internal dalam penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Strategis mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana pada butir I.D.

## B. Risiko Operasional

### 1. Definisi

- a. Risiko Operasional adalah Risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional Perusahaan.
- b. Risiko Operasional dapat disebabkan antara lain dari kelemahan sumber daya manusia, kelemahan proses internal, sistem dan infrastruktur yang kurang memadai, dan kejadian eksternal yang berdampak buruk terhadap Perusahaan.

c. Sumber-sumber Risiko tersebut dapat menyebabkan kejadian yang berdampak negatif pada operasional Perusahaan, sehingga kemunculan dari jenis-jenis kejadian Risiko Operasional merupakan salah satu ukuran keberhasilan atau kegagalan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional. Adapun beberapa contoh kejadian Risiko Operasional dapat digolongkan antara lain kompleksitas organisasi dan kegiatan usaha, sumber daya manusia, sistem teknologi dan informasi, kecurangan (*fraud* internal dan *fraud* eksternal), gangguan terhadap bisnis dan organisasi, dan tingkat interaksi dan ketergantungan Perusahaan.

## 2. Tujuan

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

## 3. Penerapan Manajemen Risiko

Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional disesuaikan dengan ukuran dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan. Secara umum, dalam prinsip penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional paling sedikit mencakup:

a. Pengawasan Aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah untuk Risiko Operasional, selain melaksanakan pengawasan aktif sebagaimana pada butir I.A., Perusahaan perlu menambahkan penerapan beberapa hal dalam tiap aspek pengawasan aktif, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah, sebagai berikut:

1) Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah

a) Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah harus memastikan bahwa penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional dilakukan secara efektif dan terintegrasi dengan penerapan Manajemen Risiko untuk lainnya yang dapat berdampak pada profil Risiko Perusahaan secara keseluruhan.

b) Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah bertanggung jawab

mengembangkan budaya organisasi yang sadar terhadap Risiko Operasional dan menumbuhkan komitmen dalam mengelola Risiko Operasional sesuai dengan strategi bisnis Perusahaan.

- c) Direksi Perusahaan menciptakan kultur pengungkapan secara objektif atas Risiko Operasional pada seluruh elemen organisasi sehingga Risiko Operasional dapat diidentifikasi dengan cepat dan di mitigasi dengan tepat.
  - d) Direksi memastikan bahwa menetapkan kebijakan *reward* termasuk remunerasi dan *punishment* yang efektif yang terintegrasi dalam sistem penilaian kinerja dalam rangka mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko yang optimal.
  - e) Direksi harus memastikan bahwa pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab yang dialihkan kepada penyedia jasa telah dilakukan dengan baik dan bertanggung jawab.
  - f) Dewan Komisaris memastikan bahwa kebijakan remunerasi Perusahaan sesuai dengan strategi Manajemen Risiko Perusahaan.
- 2) Sumber Daya Manusia (SDM)
- a) Perusahaan harus memiliki kode etik yang diberlakukan kepada seluruh pegawai pada setiap jenjang organisasi.
  - b) Perusahaan harus menerapkan sanksi secara konsisten kepada pegawai yang terbukti melakukan penyimpangan dan pelanggaran.
- 3) Organisasi Manajemen Risiko Operasional
- a) Manajemen fungsi bisnis dan operasional atau fungsi 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.
  - b) Untuk memfasilitasi proses Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional dalam fungsi bisnis dan operasional Perusahaan atau fungsi pendukung serta memastikan konsistensi penerapan kebijakan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional, dapat ditunjuk *dedicated operational risk officer* yang memiliki jalur pelaporan ganda yaitu secara langsung kepada

pimpinan fungsi bisnis dan operasional atau fungsi pendukung serta kepada fungsi Manajemen Risiko. Tanggung jawab *dedicated operational risk officer* meliputi pengembangan indikator Risiko spesifik fungsi bisnis atau fungsi pendukung, menentukan batasan eskalasi serta menyusun laporan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional.

b. Kecukupan Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko serta 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 dimaksud pada butir I.B, dalam tiap aspek Perusahaan perlu menambahkan penerapan:

1) Strategi Manajemen Risiko

Penyusunan strategi untuk Risiko Operasional mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana pada butir I.B.6.a.

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

Penetapan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko untuk Risiko Operasional mengacu pada cakupan penerapan secara umum pada butir I.B.6.b.

3) Kebijakan dan Prosedur

a) Perusahaan harus menetapkan kebijakan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional yang harus diinternalisasikan ke dalam proses bisnis seluruh kegiatan usaha dan aktivitas pendukung Perusahaan, termasuk kebijakan Risiko Operasional yang bersifat unik sesuai dengan kebutuhan lini bisnis dan aktivitas pendukung.

b) Perusahaan harus memiliki prosedur yang merupakan turunan dari Kebijakan Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional yang dapat berupa:

i. pengendalian umum, yaitu pengendalian operasional yang bersifat umum pada seluruh kegiatan usaha dan aktivitas pendukung Perusahaan, misalnya pemisahan fungsi atau keharusan mengambil cuti; dan

- ii. pengendalian spesifik, yaitu pengendalian operasional yang bersifat spesifik pada masing-masing lini bisnis dan aktivitas pendukung Perusahaan, misalnya rekonsiliasi transaksi pada aktivitas trading atau penatausahaan dokumen kredit debitur.
- c) Perusahaan harus memiliki *Business Continuity Management* (BCM), yaitu proses manajemen terpadu dan menyeluruh untuk memastikan kelangsungan operasional Perusahaan. Beberapa kebijakan yang dapat dilakukan antara lain:
- i. *business impact analysis* (BIA);
  - ii. penilaian Risiko Operasional yang dapat terjadi akibat gangguan dalam operasional Perusahaan;
  - iii. strategi pemulihan yang dijalankan Perusahaan untuk setiap bentuk gangguan yang terjadi;
  - iv. dokumentasi, antara lain rencana pemulihan bencana dan rencana kontijensi; dan
  - v. pengujian secara berkala untuk meyakini bahwa pendekatan BCM yang digunakan dapat dioperasikan dengan efektif pada saat terjadi gangguan.
- d) Perusahaan memiliki prosedur peringatan dini untuk menangani perubahan yang terjadi secara tidak terduga dalam sistem teknologi informasi yang berdampak meningkatkan kemungkinan terjadinya Risiko Operasional.
- e) Untuk memitigasi Risiko Operasional yang berasal dari kompleksitas proses internal, Perusahaan harus memiliki kebijakan yang paling sedikit mencakup:
- i. pengendalian untuk mencegah terjadinya Risiko Operasional baik untuk seluruh proses internal maupun yang berhubungan dengan pihak eksternal;
  - ii. prosedur penyelesaian transaksi dari proses internal, antara lain untuk memastikan efektivitas proses penyelesaian transaksi;
  - iii. 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;

- iv. prosedur penyimpanan aset dan kustodian, antara lain dokumentasi aset dan kustodian, pengendalian yang dibutuhkan untuk keamanan fisik aset, dan pengecekan secara berkala mengenai kondisi aset;
  - v. prosedur pelaksanaan kegiatan usaha dan aktivitas Perusahaan lainnya, seperti sewa operasi (*operating lease*), kegiatan berbasis imbal jasa, dan alih daya; dan
  - vi. prosedur pencegahan dan penyelesaian *fraud*.
- f) Untuk mengurangi kemungkinan timbulnya Risiko Operasional yang berasal dari SDM, kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan 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.
- g) Untuk mengurangi kemungkinan timbulnya Risiko Operasional yang berasal dari sistem dan infrastruktur, kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan paling sedikit harus didukung oleh prosedur akses antara lain terhadap sistem informasi manajemen, sistem informasi akuntansi, sistem pengelolaan Risiko, pengamanan di ruang dokumen, dan ruang pemrosesan data.
- h) Untuk mengurangi kemungkinan timbulnya Risiko Operasional yang berasal dari kejadian eksternal, kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan harus didukung antara lain dengan perlindungan asuransi terhadap aset fisik Perusahaan, *back up system*, dan jaminan keselamatan kerja untuk bidang pekerjaan tertentu yang berisiko tinggi.
- i) Untuk mengurangi kemungkinan timbulnya Risiko Operasional yang berasal dari profil nasabah dan calon nasabah, dalam kebijakan

Manajemen Risiko harus dimuat kewajiban Perusahaan 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 internal yang efektif, khususnya upaya pencegahan Perusahaan terhadap kejahatan internal (*internal fraud*).

4) Penetapan Limit

Penetapan limit untuk Risiko Operasional mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam butir I.B.6.d.

c. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pengendalian, dan Pemantauan Risiko, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko Bagi Risiko Operasional

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional, selain melaksanakan proses sebagaimana pada butir I.C., pada setiap proses Perusahaan harus menambahkan penerapan:

1) Identifikasi Risiko Operasional

a) Perusahaan harus melakukan identifikasi terhadap parameter yang mempengaruhi eksposur Risiko Operasional, antara lain frekuensi dan dampak dari:

- i. kegagalan dan kesalahan sistem;
- ii. kelemahan sistem administrasi;
- iii. kegagalan hubungan dengan debitur;
- iv. kesalahan perhitungan akuntansi;
- v. penundaan dan kesalahan penyelesaian pembayaran;
- vi. *fraud*;
- vii. rekayasa akuntansi;
- viii. kelemahan sistem teknologi informasi; dan
- ix. kesalahan klasifikasi pencatatan.

- b) Perusahaan mengembangkan suatu basis data mengenai:
  - i. 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;
  - ii. pelanggaran sistem pengendalian; dan/atau
  - iii. isu operasional lainnya yang dapat menyebabkan kerugian pada masa yang akan datang.
- c) Perusahaan mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal dalam melakukan identifikasi dan pengukuran Risiko Operasional yaitu antara lain:
  - i. struktur organisasi Perusahaan, budaya Risiko, manajemen SDM, perubahan organisasi, dan *turnover* pegawai;
  - ii. karakteristik debitur Perusahaan, serta kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan dan volume transaksi;
  - iii. desain dan implementasi dari sistem dan proses yang digunakan; dan
  - iv. lingkungan eksternal, tren industri, struktur pasar termasuk kondisi sosial dan politik.

## 2) Pengukuran Risiko Operasional

- a) Dalam mengukur Risiko Operasional, antara lain dapat menggunakan indikator/parameter berupa karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan, SDM, infrastruktur dan sistem teknologi informasi, *fraud*, gangguan terhadap Perusahaan, dan penggunaan jasa pihak ketiga.
- b) Perusahaan mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal dalam melakukan pengukuran Risiko Operasional.
- c) Metode yang dapat digunakan Perusahaan untuk melakukan pengukuran Risiko Operasional, antara lain antara lain *scorecards*, *risk mapping*, dan matriks frekuensi.
- d) Bagi Perusahaan yang belum mengembangkan

metode khusus untuk melakukan pengukuran Risiko Operasional, sumber informasi Risiko Operasional yang utama adalah temuan audit internal yang terkait dengan Risiko Operasional.

3) Pengendalian Risiko Operasional

- a) Pengendalian Risiko dilakukan secara konsisten sesuai dengan tingkat Risiko yang akan diambil, hasil identifikasi dan pengukuran Risiko Operasional.
- b) Dalam penerapan pengendalian Risiko Operasional, Perusahaan dapat mengembangkan program untuk memitigasi Risiko Operasional antara lain pengamanan proses teknologi informasi dan alih daya pada sebagian kegiatan operasional Perusahaan.
- c) Dalam hal Perusahaan mengembangkan pengamanan proses teknologi informasi, Perusahaan harus memastikan tingkat keamanan dari pemrosesan data elektronik.
- d) Pengendalian terhadap sistem informasi harus memastikan:
  - i. adanya penilaian berkala terhadap pengamanan sistem informasi, yang disertai dengan tindakan korektif dalam hal diperlukan;
  - ii. tersedianya prosedur *back-up* dan rencana darurat untuk menjamin berjalannya kegiatan operasional Perusahaan dan mencegah terjadinya gangguan yang signifikan, yang diuji secara berkala;
  - iii. adanya penyampaian informasi kepada Direksi mengenai permasalahan pada angka i dan ii; dan
  - iv. tersedianya penyimpanan informasi dan dokumen yang berkaitan dengan analisis, pemrograman, dan pelaksanaan pemrosesan data.
- e) Perusahaan harus memiliki sistem pendukung, yang paling sedikit mencakup:
  - i. identifikasi kesalahan secara dini;
  - ii. pemrosesan dan penyelesaian seluruh transaksi secara efisien, akurat, dan tepat waktu; dan
  - iii. kerahasiaan, kebenaran, serta keamanan

transaksi.

- f) Perusahaan harus melakukan kaji ulang secara berkala terhadap prosedur, dokumentasi, sistem pemrosesan data, rencana kontinjensi, dan praktek operasional lainnya guna mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan manusia.
  - g) Perusahaan harus memiliki kebijakan dan prosedur yang memadai, kegiatan administrasi Perusahaan yang baik, pengelolaan sistem dan teknologi informasi yang baik, pencegahan kecurangan dan permasalahan hukum yang baik, dan pengelolaan manajemen penggunaan jasa pihak ketiga yang baik.
  - h) Perusahaan harus memiliki manajemen SDM yang baik, antara lain perekrutan pegawai dilakukan oleh pihak luar seperti konsultan SDM dan organisasi yang secara independen melakukan analisis kebutuhan pegawai dan melaksanakan proses perekrutan pegawai.
- 4) Pemantauan Risiko Operasional
- a) Perusahaan harus melakukan pemantauan Risiko Operasional secara berkelanjutan terhadap seluruh eksposur Risiko Operasional serta kerugian yang dapat ditimbulkan oleh aktivitas utama Perusahaan, antara lain dengan cara menerapkan sistem pengendalian internal dan menyediakan laporan berkala mengenai kerugian yang ditimbulkan oleh Risiko Operasional.
  - b) Perusahaan harus melakukan *review* secara berkala terhadap faktor-faktor penyebab timbulnya Risiko Operasional serta dampak kerugiannya.
- 5) Sistem Informasi Manajemen Risiko bagi Risiko Operasional
- a) Sistem informasi manajemen harus dapat menghasilkan laporan yang lengkap dan akurat dalam rangka mendeteksi dan mengoreksi penyimpangan secara tepat waktu.
  - b) Perusahaan harus memiliki mekanisme pelaporan terhadap Risiko Operasional yang harus dapat memberikan informasi sesuai kebutuhan pengguna, antara lain sebagai berikut:
    - i. profil Risiko Operasional dan kerugian

yang disebabkan oleh Risiko Operasional;

- ii. hasil dari berbagai metode pengukuran Risiko Operasional dan tren, dan/atau ringkasan dari temuan audit internal;
  - iii. laporan status dan efektivitas pelaksanaan rencana tindak dari *operational risk issues*;
  - iv. laporan penyimpangan prosedur;
  - v. laporan kejadian *fraud*, misalnya dalam bentuk *whistle blowing system*; dan
  - vi. rekomendasi fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional atas *review* yang dilakukan terhadap penilaian Risiko Operasional Perusahaan, surat pembinaan auditor eksternal, khususnya aspek pengendalian operasional Perusahaan, dan surat pembinaan Otoritas Jasa Keuangan.
- d. Sistem Pengendalian Internal yang Menyeluruh
- Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui pelaksanaan sistem pengendalian internal untuk Risiko Operasional, selain melaksanakan pengendalian internal sebagaimana pada butir I.D., Perusahaan harus memiliki sistem rotasi rutin untuk menghindari potensi *self-dealing*, persekongkolan atau penyembunyian suatu dokumentasi atau transaksi yang tidak wajar.

## C. Risiko Kredit

### 1. Definisi

- a. Risiko kredit adalah risiko akibat kegagalan pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada Perusahaan, termasuk risiko kredit akibat kegagalan debitur antara lain risiko konsentrasi kredit, *counterparty credit risk*, dan *settlement risk*.
- b. Risiko kredit pada umumnya terdapat pada seluruh aktivitas Perusahaan yang kinerjanya bergantung pada kinerja debitur, kinerja pihak lawan (*counterparty*), dan/atau penerbit (*issuer*).
- c. Risiko Kredit dapat meningkat karena terkonsentrasinya penyaluran pembiayaan, antara lain pada debitur, wilayah geografis, kegiatan usaha, jenis pembiayaan, atau lapangan usaha tertentu. Risiko ini lazim disebut risiko konsentrasi pembiayaan.
- d. Risiko Kredit akibat kegagalan pihak lawan (*counterparty credit risk*) timbul dari jenis transaksi yang secara umum memiliki karakteristik:

- 1) transaksi dipengaruhi oleh pergerakan nilai wajar atau nilai pasar;
  - 2) nilai wajar dari transaksi dipengaruhi oleh pergerakan variabel pasar tertentu;
  - 3) transaksi menghasilkan pertukaran arus kas atau instrumen keuangan; dan
  - 4) karakteristik Risiko bersifat bilateral yaitu: apabila nilai wajar kontrak bernilai positif maka Perusahaan terekspos Risiko Kredit dari pihak lawan; sedangkan apabila nilai wajar kontrak bernilai negatif maka pihak lawan terekspos Risiko Kredit dari Perusahaan.
- e. Risiko Kredit akibat kegagalan *settlement* (*settlement risk*) timbul akibat kegagalan penyerahan kas dan/atau instrumen keuangan pada tanggal penyelesaian (*settlement date*) yang telah disepakati dari transaksi penjualan dan/atau pembelian instrumen keuangan.
- f. *Country risk* merupakan Risiko yang timbul dari ketidakpastian karena memburuknya kondisi perekonomian suatu negara, kegagalan suatu negara dalam membayar utang, gejolak sosial politik dalam suatu negara, serta kebijakan suatu negara antara lain nasionalisasi atau pengambilalihan aset, kontrol nilai tukar dan/atau devaluasi nilai tukar.

Beberapa jenis Risiko yang termasuk *country risk* antara lain:

- 1) *sovereign risk* adalah potensi kerugian yang timbul karena pemerintah suatu negara tidak dapat atau tidak bersedia untuk memenuhi kewajibannya;
- 2) *transfer risk* adalah potensi kerugian yang timbul karena pihak asing di luar negeri tidak dapat menyediakan atau tidak dapat memperoleh valuta asing untuk memenuhi kewajibannya karena terdapat pembatasan tertentu, seperti pembatasan aliran kas dan/atau modal oleh pemerintah suatu negara; dan
- 3) *macroeconomic risk* adalah potensi kerugian yang timbul karena pihak asing di luar negeri tidak dapat memenuhi kewajiban akibat perubahan kebijakan ekonomi di negaranya, seperti peningkatan suku bunga yang bertujuan mempertahankan stabilitas nilai mata uang.

## 2. Tujuan

- a. Tujuan utama Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit adalah untuk memastikan bahwa aktivitas penyaluran pembiayaan Perusahaan tidak terekspos pada Risiko

Kredit yang dapat menimbulkan kerugian pada Perusahaan.

- b. Secara umum, Eksposur Risiko Kredit merupakan salah satu eksposur Risiko utama sehingga kemampuan Perusahaan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan Risiko Kredit serta menyediakan modal yang cukup bagi Risiko tersebut sangat penting.

### 3. Penerapan Manajemen Risiko

Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit diterapkan baik bagi Perusahaan secara individu maupun bagi Perusahaan secara konsolidasi dengan Perusahaan Anak. Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit disesuaikan dengan ukuran dan kompleksitas usaha perusahaan. Secara umum, dalam prinsip penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit paling sedikit mencakup:

- a. Pengawasan Aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah untuk Risiko Kredit, selain melaksanakan pengawasan aktif sebagaimana dimaksud dalam butir I.A., pada setiap aspek Perusahaan harus menambahkan menerapkan:

- 1) Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah
  - a) Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah harus memastikan bahwa penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit dilakukan secara efektif dan terintegrasi dengan penerapan Manajemen Risiko efektif pada pelaksanaan aktivitas penyaluran pembiayaan, antara lain memantau perkembangan dan permasalahan dalam aktivitas bisnis Perusahaan terkait Risiko Kredit, termasuk penyelesaian pembiayaan bermasalah.
  - b) Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah bertanggungjawab agar seluruh aktivitas penyaluran pembiayaan dilakukan sesuai dengan strategi dan kebijakan Risiko Kredit yang disetujui oleh Dewan Komisaris serta telah sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
  - c) Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah memastikan bahwa penerapan Manajemen Risiko dilakukan secara

efektif pada pelaksanaan aktivitas penyaluran pembiayaan atau investasi, antara lain memantau perkembangan dan permasalahan dalam aktivitas penyaluran pembiayaan atau investasi Perusahaan.

d) Dewan Komisaris memantau penyaluran pembiayaan termasuk mengkaji ulang penyaluran pembiayaan dengan jumlah besar atau yang diberikan kepada pihak terkait telah sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

2) Sumber Daya Manusia (SDM)

Perusahaan harus memiliki SDM yang memadai di bidang pengelolaan pembiayaan. Selain itu, Perusahaan harus memiliki SDM yang mampu mengembangkan model yang relevan dalam rangka mitigasi Risiko Kredit.

3) Organisasi Manajemen Risiko Kredit

Dalam rangka penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit, Perusahaan harus memiliki fungsi sebagai berikut:

- a) unit bisnis yang melaksanakan aktivitas pemberian pembiayaan atau penyaluran pembiayaan;
- b) unit pemulihan pembiayaan yang melakukan penanganan kredit bermasalah; dan
- c) unit Manajemen Risiko, khususnya yang menilai dan memantau Risiko Kredit.

Disamping itu, dapat dibentuk komite pembiayaan yang bertanggung jawab khususnya untuk memutuskan pemberian pembiayaan dalam jumlah tertentu sesuai kebijakan masing-masing Perusahaan. Keanggotaan komite pembiayaan tidak hanya terbatas dari unit bisnis tetapi juga dari unit-unit lain yang terkait dengan pengelolaan Risiko Kredit, seperti unit pemulihan pembiayaan.

b. Kecukupan Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko serta 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 pada butir I.B., pada setiap aspek Perusahaan perlu menambahkan penerapan:

1) Strategi Manajemen Risiko

- a) Strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit harus mencakup strategi untuk seluruh aktivitas yang memiliki eksposur Risiko Kredit yang signifikan.
  - b) Strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit harus sejalan dengan tujuan Perusahaan untuk menjaga kualitas pembiayaan, laba, dan pertumbuhan usaha.
- 2) Tingkat Risiko yang akan Diambil (*Risk Appetite*) dan Toleransi Risiko
- a) Tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) harus menggambarkan perspektif Perusahaan terhadap Risiko Kredit, seperti strategi penyaluran pembiayaan dan komposisi portofolio piutang pembiayaan dan tingkat konsentrasi.
  - b) Toleransi Risiko untuk Risiko Kredit harus menggambarkan upaya Perusahaan dalam mencapai tujuannya dan sesuai dengan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) yang telah ditetapkan seperti batas maksimum pemberian pembiayaan, kualitas piutang pembiayaan, dan kecukupan pencadangan.

Penetapan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko untuk Risiko Kredit mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana pada butir I.B.6.b.

3) Kebijakan dan Prosedur

- a) Dalam kebijakan Risiko Kredit yang mencakup penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit untuk seluruh aktivitas bisnis Perusahaan, perlu ditetapkan kerangka penyaluran pembiayaan dan kebijakan penyaluran pembiayaan yang sehat termasuk kebijakan dan prosedur dalam rangka pengendalian Risiko konsentrasi pembiayaan.
- b) Perusahaan harus memiliki kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa seluruh penyaluran pembiayaan dilakukan secara *arm's length basis*. Dalam hal Perusahaan mempunyai kebijakan yang memungkinkan dalam kondisi tertentu untuk melakukan penyaluran pembiayaan diluar kebijakan normal, kebijakan tersebut harus memuat secara jelas kriteria, persyaratan, dan prosedur termasuk langkah-langkah untuk mengendalikan atau memitigasi Risiko dari

penyaluran pembiayaan dimaksud.

- c) Perusahaan harus memiliki kebijakan dan prosedur untuk mengidentifikasi adanya Risiko konsentrasi pembiayaan. Selain itu Perusahaan juga harus memiliki kebijakan dan prosedur untuk mengidentifikasi Risiko Kredit yang berasal dari *country risk*.
- d) Perusahaan harus mengembangkan dan menerapkan kebijakan dan prosedur secara tepat sehingga dapat mendukung:
  - i. penyaluran pembiayaan yang sehat;
  - ii. pengendalian dan pemantauan Risiko Kredit;
  - iii. evaluasi secara benar dalam memanfaatkan peluang usaha yang baru; dan
  - iv. identifikasi dan penanganan pembiayaan bermasalah.
- e) Kebijakan Perusahaan harus memuat informasi yang dibutuhkan dalam pemberian pembiayaan yang sehat, antara lain meliputi:
  - i. tujuan pembiayaan dan sumber pembayaran;
  - ii. profil Risiko debitur dan mitigasinya serta tingkat sensitivitas terhadap perkembangan kondisi ekonomi dan pasar;
  - iii. kemampuan debitur untuk membayar kembali;
  - iv. kemampuan bisnis dan kondisi lapangan usaha debitur serta posisi debitur dalam industri tertentu; dan
  - v. persyaratan pembiayaan yang diajukan termasuk perjanjian yang dirancang untuk mengantisipasi perubahan eksposur Risiko debitur pada waktu yang akan datang.
- f) Kebijakan Perusahaan memuat pula faktor yang perlu diperhatikan dalam proses persetujuan pembiayaan, antara lain:
  - i. tingkat profitabilitas, antara lain dengan melakukan analisis perkiraan biaya dan pendapatan secara komprehensif, termasuk biaya estimasi dalam hal terjadi gagal bayar, serta perhitungan kebutuhan modal; dan
  - ii. konsistensi penetapan harga, yang

dilakukan dengan memperhitungkan tingkat Risiko, khususnya kondisi debitur secara keseluruhan serta kualitas dan tingkat kemudahan pencairan agunan yang dijadikan jaminan.

- g) Perusahaan harus memiliki prosedur untuk melakukan analisis, persetujuan, dan administrasi pembiayaan, yang antara lain memuat:
- i. pendelegasian wewenang dalam prosedur pengambilan keputusan penyaluran pembiayaan yang harus diformalkan secara jelas;
  - ii. pemisahan fungsi antara yang melakukan analisis, memberikan persetujuan, dan melakukan administrasi pembiayaan dalam kerangka kerja atau mekanisme prosedur pendelegasian pengambilan keputusan penyaluran pembiayaan;
  - iii. fungsi yang melakukan kaji ulang secara berkala guna menetapkan atau mengkinikan kualitas penyaluran pembiayaan yang terekspos Risiko Kredit;
  - iv. pengembangan sistem administrasi pembiayaan, yang meliputi:
    - (1) efisiensi dan efektivitas operasional administrasi pembiayaan, termasuk pemantauan dokumentasi, persyaratan kontrak, perjanjian pembiayaan, dan pengikatan agunan;
    - (2) akurasi dan ketepatan waktu informasi yang diberikan untuk sistem informasi manajemen;
    - (3) pemisahan fungsi dan/atau tugas secara memadai;
    - (4) kelayakan pengendalian seluruh prosedur *back office*; dan
    - (5) kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur internal tertulis serta ketentuan yang berlaku.
- h) Perusahaan memiliki prosedur peringatan dini untuk menangani perubahan yang terjadi secara tidak terduga dan secara signifikan terhadap Risiko Kredit dalam aktivitas penyaluran pembiayaan.
- i) Perusahaan harus menatausahakan,

mendokumentasikan, dan mengkinikan seluruh informasi kuantitatif dan kualitatif serta bukti material dalam arsip pembiayaan yang digunakan dalam melakukan penilaian dan *review*.

4) Penetapan Limit

- a) Perusahaan harus menetapkan limit penyaluran pembiayaan secara keseluruhan untuk seluruh aktivitas bisnis Perusahaan yang mengandung Risiko Kredit, baik untuk pihak terkait maupun tidak terkait, serta untuk individu maupun kelompok debitur.
- b) Perusahaan perlu menerapkan toleransi Risiko untuk Risiko Kredit.
- c) Penetapan limit untuk Risiko Kredit digunakan untuk mengurangi Risiko yang ditimbulkan, termasuk karena adanya konsentrasi penyaluran pembiayaan.
- d) Penetapan limit Risiko Kredit harus didokumentasikan secara tertulis dan lengkap yang memudahkan penetapan jejak audit untuk kepentingan auditor internal maupun eksternal.

c. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pengendalian, dan Pemantauan Risiko, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko Bagi Risiko Kredit

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit, selain melaksanakan proses sebagaimana dimaksud dalam butir I.C., pada setiap proses Perusahaan harus menambahkan penerapan:

1) Identifikasi Risiko Kredit

- a) Sistem untuk melakukan identifikasi Risiko Kredit harus mampu menyediakan informasi yang memadai, antara lain mengenai komposisi portofolio pembiayaan.
- b) 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.
- c) Dalam mengidentifikasi Risiko Kredit perlu dipertimbangkan hasil penilaian kualitas

pembiayaan berdasarkan analisis terhadap prospek usaha, kinerja keuangan, dan kemampuan membayar debitur. Khusus untuk Risiko Kredit akibat kegagalan pihak lawan (*counterparty credit risk*), identifikasi juga dilakukan dengan mempertimbangkan kelayakan pembiayaan dari *counterparty* (pihak lawan), serta memperhitungkan Risiko Kredit baik *settlement* maupun *pre-settlement*.

- d) Khusus untuk Risiko konsentrasi pembiayaan, Perusahaan juga harus mengidentifikasi penyebab Risiko konsentrasi pembiayaan 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).
- e) Khusus untuk *country risk*, Perusahaan harus melakukan identifikasi eksposur *country risk* untuk masing-masing negara, yang mencakup eksposur intra-grup, eksposur berdasarkan regional tertentu, eksposur berdasarkan individu, dan eksposur berdasarkan pihak lawan transaksi (*counterparty*).

## 2) Pengukuran Risiko Kredit

- a) Perusahaan harus memiliki sistem dan prosedur tertulis untuk melakukan pengukuran Risiko yang paling sedikit memungkinkan untuk:
  - i. sentralisasi eksposur laporan posisi keuangan (neraca) dan rekening administratif yang mengandung Risiko Kredit dari setiap debitur atau per kelompok debitur dan/atau pihak lawan transaksi (*counterparty*) tertentu mengacu pada konsep *single obligor*;
  - ii. penilaian perbedaan kategori tingkat Risiko Kredit antar debitur atau pihak lawan transaksi (*counterparty*) dengan menggunakan kombinasi aspek kualitatif dan kuantitatif serta pemilihan kriteria tertentu;
  - iii. distribusi informasi hasil pengukuran Risiko secara lengkap untuk tujuan pemantauan oleh fungsi terkait;
  - iv. pengelolaan Risiko Kredit akibat kegagalan

pihak lawan (*counterparty credit risk*) secara komprehensif, baik pada level pihak lawan (dengan menggabungkan Risiko Kredit akibat kegagalan pihak lawan atau *counterparty credit risk* dengan eksposur pembiayaan lainnya) maupun pada level Perusahaan secara keseluruhan; dan

- v. analisis *country exposures* berdasarkan jangka waktu, kategori pihak lawan transaksi (*counterparty*), dan jenis penyaluran pembiayaan, serta dapat mengukur *country exposures* bagi Perusahaan baik secara individu maupun secara konsolidasi, dengan menggunakan analisis skenario dan *stress testing*.
- b) Sistem pengukuran Risiko Kredit paling sedikit mempertimbangkan:
- i. karakteristik setiap jenis transaksi yang terekspos Risiko Kredit;
  - ii. kondisi keuangan debitur atau pihak lawan transaksi (*counterparty*) serta persyaratan dalam perjanjian pembiayaan seperti tingkat bunga;
  - iii. jangka waktu pembiayaan dikaitkan dengan perubahan potensial yang terjadi di pasar;
  - iv. aspek jaminan, agunan, dan/atau garansi;
  - v. potensi terjadinya gagal bayar, baik berdasarkan hasil penilaian pendekatan standar maupun hasil penilaian pendekatan yang menggunakan proses pemeringkatan yang dilakukan secara internal; dan
  - vi. kemampuan Perusahaan untuk menyerap potensi kegagalan.
- c) Perusahaan yang mengembangkan dan menggunakan sistem pemeringkatan internal (*internal rating*) dalam pengelolaan Risiko Kredit, harus menyesuaikan dengan karakteristik portofolio, besaran, dan kompleksitas dari kegiatan usaha Perusahaan.
- d) Perusahaan yang menggunakan teknik pengukuran Risiko dengan pendekatan pemeringkatan internal (*internal rating*) harus melakukan pengkinian data secara berkala.
- e) Alat pengukuran harus dapat mengukur

eksposur Risiko inheren yang dapat dikuantifikasikan, antara lain komposisi portofolio piutang pembiayaan dan tingkat konsentrasi, kualitas piutang pembiayaan dan kecukupan pencadangan, dan faktor eksternal.

- f) Untuk mengukur Risiko Kredit terkait dengan kegagalan pihak lawan (*counterparty credit risk*) seperti transaksi derivatif *over the counter*, Perusahaan harus menggunakan nilai pasar yang dilakukan secara berkala.
- g) Pengukuran terhadap Risiko Kredit akibat kegagalan pihak lawan (*counterparty credit risk*) harus mencakup pemantauan secara rutin. Perusahaan harus mengukur eksposur terkini secara *gross* maupun *net* terhadap agunan yang dimiliki dengan cara yang tepat dan dapat dipertanggungjawabkan (misalnya *over the counter derivatif, margin lending*). Salah satu unsur dari sistem pemantauan limit yang kuat yaitu dengan pengukuran dan pemantauan eksposur tertinggi atau *Potential Future Exposure* (PFE) pada tingkat kepercayaan yang dipilih oleh Perusahaan baik pada tingkat portofolio maupun *counterparty*.
- h) Untuk mendukung analisis Risiko Kredit akibat kegagalan pihak lawan (*counterparty credit risk*) yang dilakukan, Perusahaan harus melakukan *stress testing* secara rutin.
- i) Hasil *stress testing* harus dikaji ulang secara berkala oleh Direksi dan harus tercermin dalam kebijakan dan limit Risiko Kredit akibat kegagalan pihak lawan (*counterparty credit risk*) yang ditetapkan oleh Direksi dan Dewan Komisaris.
- j) Dalam hal hasil *stress testing* menunjukkan kerentanan, Direksi dan Dewan Komisaris harus mempertimbangkan strategi Manajemen Risiko yang sesuai untuk Risiko Kredit akibat kegagalan pihak lawan (*counterparty credit risk*), misalnya dengan melakukan lindung nilai atau mengurangi eksposur.
- k) Perusahaan yang mengembangkan dan menggunakan sistem pemeringkatan internal dalam pengelolaan Risiko Kredit, harus menyesuaikan sistem tersebut dengan karakteristik portofolio, besaran, dan kompleksitas dari aktivitas bisnis Perusahaan.

- l) Prinsip pokok dalam penggunaan pemeringkatan internal adalah:
  - i. Prosedur penggunaan sistem pemeringkatan internal (*internal rating*) harus diformalkan dan didokumentasikan.
  - ii. Sistem pemeringkatan internal (*internal rating*) harus dapat mengidentifikasi secara dini perubahan profil Risiko yang disebabkan oleh penurunan potensial maupun aktual dari Risiko Kredit.
  - iii. Sistem pemeringkatan internal (*internal rating*) harus dievaluasi secara berkala oleh fungsi Manajemen Risiko.
  - iv. Dalam hal Perusahaan menggunakan pemeringkatan internal untuk menentukan kualitas piutang pembiayaan dan besarnya cadangan, harus terdapat prosedur formal yang memastikan bahwa penetapan kualitas piutang pembiayaan dan cadangan dengan pemeringkatan internal adalah lebih prudent atau sama dengan ketentuan terkait yang berlaku.
  - v. hasil dari sistem pemeringkatan internal (*internal rating*) harus disampaikan secara berkala kepada Direksi.
- m) Salah satu model yang dapat digunakan Perusahaan adalah metodologi statistik atau probabilistik untuk mengukur Risiko yang berkaitan dengan jenis tertentu dari transaksi Risiko Kredit, seperti *credit scoring tools*.
- n) Dalam penggunaan sistem tersebut maka Perusahaan harus:
  - i. melakukan kaji ulang secara berkala terhadap akurasi model dan asumsi yang digunakan untuk memproyeksikan kegagalan; dan
  - ii. menyesuaikan asumsi dengan perubahan yang terjadi pada kondisi internal dan eksternal.
- o) 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 sehingga harus didukung sarana pengukuran Risiko Kredit lainnya.

- p) Perusahaan harus mendokumentasikan asumsi, data, dan informasi lainnya yang digunakan dalam pengukuran Risiko Kredit, termasuk perubahannya, serta pengkinian data dan informasi yang dilakukan secara berkala.
- q) Penerapan sistem ini harus:
  - i. mendukung proses pengambilan keputusan dan memastikan kepatuhan terhadap ketentuan pendelegasian wewenang;
  - ii. independen terhadap kemungkinan rekayasa yang akan mempengaruhi hasil melalui prosedur pengamanan yang layak dan efektif; dan
  - iii. dikaji ulang oleh fungsi atau pihak yang independen terhadap fungsi yang mengaplikasikan sistem tersebut.

### 3) Pengendalian Risiko Kredit

- a) Perusahaan harus memastikan bahwa fungsi perkreditan dan fungsi 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 beberapa cara, antara lain mitigasi Risiko, pengelolaan posisi dan Risiko portofolio secara aktif, penetapan target batasan Risiko konsentrasi dalam rencana tahunan Perusahaan, penetapan tingkat kewenangan dalam proses persetujuan penyaluran pembiayaan, dan analisis konsentrasi secara berkala paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.
- c) Pengendalian Risiko Kredit juga dilakukan terhadap eksposur *country risk* untuk masing-masing negara, yang mencakup eksposur intra-grup, eksposur berdasarkan regional tertentu, eksposur berdasarkan individu, dan eksposur berdasarkan pihak lawan transaksi (*counterparty*).
- d) Perusahaan harus memiliki sistem yang efektif untuk mendeteksi pembiayaan bermasalah. Selain itu, Perusahaan harus memisahkan fungsi penyelesaian pembiayaan bermasalah

tersebut dengan fungsi yang memutuskan penyaluran pembiayaan. Setiap strategi dan hasil penanganan pembiayaan bermasalah ditatausahakan yang selanjutnya digunakan sebagai masukan (*input*) untuk kepentingan fungsi yang berfungsi menyalurkan atau merestrukturisasi pembiayaan.

4) Pemantauan Risiko Kredit

- a) Perusahaan 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 pembiayaan Perusahaan. Sistem tersebut harus sejalan dengan karakteristik, ukuran, dan kompleksitas portofolio Perusahaan.
- b) Prosedur pemantauan harus mampu untuk mengidentifikasi piutang pembiayaan bermasalah ataupun transaksi lainnya untuk menjamin bahwa piutang pembiayaan yang bermasalah tersebut mendapat perhatian yang lebih, termasuk tindakan penyelamatan serta pembentukan cadangan yang cukup.
- c) Sistem pemantauan pembiayaan yang efektif akan memungkinkan Perusahaan untuk:
  - i. memahami eksposur Risiko Kredit secara total maupun per aspek tertentu untuk mengantisipasi terjadinya Risiko konsentrasi pembiayaan, antara lain per jenis pihak lawan transaksi (*counterparty*), sektor ekonomi, atau per wilayah geografis;
  - ii. memahami kondisi keuangan terkini dari debitur atau pihak lawan termasuk memperoleh informasi mengenai komposisi aset debitur dan tren pertumbuhan;
  - iii. memantau kepatuhan terhadap persyaratan yang ditetapkan dalam perjanjian pembiayaan atau kontrak transaksi lainnya;
  - iv. menilai kecukupan agunan secara berkala dibandingkan dengan kewajiban debitur atau pihak lawan transaksi (*counterparty*);
  - v. mengidentifikasi permasalahan secara tepat termasuk ketidaktepatan pembayaran dan mengklasifikasikan

potensi pembiayaan bermasalah secara tepat waktu untuk tindakan perbaikan;

- vi. menangani dengan cepat piutang pembiayaan bermasalah;
- vii. mengidentifikasi tingkat Risiko Kredit secara keseluruhan maupun per jenis pembiayaan tertentu;
- viii. memantau kepatuhan terhadap limit risiko dan ketentuan terkait penyaluran pembiayaan, termasuk limit Risiko konsentrasi pembiayaan dan limit *eksposur country risk*;
- ix. memahami eksposur Risiko Kredit secara total maupun per aspek tertentu untuk mengantisipasi adanya *country risk*, yang mencakup eksposur intra-grup, eksposur berdasarkan regional tertentu, eksposur berdasarkan individu, dan eksposur berdasarkan pihak lawan transaksi (*counterparty*); dan
- x. pengecualian yang diambil terhadap penyaluran pembiayaan tertentu.

5) Sistem Informasi Manajemen Risiko bagi Risiko Kredit

a) Sistem informasi yang dimiliki harus mampu mengakomodasi strategi mitigasi Risiko Kredit melalui berbagai macam metode atau kebijakan, misalnya penetapan limit, lindung nilai, dan sekuritisasi aset.

b) Sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit harus mampu menyediakan data secara akurat, lengkap, informatif, tepat waktu, dan dapat diandalkan.

Data yang disediakan mencakup data mengenai jumlah seluruh eksposur pembiayaan peminjam individual dan pihak lawan transaksi (*counterparty*), *eksposur country risk*, pencadangan yang dibentuk terkait *country risk* serta portofolio pembiayaan dan laporan pengecualian limit Risiko Kredit yang dapat digunakan Direksi untuk mengidentifikasi adanya Risiko konsentrasi pembiayaan.

c) Sistem informasi yang dimiliki harus mampu mengakomodasi strategi mitigasi Risiko Kredit melalui berbagai macam metode atau kebijakan, misalnya penetapan limit, lindung

nilai, sekuritisasi aset, asuransi, agunan, dan perjanjian *on-balance-sheet netting*.

d. Sistem Pengendalian Internal yang Menyeluruh

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui pelaksanaan sistem pengendalian internal untuk Risiko Kredit, selain melaksanakan pengendalian internal sebagaimana pada butir I.D., Perusahaan juga harus menerapkan:

- 1) sistem kaji ulang yang independen dan berkelanjutan terhadap efektivitas penerapan proses Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit yang paling sedikit memuat evaluasi proses administrasi pembiayaan, penilaian akurasi penerapan peneringkatan internal atau penggunaan alat pemantauan lainnya, dan efektivitas pelaksanaan fungsi atau petugas yang melakukan pemantauan kualitas piutang pembiayaan;
- 2) bagi Perusahaan yang memiliki eksposur Risiko Kredit akibat kegagalan pihak lawan (*counterparty credit risk*), sistem kaji ulang yang independen dan berkelanjutan terhadap efektivitas penerapan proses Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit akibat kegagalan pihak lawan (*counterparty credit risk*) paling sedikit memuat evaluasi terhadap proses persetujuan model pengukuran Risiko dan sistem valuasi yang digunakan oleh unit pembiayaan serta validasi terhadap perubahan yang signifikan pada proses pengukuran Risiko Kredit akibat kegagalan pihak lawan (*counterparty credit risk*);
- 3) sistem kaji ulang internal oleh individu yang independen dari unit bisnis untuk membantu evaluasi proses pembiayaan secara keseluruhan, menentukan akurasi peringkat internal, dan untuk menilai ketepatan *account officer* dalam memantau pembiayaan secara individu;
- 4) sistem pelaporan yang efisien dan efektif untuk menyediakan informasi yang memadai termasuk informasi mengenai eksposur *country risk* kepada Direksi, Dewan Komisaris, dan komite audit; dan
- 5) audit internal atas proses Risiko Kredit dilakukan secara periodik, yang antara lain mencakup identifikasi:
  - a) kesesuaian aktivitas penyaluran pembiayaan dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan;
  - b) pelaksanaan seluruh otorisasi dalam batas

panduan yang diberikan;

- c) pelaporan kualitas individual pembiayaan dan komposisi portofolio secara akurat kepada Direksi;
- d) kelemahan dalam proses Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit, kebijakan dan prosedur, termasuk setiap pengecualian terhadap kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko; dan
- e) kepatuhan terhadap limit Risiko Kredit termasuk limit eksposur *country risk*.

#### D. Risiko Pasar

##### 1. Definisi

- a. Risiko pasar adalah Risiko pada posisi aset, liabilitas, ekuitas, dan rekening administratif termasuk transaksi derivatif akibat perubahan secara keseluruhan dari kondisi pasar.
- b. Risiko Pasar antara lain meliputi Risiko suku bunga, Risiko nilai tukar, dan Risiko ekuitas.
- c. Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko ekuitas diterapkan oleh Perusahaan yang melakukan konsolidasi dengan perusahaan anak.

##### 2. Tujuan

Tujuan utama Manajemen Risiko untuk Risiko Pasar adalah untuk meminimalkan kemungkinan dampak negatif akibat perubahan kondisi pasar terhadap aset dan permodalan Perusahaan.

##### 3. Penerapan Manajemen Risiko

Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Pasar disesuaikan dengan ukuran dan kompleksitas usaha Perusahaan. Secara umum dalam prinsip penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Pasar, paling sedikit mencakup:

- a. Pengawasan Aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah untuk Risiko Pasar, selain melaksanakan pengawasan aktif sebagaimana dimaksud dalam butir I.A., pada setiap aspek Perusahaan harus menambahkan penerapan:

- 1) Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah

- a) Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah harus memastikan bahwa Manajemen Risiko untuk Risiko Pasar dilakukan secara efektif dan terintegrasi dengan Manajemen Risiko untuk lainnya yang dapat berdampak pada profil Risiko Perusahaan secara keseluruhan.
  - b) Direksi harus memastikan kejelasan wewenang dan tanggung jawab pengelolaan Risiko Pasar, kecukupan sistem untuk mengukur Risiko Pasar, struktur limit yang memadai untuk pengambilan Risiko, pengendalian internal yang efektif, dan sistem pelaporan yang komprehensif, berkala, dan tepat waktu;
- 2) Sumber Daya Manusia (SDM)  
Kecukupan SDM untuk Risiko Pasar mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam butir I.A.2.
  - 3) Organisasi Manajemen Risiko bagi Risiko Pasar  
Kecukupan organisasi Manajemen Risiko bagi Risiko Pasar mengacu pada cakupan penerapan umum sebagaimana dimaksud dalam butir I.A.2.c.
- b. Kecukupan Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko serta Penetapan Limit Risiko  
Dalam melaksanakan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko untuk Risiko Pasar, selain melaksanakan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko sebagaimana dimaksud dalam butir I.B., dalam tiap aspek Perusahaan perlu menambahkan penerapan:
    - 1) Strategi Manajemen Risiko  
Dalam menetapkan strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Pasar juga harus mempertimbangkan strategi trading Perusahaan, posisi pasar Perusahaan, komposisi instrumen atau kegiatan usaha Perusahaan, dan kategori debitur Perusahaan.
    - 2) Tingkat Risiko yang akan diambil (*Risk Appetite*) dan Toleransi Risiko  
Penetapan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko untuk Risiko Pasar mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam butir I.B.6.b.
    - 3) Kebijakan dan Prosedur
      - a) Perusahaan harus memiliki kebijakan

kebijakan dan proses penetapan selisih antara suku bunga referensi dan suku bunga pasar dalam suatu transaksi tertentu dengan mempertimbangkan kondisi keuangan secara keseluruhan dan prinsip kehati-hatian.

- b) Perusahaan harus memiliki kebijakan dalam rangka menghadapi perubahan harga pasar atas aset yang dimiliki oleh Perusahaan. Kebijakan tersebut harus mempertimbangkan posisi aset dan liabilitas Perusahaan baik secara jangka pendek, maupun jangka panjang.
  - c) Perusahaan harus memiliki prosedur penilaian investasi yang memadai dalam rangka menghadapi perubahan kondisi pasar.
- 4) Penetapan Limit
- a) Perusahaan harus memastikan konsistensi penetapan limit bagi berbagai jenis instrumen yang memiliki eksposur Risiko Pasar.
  - b) Perusahaan dapat menetapkan limit berdasarkan pengelompokan jenis instrumen yang memiliki karakteristik yang sama.

c. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pengendalian, dan Pemantauan Risiko, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko Bagi Risiko Pasar

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Pasar, selain melaksanakan proses sebagaimana pada butir I.C., pada setiap proses Perusahaan harus menambahkan penerapan:

1) Identifikasi Risiko Pasar

Perusahaan harus memiliki proses identifikasi Risiko yang disesuaikan dengan Risiko Pasar yang melekat pada aktivitas bisnis Perusahaan yang meliputi Risiko suku bunga, nilai tukar, dan ekuitas.

2) Pengukuran Risiko Pasar

- a) Dalam mengukur Risiko Pasar, antara lain dapat menggunakan indikator/parameter berupa:
  - i. strategi dan kebijakan bisnis terkait dengan Risiko Pasar.
  - ii. volume dan komposisi portofolio aset yang memiliki eksposur Risiko Pasar; dan

- iii. volume dan komposisi portofolio liabilitas yang terekspos Risiko Pasar.
- b) Perusahaan harus memiliki sistem atau model pengukuran Risiko Pasar untuk mengukur posisi dan sensitivitas yang terkait Risiko Pasar baik pada kondisi normal maupun kondisi *stress*.
- c) Perusahaan harus melakukan pengukuran Risiko Pasar secara kuantitatif. Beberapa contoh metode pengukuran yang dapat dilakukan antara lain *sensitivity analysis*, *earnings at risk*, *value at risk*, dan *economic value of equity*;
- d) Sistem pengukuran Risiko Pasar paling sedikit mempertimbangkan:
  - i. menyediakan informasi mengenai posisi *outstanding* dan potensi keuntungan atau kerugian secara rutin, termasuk informasi mengenai posisi setiap nasabah;
  - ii. mencakup seluruh eksposur Risiko Pasar baik saat ini maupun potensi pada masa depan, dan mampu melakukan *marked to market*;
  - iii. dapat mengakomodasi peningkatan volume eksposur, perubahan teknik penilaian nilai wajar, perubahan metodologi, dan kegiatan usaha baru;
  - iv. memperhitungkan eksposur Risiko Pasar yang dikaitkan dengan opsi, baik opsi yang eksplisit maupun opsi yang melekat;
  - v. memiliki asumsi dan parameter yang terdokumentasi dan dievaluasi secara berkala;
  - vi. didukung oleh sistem pengumpulan data yang memadai;
  - vii. dilengkapi dengan analisis skenario dan *stress testing*; dan
  - viii. terintegrasi dengan proses Manajemen Risiko secara rutin baik dari aspek pengambilan keputusan, struktur *governance* maupun proses alokasi modal internal.
- e) Perusahaan harus dapat mengukur potensi keuntungan atau kerugian secara berkala atas aktivitas penyaluran dana yang memiliki

eksposur Risiko Pasar.

- f) Perusahaan harus mendokumentasikan setiap asumsi, data, dan informasi yang digunakan dalam pengukuran Risiko Pasar, termasuk perubahannya, serta pengkinian data dan informasi yang dilakukan secara berkala.
- g) Perusahaan harus memahami kelemahan dari metode yang digunakan, serta memperhitungkan dan memitigasi dampak dari kelemahan dari metode tersebut.
- h) Perusahaan harus melakukan kaji ulang atas model pengukuran Risiko Pasar, termasuk melakukan *back testing* dan penyempurnaan dalam hal diperlukan.
- i) Dalam pengukuran Risiko pada tingkat portofolio, Perusahaan harus memperhitungkan korelasi antar pasar dan antar kategori Risiko pada saat mengevaluasi posisi Risiko Pasar secara komprehensif, misalnya dengan memasukkan korelasi tersebut sebagai salah satu skenario *stress testing*.
- j) Dalam analisis skenario dan *stress testing*, dapat digunakan skenario dengan menggunakan analisis data historis, menggunakan asumsi hipotesis atau menggunakan skenario yang ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan.

3) Pengendalian Risiko Pasar

- a) Manajemen harus mengambil langkah-langkah dalam rangka pengendalian Risiko termasuk pencegahan terjadinya kerugian Risiko Pasar yang lebih besar.
- b) Perusahaan yang memiliki surat berharga dan obligasi melakukan kaji ulang secara berkala terhadap kondisi, kredibilitas, dan kemampuan membayar kembali penerbit surat berharga dan obligasi. Kaji ulang tersebut harus didokumentasikan dan dilakukan paling sedikit setiap 6 (enam) bulan.
- c) Dalam hal Perusahaan memiliki surat berharga dan obligasi yang terdaftar atau diperdagangkan di pasar modal dan berdasarkan hasil kaji ulang terdapat kemungkinan peningkatan kegagalan penerbit surat berharga dan obligasi, Perusahaan harus melakukan pengendalian antara lain dengan memantau secara ketat credit spread surat

berharga dan obligasi tersebut serta mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengurangi kerugian misalnya dengan membentuk cadangan.

4) Pemantauan Risiko Pasar

Perusahaan harus melakukan pemantauan terhadap kepatuhan limit secara harian dan tindak lanjut untuk mengatasi dalam hal terjadi pelampauan, yang selanjutnya dilaporkan secara harian kepada pihak yang berkepentingan sebagaimana diatur dalam kebijakan internal Perusahaan.

5) Sistem Informasi Manajemen Risiko bagi Risiko Pasar

a) Sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Pasar paling sedikit harus dapat mengukur secara kuantitatif eksposur Risiko dan memantau perubahan faktor pasar (suku bunga, nilai tukar, dan harga ekuitas) secara *real time basis*, dapat digunakan untuk memperkirakan potensi kerugian pada masa depan. Untuk Risiko suku bunga pada *banking book*, proses kuantifikasi eksposur Risiko paling sedikit dilakukan secara bulanan.

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

d. Sistem Pengendalian Internal yang Menyeluruh

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui pelaksanaan sistem pengendalian internal untuk Risiko Pasar, selain melaksanakan pengendalian internal sebagaimana dimaksud dalam butir I.D., Perusahaan juga harus menerapkan:

- 1) Perusahaan harus memiliki sistem pengendalian internal yang memadai untuk memastikan transaksi dan proses terkait dengan *market risk taking* dilakukan dengan mengacu pada kebijakan, prosedur, dan limit yang telah ditetapkan.
- 2) Penerapan pemisahan fungsi harus memadai dan dilaksanakan secara konsisten agar tidak terdapat benturan kepentingan.
- 3) Perusahaan dapat memiliki fungsi yang melakukan valuasi posisi *trading* dan melakukan validasi

terhadap model pengukuran Risiko Pasar. Fungsi tersebut harus independen terhadap fungsi bisnis dan operasional (*risk taking function*).

- 4) Fungsi atau unit yang melakukan valuasi harus independen terhadap fungsi atau unit pengambil Risiko dan fungsi atau unit yang melakukan validasi model independen dari yang melakukan pengembangan model pengukuran Risiko Pasar.

## E. Risiko Likuiditas

### 1. Definisi

- a. Risiko Likuiditas adalah Risiko akibat ketidakmampuan Perusahaan untuk memenuhi liabilitas yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/atau dari aset likuid yang dapat dengan mudah dikonversi menjadi kas, tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan Perusahaan.
- b. Risiko likuiditas dapat disebabkan oleh ketidakmampuan Perusahaan melikuidasi aset tanpa terkena diskon yang material karena tidak adanya pasar aktif atau adanya gangguan pasar (*market disruption*) yang parah, yang disebut sebagai Risiko likuiditas pasar (*market liquidity risk*).
- c. Ketidakmampuan memperoleh sumber pendanaan arus kas sehingga menimbulkan Risiko Likuiditas dapat disebabkan antara lain oleh:
  - 1) ketidakmampuan menghasilkan arus kas yang berasal dari aset produktif maupun yang berasal dari penjualan aset termasuk aset likuid; dan/atau
  - 2) ketidakmampuan menghasilkan arus kas yang berasal dari penghimpunan dana, transaksi antar Perusahaan, dan pinjaman yang diterima.

### 2. Tujuan

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

### 3. Penerapan Manajemen Risiko

Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas, diterapkan baik bagi Perusahaan secara individu maupun bagi Perusahaan secara konsolidasi dengan Perusahaan Anak. Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas disesuaikan dengan ukuran dan kompleksitas usaha Perusahaan. Secara umum dalam prinsip penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas, paling sedikit

mencakup:

a. Pengawasan Aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah untuk Risiko Likuiditas, selain melaksanakan pengawasan aktif sebagaimana pada butir I.A., pada tiap aspek Perusahaan harus menambahkan penerapan:

1) Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah

a) Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah harus memastikan bahwa Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas dilakukan secara efektif dan terintegrasi dengan Manajemen Risiko untuk lainnya yang dapat berdampak pada profil Risiko Perusahaan secara keseluruhan.

b) Wewenang dan tanggung jawab Direksi paling sedikit meliputi:

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

ii. melakukan evaluasi terhadap posisi dan Risiko Likuiditas Perusahaan paling sedikit 1 (satu) bulan sekali;

iii. melakukan evaluasi segera terhadap posisi likuiditas dan profil Risiko Perusahaan dalam hal terjadi perubahan yang signifikan antara lain peningkatan biaya perolehan pendanaan dan/atau peningkatan *liquidity gap*;

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

v. 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.

- c) Wewenang dan tanggung jawab Dewan Komisaris dalam penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas antara lain melakukan persetujuan dan evaluasi berkala mengenai kebijakan dan strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas termasuk rencana pendanaan darurat.

- 2) Sumber Daya Manusia (SDM)

Direksi harus memastikan bahwa setiap fungsi yang bertanggung jawab dalam pengelolaan Risiko Likuiditas memiliki SDM yang memiliki kompetensi yang memadai.

- 3) Organisasi Manajemen Risiko bagi Risiko Likuiditas

Perusahaan harus memiliki komite pengelolaan likuiditas yang bertanggung jawab untuk melakukan pengelolaan likuiditas Perusahaan, antara lain seperti ALCO.

- b. Kecukupan Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko serta Penetapan Limit Risiko

Dalam melaksanakan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko untuk Risiko Likuiditas, selain melaksanakan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko sebagaimana pada butir I.B., pada setiap aspek Perusahaan perlu menambahkan penerapan:

- 1) Strategi Manajemen Risiko

Perusahaan harus memiliki strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas yang menerapkan *Assets and Liabilities Management (ALMA)*.

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

- a) Tingkat Risiko yang akan diambil Perusahaan tercermin dari komposisi aset dan liabilitas serta strategi *gapping* yang dilakukan oleh Perusahaan.

- b) Toleransi Risiko untuk Risiko Likuiditas harus mempertimbangkan setiap faktor yang mempengaruhi eksposur Risiko Likuiditas, antara lain ditentukan oleh komposisi alat likuid dan sumber pendanaan yang dimiliki Perusahaan untuk menunjang strategi Perusahaan saat ini maupun ke depan.

- 3) Kebijakan dan Prosedur

- a) Kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas selain memuat hal-hal sebagaimana pada butir I.B.3.d., juga antara lain memuat:
- i. Organisasi Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas termasuk tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing unit atau fungsi yang terlibat, antara lain Direksi, Dewan Komisaris, audit internal, fungsi yang mempunyai fungsi sebagai pemantau Risiko.
  - ii. Kebijakan dan prosedur pengelolaan likuiditas yang paling sedikit meliputi:
    - (a) komposisi aset dan liabilitas;
    - (b) tingkat aset likuid yang harus dipelihara Perusahaan;
    - (c) penetapan jenis dan alokasi aset yang diklasifikasikan sebagai aset likuid berkualitas tinggi;
    - (d) diversifikasi dan stabilitas sumber pendanaan;
    - (e) manajemen likuiditas pada berbagai sumber pendanaan antara lain menurut pasar dan pihak lawan transaksi (*counterparty*);
    - (f) manajemen likuiditas rutin dan manajemen likuiditas intra grup atau likuiditas kelompok usaha; dan
    - (g) limit Risiko Likuiditas.
  - iii. Perusahaan harus menetapkan indikator yang merupakan indikator peringatan dini untuk Risiko Likuiditas sebagai alat identifikasi permasalahan dan penentuan mitigasi Risiko Likuiditas.
  - iv. Indikator peringatan dini dimaksud meliputi indikator internal dan indikator eksternal. Indikator internal antara lain meliputi kualitas aset yang memburuk, peningkatan konsentrasi pada beberapa aset dan sumber pendanaan tertentu, peningkatan *currency mismatch*, pengulangan terjadinya pelampauan limit, peningkatan biaya dana secara keseluruhan, dan/atau posisi arus kas yang semakin buruk sebagai akibat

*maturity mismatch* yang besar terutama pada skala waktu jangka pendek.

Indikator eksternal antara lain meliputi informasi publik yang negatif terhadap Perusahaan, penurunan hasil peringkat oleh lembaga pemeringkat, penurunan harga saham Perusahaan secara terus menerus, penurunan fasilitas lini kredit yang diberikan oleh Perusahaan koresponden, peningkatan penarikan deposito sebelum jatuh tempo, dan/atau keterbatasan akses untuk memperoleh pendanaan jangka panjang.

- v. Perusahaan harus melakukan *stress testing* Risiko Likuiditas yang disesuaikan dengan strategi pengelolaan dana Perusahaan sehingga dapat menggambarkan dengan baik profil Risiko Likuiditas Perusahaan.
- vi. Rencana pendanaan darurat, antara lain yang menjelaskan mengenai pendekatan dan strategi dalam menghadapi kondisi krisis yang berdampak pada posisi likuiditas Perusahaan. Kebijakan mengenai rencana pendanaan darurat setidaknya mencakup rencana tindak manajemen Perusahaan pada situasi krisis likuiditas dan metode yang digunakan untuk memperoleh pendanaan pada situasi krisis tersebut. Direksi dan/atau ALCO harus mengkaji ulang dan mengkinikan rencana pendanaan darurat secara berkala untuk memastikan efektivitas rencana pendanaan darurat tersebut.

#### 4) Penetapan Limit

- a) Limit Risiko Likuiditas harus konsisten dan relevan dengan bisnis Perusahaan, kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan, toleransi Risiko, karakteristik kegiatan usaha, valuta, pasar di mana Perusahaan tersebut aktif melakukan transaksi, data historis, tingkat profitabilitas, dan modal yang tersedia.
- b) Kebijakan mengenai limit harus diterapkan secara konsisten untuk mengelola Risiko Likuiditas, antara lain untuk membatasi gap pendanaan pada berbagai jangka waktu dan/atau membatasi konsentrasi sumber

pendanaan, instrumen atau segmen pasar tertentu.

c. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pengendalian, dan Pemantauan Risiko, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko Bagi Risiko Likuiditas

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas, selain melaksanakan proses sebagaimana pada butir I.C., pada setiap proses Perusahaan harus menambahkan penerapan:

1) Identifikasi Risiko Likuiditas

a) Dalam rangka melakukan identifikasi Risiko Likuiditas, Perusahaan harus melakukan analisis terhadap seluruh sumber Risiko Likuiditas. Sumber Risiko Likuiditas meliputi:

- i. Kegiatan usaha pembiayaan yang dapat mempengaruhi sumber dan penggunaan dana, baik pada posisi aset dan liabilitas maupun rekening administratif; dan
- ii. Risiko lain yang dapat meningkatkan Risiko Likuiditas, misalnya Risiko Kredit, Risiko Pasar, dan Risiko Operasional.

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

c) Perusahaan harus melakukan analisis terhadap eksposur Risiko lainnya yang dapat meningkatkan Risiko Likuiditas, antara lain Risiko suku bunga, Risiko Kredit, Risiko Operasional, dan Risiko Hukum. Pada umumnya, Risiko Likuiditas seringkali ditimbulkan oleh kelemahan atau permasalahan yang ditimbulkan oleh Risiko lain, sehingga identifikasi Risiko harus mencakup pula kaitan antara Risiko Likuiditas dengan Risiko lainnya.

2) Pengukuran Risiko Likuiditas

a) Dalam mengukur Risiko Likuiditas, antara lain dapat menggunakan indikator/parameter berupa:

- i. komposisi aset dan liabilitas jangka pendek termasuk transaksi rekening administratif;

- ii. pengelolaan arus kas;
  - iii. kerentanan pada kebutuhan pendanaan; dan
  - iv. akses pada sumber pendanaan.
- b) Perusahaan harus memiliki alat pengukuran yang dapat mengukur secara kuantitatif Risiko Likuiditas secara tepat waktu dan komprehensif. Alat pengukuran tersebut juga harus dapat digunakan untuk mengukur Risiko Likuiditas yang ditimbulkan oleh aset, liabilitas, dan rekening administratif.
- c) Alat pengukuran tersebut paling sedikit meliputi:
- i. Rasio likuiditas, yaitu rasio keuangan yang menggambarkan indikator likuiditas dan/atau mengukur kemampuan Perusahaan untuk memenuhi liabilitas jangka pendek;
  - ii. Profil maturitas, yaitu pemetaan posisi aset, liabilitas, dan rekening administratif dalam skala waktu tertentu berdasarkan sisa jangka waktu sampai dengan jatuh tempo;
  - iii. Proyeksi arus kas, yaitu proyeksi seluruh arus kas masuk dan arus kas keluar, termasuk kebutuhan pendanaan untuk memenuhi komitmen dan kontinjensi pada transaksi rekening administratif; dan
  - iv. *Stress testing*, yaitu pengujian terhadap kemampuan Perusahaan untuk memenuhi kebutuhan likuiditas pada kondisi krisis dengan menggunakan skenario *stress* secara spesifik pada Perusahaan maupun *stress* pada pasar.
- d) Pendekatan pengukuran Risiko Likuiditas yang digunakan Perusahaan harus disesuaikan dengan komposisi aset, liabilitas, dan rekening administratif Perusahaan. Dalam hal Perusahaan memiliki aktivitas bisnis yang lebih kompleks, Perusahaan harus menggunakan pendekatan pengukuran yang lebih maju antara lain pengukuran yang bersifat simulasi dan lebih dinamis serta didukung oleh berbagai asumsi yang relevan.
- e) Rasio likuiditas yang digunakan dalam

pengukuran Risiko Likuiditas harus disesuaikan dengan strategi bisnis, toleransi Risiko, dan kinerja masa lalu. Hasil pengukuran dengan menggunakan rasio perlu dianalisis dengan memperhatikan informasi kualitatif yang relevan.

- f) Profil maturitas menyajikan akun aset, liabilitas, dan rekening administratif yang dipetakan dalam skala waktu berdasarkan sisa waktu sampai dengan jatuh tempo sesuai kontrak dan/atau berdasarkan asumsi, khususnya untuk akun posisi laporan keuangan (neraca) dan rekening administratif yang tidak memiliki jatuh tempo kontraktual. Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam menentukan asumsi untuk mengestimasi akun posisi laporan keuangan (neraca) dan rekening administratif yang tidak memiliki jatuh tempo kontraktual, antara lain karakteristik kegiatan usaha, perilaku pihak lawan dan/atau nasabah, dan kondisi pasar serta pengalaman historis.
- g) Penyusunan profil maturitas bertujuan untuk mengidentifikasi terjadinya gap likuiditas dalam skala waktu tertentu. Profil maturitas harus disusun paling sedikit setiap bulan baik dalam rupiah maupun valuta asing. Apabila Perusahaan memiliki posisi likuiditas dalam berbagai valuta asing dengan jumlah yang signifikan, Perusahaan dapat menyusun profil maturitas dalam masing-masing valuta asing dimaksud untuk keperluan internal dan dikaji ulang secara berkala untuk menilai kesesuaiannya dengan kondisi likuiditas Perusahaan. Proyeksi arus kas harus disusun paling sedikit setiap bulan dengan jangka waktu proyeksi disesuaikan dengan kebutuhan Perusahaan dengan memperhatikan struktur aset, liabilitas, dan rekening administratif.
- h) Pengukuran dengan menggunakan *stress testing* sebagaimana pada butir c) romawi iv dilakukan dengan ketentuan:
  - i. *Stress testing* harus dapat menggambarkan kemampuan Perusahaan untuk memenuhi kebutuhan likuiditas dalam kondisi krisis, yang didasarkan pada berbagai skenario.
  - ii. Cakupan dan frekuensi *stress testing* harus disesuaikan dengan skala,

kompleksitas kegiatan usaha, dan eksposur Risiko Likuiditas Perusahaan dengan ketentuan:

- (a) *Stress testing* harus dilakukan secara berkala dengan menggunakan *skenario stress* secara spesifik pada Perusahaan maupun *skenario stress* pada pasar.
  - (b) *Stress testing* paling sedikit dilakukan 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun. Jangka waktu pelaksanaan *stress testing* dapat dilakukan dalam rentang waktu yang lebih pendek jika Perusahaan menganggap bahwa kondisi krisis yang terjadi dapat menyebabkan Perusahaan terekspos pada Risiko Likuiditas yang tidak dapat ditolerir dan/atau atas permintaan Otoritas Jasa Keuangan.
  - (c) *Skenario stress* secara spesifik pada Perusahaan, yang dapat digunakan antara lain penurunan peringkat Perusahaan oleh lembaga pemeringkat, penarikan dana besar-besaran, gangguan atau kegagalan sistem yang mendukung operasional Perusahaan.
  - (d) *Skenario stress* pada pasar yang dapat digunakan antara lain perubahan indikator ekonomi dan perubahan kondisi pasar, baik lokal maupun global.
  - (e) Dalam melakukan *stress testing*, Perusahaan menggunakan skenario yang bersifat historis dan/atau hipotesis serta skenario lainnya dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis dan kerentanan Perusahaan.
  - (f) *Stress testing* harus memperhitungkan implikasi skenario pada berbagai jangka waktu yang berbeda, termasuk secara harian.
- i) Perusahaan harus mengembangkan asumsi-asumsi *stress testing* untuk skenario spesifik pada Perusahaan maupun skenario pasar, antara lain:

- i. asumsi mengenai perilaku pihak lawan transaksi (*counterparty*) dan/atau nasabah dalam kondisi krisis yang dapat mempengaruhi arus kas; dan
  - ii. asumsi mengenai perilaku pelaku pasar lainnya sebagai respon terhadap kondisi krisis di pasar.
- j) Asumsi-asumsi yang digunakan dalam pengukuran Risiko Likuiditas Perusahaan harus dapat diterima kewajarannya dan disesuaikan dengan karakteristik likuiditas aset, likuiditas liabilitas, dan likuiditas transaksi rekening administratif Perusahaan, serta dikinikan sesuai dengan kondisi dan volatilitas pasar.
- k) Dalam melakukan *stress testing* untuk Risiko Likuiditas, Perusahaan harus mempertimbangkan hasil penilaian yang dilakukan terhadap jenis Risiko lainnya antara lain Risiko Pasar, Risiko Kredit, dan Risiko Reputasi serta menganalisis kemungkinan interaksi dengan berbagai jenis Risiko tersebut.
- l) Perusahaan harus melakukan tindak lanjut atas hasil *stress testing*, antara lain:
- i. menyesuaikan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas;
  - ii. menyesuaikan komposisi likuiditas aset, liabilitas dan/atau rekening administratif;
  - iii. mengembangkan atau menyempurnakan rencana pendanaan darurat; dan/atau
  - iv. meninjau penetapan limit.

Hasil *stress testing* dan tindak lanjut atas *stress testing* harus dilaporkan kepada Direksi dan dievaluasi oleh Direksi.

### 3) Pengendalian Risiko Likuiditas

- a) Pengendalian Risiko Likuiditas dilakukan melalui strategi pendanaan, pengelolaan posisi likuiditas dan Risiko Likuiditas harian, pengelolaan posisi likuiditas dan Risiko Likuiditas intra grup, pengelolaan aset likuid yang berkualitas tinggi, dan rencana pendanaan darurat.
- b) Strategi Pendanaan
  - i. Strategi pendanaan mencakup strategi diversifikasi sumber dan jangka waktu

pendanaan yang dikaitkan dengan karakteristik dan rencana bisnis Perusahaan.

- ii. Perusahaan 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.

c) Pengelolaan Posisi Likuiditas dan Risiko Likuiditas Harian

- i. Pengelolaan secara aktif atas posisi likuiditas dan Risiko Likuiditas harian bertujuan untuk memenuhi liabilitas setiap saat sepanjang hari (intra-hari) secara tepat waktu baik pada kondisi normal maupun kondisi krisis dengan memprioritaskan kewajiban yang segera.

- ii. Perusahaan harus menganalisis perubahan posisi likuiditas yang terjadi akibat pembayaran dan/atau penerimaan dana sepanjang hari. Analisis perubahan posisi likuiditas dilakukan antara lain berdasarkan proyeksi arus kas yang harus disusun setiap hari baik dalam rupiah maupun valuta asing yang paling sedikit mencakup proyeksi untuk jangka waktu 1 (satu) minggu yang akan datang dan disajikan secara harian. Penyusunan proyeksi arus kas tersebut disusun oleh unit yang melakukan kegiatan *treasury*.

d) Pengelolaan Posisi Likuiditas dan Risiko Likuiditas Intra Grup

Dalam pengelolaan posisi likuiditas dan Risiko Likuiditas intra grup, Perusahaan harus memperhitungkan dan menganalisis:

- i. kebutuhan pendanaan perusahaan dalam kelompok usaha Perusahaan yang dapat mempengaruhi kondisi likuiditas Perusahaan; dan
- ii. kendala atau hambatan untuk mengakses likuiditas intra grup,

serta memastikan dampaknya telah diperhitungkan dalam pengukuran Risiko

Likuiditas.

- e) Pengelolaan Aset Likuid Berkualitas Tinggi
  - i. Perusahaan harus memiliki aset likuid berkualitas tinggi dengan jumlah yang cukup dan komposisi yang disesuaikan dengan karakteristik bisnis dan profil Risiko Likuiditas dalam rangka memenuhi kebutuhan likuiditas intra-hari, jangka pendek, dan jangka panjang.
  - ii. Perusahaan harus melakukan evaluasi dan memantau seluruh posisi dan komposisi aset likuid berkualitas tinggi termasuk aset yang telah diikat dan/atau yang tersedia sebagai agunan.
- f) Rencana Pendanaan Darurat
  - i. Perusahaan harus memiliki rencana pendanaan darurat untuk menangani permasalahan likuiditas dalam berbagai kondisi krisis yang disesuaikan dengan tingkat profil Risiko, hasil *stress testing*, kompleksitas kegiatan usaha, cakupan bisnis dan struktur organisasi, serta peran Perusahaan dalam sistem keuangan.
  - ii. Rencana pendanaan darurat meliputi kebijakan, strategi, prosedur, dan rencana tindak (*action plan*) untuk memastikan kemampuan Perusahaan dalam memperoleh sumber pendanaan yang diperlukan secara tepat waktu dan dengan biaya yang wajar paling sedikit mencakup:
    - (a) penetapan indikator dan/atau peristiwa yang digunakan untuk mengidentifikasi terjadinya kondisi krisis;
    - (b) mekanisme pemantauan dan pelaporan internal Perusahaan mengenai indikator sebagaimana pada huruf (a) secara berkala;
    - (c) strategi dalam menghadapi berbagai kondisi krisis dan prosedur pengambilan keputusan untuk melakukan tindakan atas perubahan perilaku dan pola arus kas yang menyebabkan defisit arus kas;
    - (d) strategi untuk memperoleh dukungan pendanaan dalam kondisi krisis

dengan mempertimbangkan biaya serta dampaknya terhadap modal serta berbagai aspek penting lainnya;

(e) koordinasi manajerial yang paling sedikit mencakup:

(1) penetapan pihak yang berwenang dan bertanggung jawab untuk melakukan identifikasi, melaksanakan rencana pendanaan darurat, dan pembentukan tim khusus pada saat terjadinya kondisi krisis; dan

(2) penetapan strategi dan prosedur komunikasi yang baik kepada pihak internal;

(f) prosedur pelaporan internal dalam rangka pengambilan keputusan oleh manajemen; dan

(g) prosedur untuk menetapkan prioritas hubungan dengan debitor untuk mengatasi permasalahan likuiditas dalam kondisi krisis.

iii. Rencana pendanaan darurat harus didokumentasikan, dievaluasi, dikinikan, dan diuji secara berkala untuk memastikan tingkat keandalan.

#### 4) Pemantauan Risiko Likuiditas

a) Pemantauan Risiko Likuiditas yang dilakukan Perusahaan harus memperhatikan indikator peringatan dini untuk mengetahui potensi peningkatan Risiko Likuiditas Perusahaan.

b) Indikator peringatan dini terdiri atas indikator internal dan indikator eksternal.

i. Indikator Internal, antara lain meliputi pendanaan Perusahaan dan strategi pertumbuhan aset, peningkatan konsentrasi baik pada sisi aset maupun liabilitas Perusahaan, peningkatan *mismatch* valuta asing, posisi yang mendekati atau melanggar limit internal maupun limit regulator secara berulang-ulang, dan peningkatan biaya dana Perusahaan.

ii. Indikator Eksternal, dapat berasal dari

pihak ketiga, analisis pasar, maupun peserta pasar. Umumnya indikator-indikator tersebut berkaitan dengan kapasitas pembiayaan Perusahaan yang bersangkutan. Contoh indikator yang berasal dari pihak ketiga antara lain meliputi rumor di pasar mengenai permasalahan pada Perusahaan, penurunan peringkat kredit (*credit rating*) oleh lembaga pemeringkat, penurunan harga saham Perusahaan, penurunan volume transaksi atau penurunan lini pembiayaan.

5) Sistem Informasi Manajemen Risiko bagi Risiko Likuiditas

- a) Perusahaan harus memiliki sistem informasi Manajemen Risiko yang memadai dan andal untuk mendukung pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko, serta pelaporan Risiko Likuiditas dalam kondisi normal dan kondisi krisis secara lengkap, akurat, kini, utuh, dan berkesinambungan.
- b) Sistem informasi Manajemen Risiko harus dapat menyediakan informasi paling sedikit mengenai:
  - i. arus kas dan profil maturitas dari aset, liabilitas, dan rekening administratif;
  - ii. kepatuhan terhadap kebijakan, strategi, dan prosedur Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas termasuk limit dan rasio likuiditas;
  - iii. laporan profil Risiko dan tren likuiditas untuk kepentingan manajemen secara tepat waktu;
  - iv. informasi yang dapat digunakan untuk keperluan *stress testing*; dan
  - v. informasi lain yang terkait dengan Risiko Likuiditas seperti posisi dan valuasi portofolio aset likuid berkualitas tinggi, konsentrasi sumber pendanaan, aset dan liabilitas serta tagihan dan liabilitas pada rekening administratif, yang bersifat tidak stabil.

d. Sistem Pengendalian Internal yang Menyeluruh

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui

pelaksanaan sistem pengendalian internal untuk Risiko Likuiditas, selain melaksanakan pengendalian internal sebagaimana pada butir I.D., pada setiap aspek Perusahaan juga harus menerapkan:

- 1) Pengendalian internal dan kaji ulang independen yang memadai terhadap penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas yang dilaksanakan oleh fungsi yang mempunyai fungsi sebagai pemantau Risiko atau fungsi pengendalian internal atau fungsi audit internal.
- 2) Pengendalian internal terhadap proses penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas yang dilakukan oleh fungsi yang mempunyai fungsi sebagai fungsi pengendalian internal atau fungsi audit internal antara lain mencakup:
  - a) kecukupan tata kelola Risiko Likuiditas, termasuk pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah;
  - b) kecukupan kerangka Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas;
  - c) kecukupan limit Risiko Likuiditas; dan
  - d) kecukupan proses dan sistem Manajemen Risiko serta SDM pada fungsi atau unit yang menerapkan Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas.
- 3) Kaji ulang independen yang dilakukan oleh fungsi yang mempunyai fungsi sebagai pemantau Risiko antara lain mencakup:
  - a) kepatuhan pada kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko untuk Risiko Likuiditas termasuk dalam pengelolaan posisi likuiditas dan Risiko Likuiditas, komposisi aset dan liabilitas, aset likuid berkualitas tinggi, dan kepatuhan pada limit;
  - b) kecukupan metode, asumsi, dan indikator pengukuran Risiko Likuiditas termasuk *stress testing*; dan
  - c) kinerja model pengukuran Risiko Likuiditas, antara lain berdasarkan perbandingan antara hasil pengukuran Risiko Likuiditas dengan nilai aktual.
- 4) Kelemahan yang teridentifikasi dalam pengendalian internal dan kaji ulang independen harus dilaporkan kepada pihak-pihak yang terkait untuk ditindaklanjuti.

## F. Risiko Hukum

### 1. Definisi

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

### 2. Tujuan

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

### 3. Penerapan Manajemen Risiko

Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum diterapkan baik bagi Perusahaan secara individu maupun bagi Perusahaan secara konsolidasi dengan Perusahaan Anak. Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum disesuaikan dengan ukuran dan kompleksitas usaha Perusahaan. Secara umum dalam prinsip penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum paling sedikit mencakup:

- a. Pengawasan Aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah untuk Risiko Hukum, selain melaksanakan pengawasan aktif sebagaimana pada butir I.A., pada setiap aspek Perusahaan harus menambahkan penerapan:

- 1) Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah
  - a) Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah harus memastikan bahwa penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum dilakukan secara efektif dan terintegrasi dengan penerapan Manajemen Risiko untuk lainnya yang dapat berdampak

pada profil Risiko Perusahaan secara keseluruhan.

- b) Direksi harus menetapkan mekanisme komunikasi yang efektif, termasuk dengan melibatkan pegawai Perusahaan, atas permasalahan hukum yang dihadapi dengan bagian hukum atau fungsi terkait agar Risiko Hukum dapat segera dicegah dan dikendalikan.
- c) Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah harus menerapkan *legal governance* yaitu suatu tata kelola untuk membentuk, mengeksekusi, dan menginterpretasikan ketentuan peraturan perundang-undangan dan ketentuan internal termasuk standar perjanjian yang digunakan.
- d) Direksi harus memastikan terdapat *legal consistency* pada setiap kegiatan usahanya yaitu adanya keselarasan antara kegiatan atau aktivitas usaha yang dilakukan dengan ketentuan dan tidak menimbulkan suatu ambiguitas dalam suatu perjanjian yang dibuat oleh Perusahaan.
- e) Direksi harus memastikan adanya *legal completeness*, agar seluruh hal yang diatur oleh ketentuan baik yang bersifat nasional maupun internasional dapat diimplementasikan dengan baik oleh Perusahaan, termasuk larangan dalam ketentuan, diatur secara jelas dalam ketentuan internal Perusahaan.

## 2) Sumber Daya Manusia (SDM)

Perusahaan harus menerapkan sanksi secara konsisten kepada pegawai Perusahaan yang terbukti melakukan penyimpangan dan pelanggaran terhadap ketentuan eksternal dan internal serta kode etik internal Perusahaan.

## 3) Organisasi Manajemen Risiko Hukum

- a) Perusahaan harus memiliki fungsi yang berperan sebagai *legal watch* yang menyediakan analisis atau advis hukum kepada seluruh pegawai pada setiap jenjang organisasi.
- b) Perusahaan harus memiliki fungsi independen yang menilai dan memantau secara berkelanjutan implementasi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum. Pada umumnya hal ini dilakukan oleh fungsi yang mempunyai fungsi sebagai pemantau Risiko atau fungsi yang

membawahkan bidang hukum yang bertanggung jawab secara langsung kepada direktur utama Perusahaan. Selain itu, fungsi tersebut juga bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mengevaluasi strategi, kebijakan, dan prosedur Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum serta memberikan masukan kepada Direksi dan Dewan Komisaris. Keterlibatan fungsi yang membawahkan bidang hukum juga sangat penting dalam setiap aktivitas bisnis Perusahaan yang terekspos Risiko Hukum termasuk antara lain dalam hal Perusahaan akan melakukan aktivitas dan/atau menerbitkan kegiatan usaha baru.

- c) fungsi yang membawahkan bidang hukum, fungsi yang mempunyai fungsi sebagai pemantau Risiko dan fungsi operasional (*risk-taking unit*) harus secara bersama-sama menilai dampak perubahan ketentuan tertentu terhadap eksposur Risiko Hukum.

b. Kecukupan Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko serta Penetapan Limit Risiko

Dalam melaksanakan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko untuk Risiko Hukum, selain melaksanakan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko sebagaimana pada butir I.B., pada setiap aspek Perusahaan harus menambahkan penerapan:

1) Strategi Manajemen Risiko

Strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari strategi Manajemen Risiko Perusahaan secara keseluruhan sebagaimana pada butir I.B.6.a.

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

Penetapan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko untuk Risiko Hukum mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana pada butir I.B.6.b.

3) Kebijakan dan Prosedur

- a) Perusahaan harus memiliki dan melaksanakan prosedur analisis aspek hukum terhadap kegiatan usaha baru.

- b) Perusahaan harus melakukan evaluasi dan pengkinian kebijakan dan prosedur pengendalian Risiko Hukum secara berkala,

sesuai dengan perkembangan eksternal dan internal Perusahaan, seperti perubahan ketentuan.

4) Penetapan Limit

Penetapan limit untuk Risiko Hukum mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana dimaksud dalam butir I.B.6.d.

c. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pengendalian, dan Pemantauan Risiko, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko Bagi Risiko Hukum

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum, selain melaksanakan proses sebagaimana pada butir I.C., pada setiap proses Perusahaan harus menambahkan penerapan:

1) Identifikasi Risiko Hukum

Pelaksanaan identifikasi untuk Risiko Hukum mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana pada butir I.C.4.a.

2) Pengukuran Risiko Hukum

a) Perusahaan harus memiliki metode pengukuran Risiko untuk Risiko Hukum yang memadai dan terintegrasi dengan kerangka Manajemen Risiko Perusahaan, baik menggunakan pendekatan secara kuantitatif maupun kualitatif.

b) Dalam mengukur Risiko Hukum, Perusahaan dapat antara lain menggunakan indikator atau parameter berupa potensi kerugian akibat tuntutan litigasi, pembatalan perjanjian yang disebabkan oleh kelemahan perikatan, terjadinya perubahan peraturan perundang-undangan yang menyebabkan kegiatan usaha Perusahaan menjadi tidak sejalan dengan ketentuan yang ada.

3) Pengendalian Risiko Hukum

a) fungsi yang membawahkan bidang hukum harus melakukan kaji ulang secara berkala terhadap kontrak dan perjanjian antara Perusahaan dengan pihak lain, antara lain dengan cara melakukan penilaian kembali terhadap efektivitas proses *enforceability* guna mengecek validitas hak dalam kontrak dan perjanjian tersebut.

b) Dalam hal Perusahaan menerbitkan garansi

seperti *netting agreement*, *collateral pledges*, dan *margin calls* maka hal tersebut harus didukung dengan dokumen hukum yang efektif dan *enforceable*.

4) Pemantauan Risiko Hukum

Pelaksanaan pemantauan untuk Risiko Hukum mengacu pada cakupan penerapan secara umum pada butir I.C.4.d.

5) Sistem Informasi Manajemen Risiko bagi Risiko Hukum

Perusahaan harus mencatat dan menatausahakan setiap kejadian, termasuk proses litigasi yang terkait dengan Risiko Hukum beserta jumlah potensi kerugian yang diakibatkan oleh kejadian dimaksud dalam suatu administrasi data. Pencatatan dan penatausahaan data tersebut disusun dalam suatu data statistik yang dapat digunakan untuk memproyeksikan potensi kerugian aktivitas bisnis Perusahaan pada periode tertentu.

d. Sistem Pengendalian Internal

Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal untuk Risiko Hukum mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana pada butir I.D.

G. Risiko Kepatuhan

1. Definisi

a. Risiko Kepatuhan adalah Risiko akibat Perusahaan tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan.

b. Risiko Kepatuhan dapat bersumber antara lain dari:

1) perilaku hukum yaitu perilaku atau aktivitas Perusahaan yang menyimpang atau melanggar dari ketentuan dan/atau peraturan perundang-undangan; dan

2) perilaku organisasi, yaitu perilaku atau aktivitas Perusahaan yang menyimpang atau bertentangan dari standar yang berlaku secara umum.

2. Tujuan

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

### 3. Penerapan Manajemen Risiko

Penerapan Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan diterapkan baik bagi Perusahaan secara individu maupun bagi Perusahaan secara konsolidasi dengan Perusahaan Anak. Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan disesuaikan dengan ukuran dan kompleksitas usaha Perusahaan. Secara umum, dalam prinsip penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan paling sedikit mencakup:

#### a. Pengawasan Aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah untuk Risiko Kepatuhan, selain melaksanakan pengawasan aktif sebagaimana pada butir I.A., pada setiap aspek Perusahaan harus menambahkan penerapan:

##### 1) Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah

- a) Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah harus memastikan bahwa Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan dilakukan secara terintegrasi dengan Manajemen Risiko lainnya yang dapat berdampak pada profil Risiko Kepatuhan Perusahaan secara keseluruhan.
- b) Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah harus memastikan bahwa setiap permasalahan kepatuhan yang timbul dapat diselesaikan secara efektif oleh fungsi terkait dan dilakukan pemantauan atas tindakan perbaikan oleh fungsi kepatuhan.
- c) 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 Perusahaan, antara lain:
  - i. merumuskan strategi guna mendorong terciptanya budaya kepatuhan;
  - ii. mengusulkan kebijakan kepatuhan atau prinsip-prinsip kepatuhan yang akan ditetapkan oleh Direksi;
  - iii. menetapkan sistem dan prosedur

kepatuhan yang akan digunakan untuk menyusun ketentuan dan pedoman internal Perusahaan;

- iv. memastikan bahwa seluruh kebijakan, ketentuan, sistem, dan prosedur, serta kegiatan usaha yang dilakukan Perusahaan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
- v. meminimalkan Risiko Kepatuhan Perusahaan;
- vi. melakukan tindakan pencegahan agar kebijakan dan/atau keputusan yang diambil Direksi Perusahaan atau pimpinan kantor cabang dari Perusahaan yang berkedudukan di luar negeri tidak menyimpang dari ketentuan dan peraturan perundang-undangan; dan
- vii. melakukan tugas-tugas lainnya yang terkait dengan fungsi kepatuhan.

2) Sumber Daya Manusia (SDM)

Pegawai yang ditempatkan pada fungsi kepatuhan tidak ditempatkan pada posisi yang rentan terhadap konflik kepentingan dalam melaksanakan tanggung jawab fungsi kepatuhan.

3) Organisasi Manajemen Risiko bagi Risiko Kepatuhan

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

- i. membuat langkah-langkah dalam rangka mendukung terciptanya budaya kepatuhan pada seluruh kegiatan usaha Perusahaan pada setiap jenjang organisasi;
- ii. memiliki program kerja tertulis dan melakukan identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko terkait dengan Manajemen Risiko untuk

Risiko Kepatuhan;

- iii. menilai dan mengevaluasi efektivitas, kecukupan, dan kesesuaian kebijakan, sistem, dan prosedur yang dimiliki Perusahaan dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan;
  - iv. melakukan *review* dan/atau merekomendasikan pengkinian dan penyempurnaan kebijakan, ketentuan, sistem, maupun prosedur yang dimiliki oleh Perusahaan agar sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan;
  - v. melakukan upaya untuk memastikan bahwa kebijakan, ketentuan, sistem, dan prosedur serta kegiatan usaha Perusahaan telah sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan; dan
  - vi. melakukan tugas-tugas lainnya yang terkait dengan fungsi kepatuhan.
- b. Kecukupan Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko serta 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 sebagaimana pada butir I.B., dalam setiap aspek Perusahaan perlu menambahkan penerapan:

1) Strategi Manajemen Risiko

Penyusunan strategi untuk Risiko Kepatuhan mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana pada butir I.B.6.a.

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

Pada dasarnya Perusahaan harus mematuhi ketentuan dan peraturan perundang-undangan. Hal ini menyebabkan Perusahaan 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) Perusahaan harus memiliki rencana kerja kepatuhan yang memadai.
- b) Perusahaan harus memastikan efektivitas penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko

Kepatuhan, terutama dalam rangka penyusunan kebijakan dan prosedur telah sesuai dengan standar yang berlaku secara umum, ketentuan, dan/atau peraturan perundang-undangan, antara lain yang berkaitan dengan:

- i. ketepatan penetapan limit;
- ii. kebijakan untuk mengecualikan pelaksanaan transaksi yang melampaui limit;
- iii. penerapan kebijakan pengecekan kepatuhan melalui prosedur secara berkala;
- iv. ketepatan waktu mengkomunikasikan kebijakan kepada seluruh pegawai pada setiap jenjang organisasi;
- v. kecukupan pengendalian terhadap pengembangan kegiatan usaha baru; dan
- vi. 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 pada butir I.B.6.d.

#### c. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pengendalian, dan Pemantauan Risiko, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko Bagi Risiko Kepatuhan

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan, selain melaksanakan proses sebagaimana pada butir I.C., pada setiap proses Perusahaan harus menambahkan penerapan:

##### 1) Identifikasi Risiko Kepatuhan

Perusahaan harus melakukan identifikasi dan analisis terhadap beberapa faktor yang dapat meningkatkan eksposur Risiko Kepatuhan, antara lain:

- a) jenis dan kompleksitas kegiatan usaha Perusahaan, termasuk pengembangan atau perluasan kegiatan usaha; dan
- b) jumlah atau volume serta materialitas

ketidakpatuhan Perusahaan terhadap kebijakan dan prosedur internal, ketentuan dan/atau peraturan perundang-undangan, serta praktik dan standar etika bisnis yang sehat.

2) Pengukuran Risiko Kepatuhan

Dalam mengukur Risiko Kepatuhan, antara lain dapat menggunakan indikator atau parameter berupa:

- a) jenis dan signifikansi pelanggaran yang dilakukan;
- b) frekuensi pelanggaran (termasuk sanksi) atau *track record* kepatuhan Perusahaan; dan
- c) pelanggaran terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan atau standar bisnis yang berlaku umum; dan
- d) tindak lanjut atas pelanggaran.

3) Pengendalian Risiko Kepatuhan

Pelaksanaan pengendalian untuk Risiko Kepatuhan mengacu pada cakupan penerapan secara umum dimaksud dalam butir I.C.4.c.

4) Pemantauan Risiko Kepatuhan

Fungsi Manajemen Risiko atau fungsi kepatuhan harus memantau dan melaporkan Risiko Kepatuhan yang terjadi kepada Direksi Perusahaan baik sewaktu-waktu pada saat terjadinya Risiko Kepatuhan maupun secara berkala.

5) Sistem Informasi Manajemen Risiko bagi Risiko Kepatuhan

Pelaksanaan sistem informasi manajemen untuk Risiko Kepatuhan mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana pada butir I.C.4.e.

d. Sistem Pengendalian Internal yang Menyeluruh

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kepatuhan, selain melaksanakan pengendalian internal sebagaimana pada butir I.D., Perusahaan harus memiliki sistem pengendalian internal untuk Risiko Kepatuhan, antara lain untuk memastikan tingkat responsif Perusahaan terhadap penyimpangan standar yang berlaku secara umum, ketentuan atau peraturan perundang-undangan.

## H. Risiko Reputasi

1. Definisi

- a. Risiko Reputasi adalah Risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang bersumber dari persepsi negatif terhadap Perusahaan.
- b. Risiko reputasi timbul antara lain karena adanya pemberitaan media dan/atau rumor mengenai Perusahaan yang bersifat negatif, serta strategi komunikasi Perusahaan yang kurang efektif.

2. Tujuan

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

3. Penerapan Manajemen Risiko

Penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi diterapkan baik bagi Perusahaan secara individu maupun bagi Perusahaan secara konsolidasi dengan Perusahaan Anak, yang disesuaikan dengan ukuran dan kompleksitas usaha Perusahaan. Secara umum dalam prinsip penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi, paling sedikit mencakup:

- a. Pengawasan Aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah untuk Risiko Reputasi, selain melaksanakan pengawasan aktif sebagaimana pada butir I.A., pada setiap aspek Perusahaan harus menambahkan penerapan:

- 1) Kewenangan dan Tanggung Jawab Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah
  - a) Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah harus memastikan bahwa penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Hukum dilakukan secara efektif dan terintegrasi dengan penerapan Manajemen Risiko untuk lainnya yang dapat berdampak pada profil Risiko Perusahaan secara keseluruhan.
  - b) Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah harus memberikan perhatian terhadap pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi oleh fungsi terkait di Perusahaan, khususnya fungsi yang berhubungan dengan interaksi dengan pihak

eksternal.

- c) Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah harus berperilaku secara profesional dan menjaga etika bisnis sehingga dapat menjadi contoh bagi seluruh elemen organisasi Perusahaan dalam upaya membangun dan menjaga reputasi.
- d) Direksi harus menetapkan alur penyampaian informasi kepada debitur dan pihak eksternal lainnya terkait dengan kegiatan usaha Perusahaan dalam rangka mengendalikan Risiko Reputasi.

2) Sumber Daya Manusia (SDM)

Perusahaan perlu menyediakan layanan terpusat untuk menangani pertanyaan, saran, atau keluhan dari Debitur misalnya dalam bentuk layanan *call center*.

3) Organisasi Manajemen Risiko Reputasi

a) Seluruh pegawai termasuk manajemen fungsi bisnis dan operasional dan fungsi pendukung Perusahaan harus menjadi bagian dari struktur pelaksana Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi, mengingat reputasi merupakan hasil dari seluruh kegiatan usaha Perusahaan.

b) Peran manajemen fungsi 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 debitur.

c) Fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi antara lain *corporate secretary*, humas, *investor relation*, antara lain bertanggung jawab:

- i. menjalankan fungsi kehumasan dan menindaklanjuti pemberitaan negatif atau kejadian lainnya yang mempengaruhi reputasi Perusahaan dan dapat menyebabkan kerugian Perusahaan; dan
- ii. mengkomunikasikan informasi yang dibutuhkan pemangku kepentingan antara lain investor, debitur, kreditur, asosiasi, dan masyarakat.

b. Kecukupan Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko serta Penetapan Limit Risiko

Dalam melaksanakan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko untuk Risiko Reputasi, selain melaksanakan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko sebagaimana pada butir I.B., dalam setiap aspek Perusahaan harus menambahkan penerapan:

1) Strategi Manajemen Risiko

Strategi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari strategi Manajemen Risiko Perusahaan secara keseluruhan sebagaimana dimaksud dalam butir I.B.6.a.

2) Tingkat Risiko yang akan diambil (*Risk Appetite*) dan Toleransi Risiko

Penetapan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko untuk Risiko Reputasi mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana pada butir I.B.6.b.

3) Kebijakan dan Prosedur

a) Perusahaan harus mempunyai kebijakan dan prosedur tertulis yang memenuhi prinsip-prinsip transparansi dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah dan pemangku kepentingan lainnya untuk mengendalikan Risiko Reputasi. Kebijakan tersebut harus sejalan dengan ketentuan dan/atau peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai perlindungan konsumen.

b) Perusahaan harus memiliki dan melaksanakan kebijakan komunikasi yang tepat dalam rangka menghadapi berita atau publikasi yang bersifat negatif atau mencegah informasi yang cenderung kontraproduktif, antara lain dengan cara menerapkan strategi penggunaan media yang efektif untuk menghadapi berita negatif.

c) Perusahaan harus mempunyai protokol khusus untuk pengelolaan reputasi pada saat krisis sehingga dapat dengan cepat mengantisipasi peningkatan Risiko Reputasi pada saat krisis. Penilaian atas faktor ini mencakup struktur manajemen krisis dan prosedur manual manajemen krisis.

4) Penetapan Limit

Limit Risiko Reputasi secara umum bukan

merupakan limit yang dapat dikuantifikasi secara finansial. Sebagai contoh: limit waktu menindaklanjuti keluhan debitur dan batasan waktu menunggu dalam antrian untuk mendapat pelayanan.

- c. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pengendalian, dan Pemantauan Risiko, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko Bagi Risiko Reputasi

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan Risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi, selain melaksanakan proses sebagaimana pada butir I.C., pada setiap proses Perusahaan harus menambahkan penerapan:

1) Identifikasi Risiko Reputasi

- a) Perusahaan harus mencatat dan menatausahakan setiap kejadian yang terkait dengan Risiko Reputasi termasuk jumlah potensi kerugian dalam suatu administrasi data.
- b) Perusahaan dapat menggunakan beberapa sumber informasi untuk mengidentifikasi dampak dari Risiko Reputasi antara lain pemberitaan media massa, situs web Perusahaan, dan hasil analisis jejaring sosial, pengaduan debitur melalui layanan *call center*, atau kuesioner kepuasan debitur.

2) Pengukuran Risiko Reputasi

- a) Pencatatan dan penatausahaan setiap kejadian yang terkait dengan Risiko Reputasi termasuk jumlah potensi kerugian dalam suatu administrasi data disusun dalam suatu data statistik yang dapat digunakan untuk memproyeksikan potensi kerugian pada suatu periode dan aktivitas tertentu Perusahaan.
- b) Dalam mengukur Risiko Reputasi, antara lain dapat menggunakan indikator/parameter berupa pengaruh reputasi pengurus, pemilik, dan grup, pelanggaran etika bisnis, kompleksitas produk dan kerja sama bisnis, frekuensi, materialitas, dan eksposur pemberitaan negatif, dan frekuensi dan materialitas keluhan debitur atau konsumen.

3) Pengendalian Risiko Reputasi

- a) Perusahaan harus segera menindaklanjuti dan mengatasi adanya keluhan nasabah dan

gugatan hukum yang dapat meningkatkan eksposur Risiko Reputasi.

b) Perusahaan harus mengembangkan mekanisme yang andal dalam melakukan tindakan pengendalian Risiko Reputasi yang efektif. Secara umum, pengendalian Risiko Reputasi dapat dilakukan melalui 2 (dua) hal:

i. 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 Perusahaan untuk pemberdayaan masyarakat dalam bentuk kegiatan ekonomi atau sosial yang diharapkan dapat membangun reputasi positif dari pemangku kepentingan terhadap Perusahaan.

(b) Komunikasi atau edukasi secara rutin kepada pemangku kepentingan dalam rangka membentuk reputasi positif dari pemangku kepentingan.

ii. Pemulihan reputasi Perusahaan setelah terjadi kejadian yang menimbulkan Risiko Reputasi, yaitu seluruh tindak lanjut Perusahaan untuk memulihkan reputasi dan mencegah terjadinya pemburukan reputasi Perusahaan.

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.

4) Pemantauan Risiko Reputasi

Pelaksanaan pemantauan untuk Risiko Reputasi mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana pada butir I.C.4.d.

5) Sistem Informasi Manajemen Risiko bagi Risiko Reputasi

a) Perusahaan 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 *board* atau *management meeting*.

- b) Perusahaan harus memiliki mekanisme sistem peringatan dini untuk memberikan sinyal kepada manajemen sehingga dapat melakukan tindak lanjut dan mitigasi yang dibutuhkan.

d. Sistem Pengendalian Internal yang Menyeluruh

Pelaksanaan sistem pengendalian internal untuk Risiko Reputasi mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana pada butir I.D.

### III. PENILAIAN PROFIL RISIKO

Perusahaan melakukan penilaian terhadap profil Risiko pada seluruh kegiatan usaha Perusahaan, yang terdiri dari penilaian terhadap:

1. Risiko yang melekat pada kegiatan usaha Perusahaan (risiko inheren); dan
2. kualitas penerapan Manajemen Risiko, yang mencerminkan penilaian kecukupan sistem pengendalian Risiko.

Mekanisme penilaian tersebut mengacu kepada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan mengenai Penilaian Tingkat Kesehatan Lembaga Jasa Keuangan Nonbank.

Ditetapkan di Jakarta

pada tanggal 2020

KEPALA EKSEKUTIF PENGAWAS  
PERASURANSIAN, DANA PENSIUN,  
LEMBAGA PEMBIAYAAN DAN  
LEMBAGA KEUANGAN LAINNYA  
OTORITAS JASA KEUANGAN,

RISWINANDI