

MANAJEMEN RISIKO

Kedisiplinan penerapan manajemen risiko dapat meningkatkan ketahanan Bank dalam menghadapi tekanan dan perubahan lingkungan yang terjadi. Oleh karena itu, Bank perlu meningkatkan penerapan manajemen risiko yang baik dan memastikan seluruh risiko yang dihadapi dapat diidentifikasi, diukur, dipantau, dan dikendalikan secara tepat terhadap faktor-faktor risiko yang dapat mempengaruhi kinerja keuangan Bank guna mencegah atau meminimalkan kerugian yang timbul dari kegiatan Bank ataupun mencegah hal-hal yang dapat mengganggu kelangsungan usaha Bank.

Dasar Penerapan Manajemen Risiko

Dalam penerapan manajemen risiko, Bank senantiasa patuh dan taat terhadap regulasi dan perundang-undangan yang berlaku, antara lain mengacu pada:

1. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 4/POJK.03/2016 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum.
2. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 18/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.
3. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 55/POJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Bank Umum.
4. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 38/POJK.03/2017 tentang Penerapan Manajemen Risiko secara Konsolidasi bagi Bank yang Melakukan Pengendalian terhadap Perusahaan Anak.
5. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 37/POJK.03/2019 tentang Transparansi dan Publikasi Laporan Bank.
6. Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 34/SEOJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.
7. Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 13/SEOJK.03/2017 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Bank Umum.
8. Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 14/SEOJK.03/2017 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum.
9. Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 9/SEOJK.03/2020 tentang Transparansi dan Publikasi Bank Umum Konvensional.

Penerapan Manajemen Risiko Bank

Bank secara berkesinambungan melakukan penerapan manajemen risiko pada setiap aktivitas fungsional operasional Bank untuk mencapai pertumbuhan bisnis maupun aktivitas operasional yang sehat dan berkelanjutan. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, Bank mengedepankan prinsip-prinsip penerapan manajemen risiko dan ketentuan yang berlaku.

Adapun penerapan manajemen risiko Bank secara efektif dilakukan melalui 4 (empat) pilar, yaitu:

1. Pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi.
2. Kecukupan kebijakan dan prosedur manajemen risiko dan penetapan limit risiko.
3. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko, serta sistem informasi manajemen risiko.
4. Sistem pengendalian internal yang menyeluruh.

Pengawasan Aktif Dewan Komisaris dan Direksi

Penerapan manajemen risiko dilakukan berdasarkan wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada masing-masing pihak sesuai jenjang jabatan untuk mendukung penerapan manajemen risiko secara efektif. Oleh karena itu, peran aktif Direksi dan Dewan Komisaris bertanggung jawab atas efektivitas penerapan manajemen risiko sesuai dengan karakteristik, kompleksitas, dan Profil Risiko Bank, dan memahami dengan baik risiko yang melekat pada kegiatan bisnis yang dijalankan serta memberikan arahan yang jelas, melakukan pengawasan dan mitigasi secara aktif, dan mengembangkan budaya manajemen risiko di Bank.

Kecukupan Kebijakan, Prosedur, dan Penetapan Limit Manajemen Risiko

Aktivitas operasional Bank telah didukung dengan kerangka manajemen risiko yang mencakup kebijakan dan prosedur penerapan manajemen risiko sejalan dengan visi, misi, strategi bisnis Bank, tingkat risiko yang diambil dan toleransi risiko, serta limit tanpa mengabaikan kemampuan modal Bank untuk dapat menyerap eksposur risiko.

Kebijakan dan prosedur penerapan manajemen risiko merupakan arahan tertulis pada aktivitas fungsional Bank yang dalam penyusunannya juga telah memperhatikan kompleksitas kegiatan usaha, Profil Risiko, dan keterkaitan antar risiko, serta peraturan yang ditetapkan otoritas dan/atau praktek perbankan yang sehat.

Perihal penetapan limit didasarkan atas limit secara keseluruhan, limit per jenis risiko, dan limit per aktivitas fungsional tertentu yang memiliki eksposur risiko disesuaikan dengan kompleksitas dan usaha Bank serta kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku. Sedangkan dalam penyusunan dan pengajuan limit diusulkan oleh unit kerja (Risk Taking Unit) dan disampaikan kepada Divisi Risk Management/Integrated untuk dievaluasi dan diajukan kepada Komite Manajemen Risiko. Selanjutnya, toleransi dan limit risiko direkomendasikan kepada Direktur Utama untuk mendapatkan persetujuan dengan sepengetahuan Dewan Komisaris.

Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, Pengendalian, dan Sistem Informasi Manajemen Risiko

Bank menjalankan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko didukung oleh sistem informasi manajemen dan laporan yang informatif mengenai kondisi keuangan, kinerja aktivitas fungsional, dan eksposur risiko Bank.

Proses manajemen risiko Bank meliputi:

1. Identifikasi

Dalam rangka melaksanakan proses identifikasi risiko, Bank telah melakukan analisis terhadap seluruh jenis risiko, terutama karakteristik risiko yang melekat yang berpotensi merugikan Bank. Identifikasi risiko bersifat proaktif. Identifikasi risiko dilakukan sesuai dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha Bank.

2. Pengukuran

Mengevaluasi secara berkala dan disesuaikan dengan aturan yang berlaku dan prosedur yang digunakan untuk mengukur risiko serta menyempurnakan sistem pengukuran risiko dalam hal terdapat perubahan kegiatan usaha Bank, produk, transaksi, dan faktor risiko yang bersifat material, sehingga dapat diambil tindakan mitigasi risiko.

3. Pemantauan

Sistem pemantauan risiko antara lain mencakup konsistensi pelaksanaan dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan dan peraturan terkait eskternal lainnya. Pemantauan didukung oleh sistem informasi manajemen risiko dan disesuaikan dengan kebutuhan dalam rangka penerapan manajemen risiko yang efektif.

4. Pengendalian

Proses pengendalian risiko yang diterapkan Bank disesuaikan dengan eksposur risiko maupun tingkat risiko yang akan diambil dan toleransi risiko. Hal ini dilakukan dengan memberikan tindak lanjut atas risiko yang bersifat material dan signifikan, pengawasan melekat, dan pelaksanaan audit internal secara berkala.

Penerapan proses manajemen risiko didukung oleh sistem informasi manajemen risiko dalam pelaksanaan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko serta pelaporan yang disampaikan kepada pihak manajemen sebagai salah satu langkah strategis dalam pengambilan keputusan.

Menyadari bahwa pengelolaan risiko menjadi tanggung jawab seluruh Risk Taking Unit, maka keberhasilan pengelolaan risiko ditentukan oleh adanya risk awareness di seluruh Risk Taking Unit yang dibekali dengan kompetensi yang memadai.

Sistem informasi manajemen risiko dikembangkan sesuai dengan kebutuhan Bank dalam rangka penerapan manajemen risiko yang efektif. Sistem informasi manajemen risiko dan informasi yang dihasilkan disesuaikan dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha Bank, serta adaptif terhadap perubahan.

Sistem Pengendalian Internal terhadap Penerapan Manajemen Risiko

Sistem pengendalian internal merupakan mekanisme proses pengawasan Bank untuk:

1. Mengelola dan mengendalikan risiko yang melekat pada kegiatan usaha Bank;
2. Menjamin tersedianya laporan yang akurat;
3. Meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku;
4. Mengurangi dampak kerugian keuangan, penyimpangan termasuk kecurangan (*fraud*) dan pelanggaran;
5. Meningkatkan efektivitas organisasi dan meningkatkan efisiensi biaya;
6. Mengelola risiko agar tetap dalam batas toleransi (*risk tolerance*) dan *risk appetite* sesuai ukuran dan kompleksitas usaha;
7. Melakukan pengujian dan mengkaji ulang terhadap sistem informasi Manajemen Risiko;
8. Memverifikasi dan kaji ulang secara berkala dan berkesinambungan terhadap permasalahan yang bersifat material dan tindakan untuk memperbaiki permasalahan yang terjadi;
9. Memberikan keyakinan yang memadai dalam rangka pencapaian tujuan Bank.

Evaluasi terhadap efektivitas penerapan sistem pengendalian internal dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan agar Bank dapat memantau dan memitigasi risiko-risiko yang dihadapi secara efektif. Hasil evaluasi tersebut dijadikan dasar untuk perbaikan dan penyempurnaan sistem ataupun kebijakan pengendalian internal.

Seluruh manajemen dan karyawan Bank memiliki peran dan tanggung jawab untuk menerapkan, mematuhi, serta meningkatkan sistem pengendalian internal di Bank. Hal ini tercermin dari konsep *three lines of defenses* dalam pengelolaan risiko yang telah diimplementasikan, di mana pengelolaan risiko dilakukan oleh seluruh lini organisasi.

Strategi Penerapan Manajemen Risiko

Sejalan dengan Visi dan Misi, Bank merumuskan strategi manajemen risiko dengan mengembangkan transformasi digital dan tetap menjaga kinerja usaha bank yang secara umum tertuang dalam Rencana Bisnis Bank dan telah disetujui oleh Manajemen Bank dengan memperhatikan *risk appetite* dan *risk tolerance*. Strategi manajemen risiko disusun untuk memastikan bahwa eksposur risiko Bank berada pada atau di bawah tingkat eksposur risiko yang ditetapkan sesuai dengan kebijakan, prosedur internal Bank, serta peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.

Penerapan strategi manajemen risiko dilakukan untuk mendukung pencapaian Rencana Bisnis Bank, di antaranya melalui:

1. Peningkatan pengelolaan risiko Bank yang berkualitas;
2. Penyempurnaan kebijakan atas penerapan manajemen risiko Bank; dan
3. Proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko di setiap jenjang organisasi.

Strategi pengelolaan risiko senantiasa dilakukan Bank, baik dari segi struktur organisasi dan sumber daya manusia, kebijakan dan prosedur, maupun sistem pendukung agar sesuai dengan perkembangan aktivitas perbankan yang semakin beragam dan kompleks. Usaha tersebut dilakukan Bank agar dapat mengelola risiko yang dihadapi, melakukan upaya pencegahan atau mitigasi, serta mencadangkan modal sehingga membantu Bank dalam merencanakan arah pertumbuhan bisnis di masa depan. Perbaikan dan peningkatan pengelolaan dilakukan melalui:

1. Menjaga eksposur risiko secara keseluruhan (*aggregate*) maupun per jenis risiko dengan mempertimbangkan keterkaitan antar risiko;
2. Evaluasi dan penyempurnaan pengukuran risiko secara berkala atau sewaktu-waktu apabila diperlukan untuk memastikan kesesuaian akurasi, kewajaran, serta prosedur yang digunakan untuk mengukur risiko; dan
3. Analisa dan evaluasi kecenderungan terhadap perubahan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Bank, baik faktor internal maupun eksternal.

Pada prinsipnya pengelolaan risiko dilakukan secara proaktif guna mencapai pertumbuhan kinerja keuangan maupun kelangsungan bisnis Bank yang sehat dan berkelanjutan serta memelihara tingkat *risk adjusted return* secara optimal sesuai dengan *risk appetite* yang ditetapkan.

Struktur Tata Kelola Risiko

Penerapan manajemen risiko bermanfaat untuk melakukan analisis terhadap risiko atau kemungkinan adanya risiko yang akan dihadapi saat ini maupun yang akan datang. Dalam praktiknya, Bank secara berkala melakukan kaji ulang melalui evaluasi kepada unit kerja. Evaluasi dilakukan dengan tujuan agar Bank mampu mengidentifikasi setiap risiko yang berpotensi muncul dan berdampak signifikan. Proses evaluasi pelaksanaan manajemen risiko menggunakan pendekatan berbasis risiko dan dilakukan oleh Divisi *Risk Management/Integrated*, bekerja sama dengan seluruh unit kerja.

Secara internal, efektivitas penerapan manajemen risiko juga didukung oleh unit independen lainnya seperti *Compliance, AML/Integrated & System Procedure Division, SKAI/Integrated & Anti Fraud Division* dan Komite Pendukung. Dalam hal ini *Compliance, AML/Integrated & System Procedure Division* melakukan fungsinya untuk memastikan kebijakan dan penerapan manajemen risiko telah sesuai ketentuan yang berlaku. Sementara itu, Divisi *SKAI/Integrated & Anti Fraud* secara rutin melakukan peninjauan ulang dan audit terhadap penerapan manajemen risiko Bank berdasarkan *risk-based* audit dengan tujuan sebagai pengendalian internal serta perbaikan penerapan manajemen risiko secara terus menerus. Adapun evaluasi efektivitas sistem manajemen risiko secara eksternal dilakukan oleh auditor eksternal maupun regulator.

Komite-Komite Pendukung atau Komite yang membantu Dewan Komisaris seperti diantaranya Komite Pemantau Risiko melakukan evaluasi terhadap kebijakan dan pengawasan, memberi masukan dan rekomendasi kepada Dewan Komisaris dalam rangka fungsi pengawasan, serta melakukan perbaikan atau penyempurnaan pelaksanaan manajemen risiko berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan manajemen risiko.

Evaluasi penerapan manajemen risiko ditinjau dan dikomunikasikan melalui rapat-rapat secara berkala seperti melalui rapat Komite Manajemen Risiko.

Stress Test

Bank secara berkala melakukan *stress test* guna mengetahui dampak dari implementasi kebijakan dan strategi Manajemen Risiko terhadap kinerja atau aktivitas fungsional Bank, dengan skenario spesifik dan/atau skenario pasar maupun secara skenario gabungan antara skenario spesifik dan skenario pasar. *Stress testing* dapat dilakukan lebih sering jika bank menganggap kondisi krisis yang terjadi bank dapat terekspos risiko.

Stress test secara spesifik menggunakan asumsi dari internal Bank, seperti penarikan dana besar-besaran atau penurunan kualitas kredit. Sedangkan, skenario pada pasar menggunakan asumsi perubahan kondisi ekonomi mikro maupun makro. *Stress testing* dilakukan dengan skenario yang bersifat historis dan/atau hipotesis dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis dan kerentanan Bank. *Stress test* dilakukan untuk melihat dampak kinerja usaha dan kecukupan modal bank.

Struktur Organisasi Manajemen Risiko

Bank memiliki struktur organisasi manajemen risiko yang memadai untuk mendukung penerapan manajemen risiko. Struktur organisasi manajemen risiko Bank dijelaskan sebagai berikut.

1. Komite Pemantau Risiko sebagai organ yang membantu Dewan Komisaris, seperti dalam rangka mengevaluasi pelaksanaan kebijakan manajemen risiko di tingkat eksekutif;
2. Komite Manajemen Risiko merupakan komite eksekutif di bawah Direksi; dan
3. Divisi *Risk Management/Integrated* merupakan Satuan Kerja Independen terhadap satuan kerja operasional (*Risk Taking Unit*) dan satuan kerja yang melaksanakan fungsi pengendalian intern yang bertanggung jawab kepada Direktur yang membawahi manajemen risiko.

Pengungkapan Eksposur Risiko

Bank menyadari bahwa risiko akan berdampak pada kegiatan operasional dan usaha Bank, serta bagi para pemangku kepentingan. Bank telah mengimplementasikan sistem manajemen risiko yang komprehensif dalam menjalankan kegiatan operasional dan usahanya. Komponen penting dalam proses manajemen risiko ini adalah identifikasi, pengukuran, pemantauan, pengendalian, dan sistem informasi manajemen risiko. Proses manajemen risiko tersebut dilakukan dan disesuaikan dengan kompleksitas dan usaha Bank. Dalam pengimplementasian proses manajemen risiko tersebut, Bank fokus pada kualitas penerapan manajemen risiko yang merupakan bagian dari sistem pengendalian risiko yang terdiri dari tata kelola risiko, kerangka manajemen risiko, proses manajemen risiko, sumber daya manusia, sistem informasi manajemen risiko, dan pengendalian risiko.

Risiko Kredit

Risiko kredit adalah risiko yang terjadi akibat kegagalan debitur dan/atau pihak lawan (*counterparty*) dalam memenuhi kewajibannya.

Tujuan dari manajemen risiko kredit adalah untuk memastikan aktivitas penyediaan dana Bank tidak terekspos pada risiko kredit yang dapat menimbulkan kerugian pada Bank.

Penerapan Manajemen Risiko Kredit

1. Organisasi Manajemen Risiko Kredit

Bank mengembangkan proses manajemen risiko kredit yang terstruktur guna mendukung prinsip perkreditan yang baik dengan pengendalian internal yang kuat, sebagai berikut :

- a. Dewan Komisaris, menyetujui rencana kredit tahunan Bank dan mengawasi pelaksanaannya, menyetujui Kebijakan Perkreditan Bank, meminta penjelasan dan tanggung jawab kepada Direksi jika dalam pelaksanaan pemberian kredit terdapat penyimpangan dari kebijakan yang telah ditetapkan;
- b. Direksi, bertanggung jawab atas penyusunan rencana dan kebijakan perkreditan, memastikan kepatuhan Bank terhadap ketentuan perundang-undangan dan peraturan yang berlaku di bidang perkreditan dan kebijakan perkreditan, serta melaporkan kepada Dewan Komisaris mengenai hal-hal seperti pelaksanaan rencana perkreditan, penyimpangan dalam pelaksanaan pemberian kredit, perkembangan kualitas portofolio kredit dan kredit dalam pengawasan khusus atau bermasalah;
- c. Divisi Bisnis adalah unit bisnis yang mengusulkan dan menjalankan aktivitas pemberian kredit atau penyediaan dana dan melaksanakan pengawasan debitur dalam perhatian khusus;
- d. Divisi *Credit Risk Review* adalah unit yang melakukan analisa dan evaluasi terhadap memorandum analisa kredit dan membuat rekomendasi terhadap proposal yang diusulkan oleh Divisi Bisnis;
- e. Divisi *Loan & Trade Operations* yang bertanggung jawab atas operasional perkreditan;
- f. *Credit Legal Unit* yang bertanggung jawab atas keabsahan dokumen dan legalitas agunan;
- g. Divisi *Corporate Legal* sebagai pemberi opini dan *me-review* standar baku perjanjian kredit.
- h. Divisi *Special Asset Management* berfungsi untuk melakukan penanganan debitur bermasalah dan penyelesaian aset bermasalah, serta restrukturisasi kredit bermasalah.
- i. Divisi *Compliance, Anti-Money Laundering (AML)/Integrated and System Procedure* berfungsi untuk menjaga kepatuhan Bank dalam penyediaan dana; dan
- j. Divisi *Risk Management/Integrated* melakukan pemantauan terhadap risiko yang melekat pada manajemen risiko kredit dan *stress test* untuk melihat dampak aktivitas perkreditan terhadap kecukupan modal bank

Selain itu, Bank juga memiliki komite-komite untuk membantu Direksi dalam proses perkreditan, yaitu:

- a. Komite Kredit, suatu Komite pemegang kewenangan kredit/pemegang kewenangan untuk melakukan keputusan kredit termasuk restrukturisasi kredit; dan
- b. Komite Kebijakan Perkreditan memiliki fungsi pokok untuk memberikan masukan atas kebijakan perkreditan, mengawasi penerapan atas kebijakan agar berjalan konsisten dan menetapkan hal-hal yang terkait dengan keputusan bisnis yang bersifat *irregularities*.

2. Strategi Manajemen Risiko untuk Aktivitas yang Memiliki Eksposur Risiko Kredit yang Signifikan

Bank merumuskan strategi manajemen risiko disesuaikan strategi bisnis secara keseluruhan dengan memperhatikan *risk appetite* dan *risk tolerance*. Strategi manajemen risiko disusun untuk memastikan bahwa eksposur risiko dikelola secara terkendali sesuai dengan kebijakan kredit, prosedur internal, peraturan dan perundang-undangan, serta ketentuan lain yang berlaku.

Strategi manajemen risiko untuk aktivitas yang memiliki eksposur risiko kredit telah disusun dan ditetapkan oleh Bank dengan mempertimbangkan:

- a. Ketentuan regulator dan Rencana Bisnis Bank;
- b. Pertumbuhan ekonomi disesuaikan dengan perkiraan pertumbuhan ekonomi makro;
- c. Proyeksi pertumbuhan kredit industri perbankan; dan
- d. Prinsip kehati-hatian serta prinsip perbankan yang sehat dalam penyaluran kredit.

3. Kebijakan Pengelolaan Risiko Konsentrasi Kredit

Bank mengelola risiko konsentrasi kredit dan/atau dengan melakukan diversifikasi portofolio kredit dan penyebaran risiko yang timbul dari berbagai sektor industri atau sektor ekonomi.

Terkait hal ini, Bank melakukan:

- a. Penetapan limit berdasarkan sektor ekonomi atas analisa makro ekonomi dan karakteristik Bank yang dituangkan dalam Rencana Bisnis Bank;
- b. Analisa risiko konsentrasi kredit dilakukan sesuai portofolio yang dikelola Bank dengan mempertimbangkan berbagai dampak perubahan dari indikator ekonomi yang dapat mempengaruhi pemberian kredit pada sektor ekonomi tertentu; dan
- c. Analisa pergerakan *non-performing loan* (NPL) pada tiap sektor bisnis dan industri.

4. Pengukuran dan Pengendalian Risiko Kredit

Pengukuran dan pengendalian risiko kredit seperti:

- a. Pengelolaan risiko kredit yang dilakukan oleh Bank secara terus-menerus dan berkesinambungan melalui pengkinian kebijakan, sistem, dan prosedur mengenai penyediaan dana secara berkala, limit kredit per sektor, kualitas kredit secara keseluruhan maupun per sektor, dan penyelamatan/penyelesaian kredit bagi debitur yang bermasalah;
- b. Pemisahan wewenang dan tanggung jawab dalam rangka pengendalian risiko kredit; dan
- c. *Stress testing* risiko kredit untuk menilai ketahanan modal Bank dalam menghadapi penurunan kualitas kredit debitur.

5. Tagihan yang Jatuh Tempo dan Tagihan yang Mengalami Penurunan Nilai/*Impairment*

Bank menerapkan kebijakan tentang tagihan yang jatuh tempo dan tagihan yang mengalami penurunan nilai atau *impairment*, yang meliputi:

- a. Tagihan yang telah jatuh tempo, merupakan tagihan yang telah jatuh tempo lebih dari 90 hari, baik atas pembayaran pokok dan/atau pembayaran bunga; dan
- b. Tagihan yang mengalami penurunan nilai, yaitu suatu kondisi dimana terdapat bukti obyektif terjadinya peristiwa yang merugikan sebagai akibat dari satu atau lebih peristiwa yang terjadi setelah pengakuan awal kredit tersebut, dan peristiwa yang merugikan tersebut berdampak pada estimasi arus kas masa datang atas aset keuangan atau kelompok aset keuangan yang dapat diestimasi secara handal.

6. Pendekatan yang Digunakan dalam Pembentukan CKPN

Dalam mengestimasi cadangan kerugian penurunan nilai atas aset keuangan, Bank telah menerapkan PSAK 71 sejak 1 Januari 2020. Dalam PSAK 71 ini memperkenalkan metode kerugian kredit ekspektasian dalam mengukur kerugian instrumen keuangan akibat penurunan nilai instrumen keuangan yang merupakan konvergensi IFRS 9 – *Financial Instrument* di Indonesia, dimana dalam PSAK 71 menggunakan prinsip *Forward-Looking Expected Credit Loss* (ECL).

Permodelan parameter yang digunakan Bank seperti *Probability of Default* (PD), *Loss Given Default* (LGD), dan *Exposure at Default* (EAD) merupakan bagian dari komponen perhitungan kerugian kredit ekspektasian.

Dalam menghitung kerugian kredit ekspektasian, Bank memperhitungkan pengaruh dari beberapa *macroeconomic forecast* diantaranya melalui perhitungan analisa statistik *moving average* dan *deseasonalised centered moving average* dalam permodelan *impairment* di PSAK 71

CKPN dalam PSAK 71 memiliki 3 (tiga) *stages* berdasarkan tingkat risiko dari rendah hingga tinggi yang diklasifikasi sebagai berikut:

- a. *Stage 1 (performing)*. Tidak ada peningkatan risiko kredit dan aset keuangan. Contohnya, pinjaman yang tidak pernah terlambat dalam pembayaran. *Expected Credit Loss (ECL)* diperkirakan dalam waktu 12 bulan;
- b. *Stage 2 (under-performing)*. Risiko kredit dan aset keuangan meningkat signifikan. Contohnya, pinjaman yang telah terlambat dalam pembayaran lebih dari 30 hari, tapi belum masuk dalam kriteria *Stage 3*. *Expected Credit Loss (ECL)* diperkirakan hingga waktu jatuh tempo akhir (*lifetime*); dan
- c. *Stage 3 (non-performing)*. Kredit dan aset keuangan yang mengalami penurunan nilai dengan tajam disertai riwayat keterlambatan pembayaran. *Expected Credit Loss (ECL)* diakui hingga waktu jatuh tempo akhir (*lifetime*).

Terkait pengungkapan, Bank senantiasa menerapkan kebijakan dan mengedepankan prinsip kehati-hatian dalam mitigasi risiko kredit.

Dalam hal ini, Bank telah memuat informasi berikut dalam Lampiran Pengungkapan Kuantitatif Eksposur Risiko.

1. Tabel Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah Bank secara Individual dan secara Konsolidasi dengan Entitas Anak.
2. Tabel Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Sisa Jangka Waktu Kontrak Bank secara Individual dan secara Konsolidasi dengan Entitas Anak.
3. Tabel Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Sektor Ekonomi Bank secara Individual dan secara Konsolidasi dengan Entitas Anak.
4. Tabel Pengungkapan Tagihan dan Pencadangan Berdasarkan Wilayah Bank secara Individual dan secara Konsolidasi dengan Entitas Anak.
5. Tabel Pengungkapan Tagihan dan Pencadangan Berdasarkan Sektor Ekonomi Bank secara Individual dan secara Konsolidasi dengan Entitas Anak.
6. Tabel Pengungkapan Rincian Mutasi Cadangan Kerugian Penurunan Nilai Bank secara Individual dan secara Konsolidasi dengan Entitas Anak.

Pengungkapan Eksposur Risiko Kredit

Pengungkapan risiko kredit dengan Pendekatan Standar (*standardized approach*) risiko kredit berpedoman pada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 34/POJK.03/2016 tentang Perubahan Atas Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 11/POJK.03/2016 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum dan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 48/SEOJK.03/2017 tentang Pedoman Perhitungan Tagihan Bersih Transaksi Derivatif dalam Perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko untuk Risiko Kredit dengan Menggunakan Pendekatan Standar, dan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 11/SEOJK.03/2018 tentang Perubahan Atas Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 42/SEOJK.03/2016 tentang Pedoman Perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko untuk Risiko Kredit dengan Menggunakan Pendekatan Standar.

1. Kategori Portofolio yang Menggunakan Peringkat

Pengungkapan tagihan bersih berdasarkan kategori portofolio berdasarkan bobot risiko setelah memperhitungkan dampak mitigasi risiko kredit dan skala peringkat.

2. Lembaga Pemeringkat yang Digunakan

Bank menggunakan peringkat yang diterbitkan oleh lembaga pemeringkat yang diakui sesuai dengan peraturan Otoritas Jasa Keuangan seperti diatur dalam Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 37/SEOJK.03/2016 tentang Lembaga Pemeringkat dan Peringkat yang diakui Otoritas Jasa Keuangan, antara lain: Moody's, Standard & Poor's, Fitch, Pefndo, Moody's Indonesia, dan Fitch Indonesia.

Bank memuat dalam Lampiran Pengungkapan Kuantitatif Eksposur Risiko sebagai berikut:

Tabel Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Kategori Portofolio dan Skala Peringkat Bank secara Individual dan secara Konsolidasi dengan Entitas Anak.

Pengungkapan Eksposur Risiko Kredit dan Mitigasi Risiko

Dalam pengungkapan, Bank Victoria telah memuat informasi berikut dalam Lampiran Pengungkapan Kuantitatif Eksposur Risiko.

1. Tabel Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Bobot Risiko setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit Bank secara Individual dan secara Konsolidasi dengan Entitas Anak.
2. Tabel Pengungkapan Tagihan Bersih dan Teknik Mitigasi Risiko Kredit Bank secara Individual dan secara Konsolidasi dengan Entitas Anak.

Pengungkapan Perhitungan ATMR Risiko Kredit dengan Pendekatan Standar

Dalam pengungkapan, Bank Victoria telah memuat informasi dalam Lampiran Pengungkapan Kuantitatif Eksposur Risiko sebagai berikut.

Tabel Pengungkapan Perhitungan ATMR untuk Risiko Kredit dengan Menggunakan Pendekatan Standar Bank secara Individual dan secara Konsolidasi dengan Entitas Anak.

Mitigasi Risiko Kredit dengan Menggunakan Pendekatan Standar

1 Kebijakan Bank untuk jenis agunan

Bank didukung oleh analisa kelayakan debitur dalam pemberian fasilitas kredit. Hal tersebut bertujuan untuk menilai kemampuan debitur dalam mengembalikan seluruh kewajibannya. Sebagai jaminan kredit, Bank menerima agunan yang memenuhi kriteria, seperti mempunyai nilai ekonomis, *marketable*, *transferable*, serta mempunyai nilai yuridis. Dalam praktiknya, diperlukan agunan sebagai *second way out*, dalam hal debitur tidak mampu mengembalikan kewajibannya.

2 Kebijakan, prosedur, serta proses untuk penilaian dan pengelolaan agunan

Bank berpegang teguh pada peraturan otoritas yang berlaku dan telah dituangkan ke dalam kebijakan dan prosedur penilaian (*appraisal*) dan pengelolaan internal Bank. Pengelolaan agunan merupakan perangkat pengendalian risiko yang diterapkan oleh Bank guna melakukan mitigasi risiko kredit untuk meminimalisir dampak dari risiko yang terjadi.

3 Pihak-pihak utama pemberi jaminan/garansi dan kelayakan kredit (*credit worthiness*) merupakan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya terhadap Bank. Fokus utamanya terletak pada risiko, meliputi analisis likuiditas maupun solvabilitas. Alat analisis kredit dan kriterianya untuk penilaian seperti diantaranya jenis kredit dan tujuan kontrak utangnya.

4 Tingkat konsentrasi yang ditimbulkan dari penggunaan teknik mitigasi risiko kredit

Konsentrasi pada sektor atau portofolio kredit Bank dilakukan dengan pengelolaan risiko konsentrasi kredit melalui penentuan limit untuk sektor industri atau portofolio kredit pada suatu tingkat risiko/*risk appetite* dan *risk tolerance* yang bisa diterima. Hal tersebut bertujuan untuk mendukung pertumbuhan kredit yang sehat dengan mengedepankan pada prinsip-prinsip kehati-hatian.

Pengungkapan *Counterparty Credit Risk* (CCRA)

Bank menerapkan risiko kredit pihak lawan (*Counterparty Credit Risk*). *Counterparty Credit Risk* dapat ditimbulkan dari jenis transaksi derivatif *over the counter* (OTC) dan *repo/reverse repo*, baik

pada posisi *banking book* maupun *trading book*. Dalam hal memitigasi *repo/reverse repo* dilakukan dengan penetapan limit *counterparty*, apabila terdapat pelampauan limit, agar mendapat persetujuan Direksi melalui Divisi *International Banking*.

Pada posisi 31 Desember 2021, Bank tidak memiliki eksposur transaksi derivatif *Counterparty Credit Risk (CCR1)*, *Capital Charge* untuk *Credit Valuation Adjustment (CCR2)*, dan tagihan bersih derivatif kredit (CCR6). Namun terkait pengungkapan, Bank memiliki eksposur risiko transaksi *reverse repo* yang diungkapkan pada tabel pengungkapan eksposur CCR berdasarkan Kategori Portofolio dan Bobot Risiko (CCR3).

Pengungkapan Eksposur Sekuritisasi (SECA)

Sebagai upaya diversifikasi risiko dan memaksimalkan hasil, Bank menempatkan sejumlah portofolio dalam bentuk sekuritisasi atau Kontrak Investasi Kolektif Efek Beragun Aset (KIK EBA). Bank bertindak sebagai investor dan melakukan investasi pada EBA karena sekuritisasi ini mempunyai likuiditas baik.

Terkait pengungkapan, Bank Victoria memuat informasi Eksposur Sekuritisasi (SECA) pada *Banking Book (SEC1)* dan terkait Persyaratan Modalnya – Bank yang Bertindak Sebagai Investor (SEC4), dan tidak memiliki eksposur pada *Trading Book (SEC2)*, dan terkait Persyaratan Modalnya – Bank yang Bertindak Sebagai Originator atau Sponsor (SEC3).

Risiko Pasar

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

Manajemen risiko pasar tidak hanya terbatas pada pengelolaan risiko, namun juga pengawasan atas seluruh risiko yang dihadapi Bank akibat dari pergerakan faktor pasar (diantaranya suku bunga dan nilai tukar) yang dapat berasal dari *banking book* maupun *trading book*. Tujuan utama manajemen risiko untuk risiko pasar adalah untuk meminimalkan kemungkinan dampak negatif akibat perubahan kondisi pasar terhadap aset dan permodalan Bank.

Struktur organisasi manajemen risiko pasar sebagai berikut.

1. Dewan Komisaris dan Direksi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa penerapan manajemen risiko pasar sesuai dengan tujuan strategis, skala, karakteristik bisnis, dan profil risiko pasar yang dapat berdampak pada kecukupan modal Bank.

2. Membentuk *Assets and Liabilities Committee* (ALCO) dan Komite Investasi yang secara berkala membahas hal-hal terkait pengelolaan risiko pasar, baik pada posisi *trading book* maupun *banking book* agar Bank dapat melakukan pemantauan terhadap risiko secara rutin dan/atau berkala.
3. Menerapkan prinsip *segregation of duties*, yaitu pemisahan fungsi dan tanggung jawab secara independen atas transaksi yang terjadi dari *risk taker* di unit *front office* (Divisi *Treasury*), *middle office* (Divisi *Risk Management/Integrated*), dan *back office* (Divisi *International Banking*).

Manajemen risiko pasar tidak hanya terbatas pada pengelolaan risiko, namun juga pengawasan atas seluruh risiko yang di hadapi Bank akibat pergerakan faktor pasar (di antaranya suku bunga dan nilai tukar), serta dapat berasal dari *trading book* dan *banking book*.

Penerapan manajemen risiko pasar di antaranya dilakukan melalui langkah berikut :

1. Pengelolaan risiko suku bunga dan nilai tukar terhadap instrumen keuangan dalam *trading book* dan *banking book*;
2. Menerapkan beberapa metode untuk memitigasi kerugian yang dapat timbul dari risiko pasar, di antaranya melalui penetapan limit berdasarkan jenjang organisasi dan kebijakan mengenai limit *cut loss* sehingga lebih efektif dalam memonitor risiko pasar yang dihadapi Bank;
3. Melakukan *early warning* dengan mengukur sensitivitas pendapatan bunga bersih atas pergerakan suku bunga. Bank akan terus mengembangkan dan mengkaji ulang limit-limit risiko pasar seiring dengan berkembangnya produk-produk serta aktivitas fungsional Bank yang berpotensi menimbulkan risiko pasar; dan
4. Melakukan *stress testing* guna menilai ketahanan Bank dalam menghadapi perubahan suku bunga dan harga pasar.

Pengelolaan Portofolio *Trading Book* dan *Banking Book*, serta Metodologi Valuasi yang Digunakan

Trading book adalah pengelolaan portofolio seluruh posisi instrumen keuangan dalam neraca dan rekening *administrative*, termasuk transaksi derivatif yang dimiliki untuk:

1. Tujuan diperdagangkan, dipindahtangankan dengan bebas, atau dilindung nilai secara keseluruhan, baik dari transaksi untuk kepentingan sendiri (*proprietary positions*) atas permintaan nasabah maupun untuk kegiatan perantara (*brokering*) dan dalam rangka pembentukan pasar (*market making*) yang meliputi:
 - a. Posisi yang dimiliki untuk dijual kembali dalam jangka pendek;

- b. Posisi yang dimiliki untuk tujuan memperoleh keuntungan jangka pendek secara aktual dan/atau potensial dari pergerakan harga;
 - c. Posisi yang dimiliki untuk tujuan mempertahankan keuntungan arbitrase (*locking in arbitrage profits*). Terkait hal tersebut, Bank melakukan pengelolaan portofolio *trading book* dengan memantau limit-limit yang telah ditetapkan; dan
2. Tujuan lindung nilai atas posisi lainnya dalam *trading book*.

Banking book adalah semua posisi yang tidak termasuk dalam *trading book*.

Bank melakukan pengelolaan portofolio *trading book* dan *banking book* berdasarkan pemenuhan/pengelolaan dari risiko likuiditas dan optimalisasi *idle fund*.

Pengukuran Risiko Pasar pada *Trading Book* maupun *Banking Book*

Bank menerapkan beberapa metode dalam mitigasi kerugian yang mungkin timbul dari risiko pasar. Metode tersebut di antaranya:

1. Menetapkan limit-limit kegiatan unit bisnis untuk menjaga tingkat eksposur agar tetap sesuai dengan *risk appetite* Bank dan *stress test* ketahanan modal terhadap pergerakan faktor pasar yang sangat signifikan.
2. Mempersiapkan strategi yang diperlukan jika kondisi krisis tersebut terjadi.

Portofolio (*Trading dan Banking Book*) yang Diperhitungkan dalam KPMM

Dalam perhitungan ATMR untuk risiko pasar, Bank mengacu kepada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 34/POJK.03/2016 tentang Perubahan Atas Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 11/POJK.03/2016 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum, serta Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 38/SEOJK.03/2016 tentang Pedoman Penggunaan Metode Standar dalam Perhitungan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum dengan Memperhitungkan Risiko Pasar.

Langkah Antisipasi terhadap Risiko Pasar atas Transaksi Mata Uang Asing

Dalam mengantisipasi risiko pasar atas transaksi yang terkait dengan risiko nilai tukar dan suku bunga, Bank menetapkan dan melakukan pemantauan atas limit risiko pasar, seperti *limit cut loss* serta *stress test*.

Dalam pengungkapan, Bank Victoria telah memuat informasi dalam Lampiran Pengungkapan Kuantitatif Eksposur Risiko sebagai berikut.

Tabel Pengungkapan Kuantitatif Eksposur Risiko Pasar dengan Menggunakan Metode Standar secara Individual dan secara Konsolidasi dengan Entitas Anak.

Pengungkapan Mengenai *Interest Rate Risk in Banking Book* (IRRBB)

Bank berada dalam Buku II (Kelompok Bank Modal Inti/KBMI 1, berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 12/POJK.03/2021) dan tidak memenuhi kriteria untuk mengungkapkan laporan perhitungan *Interest Rate Risk in Banking Book* (IRRBB) sesuai Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 12/SEOJK.03/2018 tanggal 21 Agustus 2018 tentang Penerapan Manajemen Risiko dan Pengukuran Risiko Pendekatan Standar Untuk Risiko Suku Bunga dalam *Banking Book* (IRRBB) Bagi Bank Umum. Dalam hal mengendalikan risiko suku bunga pada *banking book*, Bank menggunakan analisa sensitivitas berdasarkan *maturity gap* yang disusun dalam rangka pemenuhan ketentuan mengenai penilaian tingkat kesehatan Bank Umum dan penerapan manajemen risiko bagi Bank Umum. Parameter tersebut dapat memberikan indikasi atas risiko terhadap perspektif nilai ekonomis dan perspektif pendapatan Bank yang timbul dari pergerakan skenario suku bunga dalam kondisi *shock* yang mempengaruhi posisi *banking book* pada Bank.

Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas adalah risiko akibat ketidakmampuan Bank untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/atau dari aset likuiditas berkualitas tinggi yang dapat diagunkan tanpa mengganggu aktivitas keuangan Bank. Risiko likuiditas dikategorikan menjadi:

1. Risiko likuiditas pasar, yaitu risiko yang timbul karena Bank tidak mampu melakukan *off setting* posisi tertentu dengan harga pasar; dan
2. Risiko likuiditas pendanaan, yaitu risiko yang timbul karena Bank tidak mampu mencairkan asetnya atau memperoleh pendanaan dari sumber dana lainnya.

Ketidakmampuan memperoleh sumber pendanaan arus kas dapat menimbulkan risiko likuiditas yang disebabkan oleh:

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

Tujuan utama manajemen risiko untuk risiko likuiditas adalah untuk meminimalkan kemungkinan ketidakmampuan Bank dalam pengelolaan sumber pendanaan arus kas.

Organisasi Manajemen Risiko Likuiditas

1. Dewan Komisaris dan Direksi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa penerapan manajemen risiko likuiditas sesuai dengan tujuan strategis skala usaha dan karakteristik Bank.
2. Membentuk *Assets and Liabilities Committee* (ALCO) dan Komite Investasi yang secara berkala membahas hal-hal terkait pengelolaan risiko dan strategi likuiditas.
3. Dalam pelaksanaannya, manajemen risiko likuiditas dilakukan oleh Divisi *Treasury* mengelola likuiditas dan melihat peluang yang dapat menghasilkan pendapatan bagi Bank, serta menjaga alat likuid dan sumber pendanaan arus kas. Sedangkan, fungsi dari Divisi *Risk Management/Integrated* adalah melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan manajemen likuiditas yang diterapkan, di antaranya melalui pemantauan dan pengukuran yang digunakan oleh Bank dalam mengelola risiko likuiditas. Di samping itu, Divisi *Risk Management/Integrated* secara berkala melakukan *stress testing* terhadap kondisi likuiditas.

Strategi Pendanaan

Strategi pendanaan di antaranya mencakup strategi diversifikasi sumber dan jangka waktu pendanaan yang dikaitkan dengan karakteristik dan rencana bisnis Bank. Dalam hal ini Bank mengidentifikasi dan memantau faktor utama yang mempengaruhi kemampuan Bank untuk memperoleh dana, termasuk mengidentifikasi dan memantau alternatif pendanaan yang dapat memperkuat kapasitasnya untuk bertahan pada kondisi krisis.

Mitigasi Risiko Likuiditas

Dalam memitigasi risiko likuiditas, Bank menetapkan indikator peringatan dini (*early warning indicators*) diantaranya dengan menentukan *risk appetite* dan *risk tolerance/limit* melalui beberapa indikator keuangan seperti Rasio Alat Likuid terhadap Dana Pihak Ketiga dan Rasio Alat Likuid terhadap *Non-Core Deposit* yang adaptif terhadap perubahan.

Stress Testing Risiko Likuiditas

Stress testing risiko likuiditas digunakan untuk mengukur kemampuan Bank memenuhi kebutuhan likuiditas pada kondisi krisis dengan menggunakan skenario *stress* secara spesifik Bank (*Bank Specific stress scenario*) dan skenario *stress* pada pasar (*general market stress scenario*).

Hasil stress test risiko likuiditas dapat menjadi masukan dalam melakukan kaji ulang terhadap kebijakan dan strategi manajemen risiko likuiditas, komposisi aset, kewajiban dan/atau rekening administratif, rencana pendanaan darurat (*contingency funding plan*) dan penetapan limit.

Pengelolaan Risiko Likuiditas pada Saat Krisis

Dalam menghadapi krisis likuiditas Bank telah memiliki *contingency funding plan* (CFP) yang secara formal menetapkan strategi untuk menghadapi krisis likuiditas dan prosedur untuk menutup defisit arus kas dalam situasi darurat. CFP mencakup kebijakan, strategi, prosedur, dan rencana tindak (*action plan*) untuk memastikan kemampuan Bank memperoleh sumber pendanaan yang diperlukan secara tepat waktu dan dengan biaya yang wajar. Kebijakan tersebut disosialisasikan kepada unit-unit terkait agar dapat memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Pengungkapan Risiko Likuiditas

1. Pengungkapan Mengenai *Liquidity Coverage Ratio* (LCR)

Bank kelompok BUKU 2 (Kelompok Bank Modal Inti/KBMI 1, berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 12/POJK.03/2021) dan tidak memenuhi kriteria untuk mengungkapkan laporan *Liquidity Covered Ratio* (LCR) sesuai Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 42/POJK.03/2015 tentang Kewajiban Pemenuhan Rasio Kecukupan Likuiditas bagi Bank Umum.

2. Pengungkapan *Nett Stable Funding Ratio* (NSFR)

Bank kelompok BUKU 2 (Kelompok Bank Modal Inti/KBMI 1, berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 12/POJK.03/2021) dan tidak memenuhi kriteria untuk mengungkapkan laporan *Nett Stable Funding Ratio* (NSFR) sesuai Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 50/POJK.03/2017 tentang Kewajiban Pemenuhan Rasio Pendanaan Stabil Bersih bagi Bank Umum.

3. Pengungkapan Aset Terikat (*Encumbrance*) (ENC)

Bank kelompok BUKU 2 (Kelompok Bank Modal Inti/KBMI 1, berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 12/POJK.03/2021) dan tidak memenuhi kriteria untuk mengungkapkan Laporan Aset Terikat (*Encumbrance*) sesuai Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 42/POJK.03/2015 tentang Kewajiban Pemenuhan Rasio Kecukupan Likuiditas bagi Bank Umum.

Risiko Operasional

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

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

Manajemen risiko operasional dilakukan secara konsisten terhadap kerangka kerja serta dengan menentukan strategi dan mitigasi guna memperoleh keseimbangan yang optimal antara exposure risiko operasional, efektivitas mekanisme kontrol, dan *risk appetite*.

Adapun gangguan bisnis dari faktor eksternal dampak dari pandemi COVID-19 telah dimitigasi dengan baik, seperti *split operation*, melaksanakan sistem *Work Form Home* (WFH) dan *Work Form Office* (WFO) serta penyesuaian sistem kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Program vaksinasi bank telah berjalan sesuai dengan perencanaan pemerintah.

Struktur Organisasi Manajemen Risiko Operasional

Penerapan manajemen risiko operasional banyak melibatkan berbagai pihak dalam Bank melalui penerapan pertahanan berlapis (*three lines of defense*) yang berfungsi sebagai berikut.

1. *First line of defense* merupakan unit bisnis dan unit pendukung berperan sebagai *risk taker*. Unit kerja terdepan ini merupakan unit kerja yang melaksanakan pengelolaan risiko operasional secara harian pada masing-masing unit kerja. Pengelolaannya dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kesadaran pada masing-masing unit kerja tentang peran penting pengelolaan risiko operasional pada saat menjalankan aktivitas operasional Bank.
2. *Second line of defense* yang dijalankan oleh Divisi *Risk Management/Integrated* sebagai unit kerja yang melakukan fungsi pengawasan atas risiko operasional melalui pemantauan indikator risiko operasional, memberikan masukan kepada unit *first line of defense* dalam pengelolaan risiko yang mereka lakukan, memantau dan menyampaikan masalah risiko operasional kepada Komite Manajemen Risiko, serta memastikan pengelolaan risiko telah sesuai penerapan manajemen risiko operasional.
3. Divisi *SKAI/Integrated and Anti Fraud* sebagai *third line of defense* yang akan mengevaluasi kecukupan dan efektivitas penerapan manajemen risiko dan pengendalian internal serta meyakinkan risiko operasional telah dikelola dengan baik.

Dalam pengelolaan risiko operasional, diantaranya Bank membentuk Komite Teknologi Informasi, Komite Pengadaan, Komite Produk, dan Komite Personalia untuk menunjang operasional Bank yang secara efektif dapat menekan kerugian akibat risiko operasional.

Mekanisme yang Digunakan Bank untuk Mengidentifikasi dan Mengukur Risiko Operasional

Proses identifikasi dan pengukuran risiko dilakukan melalui penerapan perangkat manajemen risiko operasional, yakni *risk register* dengan tujuan untuk mengidentifikasi risiko-risiko pada aktivitas fungsional risiko operasional, sehingga kerugian maksimum yang mungkin timbul di masa mendatang dapat diminimalisir. *Risk Register* yang dipergunakan untuk pelaksanaan manajemen risiko operasional sebagai berikut :

1. Risk and Control Self Assessment (RCSA)

RCSA merupakan alat untuk mengidentifikasi dan mengukur risiko operasional yang bersifat kualitatif dan prediktif dengan menggunakan dimensi dampak dan kemungkinan kejadian. RCSA umumnya difokuskan pada risiko-risiko yang memiliki dampak terhadap kemampuan Bank dalam menjaga kelangsungan bisnis dan operasional. Proses penilaian risiko dilakukan dengan melakukan *self assessment* tentang evaluasi tingkat risiko, yang mencakup kemungkinan kejadian, besarnya dampak, dan tingkat efektivitas kontrol. Selanjutnya, RCSA mendeteksi kecukupan internal kontrol Bank untuk mencegah penyimpangan/kegagalan yang terjadi, serta menerapkan pengendalian risiko operasional yang tepat untuk mengelola risiko operasional agar tetap berada dalam tingkatan toleransi risiko operasional.

2. Key Risk Indicator (KRI)

KRI adalah perangkat yang lazim digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko sejak dini (*early warning*) atas naik-turunnya indikator-indikator tingkat risiko operasional yang melekat pada setiap aktivitas bisnis dan operasional Bank. Manfaat KRI antara lain dapat memantau dan memprediksi eksposur risiko operasional, serta mengidentifikasi perubahan profil risiko operasional. Indikator risiko utama memberikan informasi tentang risiko potensial kerugian di masa depan. Ambang batas (pemicu) dapat didefinisikan untuk KRI dan dapat berfungsi sebagai indikator dalam sistem peringatan dini.

3. Loss Event Database (LED)

LED merupakan alat/perangkat manajemen risiko operasional yang digunakan untuk mencatat/mengelola data kejadian yang telah terjadi dalam operasional Bank. Database kerugian, baik yang bersifat potensial maupun aktual merupakan prasyarat penting dalam proses penyusunan model pengukuran kerugian risiko operasional dan sebagai alat untuk melakukan validasi setiap proses penilaian risiko atau prediksi risiko.

Mekanisme untuk Memitigasi Risiko Operasional

Guna memitigasi risiko operasional, Bank telah melakukan peningkatan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan secara berkelanjutan. Hal tersebut bertujuan agar kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dapat berjalan dengan lebih baik. Selain itu, Bank telah melakukan evaluasi dan revisi atas kebijakan dan sistem prosedur yang sudah ada, memeriksa akses level, dan limit-limit transaksi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan, mengembangkan infrastruktur teknologi informasi, serta menerapkan sistem pengendalian internal.

Untuk menjaga kelangsungan bisnis terhadap peristiwa yang tidak diinginkan, Bank mempunyai *business continuity management* (BCM) dan memiliki lokasi *off site back up* yang digunakan pada saat pengujian BCM. Dalam penanggulangan bencana, Bank memiliki pusat data (*data center*) dan pusat penanggulangan bencana (*disaster recovery center*) yang terdapat di 2 (dua) lokasi berbeda di dalam negeri. Hal ini akan memungkinkan sistem-sistem penting, termasuk sistem inti, serta sistem pembayaran dan sistem pelaporan regulator yang dapat tetap berjalan jika terjadi bencana.

Pengungkapan Risiko Operasional

Dalam perhitungan ATMR untuk risiko operasional, Bank mengacu kepada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 34/POJK.03/2016 tentang Perubahan Atas Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 11/POJK.03/2016 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum dan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 24/SEOJK.03/2016 tentang Perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko untuk Risiko Operasional dengan Menggunakan Pendekatan Indikator Dasar.

Bank Victoria memuat informasi dalam Lampiran Pengungkapan Kuantitatif Eksposur Risiko sebagai berikut.

Tabel Pengungkapan Kuantitatif Risiko Operasional Bank secara Individual dan secara Konsolidasi dengan Entitas Anak.

Risiko Hukum

Risiko hukum merupakan risiko akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis. Risiko hukum dapat bersumber antara lain dari kelemahan aspek yuridis yang disebabkan oleh lemahnya perikatan yang dilakukan oleh Bank, ketiadaan dan/atau perubahan peraturan

perundang-undangan yang menyebabkan suatu transaksi yang telah dilakukan Bank menjadi tidak sesuai dengan ketentuan, dan proses litigasi baik yang timbul dari gugatan pihak ketiga terhadap Bank maupun Bank terhadap pihak ketiga.

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

Organisasi Manajemen Risiko Hukum

Dalam rangka mengendalikan risiko hukum yang mungkin terjadi, Bank memiliki satuan kerja hukum, yaitu *Divisi Corporate Legal* dan *Credit Legal* sebagai unit yang mendukung dan memastikan penerapan manajemen risiko hukum secara efektif. *Divisi Corporate Legal* berperan sebagai *Legal Advisor* dan memberikan opini terkait aktivitas dan/atau produk baru yang akan ditawarkan Bank. Sedangkan, *Credit Legal* membantu unit bisnis dan memverifikasi dokumen-dokumen yang berkaitan dengan perjanjian antara Bank dan nasabahnya dan memastikan dokumen-dokumen tersebut telah sesuai peraturan yang berlaku.

Mekanisme Pengendalian Risiko Hukum

Langkah yang dilakukan dalam upaya mitigasi risiko hukum meliputi:

1. Menstandarisasi dokumen hukum terkait produk atau fasilitas perbankan yang ditawarkan oleh Bank kepada masyarakat. Dokumen tersebut dibuat dengan mengacu kepada ketentuan peraturan perundangan yang berlaku, serta memperhatikan kepentingan aspek yuridis dari Bank;
2. Memberikan opini hukum atas aktivitas dan/atau produk baru sebelum diperkenalkan atau dipasarkan ke masyarakat;
3. Memantau perkembangan kasus-kasus hukum yang terjadi dan memberikan perhatian khusus atas kasus hukum yang berpotensi menimbulkan kerugian;
4. Memberikan informasi dan pengetahuan hukum kepada unit-unit terkait;
5. Melakukan evaluasi atas dokumen-dokumen atau perjanjian-perjanjian guna mengamankan kepentingan hukum Bank; dan
6. Meningkatkan kemampuan dan pengetahuan sumber daya manusia, serta pengkajian atas perkara litigasi yang terjadi.

Risiko Reputasi

Risiko reputasi adalah risiko yang terkait atas persepsi negatif terhadap Bank yang dapat bersumber dari berbagai kejadian yang tidak diinginkan, antara lain publikasi negatif atas operasional Bank, pelanggaran etika bisnis, keluhan nasabah, kelemahan tata kelola dan kejadian-kejadian lainnya yang dapat mengakibatkan penurunan citra Bank.

Tujuan utama manajemen risiko untuk risiko reputasi adalah untuk mengantisipasi dan meminimalkan dampak kerugian dari risiko reputasi Bank.

Organisasi Manajemen Risiko Reputasi

Pengelolaan risiko reputasi dilakukan oleh Divisi *Corporate Secretary* bekerja sama dengan Divisi *Marketing Communication* dan Divisi *Operational* dalam menangani keluhan Nasabah sebagai unit yang mendukung pengelolaan risiko reputasi antara lain dilakukan melalui:

1. Pemantauan terhadap publikasi negatif atau keluhan nasabah yang beredar di media, monitoring atas keluhan nasabah yang disampaikan langsung ke Bank dan tindak lanjutnya; serta
2. Dalam hal terdapat pemberitaan negatif yang berpotensi menimbulkan risiko reputasi, Bank akan secara proaktif mencari informasi serta melakukan langkah yang diperlukan untuk memperoleh solusi terbaik.

Kebijakan dan Mekanisme dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pelayanan kepada Nasabah dan Pemangku Kepentingan Lainnya untuk Mengendalikan Risiko Reputasi

Bank telah membentuk layanan *contact center* yang secara khusus menangani keluhan nasabah melalui layanan telepon 24 jam dan melakukan monitoring atas keluhan nasabah serta tindak lanjutnya.

Dalam rangka pengendalian risiko reputasi, Bank melakukan beberapa hal di antaranya:

1. Tersedianya ketentuan penanganan pengaduan nasabah yang secara jelas mengatur kebijakan, prosedur, unit kerja yang melakukan pemantauan dan pelaporan seputar penanganan pengaduan nasabah; serta
2. Pemantauan terhadap jumlah dan penyelesaian pengaduan nasabah serta pemberitaan negatif tentang Bank Victoria.

Pengelolaan Risiko Reputasi pada Saat Krisis

1. Pengelolaan krisis komunikasi akan dikoordinasikan oleh pihak internal dan eksternal Bank termasuk media massa dengan alur protokol komunikasi dan penanggung jawab komunikasi; serta
2. Bank memiliki *business continuity plan* untuk meminimalisasi gangguan usaha Bank dan mempercepat proses pemulihan krisis pada risiko reputasi.

Risiko Strategik

Risiko strategik adalah risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategis, serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis. Ketidakmampuan Bank dalam melakukan penyusunan strategi yang kurang tepat dapat menimbulkan kegagalan bisnis Bank di masa yang akan datang. Risiko ini juga mencakup kemampuan Bank dalam mengembangkan daya saing dan menciptakan keunggulan kompetitif Bank di tengah kompetisi perbankan yang semakin ketat.

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

Bank selalu mengevaluasi kinerja bisnis dari waktu ke waktu yang disesuaikan dengan perubahan internal maupun eksternal Bank guna memperkecil risiko strategik Bank.

Struktur Organisasi Manajemen Risiko Strategik

Pelaksanaan manajemen risiko strategik dilakukan oleh Divisi *Finance and Accounting* yang berada di bawah pengawasan aktif Manajemen Bank, yaitu Direksi. Direksi memberikan arahan rencana strategis dan mengkomunikasikan Rencana Bisnis Bank (RBB) kepada Pemegang Saham dan seluruh jenjang organisasi. Sementara itu, Dewan Komisaris melakukan pengawasan, meninjau, serta menyetujui RBB.

Bank memiliki sistem pengendalian internal untuk manajemen risiko strategik, mencakup pengawasan secara berkala atas kinerja Bank yang berdampak pada pendapatan usaha dan budaya pengendalian risiko strategik yang melibatkan seluruh lini bisnis Bank.

Kebijakan Bank dalam Mengidentifikasi dan Merespon Perubahan Lingkungan Bisnis, Baik Eksternal maupun Internal

Penyusunan strategi Bank dituangkan dalam rencana bisnis Bank melalui serangkaian diskusi yang melibatkan jajaran manajemen. Kebijakan umum atau arahan strategis yang dirumuskan Bank adaptif terhadap perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal dan dilakukan dalam perspektif jangka pendek maupun jangka menengah, yang dikaji ulang secara berkala minimal setahun sekali.

Bank Victoria telah melakukan langkah strategis di tengah ketidakpastian ekonomi dengan mempertimbangkan dan menyesuaikan beberapa aktivitas yang dilakukan secara manual atau konvensional ke dalam proses digitalisasi, melakukan pemantauan risiko yang bersifat holistik dari risiko kredit dampak penyebaran Covid-19, dan upaya peningkatan efisiensi biaya.

Mekanisme untuk Mengukur Kemajuan yang Dicapai dari Rencana Bisnis yang Ditetapkan

Pemantauan dan evaluasi atas pencapaian kinerja keuangan Bank terhadap target yang telah disusun mendapatkan perhatian penuh dari manajemen Bank, yang secara khusus menjadi pembahasan dalam rapat Direksi secara rutin setiap bulan atau antara Dewan Komisaris dengan Direksi.

Risiko Kepatuhan

Risiko kepatuhan adalah risiko akibat Bank tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku. Kegagalan dalam mengelola risiko kepatuhan tersebut dapat menyebabkan Bank terkena sanksi dan denda dari regulator serta berdampak terhadap kelangsungan usaha Bank, sehingga dapat mempengaruhi tata kelola Bank.

Risiko kepatuhan dapat bersumber dari perilaku hukum, yaitu perilaku atau aktivitas Bank yang menyimpang atau melanggar dari ketentuan dan/atau peraturan perundang-undangan. Sedangkan perilaku organisasi, yaitu perilaku atau aktivitas Bank yang menyimpang atau bertentangan dari standar yang berlaku secara umum.

Tujuan utama manajemen risiko untuk risiko kepatuhan adalah memastikan bahwa proses manajemen risiko dapat meminimalkan kemungkinan dampak negatif yang menyimpang atau melanggar standar ketentuan dan/atau peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Organisasi Manajemen Risiko Kepatuhan

Organisasi manajemen risiko kepatuhan melibatkan pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi terhadap risiko kepatuhan. Untuk mendukung fungsi pengawasan tersebut, Bank Victoria membentuk komite-komite yang diperlukan, antara lain Komite Tata Kelola Terintegrasi pada tingkat Dewan Komisaris dan Komite Implementasi dan Monitoring GCG pada tingkat Direksi.

Dewan Komisaris melalui Komite Tata Kelola Terintegrasi melakukan pengawasan terhadap kebijakan dan pelaksanaan fungsi kepatuhan dalam pengelolaan risiko kepatuhan. Direksi berperan aktif dalam menumbuhkan dan mewujudkan terlaksananya budaya kepatuhan pada semua tingkatan organisasi dan kegiatan usaha Bank.

Bank memiliki Direktur yang membawahi fungsi kepatuhan (Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko) yang bertanggung jawab atas pelaksanaan fungsi kepatuhan dan berperan penting dalam manajemen risiko kepatuhan. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko didukung oleh Satuan Kerja Kepatuhan (*Divisi Compliance, AML/Integrated and System Procedure*).

Selain itu, *Divisi Compliance, AML/Integrated and System Procedure* bertanggung jawab terhadap penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU dan PPT) di Bank dan sistem prosedur.

Strategi Manajemen Risiko dan Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko Kepatuhan

Penerapan manajemen risiko kepatuhan disesuaikan dengan ukuran dan kompleksitas usaha Bank tidak terlepas dari pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi dalam merumuskan strategi dengan memperhatikan tingkat risiko yang akan diambil dan risiko toleransi guna mendorong terciptanya budaya kepatuhan, menetapkan sistem dan prosedur yang akan digunakan untuk penyusunan ketentuan dan pedoman internal Bank, serta melakukan tindakan pencegahan agar kebijakan dan/atau keputusan tidak menyimpang dari ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku.

Pemantauan dan Pengendalian Risiko Kepatuhan

Wujud penerapan manajemen risiko kepatuhan antara lain dengan:

1. Mewujudkan terlaksananya budaya kepatuhan pada seluruh kegiatan usaha Bank di setiap jenjang organisasi, antara lain melalui pelaksanaan sosialisasi dan pelatihan atas ketentuan dan aturan yang berlaku, serta memberikan masukan dan saran kepada unit-unit lain untuk memastikan kepatuhan Bank;
2. Menilai dan mengevaluasi kecukupan, dan kesesuaian kebijakan, ketentuan, sistem maupun prosedur yang dimiliki oleh Bank dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku;
3. Memantau atas pelaksanaan prinsip kehati-hatian Bank;
4. Mengelola risiko kepatuhan, selain dilakukan melalui uji kepatuhan, juga dilakukan melalui pemantauan terhadap pemenuhan komitmen Bank kepada regulator, baik berdasarkan hasil pemeriksaan regulator maupun melalui korespondensi antara Bank dengan regulator; dan
5. Penerapan APU & PPT di perbankan yang terdiri dari 5 (lima) prinsip utama, yaitu:
 - a. Pengawasan Aktif Dewan Komisaris dan Direksi;
 - b. Kebijakan dan Prosedur;
 - c. Pengendalian Internal;
 - d. Sistem Informasi Manajemen; dan
 - e. Sumber Daya Manusia dan Pelatihan.