

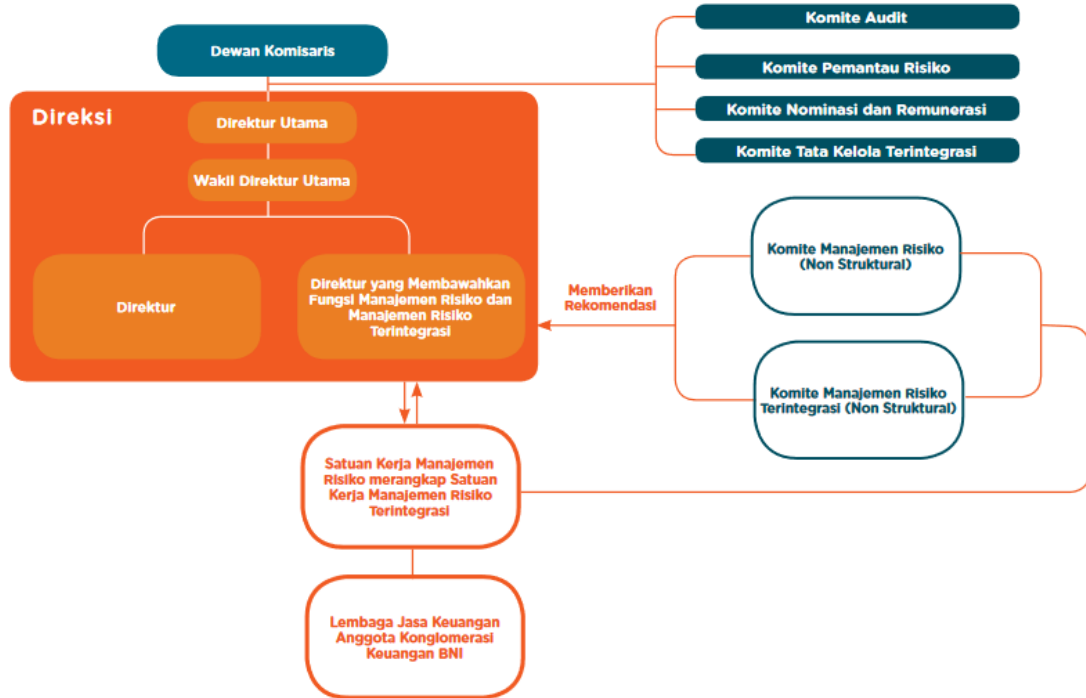
LAPORAN PUBLIKASI EKSPOSUR RISIKO DAN PERMODALAN

A. Manajemen Risiko

9. Pengungkapan Pendekatan Manajemen Risiko (OVA).

STRUKTUR ORGANISASI MANAJEMEN RISIKO

Struktur organisasi dan fungsi manajemen risiko BNI serta manajemen risiko terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan BNI disajikan sebagai berikut:



Adapun Konglomerasi Keuangan BNI telah disusun dan ditetapkan sebagai berikut:

1. Direksi dan Dewan Komisaris BNI berwenang dan bertanggung jawab untuk memastikan penerapan Manajemen Risiko BNI secara Individu maupun Manajemen Risiko secara Terintegrasi;
2. Dalam menjalankan fungsinya melakukan pengawasan penerapan Manajemen Risiko BNI dan Manajemen Risiko Terintegrasi, Dewan Komisaris BNI dalam pelaksanaannya dibantu oleh Komite Pemantau Risiko, Komite Audit, Komite Nominasi & Remunerasi, dan Komite Tata Kelola Terintegrasi;
3. Direktur BNI yang membawahkan fungsi Manajemen Risiko selain menjalankan fungsi penerapan Manajemen Risiko bagi BNI juga melaksanakan fungsi Manajemen Risiko Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan BNI;
4. Dalam menjalankan fungsinya menerapkan manajemen risiko yang efektif, Direksi dibantu oleh Komite Manajemen Risiko & Anti Fraud Sub Komite Manajemen Risiko (KRA-RMC) dan Komite Manajemen Risiko Terintegrasi (KMRT);
5. Jika diperlukan, Direktur yang membawahkan fungsi Manajemen Risiko dapat membahas permasalahan terkait Manajemen Risiko dalam rapat komite lainnya di tingkat Direksi atau Rapat Direksi;
6. Dalam pelaksanaan Manajemen Risiko BNI, Direksi dibantu oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR) yang juga menjalankan fungsinya sebagai Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi (SKMRT);
7. Satuan Kerja Manajemen Risiko bertanggung jawab untuk memfasilitasi dan berkoordinasi dengan unit pengelola risiko yang berada di BNI maupun segenap LJK

anggota Konglomerasi Keuangan dalam mengelola 8 (delapan) jenis risiko di BNI, yaitu Risiko Kredit, Risiko Pasar, Risiko Likuiditas, Risiko Operasional, Risiko Hukum, Risiko Strategik, Risiko Kepatuhan dan Risiko Reputasi, serta 10 (sepuluh) jenis risiko pada Konglomerasi Keuangan BNI, termasuk risiko Transaksi Intra-Grup dan Risiko Asuransi;

- Satuan Kerja Manajemen Risiko dalam menjalankan fungsi serta wewenang dan tanggung jawabnya independen terhadap Satuan Kerja Operasional (*Risk Taking Unit*) dan tidak melakukan aktivitas yang terkait dengan bisnis Bank.

Dalam menjalankan fungsinya, Satuan Kerja Manajemen Risiko dapat melakukan eskalasi atas permasalahan yang terjadi kepada Komite Manajemen Risiko & Anti Fraud Sub Komite Manajemen Risiko (KRA-RMC) atau Direktur yang membawahkan fungsi Manajemen Risiko. Sedangkan Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi melakukan eskalasi permasalahan kepada Komite Manajemen Risiko Terintegrasi atau Direktur yang membawahkan fungsi Manajemen Risiko Terintegrasi.

Pengawasan Dewan Komisaris

Pelaksanaan fungsi pengawasan Dewan Komisaris dilakukan melalui forum Rapat Direksi dan Dewan Komisaris (Radikom), maupun dalam rapat Komite Pemantau Risiko, Komite Tata Kelola Terintegrasi dan Komite Audit. Agar implementasi Manajemen Risiko berjalan secara efektif, maka pelaksanaannya didasarkan pada Tata Kelola Risiko yang telah ditetapkan. Tata Kelola Risiko mengatur dengan jelas peran dan tanggung jawab, proses pengambilan keputusan, keterkaitan antar fungsi- fungsi pengelolaan risiko, serta penetapan kebijakan yang memastikan bahwa risiko dikelola dengan baik.

TATA KELOLA RISIKO DI BNI



Kecukupan Kebijakan, Prosedur, dan Penetapan Limit

Dalam menjalankan usahanya, BNI telah menyusun kebijakan dan prosedur manajemen risiko yang komprehensif dan terintegrasi guna mendukung implementasi manajemen risiko secara efektif. BNI memiliki Kebijakan Umum Manajemen Risiko dan Kebijakan Umum Manajemen Risiko Terintegrasi yang telah disetujui oleh Dewan Komisaris, dan berfungsi sebagai acuan dasar yang bersifat strategis dan komprehensif. Kebijakan Umum tersebut dijabarkan ke dalam suatu Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko.

Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko merupakan tata cara yang menjadi panduan dalam pelaksanaan Manajemen Risiko. Dalam menerapkan manajemen risiko, BNI secara individu wajib mengelola 8 (delapan) jenis risiko yaitu Risiko Kredit, Risiko Pasar, Risiko Likuiditas, Risiko Operasional, Risiko Hukum, Risiko Stratejik, Risiko Kepatuhan, dan Risiko Reputasi. Sedangkan secara Terintegrasi BNI mengelola 10 (sepuluh) jenis risiko, yaitu 8 (delapan) jenis risiko sebagaimana yang dikelola secara Individu ditambah Risiko Transaksi Intra-Grup dan Risiko Asuransi. BNI telah memiliki kebijakan dan prosedur sebagai dasar melakukan pengelolaan terhadap masing-masing risiko, di mana ketentuan secara detail dari masing-masing kebijakan dan prosedur diatur dalam petunjuk teknis. Adapun hierarki penetapan kebijakan, prosedur, dan petunjuk teknis digambarkan pada bagan berikut:



Di samping itu, BNI juga memiliki limit risiko yang merupakan ambang batas untuk menentukan tingkat intensitas mitigasi risiko yang akan dilaksanakan oleh manajemen sebagai salah satu metode pengendalian risiko. Penetapan limit tersebut telah mencakup sejumlah limit, seperti limit per risiko (risiko kredit, risiko pasar, dan risiko likuiditas), limit per aktivitas fungsional, maupun limit secara keseluruhan.

Komite Pemantau Risiko

Komite Pemantau Risiko dibentuk dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris yang berhubungan dengan penerapan Manajemen Risiko di Bank serta penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

Dasar Pembentukan Komite Pemantau Risiko

Komite Pemantau Risiko BNI dibentuk pada tahun 2004 berdasarkan Surat Keputusan Dewan Komisaris No. Kep/002/DK/2004 tanggal 1 Maret 2004 tentang Pembentukan Komite Risiko dan Kepatuhan. BNI membentuk Komite Pemantau Risiko dan menjalankan tugasnya sesuai Peraturan perundang-undangan, antara lain:

1. Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. PER-12/MBU/2012 tanggal 24 Agustus 2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. PER-06/MBU/04/2021 tanggal 13 April 2021;

2. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 33/ POJK.04/2014 tanggal 8 Desember 2014 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik;
3. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan 55/POJK.03/2016 tanggal 7 Desember 2016 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Bank Umum;
4. Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 13/ SEOJK.03/2017 tanggal 17 Maret 2017 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Bank Umum.

Tugas Komite Pemantau Risiko

Tugas Komite Pemantau Risiko meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Melakukan evaluasi tentang kesesuaian antara kebijakan manajemen risiko dengan pelaksanaan kebijakan Bank, yang antara lain:
 - a. Melakukan evaluasi tentang kesesuaian antara kebijakan manajemen risiko bank dengan pelaksanaan kebijakan tersebut, yang terdiri dari risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko stratejik, risiko hukum, risiko kepatuhan, dan risiko reputasi;
 - b. Melakukan evaluasi tentang kesesuaian antara kebijakan manajemen risiko terintegrasi dengan pelaksanaan kebijakan tersebut, yang terdiri dari 8 (delapan) risiko pada butir 1.a di atas, serta risiko asuransi dan risiko transaksi intra grup;
 - c. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris mengenai kesesuaian kebijakan manajemen risiko dan manajemen risiko terintegrasi dengan implementasinya untuk memastikan bahwa BNI telah mengelola risiko-risiko secara memadai;
 - d. Melakukan penelaahan dan memberikan pendapat kepada Dewan Komisaris atas Kebijakan Umum Perkreditan serta kebijakan lainnya yang diwajibkan oleh regulator yang disampaikan Direksi untuk mendapat persetujuan Dewan Komisaris.
2. Melakukan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan tugas Komite Manajemen Risiko dan satuan kerja manajemen risiko, guna memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris, antara lain:
 - a. Melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan rencana kerja Satuan Kerja Manajemen Risiko dan tugas Komite Manajemen Risiko;
 - b. Melakukan pemantauan pelaksanaan rencana kerja Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi dan tugas Komite Manajemen Risiko Terintegrasi;
 - c. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris guna peningkatan efektivitas pelaksanaan manajemen risiko pada BNI, termasuk pelaksanaan manajemen risiko secara terintegrasi dengan Perusahaan Anak;
 - d. Memberikan hasil evaluasi terhadap tanggapan-tanggapan (penilaian) regulator terkait risiko kepada Dewan Komisaris.
3. Melaksanakan tugas-tugas tertentu lainnya yang terkait dengan fungsi dan ruang lingkup tugas Komite Pemantau Risiko yang diberikan oleh Dewan Komisaris.

Wewenang Komite Pemantau Risiko

1. Berdasarkan surat penugasan tertulis dari Dewan Komisaris, Komite Pemantau Risiko dapat mengakses catatan atau informasi tentang karyawan, dana, aset, serta sumber daya lainnya milik BNI yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya. Komite wajib melaporkan secara tertulis hasil penugasan tersebut kepada Dewan Komisaris;
2. Komite Pemantau Risiko berwenang untuk melakukan pengujian secara uji petik dan melakukan inspeksi terhadap kantor-kantor cabang/perwakilan/wilayah dan unit-unit bisnis BNI apabila diperlukan;
3. Anggota Komite Pemantau Risiko berwenang melakukan komunikasi secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan tugas-tugas Komite Pemantau Risiko, termasuk dalam mengkomunikasikan hal-hal terkait informasi keuangan dan manajemen;

4. Untuk melaksanakan tugasnya Komite Pemantau Risiko dapat bekerja sama dengan Komite Manajemen Risiko, Komite Manajemen Risiko Terintegrasi, Satuan Kerja Manajemen Risiko serta unit-unit kerja yang relevan.

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO SECARA UMUM

Dalam rangka penerapan Manajemen Risiko yang efektif, baik untuk BNI secara individu maupun secara Konsolidasi dan Terintegrasi dengan Perusahaan Anak, penerapan manajemen risiko BNI mencakup:

1. Pilar 1. Pengawasan aktif direksi dan dewan komisaris;
2. Pilar 2. Kecukupan kebijakan, dan prosedur manajemen risiko serta penetapan limit risiko;
3. Pilar 3. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko serta Sistem Informasi Manajemen Risiko, dan
4. Pilar 4. Sistem pengendalian internal yang menyeluruh.

Pilar 1. Pengawasan Aktif Direksi dan Dewan Komisaris

1. Pengawasan Dewan Komisaris

Pengawasan aktif Dewan Komisaris dilaksanakan antara lain dengan:

- a. Menyetujui kebijakan manajemen risiko BNI termasuk strategi dan kerangka manajemen risiko yang ditetapkan sesuai dengan tingkat risiko yang akan diambil (*Risk Appetite*) dan toleransi risiko (*Risk Tolerance*), baik *Risk Appetite* kuantitatif maupun kualitatif;
- b. Mengevaluasi kebijakan dan strategi manajemen risiko paling kurang 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau dalam hal terdapat perubahan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha BNI secara signifikan;
- c. Mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi dan memberikan arahan perbaikan atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko BNI secara berkala;
- d. Memastikan kebijakan dan proses manajemen risiko dilaksanakan secara efektif dan terintegrasi dalam proses manajemen risiko BNI secara keseluruhan.

Dewan Komisaris membentuk Komite Pemantau Risiko yang tertuang dalam Piagam Komite Pemantau Risiko. Tugas komite antara lain:

- a. Melakukan evaluasi tentang kesesuaian antara kebijakan manajemen risiko dengan pelaksanaan kebijakan bank;
- b. Melakukan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan tugas Komite Manajemen Risiko dan Satuan Kerja Manajemen Risiko, guna memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris;
- c. Melaksanakan tugas-tugas tertentu lainnya yang terkait dengan fungsi dan ruang lingkup tugas Komite Pemantau Risiko yang diberikan oleh Dewan Komisaris.

Dalam menjalankan fungsinya melakukan pengawasan penerapan Manajemen Risiko BNI dan Manajemen Risiko Terintegrasi, Dewan Komisaris BNI dalam pelaksanaannya dibantu oleh Komite Pemantau Risiko (KPR), Komite Audit, dan Komite Tata Kelola Terintegrasi.

Pengawasan aktif Dewan Komisaris dilakukan antara lain melalui persetujuan dan evaluasi atas Kebijakan Umum Manajemen Risiko yang disusun oleh Direksi. Secara berkala Dewan Komisaris melakukan evaluasi pelaksanaan kebijakan manajemen risiko melalui forum Rapat Dewan Komisaris (Radikom), mengundang Direksi maupun dalam

rapat Komite Pemantau Risiko (KPR) dan memberikan rekomendasi perbaikan yang disampaikan dalam notulensi.

2. Pengawasan Direksi

Pengawasan aktif Direksi dilaksanakan antara lain dengan:

- a. Menyusun kebijakan, strategi, dan kerangka Manajemen Risiko secara tertulis dan komprehensif termasuk limit Risiko secara keseluruhan dan per jenis Risiko, dengan memperhatikan tingkat Risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi Risiko (*risk tolerance*) sesuai kondisi Bank serta memperhitungkan dampak Risiko terhadap kecukupan permodalan. Setelah mendapat persetujuan dari Dewan Komisaris, Direksi menetapkan kebijakan, strategi, dan kerangka Manajemen Risiko;
- b. Menyusun, menetapkan, dan mengkinikan prosedur dan alat untuk mengidentifikasi, mengukur, memonitor, dan mengendalikan Risiko;
- c. Menyusun dan menetapkan mekanisme persetujuan transaksi, termasuk yang melampaui limit dan kewenangan untuk setiap jenjang jabatan;
- d. Mengevaluasi dan/atau mengkinikan kebijakan, strategi, dan kerangka Manajemen Risiko paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau dalam frekuensi yang lebih sering dalam hal terdapat perubahan faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha Bank, eksposur Risiko, dan/atau profil Risiko secara signifikan;
- e. Menetapkan struktur organisasi, termasuk wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko;
- f. 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 Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR) termasuk laporan mengenai profil Risiko;
- g. Memastikan seluruh Risiko yang material dan dampak yang ditimbulkan oleh Risiko dimaksud telah ditindaklanjuti dan menyampaikan laporan pertanggungjawaban kepada Dewan Komisaris secara berkala, antara lain memuat laporan perkembangan dan permasalahan terkait Risiko yang material disertai langkah-langkah perbaikan yang telah, sedang, dan akan dilakukan;
- h. Memastikan pelaksanaan langkah-langkah perbaikan atas permasalahan atau penyimpangan dalam kegiatan usaha Bank yang ditemukan oleh Satuan Kerja Audit Intern (SKAI);
- i. Mengembangkan budaya Manajemen Risiko termasuk kesadaran Risiko pada seluruh jenjang organisasi, antara lain meliputi komunikasi yang memadai kepada seluruh jenjang organisasi tentang pentingnya pengendalian intern yang efektif;
- j. Memastikan kecukupan dukungan sumber daya untuk mengelola dan mengendalikan Risiko;
- k. Memastikan bahwa fungsi Manajemen Risiko telah diterapkan secara independen yang dicerminkan antara lain adanya pemisahan fungsi antara SKMR yang melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian Risiko dengan satuan kerja yang melakukan dan menyelesaikan transaksi.

Dalam menjalankan fungsinya menerapkan manajemen risiko yang efektif, Direksi dibantu oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR) yang merangkap sebagai Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi (SKMRT). Pengawasan dilakukan melalui forum Rapat Direksi (Radisi), Rapat Komite Manajemen Risiko & Anti Fraud (KRA) Sub Komite Manajemen Risiko (RMC), Sub Komite Anti Fraud (KAF), forum Rapat Komite Kebijakan Perkreditan (KKP) dan Komite Prosedur Perkreditan (KPP), serta Komite Manajemen Risiko Terintegrasi (KMRT).

Pilar 2. Kecukupan Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko Serta Penetapan Limit Risiko

Kebijakan Manajemen Risiko merupakan arahan tertulis dalam menerapkan manajemen risiko dan harus sejalan dengan visi, misi dan rencana strategik serta lebih berfokus pada risiko yang relevan dalam aktivitas usaha/ bisnis BNI, serta disusun dengan memperhatikan tingkat risiko yang bersedia diambil (*risk appetite*), toleransi risiko (*risk tolerance*) serta penetapan limit.

Kebijakan Manajemen Risiko di BNI antara lain:

1. Kebijakan Umum Manajemen Risiko;
2. Kebijakan Manajemen Risiko per jenis risiko, antara lain Risiko Kredit, Risiko Pasar, Risiko Likuiditas, Risiko Operasional, Risiko Kepatuhan, Risiko Hukum, Risiko Strategik, dan Risiko Reputasi;
3. Kebijakan Umum Manajemen Risiko Terintegrasi dan Permodalan Terintegrasi;
4. Kebijakan Umum Sistem Pengendalian Intern.

Prosedur Manajemen Risiko merupakan penjabaran serta aturan pelaksanaan dari Kebijakan Manajemen Risiko dan digunakan sebagai acuan pelaksanaan pengelolaan risiko bagi setiap Unit Pengelola Risiko dan seluruh unit organisasi BNI, serta didokumentasikan secara memadai. Ketentuan secara detail dari masing-masing prosedur diatur dalam petunjuk teknis (Juknis).

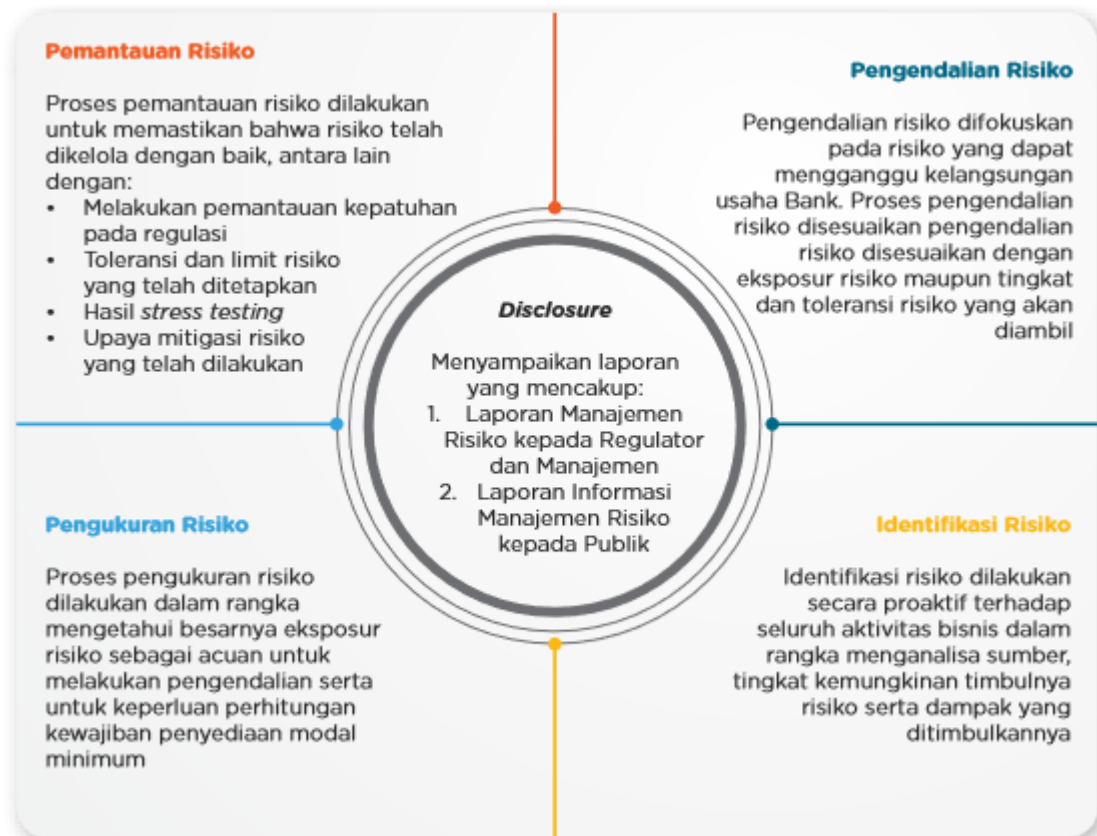
Evaluasi dan/atau pengkinian terhadap Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko BNI dilakukan secara berkala, atau dalam hal terjadi perubahan secara signifikan yang mempengaruhi kegiatan usaha BNI.

Sebagai salah satu metode pengendalian Risiko, BNI juga telah memiliki limit risiko. Limit risiko merupakan ambang batas untuk menentukan tingkat intensitas mitigasi risiko yang akan dilaksanakan oleh manajemen.

Penetapan limit risiko BNI mencakup limit per Risiko (Risiko kredit, Risiko pasar, dan Risiko likuiditas), limit per aktivitas fungsional maupun limit secara keseluruhan. Kebijakan, prosedur dan limit Risiko tersebut secara berkala dilakukan *review* dengan persetujuan sampai dengan tingkat Direksi melalui rapat komite ataupun melalui sirkulasi kepada Direksi sesuai dengan tingkat kewenangan.

Pilar 3. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Pengendalian Risiko, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko di BNI meliputi tahapan identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko terhadap 8 (delapan) jenis risiko secara berkesinambungan terhadap seluruh faktor risiko yang bersifat material dengan didukung oleh Sistem Informasi Manajemen Risiko, dapat digambarkan sebagai berikut:



Kebijakan mengenai proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko untuk 8 (delapan) jenis risiko (risiko kredit, pasar, likuiditas, operasional, hukum, strategik, kepatuhan dan reputasi) ditetapkan dalam Kebijakan Manajemen Risiko per jenis risiko, sedangkan proses Manajemen Risiko Terintegrasi pada Konglomerasi Keuangan BNI ditetapkan dalam Kebijakan Umum Manajemen Risiko Terintegrasi (KUMRT).

1. Identifikasi Risiko

Proses identifikasi risiko dilakukan secara proaktif terhadap seluruh aktivitas bisnis dalam rangka menganalisa sumber, tingkat kemungkinan timbulnya risiko dan dampaknya.

Hal-hal yang diperhatikan dalam proses identifikasi risiko adalah:

- a. Identifikasi seluruh risiko dilakukan secara berkala;
- b. Memiliki metode atau sistem untuk melakukan identifikasi risiko pada seluruh produk dan aktivitas bisnis BNI;
- c. Secara khusus melakukan identifikasi risiko terhadap produk dan aktivitas baru, sebelum produk/aktivitas baru diperkenalkan atau dijalankan.

2. Pengukuran Risiko

Proses pengukuran risiko dilakukan dalam rangka mengetahui besarnya eksposur risiko sebagai acuan untuk melakukan pengendalian risiko serta untuk keperluan perhitungan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum.

Pengukuran risiko dilakukan baik secara kuantitatif dan/ atau kualitatif sesuai metode pengukuran yang telah ditetapkan oleh Regulator atau dengan menggunakan metode internal yang dikembangkan sendiri oleh BNI berdasarkan *best practice* dalam pengukuran risiko. Untuk mengantisipasi kondisi yang bersifat ekstrem, pengukuran risiko di BNI juga dilengkapi dengan *stress testing* untuk risiko kredit, risiko pasar dan risiko likuiditas.

Hal-hal yang diperhatikan dalam pelaksanaan pengukuran risiko adalah:

- a. Ruang lingkup pengukuran risiko paling tidak mengukur sensitivitas, kecenderungan, faktor risiko secara individu, eksposur risiko secara keseluruhan maupun per risiko dengan mempertimbangkan korelasi, dan seluruh risiko yang melekat pada transaksi serta produk bank;
- b. Metode pengukuran risiko dapat dilakukan secara kuantitatif dan/ atau kualitatif dengan menggunakan metode yang ditetapkan oleh Regulator maupun yang dikembangkan sendiri secara internal;
- c. Penerapan metode pengukuran disesuaikan dengan ketentuan Regulator yang berlaku;
- d. Penggunaan metode internal dalam hal pengukuran risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional, harus mempertimbangkan persyaratan Regulator, antara lain persyaratan penggunaan, *backtesting*, validasi, dan dokumentasi;
- e. Pengukuran risiko dilakukan oleh Unit Pengelola Risiko berkoordinasi dengan Satuan Kerja Manajemen Risiko;
- f. Pengukuran risiko untuk BNI secara individu dilakukan terhadap 8 (delapan) jenis risiko, sedangkan untuk Konglomerasi Keuangan BNI dilakukan terhadap 10 (sepuluh) jenis risiko. Untuk keperluan pelaporan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPM) kepada Regulator, pengukuran risiko BNI secara individu dilakukan terhadap 3 (tiga) risiko utama yakni risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional. Sedangkan perhitungan KPM terintegrasi dilakukan dengan membandingkan antara total modal aktual Lembaga Jasa Keuangan (LJK) anggota Konglomerasi Keuangan dengan total modal minimum yang wajib dipenuhi oleh LJK anggota Konglomerasi Keuangan BNI.

Pengukuran risiko dilakukan secara berkala di mana hasil pengukuran dilaporkan kepada Regulator sebagai bagian dari pelaporan Profil Risiko dan KPM BNI secara individu serta pelaporan Profil Risiko Terintegrasi dan KPM Terintegrasi Konglomerasi Keuangan BNI.

3. Pemantauan Risiko

Proses pemantauan risiko dilakukan untuk memastikan bahwa risiko telah dikelola dengan baik antara lain dengan melakukan pemantauan terhadap mitigasi dan limit risiko yang telah ditetapkan.

Hal-hal yang diperhatikan dalam pelaksanaan pemantauan risiko adalah:

- a. Pemantauan risiko mencakup antara lain pemantauan terhadap besarnya eksposur risiko, toleransi risiko, kepatuhan limit, dan hasil *stress testing* serta konsistensi pelaksanaan terhadap kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan;
- b. Pemantauan risiko dilakukan baik oleh Satuan Kerja Operasional maupun Satuan Kerja Manajemen Risiko;
- c. Hasil pemantauan disajikan dalam laporan yang disampaikan secara berkala kepada pihak eksternal (Regulator) maupun internal (Manajemen).

Pemantauan risiko dilakukan baik oleh Satuan Kerja Operasional (*risk taking unit*) sebagai pemilik risiko (*risk owner*) maupun oleh *risk control unit*, dan hasil pemantauan disajikan dalam laporan secara berkala antara lain Laporan Portofolio Pinjaman, Laporan Pemantauan Risiko Pasar dan Risiko Likuiditas, Laporan Insiden & Kerugian Risiko Operasional, Laporan Pemantauan *Business Continuity Management* (BCM), *Internal Risk Report*, Laporan Profil Risiko, Laporan Tingkat Kesehatan Bank, dan Laporan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPM).

4. Pengendalian Risiko

Proses pengendalian risiko dilakukan terutama untuk mengelola risiko yang dapat mengganggu kelangsungan usaha BNI.

Hal-hal yang diperhatikan dalam pengendalian risiko adalah:

- a. Sistem pengendalian risiko mengacu pada kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan;
- b. Proses pengendalian risiko disesuaikan dengan eksposur risiko maupun tingkat risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi risiko (*risk tolerance*);
- c. Mekanisme lindung nilai dan mitigasi risiko dilakukan oleh Satuan Kerja Operasional bekerja sama dengan Satuan Kerja Manajemen Risiko.

Strategi pengendalian risiko yang dapat dilakukan antara lain sebagai berikut:

- a. Menerima Risiko (*Risk Acceptance*)
Untuk jenis risiko yang secara proses tidak memungkinkan untuk dilakukan intervensi pencegahan atau perbaikan situasi, maka potensi risiko yang ada akan diterima sebagai konsekuensi bank dalam memanfaatkan kesempatan bisnis, dengan pertimbangan bahwa risiko yang ada masih dalam limit/ toleransi Bank. Namun demikian, kontrol yang ketat harus dijalankan apabila strategi pengendalian risiko ini diterapkan.
- b. Menghindari Risiko (*Risk Avoidance*)
Risk avoidance dilakukan untuk mencegah BNI mengalami suatu risiko yang tidak dapat diterima (*unacceptable*), atau mencegah bertambahnya eksposur risiko yang ada. *Risk avoidance* dipilih apabila potensi keuntungan dari suatu aktivitas bisnis lebih kecil dari pada eksposur risiko yang mungkin terjadi.
- c. Memindahkan Risiko (*Risk Transfer*)
Pada strategi pemindahan risiko, risiko yang ada masih melekat pada aktivitas bisnis tersebut, namun risiko tersebut dialihkan kepada pihak lain. Salah satu metode pemindahan risiko yang paling umum dilakukan adalah pemanfaatan jasa asuransi atau tenaga alih daya (*outsourcing*).
- d. Mengurangi Risiko (*Risk Mitigation*)
Pengendalian risiko akan optimal apabila dilakukan upaya-upaya untuk dapat mengurangi risiko yang ada. Mitigasi risiko dimaksudkan untuk memperkecil kerugian yang dipicu oleh faktor eksternal, maupun kejadian di internal bank. Salah satu alternatif untuk menekan dan mengurangi risiko adalah melalui peningkatan kontrol dan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja.

5. Sistem Informasi Manajemen Risiko

Sistem informasi Manajemen Risiko harus dapat mendukung pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko.

- a. Manajemen Data Risiko Manajemen data risiko merupakan pengelolaan data risiko yang dipergunakan untuk memastikan tingkat ketersediaan, akurasi serta ketepatan waktu penyaluran informasi/laporan manajemen risiko serta pihak-pihak yang berkepentingan terhadap laporan manajemen Risiko.
- b. Pelaporan Manajemen Risiko Pelaporan Manajemen Risiko kepada pihak-pihak tertentu sekurang-kurangnya harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
 - i. Frekuensi penyampaian laporan disesuaikan dengan kebutuhan pihak-pihak yang berkepentingan, sehingga mampu memberikan informasi yang memadai bagi pengambil keputusan;
 - ii. Laporan memuat informasi mengenai total eksposur risiko, pemantauan terhadap risiko yang bersifat material, penetapan limit, kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur, pencapaian kinerja bisnis serta implementasi manajemen risiko.

Efektivitas Pelaksanaan Sistem Informasi Manajemen Risiko BNI meliputi:

- a. Ketersediaan informasi yang akurat, lengkap, informatif, tepat waktu, serta dapat digunakan Dewan Komisaris, Direksi, dan unit kerja terkait dalam penerapan Manajemen Risiko untuk menilai, memantau, dan memitigasi Risiko yang dihadapi BNI baik risiko keseluruhan maupun per jenis risiko;
- b. Efektivitas penerapan Manajemen Risiko mencakup kebijakan, prosedur dan penetapan limit risiko;
- c. Ketersediaan informasi tentang hasil (realisasi) penerapan Manajemen Risiko dibandingkan dengan target yang ditetapkan BNI sesuai dengan kebijakan dan strategi penerapan manajemen risiko.

Beberapa aplikasi manajemen risiko telah disiapkan untuk mendukung pelaksanaan proses manajemen risiko secara baik, akurat dan tepat waktu antara lain *Internal Rating System, Scoring System*, Perangkat Risiko Operasional (*New PERISKOP*), dan Aplikasi Manajemen Risiko Pasar & Likuiditas.

BNI telah menyiapkan solusi manajemen risiko yang sejalan dengan IT *Strategic Plan*, diantaranya:

- a. Menyiapkan aplikasi *front end* untuk risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional;
- b. Menyiapkan *data storage* dan *information system*;
- c. Menyiapkan *Capital Calculation Engine*.

Sebelum menerapkan sistem informasi manajemen risiko yang baru, harus dilakukan pengujian untuk memastikan bahwa proses dan output yang dihasilkan telah melalui proses pengembangan, pengujian, dan penilaian kembali secara efektif dan akurat.

Pilar 4. Sistem Pengendalian Intern yang Menyeluruh

Penerapan Sistem Pengendalian Intern di BNI dikembangkan dan diimplementasikan dengan menggunakan model *Three Lines of Defense* yang terdiri atas:

#1 RISK TAKING UNIT OR 1ST LINE OF DEFENSE	#2 RISK CONTROL UNIT OR 2ND LINE OF DEFENSE	#3 RISK ASSURANCE OR 3RD LINE OF DEFENSE
<p><i>Risk Owner</i>, bertanggung jawab terhadap risiko yang diambil, eksekusi dan hasilnya (<i>Day to day risk management & control</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab terhadap pengelolaan dan pengendalian risiko yang melekat pada aktivitas keseharian (<i>day-to-day</i>) bisnis atau fungsinya; 2. Mengidentifikasi, mengukur, memitigasi, memantau dan melaporkan risiko yang melekat pada aktivitas bisnis/fungsi sesuai dengan strategi/kebijakan/parameter risiko yang telah ditetapkan oleh <i>2nd line of defense</i>. 	<p><i>Risk Control</i>, bertanggung jawab dalam penyusunan <i>framework</i>, kebijakan, prinsip, dan metodologi pengelolaan risiko Bank</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan usulan strategi dan kebijakan manajemen risiko, termasuk <i>risk appetite & limits</i>; 2. Menyusun kerangka, kebijakan, prinsip, perangkat, metodologi dan standar pengelolaan risiko; 3. Sebagai <i>risk oversight unit</i>, melakukan agregasi dan pelaporan risiko secara keseluruhan; 4. <i>Advice</i> atau rekomendasi ke <i>1st line of defense</i> dalam mengimplementasikan kebijakan risiko sesuai kewenangan; 5. Melakukan eskalasi permasalahan/ keputusan penting kepada <i>Senior Management/Direksi</i> dan/atau Komite Manajemen Risiko & Anti <i>Fraud</i> Sub Komite Manajemen Risiko dan/atau Komite Manajemen Risiko Terintegrasi (<i>Risk Management Committee</i>). 	<p><i>Risk Assurance</i>, bertanggung jawab dalam menilai secara independen efektivitas implementasi manajemen risiko dan pengendalian intern</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan audit intern secara independen dan periodik terhadap implementasi manajemen risiko dan pengendalian intern; 2. Menyusun rekomendasi <i>corrective action</i> dan memonitor pelaksanaannya; 3. Melaporkan hasil audit ke Komite Audit dan <i>key stakeholder</i> sesuai kewenangan.

Pemilik Risiko (*Risk Owner*) sebagai *first line of defense/ Risk Taking Unit* melakukan pengelolaan terhadap risiko yang melekat di bisnis dan fungsinya secara harian (*day to day*).

Divisi Manajemen Risiko Bank, Divisi Tata Kelola Kebijakan dan Divisi Kepatuhan bertindak sebagai *second line of defense/ Risk Control Unit*.

Satuan Audit Intern (SAI) bertindak sebagai *third line of defense/ Risk Assurance Unit*, yang bertanggung jawab kepada Direktur Utama dan bertugas menilai secara independen kesesuaian proses penerapan manajemen risiko dan sistem pengendalian internal dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan serta dengan ketentuan dari Regulator.

Penerapan Sistem Pengendalian Intern di BNI telah berjalan dengan efektif dan efisien dengan diterapkannya pemisahan fungsi antara *Risk Taking Unit* dan *Risk Control Unit* serta *Risk Assurance Unit*.

STRATEGI MANAJEMEN RISIKO

Strategi dan Tujuan Bisnis dengan Strategi Risiko dan Risk Appetite

Dalam mengimplementasikan manajemen risiko di perusahaan, BNI menganggap perlunya keselarasan antara strategi dan tujuan bisnis terhadap strategi risiko dan *risk appetite*. Untuk itu, strategi risiko dan *risk appetite* kemudian diterjemahkan ke dalam tata kelola, proses, kebijakan, serta perangkat dan metodologi yang didukung oleh teknologi informasi, sumber daya manusia, dan budaya risiko yang kuat.



Strategi manajemen risiko dirumuskan sesuai strategi bisnis secara keseluruhan dengan memperhatikan tingkat risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi risiko (*risk tolerance*). Tujuan penetapan strategi manajemen risiko adalah untuk memastikan bahwa eksposur risiko telah dikelola secara terkendali sesuai dengan kebijakan dan prosedur intern serta peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.

Strategi manajemen risiko disusun mencakup beberapa prinsip yakni:

1. Berorientasi jangka panjang untuk memastikan kelangsungan usaha BNI;
2. Bersifat komprehensif, dapat mengendalikan dan mengelola risiko BNI baik secara individu maupun secara konsolidasi dengan Perusahaan Anak dan terintegrasi dalam Konglomerasi Keuangan BNI;
3. Terpenuhinya kecukupan modal yang dipersyaratkan serta alokasi sumber daya yang memadai.

Strategi manajemen risiko disusun dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Perkembangan ekonomi dan industri serta dampaknya pada eksposur risiko BNI;
2. Organisasi BNI, termasuk kecukupan sumber daya manusia dan infrastruktur pendukung;
3. Kondisi keuangan termasuk kemampuan untuk menghasilkan laba, dan kemampuan BNI dalam mengelola risiko yang timbul sebagai akibat perubahan faktor eksternal dan internal;
4. Bauran serta diversifikasi portofolio internal.

Strategi manajemen risiko dirumuskan sesuai dengan strategi bisnis dan harus mampu memberikan arahan secara keseluruhan dalam aktivitas pengelolaan risiko. Strategi manajemen risiko terdiri atas 4 (empat) komponen utama yaitu:

1. Tingkat risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi risiko (*risk tolerance*);
2. Prinsip dan kebijakan manajemen risiko;
3. Tata kelola risiko;
4. Jenis eksposur risiko dan kondisi pasar.

Jenis dan besarnya eksposur risiko diukur dengan menggunakan metodologi pengukuran risiko yang sesuai dengan ketentuan Regulator, dan harus dikaitkan dengan *risk appetite*, *risk tolerance*, limit yang telah ditetapkan serta ketersediaan dan perencanaan modal.

Tata kelola penetapan strategi manajemen risiko terdiri dari:

1. Strategi manajemen risiko menjadi salah satu dasar (acuan) dalam penetapan strategi bisnis yang dituangkan dalam Rencana Bisnis Bank (RBB) BNI yang ditetapkan secara tahunan dan disampaikan kepada Regulator;
2. Strategi manajemen risiko disusun dan dipersiapkan oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko, diputus oleh Direksi melalui Rapat Komite Manajemen Risiko & Anti Fraud Bidang Manajemen Risiko dan dimintakan persetujuan kepada Dewan Komisaris.

Strategi manajemen risiko dikomunikasikan oleh Direksi kepada Divisi/Satuan Kerja dan di-*review* secara berkala sejalan dengan perubahan strategi bisnis, dengan memperhatikan kondisi perekonomian, bisnis perbankan, adanya perubahan ketentuan oleh regulator serta dampaknya terhadap kinerja keuangan Bank.

Strategi Lindung Nilai dan Mitigasi Risiko

Pengendalian risiko akan optimal apabila dilakukan upaya-upaya untuk dapat mengurangi risiko yang ada. Mitigasi risiko dimaksudkan untuk memperkecil kerugian yang dipicu oleh faktor eksternal, maupun kejadian di internal bank. Salah satu alternatif untuk menekan dan mengurangi risiko adalah melalui peningkatan kontrol dan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja.

Beberapa upaya pengendalian risiko adalah dengan:

1. Melakukan Standardisasi kompetensi staf kehumasan/hubungan media di Divisi Komunikasi Perusahaan dan Kesekretariatan, kantor wilayah/ regional agar memiliki kemampuan kepekaan dalam merespon isu dan opini yang berkembang.
2. Menetapkan *Service Level Agreement* (SLA) sebagai standar kecepatan melakukan respon atas komplain nasabah. Pengelolaan Risiko Reputasi pada saat krisis dilakukan melalui penetapan standar *Crisis Contingency Plan* yang diimplementasikan ketika terjadi krisis dari skala ringan hingga skala berat. *Crisis Contingency Plan* tersebut, terdiri dari:
 - a. Review masalah atau kronologis;
 - b. Alur informasi;
 - c. Penentuan *personal incharge*;

- d. Penetapan kewenangan dan juru bicara;
- e. Jadwal aktivitas penanganan krisis;
- f. Alternatif strategi komunikasi;
- g. Evaluasi.

Risiko Kredit

Mitigasi Risiko Kredit dengan Menggunakan Pendekatan Standar

Dalam proses kredit, agunan yang diterima dapat berupa objek yang dibiayai dengan kredit (benda bergerak maupun benda tidak bergerak), maupun objek yang tidak dibiayai (*personal guarantee* maupun *corporate guarantee*). Agunan kredit harus memenuhi kriteria antara lain mempunyai nilai ekonomis, *marketable*, *transferable*, serta mempunyai nilai yuridis.

Penerapan Teknik Mitigasi Risiko Kredit dengan Pendekatan Standar

Jenis agunan utama yang diterima dalam rangka mitigasi risiko kredit adalah objek yang dibiayai oleh Bank. Sedangkan sebagai pelengkap, Bank dapat menerima agunan tambahan. Jenis agunan utama dan tambahan dapat dikelompokkan menjadi:

1. Agunan, dapat berupa aset fisik (tanah, bangunan, mesin, peralatan, dsb.) maupun aset keuangan (*cash collateral*, *marginal deposit*, emas, piutang, surat utang maupun surat berharga lainnya). Dalam teknik mitigasi risiko kredit, aset fisik tidak diperhitungkan sebagai teknik mitigasi risiko kredit.
2. Garansi, yang diterima dari Pemerintah Republik Indonesia, Bank koresponden, maupun perusahaan Asuransi. Dalam teknik mitigasi risiko kredit, garansi yang diperhitungkan hanya garansi yang diterbitkan oleh pihak yang termasuk dalam cakupan kategori Tagihan Kepada Pemerintah Indonesia, Tagihan Kepada Pemerintah Negara Lain, Tagihan Kepada Bank serta lembaga penjaminan/asuransi dengan memperhatikan pemenuhan persyaratan garansi dan penerbit garansi.
3. Asuransi Kredit, yang diterbitkan oleh perusahaan asuransi dengan memperhatikan pemenuhan persyaratan polis asuransi, penerbit asuransi dan kategori portofolio penerima asuransi.

BNI mengatur kebijakan, prosedur dan proses untuk menilai dan mengelola agunan berdasarkan jenis eksposur dan *skim* pembiayaan yang diberikan. Penilaian kecukupan agunan yang diterima telah memperhitungkan adanya *cash equivalent value*. Untuk eksposur kredit (*loan*), penilaian agunan harus dilakukan secara berkala minimum setiap 24 bulan oleh penilai independen, atau dilakukan oleh staf penilai internal yang independen dalam proses pemberian kredit.

Di samping teknik mitigasi berupa agunan, BNI juga menggunakan garansi/ jaminan serta asuransi kredit. Analisis terhadap pihak-pihak utama pemberi jaminan/ garansi merupakan bagian dari analisis kelayakan kredit dan mitigasi risiko kredit. Pihak pemberi jaminan tersebut antara lain: (1) Jaminan Pemerintah Republik Indonesia kepada BUMN bidang kelistrikan untuk pembiayaan berupa KMK talangan subsidi dan KI sindikasi, (2) Penjaminan oleh Perusahaan Asuransi Kredit yang merupakan Badan Usaha Milik Negara terhadap pembiayaan Kredit Usaha Rakyat yang disalurkan oleh BNI.

BNI menentukan struktur kredit termasuk penentuan *covenant* yang tepat sesuai kebutuhan dan kondisi debitur, sehingga kredit yang diberikan benar-benar efektif dan menguntungkan bagi debitur maupun Bank. Jenis agunan yang dimiliki oleh Bank adalah kas, deposito, agunan yang diikat dengan hipotik dan hak tanggungan, garansi/ penjaminan pihak ketiga (termasuk penjaminan kredit oleh perusahaan asuransi) serta jaminan dalam bentuk aset

lainnya. Perkiraan nilai wajar dari agunan yang digunakan oleh Bank didasarkan pada nilai agunan yang dinilai oleh penilai internal maupun eksternal.

Ketentuan *coverage* atau kecukupan agunan untuk tiap segmen ditentukan sebagai berikut:

Segmen/Segment	Jenis Agunan/Collateral	Jumlah Coverage Minimal / Minimum Coverage Amount
Korporasi/ Wholesale	Aset tetap/Fixed Asset	100% dari limit kredit/from credit limit
	Kas/Cash	
	Standby letter of credit ("SBLC")	
	Tanah dan Bangunan/Land and Building	
	Piutang/Receivable	
	Kendaraan/Vehicle	
Menengah/ Middle	Agunan lain yang diterima oleh Bank/Other collaterals held by the Bank	125% dari limit kredit/from credit limit
	Aset tetap/Fixed Asset	
	Kas/Cash	
	SBLC	
	Tanah dan Bangunan/Land and Building	
	Piutang/Receivable	
Kecil/Retail	Kendaraan/Vehicle	110% dari limit kredit/from credit limit
	Agunan lain yang diterima oleh Bank/Other collaterals held by the Bank	
	Aset tetap/Fixed Asset	
	Kas/Cash	
	SBLC	

Risiko Pasar

Untuk tujuan pengendalian dan mitigasi risiko suku bunga dalam *Banking Book*, Bank menetapkan pengendalian baik secara kuantitatif berupa penerapan limit dan *risk appetite*. Bank juga melakukan pengendalian risiko yang bersifat kualitatif seperti strategi pengelolaan, transfer risiko melalui mekanisme *Funds Transfer Pricing* (FTP) dan juga strategi lindung nilai (*hedging*).

Risiko Likuiditas

Dalam rangka meningkatkan ketahanan likuiditas, BNI menerapkan perhitungan rasio kecukupan likuiditas yaitu *Liquidity Coverage Ratio* (LCR) dan *Net Stable Funding Ratio* (NSFR) dan mengelola rasio Kecukupan Likuiditas tersebut sesuai ketentuan regulator, baik secara individu (*bank only*) maupun konsolidasi dengan perusahaan anak.

LCR bertujuan untuk meningkatkan ketahanan likuiditas jangka pendek dengan memelihara *High Quality Liquid Assets* (HQLA) yang memadai untuk memenuhi kebutuhan likuiditas BNI selama periode 30 hari ke depan dalam kondisi stress, sedangkan NSFR bertujuan untuk mengurangi risiko likuiditas terkait sumber pendanaan untuk jangka waktu yang lebih panjang dengan mensyaratkan BNI mendanai aktivitas dengan sumber dana stabil yang memadai dalam rangka memitigasi risiko kesulitan pendanaan pada masa depan.

Selain itu untuk mengetahui ketahanan likuiditas jangka panjang, Bank melakukan pengelolaan *Net Stable Funding Ratio* (NSFR). NSFR bertujuan untuk mengurangi risiko likuiditas terkait sumber pendanaan untuk jangka waktu yang lebih panjang dengan mensyaratkan Bank mendanai aktivitasnya dengan sumber dana stabil yang memadai dalam rangka memitigasi risiko kesulitan pendanaan pada masa depan. Bank mengelola rasio NSFR sesuai ketentuan Regulator, baik secara individu (*bank only*) maupun konsolidasi dengan perusahaan anak, yaitu minimal 100%.

Risiko Operasional

Mekanisme mitigasi risiko operasional tergambar pada proses pengendalian internal dengan menerapkan 4 (empat) strategi mitigasi, yaitu hindari, kurangi, transfer dan terima. Keempat strategi mitigasi tersebut tertuang dalam prosedur mitigasi risiko operasional yang meliputi prosedur pengendalian, prosedur penyelesaian transaksi, prosedur akuntansi, prosedur penyimpanan aset dan kustodian, prosedur penyediaan produk dan prosedur pencegahan *fraud*.

Salah satu perangkat yang digunakan untuk melakukan pengelolaan risiko operasional di BNI adalah *New PERISKOP* (Perangkat Risiko Operasional). *New PERISKOP* terdiri dari tiga (3) modul utama, yaitu:

1. Modul *Risk Control Self Assessment* (RCSA), merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mendeteksi kemungkinan terjadinya risiko operasional di suatu unit. Metode ini terdiri dari serangkaian kegiatan penilaian yang dilakukan sendiri (*self assessment*) oleh setiap unit pemilik risiko (*risk owner*) secara independen dalam mengidentifikasi, menilai, mengontrol dan memantau risiko operasional yang terjadi di unitnya. Modul RCSA wajib diisi oleh segenap unit setiap 6 (enam) bulan sekali, dengan melakukan pengukuran terhadap frekuensi dan dampak setiap *risk issue* di unitnya serta mencari penyebab risiko tersebut timbul serta menentukan solusinya.
2. *Loss Event Database*, merupakan sarana yang digunakan untuk mencatat setiap peristiwa risiko operasional yang menimbulkan dampak finansial yang meliputi *actual loss* dan *near miss* secara langsung. Setiap kali unit pemilik risiko (*risk owner*) mengalami kerugian risiko operasional, maka unit tersebut harus melakukan input dalam modul *Loss Event Database* tersebut. Dari modul ini akan diketahui tipe risiko yang terjadi, penyebab kejadian tersebut, lokasi (lini bisnis) tempat terjadinya risiko serta besarnya (amount) risiko yang terjadi atau liabilitas hukum yang terjadi serta pengembalian kerugian (*recovery*). Sarana ini sangat penting untuk memonitor profil dan eksposur risiko operasional secara teratur. Data yang diperoleh dari *Loss Event Database* (LED) merupakan input data utama dalam penerapan metode pendekatan standar (*Standardized Approach*) yang akan diterapkan mulai 1 Januari 2023 berdasarkan SEOJK Nomor 6/SEOJK.03/ 2020 tentang Perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko untuk Risiko Operasional dengan Menggunakan Pendekatan Standar Bagi Bank Umum.
3. *Key Risk Indicator*, merupakan serangkaian parameter yang ditetapkan untuk mengidentifikasi potensi kerugian risiko operasional yang utama/ dominan, yang berpotensi mengganggu pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) unit kerja, sebelum peristiwa risiko operasional tersebut terjadi. Perangkat tersebut akan memberikan *warning/alert* jika nilainya sudah di luar *range/ threshold* yang ditetapkan sebelumnya (*early warning signal*) yang menuntut adanya tindak lanjut manajemen unit untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Selain *New PERISKOP*, BNI saat ini telah memiliki rekening Beban Risiko Operasional (BRO) serta *Recovery BRO*, yang digunakan untuk membukukan kerugian atau *recovery* yang disebabkan oleh risiko operasional. Setiap bulan dilakukan monitoring terhadap rekening BRO dan *Recovery BRO* ini guna mitigasi risiko operasional.

Terkait dengan kelangsungan usaha bila terjadi kondisi *disaster* (bencana), BNI juga sudah mempunyai kebijakan *Business Continuity Management* (BCM), yaitu suatu mekanisme formal yang merupakan kombinasi antara strategi, kebijakan, prosedur, dan organisasi yang dikembangkan untuk memastikan kelangsungan operasional dari fungsi-fungsi usaha yang kritical pada tingkat layanan tertentu pada saat terjadi gangguan atau bencana.

Kebijakan ini mencakup semua unit usaha yang ada di BNI, baik di dalam negeri maupun diluar negeri.

BNI memiliki infrastruktur yang dibutuhkan dalam implementasi BCM seperti *Disaster Recovery Center* (DRC), *Data Center* (DC), Lokasi Alternatif Gedung BCM dan Command Center. Secara rutin BNI melakukan pengujian sistem dan aplikasi pada divisi/ unit kritikal setiap 6 (enam) bulan sekali, melakukan site visit dan simulasi pada cabang dan wilayah guna memastikan kesiapan menghadapi bencana.

Risiko Reputasi

Secara umum, pengendalian risiko reputasi dilakukan melalui 2 (dua) hal, yaitu:

1. Pencegahan terjadinya kejadian yang menimbulkan risiko reputasi;
2. Pemulihan reputasi Bank setelah terjadi kejadian yang menimbulkan risiko reputasi.

Mitigasi Risiko Reputasi maupun kejadian yang menimbulkan Risiko Reputasi dilakukan dengan mempertimbangkan materialitas permasalahan dan biaya. Meskipun demikian, dapat saja Risiko Reputasi tersebut diterima sepanjang masih sesuai dengan tingkat Risiko yang akan diambil.

PRAKTIK MANAJEMEN RISIKO

Penilaian Tingkat Kesehatan Bank dilaporkan kepada regulator (OJK) setiap 6 bulan (semesteran) pada periode Juni dan Desember. Pandemi COVID-19 mempengaruhi Tingkat Kesehatan Bank (TKB) BNI namun tidak signifikan. Hal ini terlihat dari hasil penilaian TKB BNI periode 31 Desember 2021 berada pada peringkat “Sehat” (stabil dibandingkan tahun sebelumnya) yang berarti bahwa:

1. Kondisi Bank secara umum sehat, sehingga dinilai mampu menghadapi pengaruh negatif yang signifikan dari perubahan kondisi bisnis dan faktor eksternal lainnya;
2. Peringkat faktor-faktor penilaian (Profil Risiko, Tata Kelola, Rentabilitas, dan Permodalan) secara umum baik. Apabila terdapat kelemahan, maka secara umum kelemahan tersebut kurang signifikan.

Penilaian Profil Risiko BNI

Penilaian Profil Risiko merupakan penilaian terhadap Risiko Inheren dan Kualitas Penerapan Manajemen Risiko dalam aktivitas operasional Bank. Risiko yang wajib dinilai terdiri atas 8 (delapan) jenis risiko. Selain itu, Bank juga wajib memperhatikan cakupan penerapan manajemen risiko sebagaimana ketentuan regulator dalam menilai Profil Risiko.

Penilaian Risiko Inheren

Penilaian Risiko Inheren merupakan penilaian atas risiko yang melekat pada kegiatan bisnis Bank, baik yang dapat dikuantifikasikan maupun yang tidak, yang berpotensi mempengaruhi posisi keuangan Bank.

Karakteristik risiko inheren Bank ditentukan oleh faktor internal maupun eksternal, antara lain strategi bisnis, karakteristik bisnis, kompleksitas produk dan aktivitas Bank, industri di mana Bank melakukan kegiatan usaha, serta kondisi makro ekonomi.

Penilaian atas Risiko inheren dilakukan dengan memperhatikan parameter/indikator yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Penetapan tingkat risiko inheren atas masing-masing jenis Risiko mengacu pada prinsip-prinsip umum penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum. Penetapan tingkat risiko inheren untuk masing-masing jenis risiko dikategorikan ke dalam

peringkat 1 (*low*), peringkat 2 (*low to moderate*), peringkat 3 (*moderate*), peringkat 4 (*moderate to high*), dan peringkat 5 (*high*).

Hasil Penilaian Profil Risiko

Hasil *self assessment* Profil Risiko BNI secara Individu posisi 31 Desember 2021 adalah **peringkat 2** (*low to moderate*) dengan Peringkat Risiko *Inherent low to moderate* dan peringkat Kualitas Penerapan Manajemen Risiko (KPMR) *Satisfactory*.

Implementasi Basel III

Mengacu pada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 11/POJK.03/2016 tanggal 02 Februari 2016 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum (KPMU), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 34/POJK.03/2016 bahwa bank wajib menyediakan modal minimum sesuai Profil Risiko.

Profil risiko BNI, sebagai salah satu faktor penilaian TKB periode 31 Desember 2021 berada pada peringkat 2 (*Low to Moderate*). Sebagai dampak dari profil risiko BNI yang berada pada tingkat *Low to Moderate* dan sesuai perhitungan menggunakan *Internal Capital Adequacy Assessment Process* (ICAAP), maka CAR minimum sesuai profil risiko sebesar 9,75%. Jika ditambah dengan modal penyangga (*buffer*) yaitu *Conservation Buffer* 0% (berdasarkan POJK No.48/POJK.03/2020 tentang Perubahan atas POJK No. 11/POJK.03/2020 tentang Stimulus Perekonomian Nasional sebagai Kebijakan *Countercyclical* Dampak Penyebaran COVID-19, Bank yang termasuk dalam kelompok Bank BUKU 3 dan BUKU 4 dapat tidak memenuhi *Capital Conservation Buffer* sebesar 2,5% dari ATMR sampai dengan bulan Maret 2022), *Countercyclical Buffer* 0% dan *Capital Surcharge* 1,50%, maka batas rasio Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMU) adalah 11,25%.

Selain kewajiban penyediaan modal minimum sesuai Profil Risiko, Bank juga wajib membentuk tambahan modal sebagai penyangga (*buffer*) yang meliputi *Capital Conservation Buffer*, *Countercyclical Buffer*, dan *Capital Surcharge* untuk Bank Systemic. Berdasarkan hasil perhitungan kecukupan modal BNI posisi 31 Desember 2021, CAR BNI sebesar 19,74% masih berada di atas kewajiban permodalan yang dipersyaratkan sebesar 11,25%, yaitu persyaratan sesuai Profil Risiko (peringkat 2) dan tambahan modal penyangga (*buffer*) yaitu *Conservation Buffer* 0% (berdasarkan POJK No. 11/POJK.03/2020 Tentang Stimulus Perekonomian Nasional Sebagai Kebijakan *Countercyclical* Dampak Penyebaran *Coronavirus Disease* 2019 yang telah mengalami perubahan beberapa kali terakhir dengan POJK No. 17/POJK.03/2021, Bank Umum Konvensional yang termasuk dalam kelompok Bank BUKU 3 dan Bank BUKU 4 dapat tidak memenuhi *capital conservation buffer* sebesar 2,5% dari ATMR dan berlaku sampai dengan tanggal 31 Maret 2022), *Countercyclical Buffer* 0%, dan *Capital Surcharge* 1,5%.

Selain itu, untuk implementasi Basel III terkait likuiditas BNI juga telah melakukan penyempurnaan manajemen risiko likuiditas berupa penerapan perhitungan *Liquidity Coverage Ratio* (LCR) dan perhitungan *Net Stable Funding Ratio* (NSFR) yang bertujuan untuk memperkuat dan meningkatkan kualitas manajemen risiko likuiditas.

Perhitungan LCR bertujuan untuk meningkatkan ketahanan likuiditas jangka pendek bank dengan memelihara *High Quality Liquid Assets* (HQLA) yang memadai untuk memenuhi kebutuhan likuiditas selama periode 30 hari ke depan dalam kondisi krisis, sedangkan NSFR bertujuan untuk mengurangi risiko likuiditas terkait sumber pendanaan untuk jangka waktu yang lebih panjang dengan mensyaratkan BNI mendanai aktivitas dengan sumber dana stabil yang memadai dalam rangka memitigasi risiko kesulitan pendanaan pada masa depan.

Berdasarkan hasil perhitungan posisi 31 Desember 2021, LCR BNI sebesar 230,21% dan NSFR BNI sebesar 151,76%, masih berada di atas kewajiban minimal yang dipersyaratkan sebesar 100%.