



Kebijakan Manajemen Risiko PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Dalam rangka meningkatkan nilai tambah di mata para pemangku kepentingan, Bank Mandiri secara konsisten mengelola sistem manajemen risiko dengan berpedoman pada regulasi dan perundangan yang berlaku di Indonesia. Dalam pelaksanaannya, Bank Mandiri senantiasa mengedepankan prinsip kehati-hatian dalam mengelola segala jenis risiko sebagai wujud komitmen Bank Mandiri dalam menjalankan praktik tata kelola perusahaan yang baik. Kerangka kerja dan tata kelola manajemen risiko Bank Mandiri menggunakan Pendekatan Pertahanan Tiga Lapis (three layers of defence), yaitu:

1. Dewan Komisaris menjalankan fungsi pengawasan risiko (risk oversight) melalui Komite Pemantau Risiko, Komite Tata Kelola Terintegrasi dan Komite Audit.
2. Dewan Direksi menjalankan fungsi kebijakan risiko (risk policy) melalui Executive Committee terkait manajemen risiko yaitu Risk Management Committee, Asset & Liability Committee, Capital Subsidiaries Committee dan Integrated Risk Committee.
3. Di tingkat operasional, Satuan Kerja Manajemen Risiko bersama unit bisnis dan unit kerja kepatuhan melakukan fungsi identifikasi risiko, pengukuran risiko, mitigasi risiko dan pengendalian risiko.

Empat Pilar Penerapan Manajemen Risiko

Implementasi Manajemen Risiko Bank Mandiri dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dari regulator yaitu dengan menerapkan empat pilar penerapan Manajemen Risiko sebagai berikut:

1. Pengawasan Aktif Dewan Komisaris dan Direksi

Kerangka kerja dan tata kelola manajemen risiko di Bank Mandiri terdiri dari Dewan Komisaris yang menjalankan fungsi pengawasan risiko (risk oversight) melalui Komite Audit, Komite Pemantau Risiko (KPR) dan Komite Tata Kelola Terintegrasi (TKT), serta Dewan Direksi yang menjalankan fungsi kebijakan risiko (risk policy) melalui Executive Committee terkait manajemen risiko yaitu Risk Management Committee, Asset and Liability Committee, Capital and Subsidiaries Committee, dan Integrated Risk Committee. Di tingkat operasional, Satuan Kerja Manajemen Risiko bersama Unit Bisnis dan Unit Kerja Kepatuhan melakukan fungsi identifikasi risiko, pengukuran risiko, mitigasi risiko dan pengendalian risiko.

Tugas, tanggung jawab, dan wewenang Dewan Komisaris terkait dengan pengawasan aktif dalam kegiatan Manajemen Risiko antara lain meliputi:

- 1) Memahami risiko yang melekat pada aktivitas fungsional Bank, terutama yang dapat mempengaruhi kondisi keuangan Bank;
- 2) Mengevaluasi dan menyetujui kebijakan Manajemen Risiko yang dilakukan sekurang-kurangnya satu kali dalam satu tahun atau dalam frekuensi yang lebih tinggi dalam hal terdapat perubahan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha Bank secara signifikan;





- 3) Melakukan evaluasi kepada Direksi mengenai penerapan Manajemen Risiko agar sesuai dengan kebijakan, strategi dan prosedur Bank yang telah ditetapkan;
- 4) Memberikan konsultasi kepada Direksi terhadap transaksi atau kegiatan usaha dengan jumlah dana yang besar;
- 5) Menyetujui penyediaan dana kepada pihak terkait atas kredit yang diusulkan oleh komite kredit sesuai kewenangannya;
- 6) Melakukan pengawasan secara aktif terhadap kecukupan modal Bank sesuai dengan profil risiko Bank secara menyeluruh, termasuk mereview Risk Appetite Bank yang ditetapkan Direksi;
- 7) Meningkatkan kepedulian dan budaya anti fraud pada seluruh jajaran organisasi Bank;
- 8) Mengawasi penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi sesuai dengan karakteristik dan kompleksitas usaha Bank.

Dalam rangka penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi, Dewan Komisaris bertanggung jawab sebagai berikut:

- 1) Mengarahkan, menyetujui, dan mengevaluasi kebijakan yang mengatur mengenai Manajemen Risiko Terintegrasi secara berkala;
- 2) Mengevaluasi pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi oleh Direksi Entitas Utama.

2. Kecukupan Kebijakan, Prosedur, dan Penetapan Limit

Bank Mandiri memiliki Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (KMRBM) yang dijadikan sebagai pedoman utama dalam melaksanakan manajemen risiko. Untuk area bisnis yang lebih spesifik, Bank Mandiri memiliki kebijakan dan prosedur yang lebih khusus, misalnya di bidang perkreditan, treasury, dan operasional. Dalam kebijakan dan prosedur tersebut, antara lain diatur mengenai penetapan limit untuk masing-masing aktivitas, baik pada level portfolio maupun transaksional.

Seluruh kebijakan dan prosedur di Bank Mandiri merupakan bentuk pengelolaan risiko yang melekat pada setiap aktivitas operasi Bank yang dievaluasi dan di-update minimal sekali dalam setahun.

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

Bank Mandiri menjalankan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Pengendalian Risiko, dan Sistem Informasi Manajemen Risiko melalui kerangka kerja Enterprise Risk Management (ERM). Implementasi ERM di Bank Mandiri menggunakan pendekatan two-prong, untuk memastikan bahwa risiko tidak hanya dimitigasi dengan baik melalui proses bisnis sehari-hari, namun juga pada kondisi yang tidak terduga (downturn) melalui pencadangan modal.





Terdapat 4 (empat) komponen utama yang berfungsi sebagai pilar pendukung dalam penerapan pendekatan two-prong, antara lain:

1) Organisasi dan Sumber Daya Manusia (SDM)

Satuan Kerja Manajemen Risiko Bank Mandiri bertanggung jawab dalam mengelola seluruh risiko yang dihadapi Bank Mandiri, termasuk dalam hal pengembangan tools pendukung yang dibutuhkan dalam proses bisnis dan pengelolaan risiko. Selain itu, terdapat unit kerja yang bertindak sebagai risk counterpart dari setiap unit bisnis dalam proses four-eye pemberian kredit. Menyadari bahwa pengelolaan risiko menjadi tanggung jawab seluruh unit kerja di Bank Mandiri, maka keberhasilan pengelolaan risiko ditentukan oleh adanya risk awareness di seluruh unit kerja Bank Mandiri yang disertai dengan kemampuan teknis yang memadai. Oleh karena itu, Bank Mandiri senantiasa meningkatkan kapabilitas dan pengetahuan seluruh pegawai terutama dalam hal pengelolaan risiko, dengan menyelenggarakan pelatihan internal secara rutin melalui Risk Management Academy. Selain itu, Bank Mandiri juga secara rutin minimal sekali dalam setahun mengadakan sosialisasi, forum diskusi, magang, maupun program mengenai manajemen risiko yang sejalan dengan internalisasi budaya perusahaan. Unit Risk Management di Bank Mandiri terdiri dari Direktorat Retail Risk dipimpin oleh SEVP Retail Risk, Direktorat Wholesale Risk dipimpin oleh SEVP Wholesale Risk dan Direktorat Risk Management dipimpin oleh Direktur Risk Management & Compliance.

2) Kebijakan dan Prosedur

Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (KMRBM) dijadikan sebagai pedoman utama dalam melaksanakan pengelolaan risiko secara operasional dan pengelolaan modal di Bank Mandiri mencakup:

- a. Prinsip kehati-hatian, antara lain Penyediaan Kecukupan Modal, Early Warning System, Penetapan Limit dan Diversifikasi Risiko.
- b. Manajemen Risiko, antara lain Risk Profile, Risk Appetite, Stress Testing dan Manajemen Risiko Terintegrasi.
- c. Manajemen Risiko untuk masing-masing jenis risiko, yang meliputi proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko.
- d. Pengawasan Risiko, yang meliputi pemantauan penerapan aktifitas/ metodologi pengelolaan risiko di Bank Mandiri, serta Sistem Pengendalian Internal.

Kebijakan Manajemen Risiko ini menjadi dasar atas penyusunan prosedur dan pertunjuk teknis terkait dengan pengelolaan risiko di Bank Mandiri.

3) Sistem dan Data

Sistem manajemen risiko dikembangkan untuk mendukung proses bisnis yang lebih efisien agar pengambilan keputusan dapat lebih cepat namun tetap mengacu pada prinsip kehati-hatian. Dalam rangka menjaga integritas dan kualitas data, Bank Mandiri telah menerapkan Integrated Processing System dan Loan Origination System untuk meningkatkan efisiensi proses kredit serta menjaga kualitas data di segmen korporasi, komersial maupun retail. Untuk meningkatkan produktivitas aktivitas collection khususnya di segmen konsumen





dan ritel, Bank mengimplementasikan Integrated Collection System. Bank Mandiri menggunakan Summit System dan ALM System untuk mengelola risiko trading book dan banking book dalam kegiatan treasury dan asset & liability management. Untuk mendapatkan gambaran profil risiko Bank Mandiri baik selaku perusahaan induk maupun profil risiko Bank yang terkonsolidasi dan terintegrasi dengan perusahaan anak, Bank telah mengimplementasikan Risk Assessment Consolidation Generator System (RACER System) secara web-based sehingga mempercepat akses dan mempermudah kontrol. Dalam hal integrasi pengelolaan risiko secara bankwide, Bank Mandiri telah mengimplementasikan ERM system sebagai sarana untuk memantau pengelolaan risiko secara keseluruhan, terutama dalam menghitung modal untuk mengcover semua jenis risiko. ERM system memiliki kapabilitas untuk melakukan perhitungan capital charge (Standardized Approach dan Advanced Approach), implementasi operational risk management tools, active portfolio management, stress testing dan value-based management.

4) Metodologi/Model dan Analytics

Bank Mandiri secara berkelanjutan menerapkan pengukuran risiko yang mengacu kepada international best practices dengan menggunakan pendekatan permodelan kuantitatif maupun kualitatif melalui pengembangan model risiko seperti rating, scoring, Value at Risk (VaR), portfolio management, stress testing dan model lainnya sebagai pendukung judgemental decision making. Secara periodik, model-model risiko tersebut dikalibrasi dan divalidasi oleh unit Model Risk Validator yang bersifat independen untuk menjaga keandalan dan validitas model serta memenuhi persyaratan regulasi. Dalam rangka penyesuaian antara penerapan Basel II dan ERM dengan regulasi Basel II dan penerapan best practice, Bank Mandiri bekerja sama dengan salah satu konsultan terkemuka di bidang manajemen risiko untuk membantu proses adopsi serta implementasi framework Basel II dan ERM. Implementasi Basel II dan ERM di Bank Mandiri meliputi area di Risiko Kredit, Risiko Pasar, Risiko Likuiditas, Risiko Suku Bunga pada Banking Book Position, Risiko Operasional, Pengelolaan Modal dan Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP).

Prinsip Manajemen Risiko Bank Mandiri

Prinsip Manajemen Risiko Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

1. Permodalan. Bank Mandiri menyediakan permodalan sesuai risiko yang ditanggung dan memelihara tingkat permodalan sesuai ketentuan yang berlaku.
2. Transparansi. Bank Mandiri secara terbuka menyampaikan informasi yang relevan dalam proses pengambilan risiko dan proses pengambilan risiko itu sendiri.
3. Independensi. Manajemen Bank Mandiri bertindak secara profesional dan terbebas dari tekanan dan pengaruh pihak lain.
4. Terintegrasi. Bank Mandiri menerapkan Manajemen Risiko Terintegrasi pada Lembaga Jasa Keuangan yang tergabung dalam konglomerasi keuangan Bank Mandiri sesuai dengan ketentuan regulator.





5. Berkesinambungan. Pengendalian risiko dilakukan secara terus menerus dikembangkan agar lebih baik sesuai dengan kondisi bisnis dan best practice yang ada.
6. Akuntabilitas. Bank Mandiri menerapkan kebijakan dan prosedur untuk menjamin akuntabilitas manajemen terhadap stakeholder
7. Responsibilitas. Bank Mandiri bertindak berdasarkan prinsip kehati-hatian dan kepatuhan terhadap peraturan perundangan yang berlaku.
8. Kewajaran (fairness). Bank Mandiri memperhatikan kepentingan stakeholders berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran (equal treatment).

Evaluasi Pelaksanaan Manajemen Risiko

Bank senantiasa melakukan evaluasi atas efektivitas sistem manajemen risiko. Evaluasi meliputi penyesuaian strategi dan kerangka risiko sebagai bagian dari kebijakan manajemen risiko, kecukupan sistem informasi manajemen risiko serta kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko.

Salah satu bentuk evaluasi pada kebijakan manajemen risiko adalah annual evaluation terhadap Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (KMRBM) dan standar prosedur. Hasil annual evaluation menunjukkan bahwa manajemen risiko di Bank Mandiri selama 2017 telah memadai.

Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi

Konsolidasi/Integrasi manajemen risiko Bank Mandiri telah dimulai secara bertahap sejak tahun 2008 selaras dengan diterbitkan ketentuan BI nomor 8/6/PBI/2006 tentang Penerapan Manajemen Risiko Secara Konsolidasi Bagi Bank Yang Melakukan Pengendalian Terhadap Perusahaan Anak serta POJK No.17/POJK.03/2014 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan. Tahapan tersebut hingga saat ini menjadi salah satu bentuk inisiatif strategis unit kerja manajemen risiko di Bank Mandiri yang secara berkala dikomunikasikan dengan Otoritas Jasa Keuangan dalam sebuah forum yang khusus mendiskusikan topik profil risiko maupun Tingkat Kesehatan Bank (Risk Based Bank Rating).

Hal tersebut dipandang penting karena Bank Mandiri menyadari bahwa kelangsungan usahanya juga dipengaruhi oleh eksposur risiko yang timbul secara langsung maupun tidak langsung dari kegiatan usaha Perusahaan Anak. Terkait hal tersebut, Bank Mandiri telah mengimplementasikan sistem konsolidasi/integrasi manajemen risiko terhadap perusahaan anak baik yang beroperasi di Indonesia dan di luar wilayah Indonesia dengan tetap memenuhi prinsip-prinsip manajemen risiko dan disesuaikan dengan yurisdiksi otoritas/pengawas setempat, serta mempertimbangkan karakteristik bisnis dari masing-masing perusahaan anak. Konsep konsolidasi/integrasi manajemen risiko yang dijalankan oleh Bank Mandiri dan perusahaan anak secara umum dibagi menjadi 2 (dua) bagian besar, yaitu:





1. First Line, yaitu yang berkaitan dengan pemenuhan ketentuan POJK nomor 38/POJK.03/2017 tentang Penerapan Manajemen Risiko Secara Konsolidasi Bagi Bank Yang Melakukan Pengendalian Terhadap Perusahaan Anak, POJK Nomor 17/POJK.03/2014 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan, serta POJK Nomor 04/POJK.03/2016 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum.
2. Second Line, yaitu yang lebih merupakan pendekatan kebutuhan internal Bank Mandiri secara keseluruhan yang mencakup perangkat (tools), kesadaran risiko (awareness), tata kelola perusahaan (governance), dan sistem informasi manajemen risiko (system).

Secara bertahap, Bank Mandiri telah melaksanakan konsolidasi/integrasi pengelolaan risiko dengan perusahaan anak yang termasuk dalam lembaga jasa keuangan (Bank Syariah Mandiri, Bank Mandiri Europe Ltd, Bank Mandiri Taspen, Mandiri Sekuritas, Mandiri Manajemen Investasi, AXA Mandiri Financial Services, Mandiri AXA General Insurance, Mandiri InHealth Mandiri Tunas Finance, Mandiri Utama Finance, Mandiri International Remittance, dan Mandiri Capital Indonesia).

Dalam rangka penerapan manajemen risiko terintegrasi yang komprehensif, Bank membentuk Komite Manajemen Risiko yang beranggotakan Direktur/Pejabat Eksekutif yang membawahkan fungsi Risk Management dari Bank serta Perusahaan Anak yang berperan dalam memberikan rekomendasi atas penyusunan, perbaikan serta penyempurnaan kebijakan manajemen risiko terintegrasi. Selain itu Bank juga membentuk Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi (SKMRT) yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur yang membawahkan fungsi Risk Management. Berikut tugas dan tanggung jawab SKMRT.

