

## Kebijakan Manajemen Risiko PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Dalam mengantisipasi gelombang lanjutan pandemi Covid-19 dan fluktuasi faktor makroekonomi di tahun 2021, Bank Mandiri secara individu serta secara terintegrasi dengan Perusahaan Anak telah melaksanakan *stress testing* berkala berdasarkan scenario makroekonomi yang disusun oleh Office of Chief Economist. Selain itu, terlaksana pula *credit risk sensitivity analysis* untuk mengidentifikasi potensi dampak peningkatan harga batu bara di pertengahan kedua tahun 2021 terhadap debitur dan portfolio kredit Bank, serta identifikasi dampak transisi *reference rate* LIBOR terhadap debitur segmen Wholesale.

Di tahun 2021, Bank Mandiri telah melakukan pengkinian Rencana Aksi (*Recovery Plan*) dan Opsi Pemulihan (*Recovery Options*) untuk mencegah, memulihkan maupun memperbaiki kondisi keuangan serta kelangsungan usaha Bank apabila terjadi *financial stress*, sebagaimana diatur dalam Peraturan OJK No.14/POJK.03/2017 tentang Rencana Aksi (*Recovery Plan*) Bagi Bank Sistemik. *Recovery Plan* yang disusun meliputi analisis terhadap kondisi seluruh lini usaha Bank dan Entitas Anak, termasuk scenario analisis kondisi krisis (*reverse stress testing*) yang dapat terjadi pada Bank secara *idiosyncratic* maupun *market-wide shock*, yang dapat membahayakan kelangsungan usaha Bank (*point of non-viability*).

Pengelolaan risiko Bank diatur dalam suatu kebijakan manajemen risiko bank yang disusun dengan mengacu pada Peraturan Bank Indonesia (PBI), Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK), ketentuan Basel dan *international best practices*. Kebijakan ini ditinjau secara rutin untuk mengantisipasi perubahan kondisi bisnis, regulasi, dan kondisi internal Bank.

### Dasar Penerapan Manajemen Risiko

Dalam penerapan manajemen risiko, Bank Mandiri senantiasa patuh dan taat terhadap regulasi dan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia dengan mengacu pada :

1. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (Peraturan OJK) No.4/POJK.03/2016 tanggal 26 Januari 2016 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum.
2. Peraturan OJK No.18/POJK.03/2016 tanggal 16 Maret 2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum
3. Peraturan OJK No.55/POJK.03/2016 tanggal 9 Desember 2016 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum.
4. Peraturan OJK No.17/POJK.03/2014 tanggal 18 November 2014 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan.
5. Peraturan OJK No.18/POJK.03/2014 tanggal 18 November 2014 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan.
6. Peraturan OJK No.11/POJK.03/2016 tanggal 2 Februari 2016 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum, yang disempurnakan dengan Peraturan OJK No.34/POJK.03/2016 tentang Perubahan atas POJK No.11/POJK.03/2016 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum.
7. Peraturan OJK No.38/POJK.03/2017 tanggal 12 Juli 2017 tentang Penerapan Manajemen Risiko Secara Konsolidasi Bagi Bank Yang melakukan Pengendalian terhadap Perusahaan Anak.



8. Peraturan OJK No.26/POJK.03/2015 tanggal 11 Desember 2015 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan.
9. Peraturan OJK No.42/POJK.03/2015 tanggal 23 Desember 2015 tentang Kewajiban Kecukupan Pemenuhan Rasio Kecukupan Likuiditas (*Liquidity Coverage Ratio*) bagi Bank Umum.
10. Peraturan OJK No.50/POJK.03/2017 tanggal 17 Juli 2017 tentang Kewajiban Pemenuhan Rasio Pendanaan Stabil Bersih (*Net Stable Funding Ratio*) bagi Bank Umum.
11. Peraturan OJK No.32/POJK.03/2018 tentang Batas Maksimum Pemberian Kredit Dan Penyediaan Dana Besar Bagi Bank Umum.
12. Peraturan OJK No.11/POJK.03/ 2019 tentang Prinsip Kehati-hatian Dalam Aktivitas Sekuritisasi Aset Bagi Bank Umum.
13. Surat Edaran Bank Indonesia No.9/31/DPNP tanggal 12 Desember 2007 Tentang Pedoman Penggunaan Modal Internal dalam Perhitungan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum dengan Memperhitungkan Risiko Pasar.
14. Peraturan Bank Indonesia No.23/17/PBI/2021 tanggal 17 Desember 2021 tentang Perubahan Ketiga atas Peraturan Bank Indonesia No.20/4/PBI/2018 Tentang Rasio Intermediasi Makroprudensial dan Penyangga Likuiditas Makroprudensial Bagi Bank Umum Konvensional, Bank Umum Syariah, dan Unit Usaha Syariah
15. Surat Edaran OJK No.14/SEOJK.03/2015 tanggal 25 Mei 2015 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan.
16. Surat Edaran OJK No.34/SEOJK.03/2016 tanggal 1 September 2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum.
17. Surat Edaran OJK No.38/SEOJK.03/2016 tanggal 8 September 2016 tentang Pedoman Penggunaan Metode Standar dalam Perhitungan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum dengan Memperhitungkan Risiko Pasar.
18. Surat Edaran OJK No.13/SEOJK.03/2017 tanggal 17 Maret 2017 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum.
19. Surat Edaran OJK No.43/SEOJK.03/2017 tanggal 19 Juli 2017 tentang Prinsip Kehati-hatian dan laporan dalam rangka Penerapan Manajemen Risiko Secara Konsolidasi Bagi Bank yang melakukan Pengendalian Terhadap Perusahaan Anak.
20. Surat Edaran OJK No.15/ SEOJK.03/2015 tanggal 25 Mei 2015 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan.
21. Surat Edaran OJK No.14/SEOJK.03/2017 tanggal 17 Maret 2017 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum.
22. Surat Edaran OJK 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 (*Interest Rate Risk in Banking Book*) bagi Bank Umum.
23. Surat Edaran OJK No.42/SEOJK.03/2016 tentang Pedoman Perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko untuk Risiko Kredit dengan menggunakan Pendekatan Standar.
24. Surat Edaran OJK No.48/SEOJK.03/2017 tentang Pedoman Perhitungan Tagihan Bersih Transaksi Derivatif Perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko untuk Risiko Kredit dengan menggunakan Pendekatan Standar.
25. Surat Edaran OJK No. 11/SEOJK.03/2018 tentang Perubahan Atas Surat Edaran OJK No.42/SEOJK.03/2016 perihal Pedoman Perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko untuk Risiko Kredit dengan menggunakan Pendekatan Standar.
26. Surat Edaran OJK No. 21/SEOJK.03/2016 tentang Perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko untuk Risiko Operasional dengan Menggunakan Pendekatan Indikator Dasar.



27. Surat Edaran OJK No.6/SEOJK.03/2020 tentang Perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko untuk Risiko Operasional dengan Menggunakan Pendekatan Standar Bagi Bank Umum.
28. Peraturan OJK No.14/POJK.03/2017 tanggal 7 April 2017 tentang Rencana Aksi (*Recovery Plan*) bagi Bank Sistemik.
29. Peraturan OJK No.31/POJK.03/2019 tanggal 2 Desember 2019 tentang Kewajiban Pemenuhan Rasio Pengungkit Bagi Bank Umum.
30. Peraturan OJK No.37/POJK.03/2019 tanggal 19 Desember 2019 tentang Transparansi dan Publikasi Laporan Bank.
31. Peraturan Lembaga Penjamin Simpanan No. 1 Tahun 2021 tanggal 30 Maret 2021 tentang Rencana Resolusi bagi Bank Umum.

### Sistem Manajemen Risiko Bank

Kebijakan Manajemen Risiko (KMNR) menjelaskan dasar-dasar Kebijakan Manajemen Risiko dan merupakan pedoman utama dan aturan peringkat tertinggi dalam pengelolaan risiko di Bank Mandiri. KMNR menjadi acuan dalam hal kebijakan, prosedur, dan pedoman hal-hal manajemen risiko sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

#### Prinsip Manajemen Risiko

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 professional 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

Bank Mandiri memperhatikan kepentingan *stakeholders* berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran (*equal treatment*).



## Proses Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko Perseroan yang diatur dalam Kebijakan Manajemen Risiko adalah sebagai berikut :

1. Manajemen Risiko dilaksanakan pada seluruh jajaran Bank hingga level operasional baik secara transaksional maupun pada level *portfolio*.
2. Manajemen Risiko dilaksanakan secara Individu dan konsolidasi/terintegrasi dengan Perusahaan Anak dengan tetap memperhatikan regulasi dan karakteristik bisnis Perusahaan Anak.
3. Proses Manajemen Risiko merupakan proses yang dinamis, dan secara rutin dibandingkan dengan *best practices* industri dan ketentuan yang berlaku untuk disesuaikan dan diperbarui apabila diperlukan.
4. Pelaksanaan Manajemen Risiko dilakukan dalam suatu rangkaian yang terdiri atas :
  - a. Identifikasi risiko Identifikasi risiko bertujuan untuk mengetahui jenis-jenis risiko yang melekat pada setiap aktivitas fungsional yang berpotensi merugikan Bank.
  - b. Pengukuran risiko Pengukuran risiko bertujuan untuk mengetahui eksposur risiko yang melekat pada aktivitas Bank untuk dibandingkan dengan *risk appetite* Bank sehingga Bank dapat mengambil tindakan mitigasi risiko dan menentukan modal untuk meng-cover risiko residual.
  - c. Pemantauan risiko Pemantauan risiko bertujuan antara lain untuk membandingkan limit risiko yang telah ditetapkan dengan eksposur risiko yang sedang dikelola.
  - d. Pengendalian Risiko Pengendalian risiko dilakukan terhadap potensi terjadinya pelampauan atas limit risiko yang telah ditetapkan dan dapat ditolerir oleh Bank.

## Sistem Manajemen Risiko Terintegrasi

Manajemen Risiko secara Konsolidasi/Terintegrasi di Bank Mandiri telah diterapkan sejak tahun 2008, selaras dengan diterbitkannya Peraturan Bank Indonesia No. 8/6/PBI/2006 tentang Penerapan Manajemen Risiko Secara Konsolidasi Bagi Bank Yang Melakukan Pengendalian Terhadap Perusahaan Anak. Dalam perkembangannya, peraturan tersebut digantikan oleh Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.38/POJK.03/2017 tentang Penerapan Manajemen Risiko Secara Konsolidasi Bagi Bank yang Melakukan Pengendalian terhadap Perusahaan Anak. Selain itu, Bank Mandiri juga telah menerapkan Manajemen Risiko Terintegrasi sesuai dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.17/POJK.03/2014 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan. Dalam implementasi Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi, Bank Mandiri juga berpedoman pada Pedoman Tata Kelola Terintegrasi yang mengacu kepada POJK No.18/POJK.03/2014 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan.

Penerapan Manajemen Risiko secara Konsolidasi/Terintegrasi dilakukan dengan tetap memenuhi prinsip-prinsip Manajemen Risiko, mempertimbangkan karakteristik bisnis masing-masing Perusahaan Anak dan menyesuaikan dengan yurisdiksi Otoritas/Pengawas setempat. Adapun Perusahaan Anak Bank Mandiri adalah Bank Syariah Indonesia, Bank Mandiri Taspen, Bank Mandiri (Europe) Ltd, Mandiri Tunas Finance, Mandiri Utama Finance, AXA Mandiri Financial Services, Mandiri AXA General Insurance, Mandiri Inhealth, Mandiri Sekuritas, Mandiri Capital Indonesia dan Mandiri International Remittance.

Sebagai salah satu bentuk pengawasan aktif Entitas Utama terhadap penerapan Manajemen Risiko secara Konsolidasi/Terintegrasi, Bank Mandiri memiliki *Integrated Risk Committee/IRC* (Komite Manajemen Risiko Terintegrasi) yang beranggotakan Direksi serta pejabat Perseroan bersama dengan Direksi dan/atau Pejabat dari Perusahaan Anak. Bank Mandiri juga memiliki Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi (SKMRT) yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur



Manajemen Risiko. Adapun tugas dan tanggung jawab SKMRT tertuang dalam Pedoman Tata Kelola Terintegrasi Bank Mandiri sebagai berikut :

1. Memberikan masukan kepada Direksi Bank Mandiri antara lain dalam penyusunan kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi;
2. Memantau pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi termasuk mengembangkan prosedur dan alat untuk identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko;
3. Melakukan pemantauan risiko pada Konglomerasi Keuangan berdasarkan hasil penilaian;
  - a. Profil Risiko setiap Entitas Anak dalam Konglomerasi Keuangan;
  - b. Tingkat risiko masing-masing risiko secara terintegrasi;
  - c. Profil Risiko secara terintegrasi;
4. Melakukan *stress testing*;
5. Melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan :
  - a. Keakuratan metodologi penilaian risiko;
  - b. Kecukupan implementasi sistem informasi manajemen;
  - c. Ketepatan kebijakan, prosedur dan penetapan limit risiko, secara terintegrasi;
6. Mengkaji usulan lini bisnis baru yang bersifat strategis dan berpengaruh signifikan terhadap eksposur risiko konglomerasi keuangan;
7. Memberikan informasi kepada Komite Manajemen Risiko Terintegrasi terhadap hal-hal yang perlu ditindaklanjuti terkait hasil evaluasi terhadap penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi;
8. Memberikan masukan kepada Komite Manajemen Risiko Terintegrasi, dalam rangka penyusunan dan penyempurnaan kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi;
9. Menyusun dan menyampaikan Laporan Profil Risiko Terintegrasi secara berkala kepada Direktur yang membawahkan fungsi Manajemen Risiko Terintegrasi dan kepada Komite Manajemen Risiko Terintegrasi.

Pada tahun 2021, SKMRT telah melaksanakan beberapa inisiatif/rencana kerja terintegrasi untuk meningkatkan penerapan Manajemen Risiko Konsolidasi/Terintegrasi Mandiri Group, antara lain :

1. Penyusunan *Contingency Plan* Perusahaan Anak dalam menghadapi krisis keuangan
2. Pelaksanaan *Stress Test* Mandiri Group dengan Perusahaan Anak secara rutin setiap Semester;
3. *Enhancement* Sistem Informasi Manajemen Risiko Terintegrasi (*RACER System*).
4. *Strategic review* penerapan Manajemen Risiko di beberapa Perusahaan Anak
5. *Integrated Risk Management Forum* setiap Triwulan.

Bank Mandiri juga secara aktif melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko Mandiri Group (*self-assessment*), dengan menggunakan sistem informasi terpadu yaitu *Risk Assessment Consolidation Generator (RACER) System* untuk mendukung proses pelaksanaan *self-assessment* dimaksud dengan penjelasan sebagai berikut :

- a) Tingkat Kesehatan Bank menggunakan pendekatan risiko/*Risk Based Bank Rating (RBBR)* secara Konsolidasi, yang meliputi penilaian terhadap Profil Risiko, Tata Kelola Terintegrasi, Rentabilitas dan Permodalan. Selama tahun 2021, Bank telah melaporkan Tingkat Kesehatan Bank Mandiri secara Konsolidasi periode Semester II 2020 dan Semester I 2021 kepada Regulator dengan tepat waktu.
- b) Profil Risiko secara Konsolidasi yang meliputi pengelolaan 8 jenis risiko (Risiko Kredit, Pasar, Likuiditas, Operasional, Hukum, Reputasi, Stratejik dan Kepatuhan). Selama tahun 2021, Bank



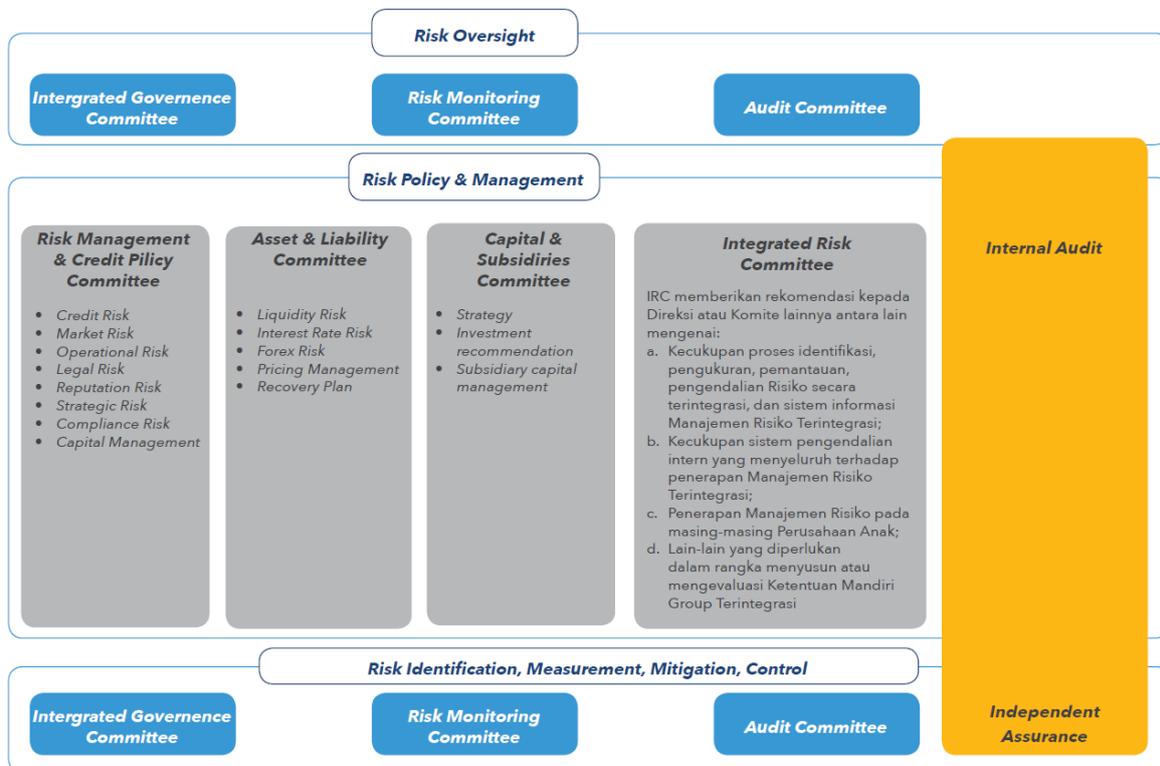
Mandiri telah melaporkan hasil *self-assessment* Profil Risiko Konsolidasi periode Triwulan IV 2020 dan Triwulan I, II, III 2021 kepada Regulator dengan tepat waktu.

- c) Profil Risiko Terintegrasi yang meliputi pengelolaan 10 jenis risiko (8 jenis risiko ditambah Risiko Transaksi Intra-Group dan Asuransi). Selama tahun 2021, Bank Mandiri telah melaporkan Profil Risiko Terintegrasi periode Semester II 2020 dan Semester I 2021 kepada Regulator dengan tepat waktu.

Usulan hasil *self-assessment* Profil Risiko Konsolidasi/Terintegrasi dan RBBR Konsolidasi direkomendasikan oleh *Integrated Risk Committee* (IRC) dan persetujuannya diputus oleh *Risk Management & Credit Policy Committee* (RMPC) Kategori A. Selanjutnya hasil *self-assessment* Profil Risiko Konsolidasi/Terintegrasi dan RBBR Konsolidasi yang telah disetujui oleh RMPC dilaporkan kepada Regulator dan disampaikan kepada Komite Tata Kelola Terintegrasi.

### Kerangka Manajemen Risiko

Kerangka Manajemen Risiko Perseroan tertuang dalam Bank Mandiri *Risk Governance Structure* yang meliputi tiga bagian utama, yaitu *Risk Oversight*, *Risk Policy and Management*, dan *Risk Identification, Measurement, Mitigation, and Control*. Ketiga bagian utama tersebut didukung oleh Unit Kerja Audit dan *Independent Assurer* dalam menjamin efektivitas pelaksanaannya. Secara sederhana, kerangka kerja dan tata kelola manajemen risiko Bank Mandiri sebagaimana disebutkan di atas dapat digambarkan sebagai berikut :



Bank Mandiri *Risk Governance Structure* dikembangkan berdasarkan Empat Pilar Manajemen Risiko sebagai berikut.

### 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



dan Komite Tata Kelola Terintegrasi, serta Direksi yang menjalankan fungsi kebijakan risiko (*risk policy*) melalui *Executive Committee* terkait manajemen risiko yaitu *Risk Management & Credit Policy Committee*, *Asset & Liability Committee (singular)*, *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 serta 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 KMNR 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;
9. Melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap implementasi Rencana Aksi (*Recovery Plan*).

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

1. Mengarahkan, menyetujui, dan mengevaluasi kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi;
2. Mengevaluasi pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi oleh Direksi Entitas Utama.
3. Melakukan evaluasi terhadap implementasi Rencana Aksi (*Recovery Plan*).

Tugas, tanggung jawab, dan wewenang Direksi terkait dengan kegiatan Manajemen Risiko meliputi :

1. Menyusun kebijakan, strategi dan prosedur Manajemen Risiko secara tertulis dan komprehensif termasuk penetapan dan persetujuan limit risiko Bank, mengevaluasi kembali sekali dalam satu tahun atau lebih bilamana diperlukan;
2. Bertanggung jawab atas pelaksanaan Kebijakan Manajemen Risiko dan eksposur risiko yang diambil oleh Bank secara keseluruhan, termasuk mengevaluasi dan memberikan arahan strategi Manajemen Risiko berdasarkan laporan yang disampaikan oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko dan penyampaian laporan pertanggungjawaban kepada Dewan Komisaris secara berkala;
3. Mengevaluasi dan memutuskan transaksi yang melampaui kewenangan pejabat Bank satu tingkat di bawah Direksi atau transaksi yang memerlukan persetujuan Direksi sesuai dengan kebijakan dan prosedur internal yang berlaku;
4. Mengembangkan kepedulian dan budaya Manajemen Risiko, termasuk budaya anti *fraud* pada seluruh jajaran organisasi, antara lain melalui komunikasi yang memadai mengenai pentingnya pengendalian internal yang efektif;



5. Meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko, antara lain melalui program pendidikan dan latihan yang berkesinambungan terutama yang berkaitan dengan system dan proses Manajemen Risiko;
6. Menerapkan fungsi Manajemen Risiko yang independen, dicerminkan antara lain adanya pemisahan fungsi antara Satuan Kerja Manajemen Risiko yang melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko dengan unit kerja yang melakukan dan menyelesaikan transaksi;
7. Melaksanakan kaji ulang secara berkala dengan frekuensi yang disesuaikan kebutuhan Bank;
8. Menetapkan kecukupan modal sesuai dengan profil risiko Bank dan strategi untuk memelihara tingkat permodalan, termasuk menetapkan *Risk Appetite*;
9. Penyusunan dan implementasi Rencana Aksi (*Recovery Plan*) Bank, yang mencakup:
  - a. menyusun Rencana Aksi (*Recovery Plan*) secara realistis dan komprehensif;
  - b. menyampaikan Rencana Aksi (*Recovery Plan*) kepada pemegang saham pada RUPS untuk memperoleh persetujuan;
  - c. mengkomunikasikan Rencana Aksi (*Recovery Plan*) kepada seluruh jenjang atau tingkatan organisasi Bank;
  - d. melakukan evaluasi dan pengujian (*Stress Testing*) Rencana Aksi (*Recovery Plan*) secara berkala; dan
  - e. mengimplementasikan Rencana Aksi (*Recovery Plan*) secara efektif dan tepat waktu.

Dalam rangka penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi, Direksi bertanggungjawab sebagai berikut :

1. Menyusun dan melaksanakan kebijakan yang mengatur mengenai Manajemen Risiko Terintegrasi
2. Mengembangkan budaya risiko sebagai bagian dari penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi;
3. Memastikan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia untuk melaksanakan fungsi Manajemen Risiko Terintegrasi;
4. Memastikan bahwa penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi telah dilakukan secara independen;
5. Mengevaluasi hasil kaji ulang Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi secara berkala terhadap proses Manajemen Risiko Terintegrasi;

Bank Mandiri juga menetapkan komite-komite pengelola risiko yang membahas dan merekomendasikan kepada Direksi antara lain mengenai :

1. Kebijakan dan prosedur serta memantau risiko-risiko yang dihadapi Perseroan.
2. Pengelolaan *asset and liabilities* Perseroan termasuk suku bunga dan likuiditas.
3. Pengelolaan Entitas Anak (penyertaan modal, divestasi, remunerasi, penetapan pengurus Entitas Anak).
4. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi.
5. Pengembangan bisnis.

Pengelolaan risiko di Bank sekurang-kurangnya terdiri atas :

1. Direktur yang membawahkan fungsi Manajemen Risiko;
2. Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR);
3. Satuan Kerja Operasional (*risktaking unit*);
4. Satuan Kerja Audit Intern (SKAI);
5. Satuan Kerja Kepatuhan.



Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR), Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) dan Satuan Kerja Kepatuhan merangkap sebagai Satuan Kerja Terintegrasi.

### Kecukupan Kebijakan, Prosedur, dan Penetapan Limit

Bank Mandiri memiliki Kebijakan Manajemen Risiko 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 Perseroan yang dievaluasi dan di-*update* minimal sekali dalam setahun.

Sesuai dengan SEOJK 34/SEOJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, dalam rangka pengendalian Risiko secara efektif, kebijakan dan prosedur yang dimiliki Bank harus didasarkan pada strategi Manajemen Risiko dengan memperhatikan tingkat risiko yang akan diambil (*Risk Appetite*). Tingkat risiko/*Risk Appetite* merupakan jenis & tingkat risiko yang dapat diambil/dihadapi Bank, yang berada dalam kapasitas risiko yang dimiliki, dalam rangka mencapai/melebihi tujuan bisnis.

*Risk Appetite* Bank Mandiri diwujudkan melalui *Risk Appetite Framework* yang merupakan suatu *strategic decision-making* yang menggambarkan *risk strategy* Bank Mandiri. *Risk Appetite* tercermin dalam strategi dan sasaran bisnis Bank.

*Risk appetite* dituangkan dalam bentuk *Risk Appetite Statement* (RAS) yang merupakan pedoman formal dalam proses pengambilan risiko untuk mencapai target bisnis. RAS menjadi penting karena akan memberikan arahan yang jelas dan konsisten ke seluruh jajaran Bank Mandiri terhadap kemampuan pengambilan risiko.

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

Bank Mandiri menjalankan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Pengendalian Risiko, serta 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.

### Sistem Pengendalian Intern

Bank Mandiri menjalankan praktik pengelolaan risiko yang efektif di seluruh Unit Kerja dengan menerapkan kebijakan *Three line of defense models* dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Unit Kerja sebagai *risk owner* merupakan *first line of defense* yang bertanggungjawab terhadap pengelolaan risiko unit kerjanya.
2. Unit *Risk Management* berperan sebagai *second line of defense* yang menjalankan fungsi *oversight*.
3. Unit Internal Audit sebagai *third line of defense* yang menjalankan fungsi *independent assurance*.

### Upaya Peningkatan Budaya Risiko

Dalam rangka mewujudkan visi Bank Mandiri menjadi “*We aim to be your preferred financial partner*” Bank Mandiri senantiasa menerapkan budaya sadar risiko dalam seluruh kegiatan operasional dan bisnis untuk memitigasi risiko-risiko yang berpotensi untuk mengganggu



keberlanjutan Perseroan. Budaya sadar risiko diterapkan di seluruh lapisan, baik pada lapisan tertinggi organisasi hingga seluruh pegawai.

*Risk Appetite Statement* (RAS) yang ditetapkan oleh Direksi dan Komisaris Bank sebagai tingkat risiko yang sanggup diterima Perseroan, berada dalam kapasitas risiko yang dimiliki, dan disusun dalam rangka mencapai tujuan bisnis. RAS akan digunakan dalam proses keputusan bisnis dan disiplin penerapannya akan dimonitor secara intensif.

Upaya peningkatan budaya sadar risiko juga tercermin dalam perkembangan produk dan teknologi yang dilakukan oleh Bank Mandiri dimana selalu diimbangi oleh Sistem Manajemen Risiko yang memadai untuk menjaga *sustainability business* dan menyertakan *risk assessment* serta mitigasi risiko sebelum produk atau aktivitas tersebut diluncurkan/dijalankan. Hal ini juga berlaku dalam penyusunan ketentuan internal Bank, baik level kebijakan hingga petunjuk teknis.

Keberhasilan budaya sadar risiko ini juga tentunya harus didukung penuh oleh seluruh pegawai Bank Mandiri, oleh karena itu *risk awareness* juga dilekatkan pada program internalisasi budaya (*corporate culture*). Budaya AKHLAK sebagai *core values* Bank Mandiri diterapkan untuk memastikan menjadi *attitude* (perilaku) sehari-hari dalam bekerja, dimana setiap insan Bank Mandiri diharapkan dapat mengejar pertumbuhan bisnis dengan disertai perhitungan risiko yang tepat. Hal ini perlu dilakukan agar pencapaian kinerja dapat berkesinambungan dalam jangka panjang.

Strategi komunikasi yang baik juga turut berperan penting dalam peningkatan budaya sadar risiko. Bank Mandiri menggunakan beragam media komunikasi untuk memastikan pesan tersampaikan dalam cakupan yang luas. Penggunaan beragam media ini juga dilakukan secara menyeluruh, adaptive dan berkelanjutan sehingga budaya risiko dapat diwujudkan dalam *framework* pengelolaan risiko yang terbuka, efisien dan efektif.

### Pengelolaan Risiko Bank

Pengelolaan risiko dilakukan secara terintegrasi, menghubungkan antara *strategic planning*, *risk appetite*, *execution*, *risk assessment* dan *performance evaluation*, dalam upaya memaksimalkan *shareholder value*. Penerapan manajemen risiko ditujukan untuk memberikan nilai tambah (*value added*) bagi Bank dan *stakeholders* untuk mewujudkan *Corporate Plan*.

Pengelolaan risiko Bank diatur dalam suatu kebijakan manajemen risiko bank yang disusun dengan mengacu pada Peraturan Bank Indonesia (PBI), Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK), ketentuan Basel dan *international best practices*. Kebijakan ini ditinjau secara rutin untuk mengantisipasi perubahan kondisi bisnis, regulasi, dan kondisi internal Bank. Bank mempunyai Kebijakan Manajemen Risiko (KMNR) yang menjelaskan tentang dasar-dasar Kebijakan Manajemen Risiko dan merupakan pedoman utama dan peraturan tertinggi di dalam bidang manajemen risiko di Bank Mandiri. KMNR menjadi acuan bagi kebijakan, prosedur, dan pedoman di bidang manajemen risiko sesuai ketentuan yang berlaku.

Bank Mandiri menjalankan pengelolaan melalui kerangka kerja *Enterprise Risk Management* (ERM). Implementasi ERM di Bank Mandiri menggunakan pendekatan *two-prong*, yaitu pengelolaan risiko melalui permodalan dan pengelolaan risiko melalui aktivitas operasional, sebagaimana terlihat pada diagram di bawah ini :



## Pengelolaan Risiko



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

### 1. Organisasi & Sumber Daya Manusia (SDM)

Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR) 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* ataupun melalui pemanfaatan tenaga kerja asing di bidang *risk management* sehingga terjadi *transfer of knowledge* kepada pegawai Bank Mandiri. Selain itu, Bank Mandiri juga secara rutin mengadakan sosialisasi minimal sekali dalam setahun, forum diskusi, magang, maupun program mengenai manajemen risiko yang sejalan dengan internalisasi budaya perusahaan.

Struktur Manajemen Risiko di Bank Mandiri terdiri dari Direktorat Manajemen Risiko yang membawahi unit *Independent Risk Management*, *Credit Approval Risk* yang terdiri dari *Wholesale Risk* dan *Retail Risk*. Direktorat Manajemen Risiko dipimpin oleh Direktur Manajemen Risiko yang dibantu oleh SEVP *Wholesale Risk*.

### 2. Kebijakan & Prosedur

Kebijakan Manajemen Risiko (KMNR) 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 petunjuk teknis terkait dengan pengelolaan risiko di Bank Mandiri.

### 3. Sistem & 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 *Corporate*, *Commercial* maupun *Retail*. Untuk meningkatkan produktivitas aktivitas *collection* khususnya di segmen *Consumer* dan *Retail*, Bank mengimplementasikan *Integrated Collection System*. Bank Mandiri menggunakan *Summit System* dan *Ambit Focus System* untuk mengelola risiko *trading book* dan *banking book* dalam kegiatan *treasury* dan *asset & liability management*.

Sebagai sistem informasi pengelolaan risiko secara terintegrasi yang digunakan dalam penilaian Profil Risiko dan Tingkat Kesehatan Bank group usaha Mandiri baik secara individu, terkonsolidasi dan terintegrasi, Bank telah mengimplementasikan *webbased tools Risk Assessment Consolidation Generator System* (RACER) sehingga proses penilaian risiko dapat berjalan dengan lebih efektif, efisien, akurat, akuntabel dan kewenangan akses kedalam sistem yang lebih terjaga.

Dalam hal integrasi pengelolaan risiko secara *bankwide*, Bank Mandiri telah mengimplementasikan ERM *system* yang baru sehingga sarana untuk memantau pengelolaan risiko secara keseluruhan terdapat dalam satu *platform system* yang sama yaitu perhitungan kecukupan modal untuk meng-cover risiko kredit (*credit risk capital charge*) menggunakan *Standardized Approach*, perhitungan *Advanced Internal Ratings- Based Approach* sebagai acuan penerapan risk premium dan dasar implementasi IFRS 9, serta perhitungan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN) sesuai dengan IFRS 9.

### 4. Metodologi/Model & 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 yang ada divalidasi oleh Unit Model Validator yang independen untuk meyakini kualitas dan validitas model. Hal lainnya yang juga diterapkan terkait pengelolaan risiko model (*model risk*) dari model-model risiko tersebut adalah melalui kerangka tata kelola pengelolaan model (*Model Risk Management*) yang melekat pada fungsi Unit Pembina Tata Kelola Model. Pengelolaan atas risiko model dilakukan untuk memastikan adanya suatu control terhadap setiap komponen model yang digunakan dalam proses bisnis dan juga pengambilan keputusan. Kerangka tata kelola pengelolaan model ini meliputi :

- *Inventory Model*

Melalui *inventory model* dilakukan inventarisasi model yang ada di Bank Mandiri. Inventarisasi model ini mencakup informasi yang berkaitan dengan siklus model yaitu inisiasi model, pengembangan model, validasi model, implementasi model, penggunaan model dan monitoring model. Beberapa informasi yang terkait dengan model diantaranya deskripsi atas hasil statistik model, tujuan penggunaan model, model *owner*, model *developer*, model *user*, hasil validasi

- *Model Risk Assessment*

*Assessment* terhadap tingkat risiko model berdasarkan pendekatan yang dapat dikuantifikasi dengan melihat kepada materialitas dan kompleksitas model.



- *Model Control*

Proses monitoring model serta kontrol terhadap model bersifat *continuous assessment*. Proses kontrol dilaksanakan melalui validasi model baik yang bersifat *first-time validation* maupun *on-going validation*. *Firsttime validation*, validasi yang dilakukan pertama kali setelah proses pengembangan model untuk memastikan model yang dikembangkan telah sesuai dengan kaidah akademis, *best practice* serta memenuhi persyaratan regulator. *On-going validation*, validasi yang dilakukan secara periodic untuk memastikan kinerja model.

Dengan adanya penerapan kerangka tata kelola pengelolaan model ini terlihat adanya proses *segregation of duties* diantara *first line of defence* (model *owner*, model *developer*, model *user*), *second line of defence* (model validator, unit pembina tata kelola model), dan *third line of defence* (Internal Audit).

Bank Mandiri juga terus melaksanakan implementasi Basel II, III dan ERM, baik dengan acuan regulasi Otoritas Jasa Keuangan dan BCBS (Basel *Committee on Banking Supervision*) maupun *best practices*, yang 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), serta *Stress Testing* dan *Recovery Plan*.

