

## MANAJEMEN RISIKO

Penerapan kerangka kerja manajemen risiko yang tepat dan konsisten dalam implementasi telah mampu mendukung pertumbuhan bisnis Perusahaan secara berkelanjutan serta meningkatkan nilai tambah Perusahaan bagi pemangku kepentingan.

Dalam operasional bisnisnya Perusahaan menghadapi berbagai risiko yang dikelola secara komprehensif, yang mencakup seluruh aspek risiko (*enterprise wide basis*). Perusahaan secara proaktif mengevaluasi dan menyempurnakan kebijakan manajemen risiko yang disesuaikan dengan perubahan kondisi makro ekonomi, strategi Perusahaan dan mengacu kepada ketentuan regulator terbaru serta *best practices*. Melalui pelatihan dan sosialisasi yang terencana kepada karyawan serta kerjasama dan koordinasi yang baik dengan lini bisnis terkait, Perusahaan berhasil memitigasi dampak negatif dari ketidakpastian kondisi ekonomi global maupun suasana politik Indonesia.

Penerapan manajemen risiko menjadi tanggung jawab bersama seluruh manajemen dan karyawan Perusahaan. Kesadaran akan risiko (*risk awareness*) terus ditanamkan pada setiap kesempatan di setiap jenjang Perusahaan, sehingga menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam rangka membangun budaya sadar risiko. Untuk itu, Perusahaan menggunakan pendekatan *Three Lines of Defense*, dimana pengelolaan risiko dilakukan oleh semua unit kerja dan dilakukan pengawasan oleh Dewan Komisaris dan Direksi. Seluruh unit bisnis dan unit pendukung berfungsi sebagai *First Line of Defense* yang mengelola risiko terkait unit kerjanya (*risk owner*). Divisi Manajemen Risiko dan Divisi Hukum dan Kepatuhan berfungsi sebagai *Second Line of Defense* yang memantau penerapan manajemen risiko secara korporasi. Satuan Pengawasan Intern (SPI) sebagai *Third Line of Defense* bertugas memberikan *independent assurance* terhadap penerapan manajemen risiko di Perusahaan.

## FOKUS MANAJEMEN RISIKO

Fokus Manajemen Risiko Perusahaan ke depan diarahkan pada pengembangan berkelanjutan dan penerapan teknologi digital yang dilengkapi dengan teknologi risk analytics yang menjadi keunggulan kompetitif untuk menghasilkan *insight* dalam pengambilan keputusan. Memastikan ketersediaan infrastruktur manajemen risiko yang kuat dan meningkatkan kompetensi karyawan di bidang manajemen risiko untuk mendukung

## RISK MANAGEMENT

*The implementation of an appropriate and consistent risk management framework has successfully supported the Company's business growth continuously and increased the Company's added value to its stakeholders.*

*In its business operation, the Company faces various risks that are managed comprehensively, covering all aspects of risk (enterprise-wide basis). The Company proactively evaluates and refines its risk management policies tailored to changes in macroeconomic conditions, and corporate strategy and refers to the latest regulatory requirements and best practices. Through well-planned training and socialization of its employees, along with good cooperation and coordination with related business lines, the Company has successfully mitigated any negative impacts from the uncertainties of global economic conditions as well as the political atmosphere in Indonesia.*

*Implementation of risk management is under the responsibility of all management and employees of the Company. Risk awareness continues to be embedded at every opportunity at every level of the Company, thus becoming an integral part in order to build a risk-conscious culture. For that purpose, the Company uses the Three Lines of Defense approach, where risk management is carried out by all work units and conducted by the Board of Commissioners and the Board of Directors. All business units and support units serve as the First Line of Defense that manages the risk associated with the pertaining work unit (risk owner). The Risk Management Division and the Legal and Compliance Division serve as the Second Line of Defense that monitors the implementation of corporate risk management. The Internal Audit Unit (SPI) as the Third Line of Defense is responsible for providing independent assurance to the implementation of risk management in the Company.*

## FOCUS ON RISK MANAGEMENT

*The focus of the Company's Risk Management going forward is directed at the continuous development and application of digital technology equipped with risk analytics technology which becomes a competitive advantage to generate insight in decision making. Ensure the availability of a strong risk management infrastructure and improve employee competence in risk management to support*

manajemen risiko terintegrasi dengan Perusahaan Induk dan Perusahaan Anak.

Perusahaan menjaga *risk appetite* dan mengendalikan pertumbuhan kredit dengan meningkatkan standar dan kualitas kredit. Walaupun menghadapi kondisi perekonomian dan persaingan bisnis yang semakin menantang, Perusahaan tetap dapat menunjukkan kinerja yang sangat baik dengan upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pertumbuhan nasabah, outstanding loan (OSL), serta pengembangan produk dan segmen baru. Di dalam penyaluran kredit dilakukan secara berhati-hati dengan mengutamakan nasabah yang telah memiliki hubungan baik, sehingga Perusahaan dapat memastikan rekam jeaknya. Perusahaan melakukan pengawasan secara intensif terhadap portofolio kredit dan mengambil langkah-langkah proaktif untuk menangani masalah yang mungkin timbul apabila terdapat indikasi penurunan kualitas kredit. Perusahaan senantiasa menerapkan sistem deteksi dini (*early warning system*) dalam mengevaluasi kualitas kredit, sehingga dapat mengambil langkah preventif terhadap permasalahan yang mungkin timbul.

Manajemen risiko operasional yang efektif dan teknologi informasi yang dapat diandalkan merupakan kunci utama dalam mempertahankan posisi Perusahaan sebagai *market leader* dalam industri gada di Indonesia. Perusahaan secara berkala mengkaji dan melakukan pengkajian terhadap kebijakan dan pedoman manajemen risiko, sehingga memungkinkan deteksi dini terhadap risiko operasional. Guna menjamin keberlangsungan bisnis, Perusahaan telah memiliki kebijakan dan pedoman Business Continuity Management System (BCMS) yang dilengkapi dengan Petunjuk Pelaksanaan Business Continuity Plan, Disaster Recovery Plan, dan Emergency Response Plan untuk memaksimalkan perlindungan kelangsungan usaha Perusahaan. Perusahaan meningkatkan efektivitas implementasi BCMS agar selalu siap dalam menghadapi ketidakpastian, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan (*trust*) stakeholder. Guna mengantisipasi gangguan operasional dan kegagalan sistem, serta untuk memastikan pelayanan kepada nasabah tetap berjalan, Perusahaan telah mempunyai *Disaster Recovery Center* (DRC) dan menetapkan Lokasi Alternatif Kantor Pusat. Perusahaan juga melakukan langkah-langkah untuk meningkatkan *awareness* dan memberikan pemahaman kepada karyawan agar dapat berpartisipasi dalam meminimalisir risiko akibat bencana (*disaster*).

*integrated risk management with the Parent Company and Subsidiaries.*

*The Company maintains its risk appetite and controls credit growth by improving credit standards and quality. Despite facing increasingly challenging economic conditions and business competition, the Company was still able to show excellent performance with the efforts made to increase customer growth, outstanding loans (OSL), as well as the development of new products and segments. In lending, it is carried out carefully by prioritizing customers who already have a good relationship, so that the Company can ensure its track record. The Company conducts intensive supervision of the loan portfolio and takes proactive steps to deal with problems that may arise if there are indications of a decline in credit quality. The Company always implements an early warning system in evaluating credit quality, so that it can take preventive steps against problems that may arise.*

*Effective operational risk management and reliable information technology are the main keys to maintaining the Company's position as a market leader in the pawnshop industry in Indonesia. The Company periodically reviews and updates its risk management policies and guidelines, thus enabling early detection of operational risks. In order to ensure business continuity, the Company has policies and guidelines for Business Continuity Management System (BCMS) which is equipped with Business Continuity Plan Implementation Guidelines, Disaster Recovery Plans, and Emergency Response Plans to maximize the protection of the Company's business continuity. The company improves the effectiveness of BCMS implementation so that it is always ready to face uncertainty, so as to increase stakeholder trust. In order to anticipate operational disruptions and system failures, as well as to ensure that services to customers continue to run, the Company has established a Disaster Recovery Center (DRC) and has established an Alternative Head Office Location. The company also takes steps to increase awareness and provide understanding to employees so that they can participate in minimizing disaster risks.*

## SISTEM MANAJEMEN RISIKO

Pedoman penerapan manajemen risiko di Perusahaan mengacu pada Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 jo. No. PER-09/MBU/2012 tanggal 6 Juli 2012 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara.

### PENGAWASAN AKTIF DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI

Dalam melaksanakan fungsi manajemen risiko, Dewan Komisaris memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas, di antaranya:

1. Menyetujui kebijakan-kebijakan yang harus mendapat persetujuan dari Dewan Komisaris.
2. Mengevaluasi kebijakan manajemen risiko dan strategi manajemen risiko.
3. Mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi dan memberikan arahan perbaikan atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko, antara lain mengevaluasi pelaksanaan manajemen risiko melalui laporan yang disampaikan Direksi secara berkala dan meminta penjelasan kepada Direksi jika dalam pelaksanaannya terdapat penyimpangan dari kebijakan yang telah ditetapkan.
4. Menyetujui transaksi yang memerlukan persetujuan Dewan Komisaris.

Dalam melaksanakan fungsi manajemen risiko, Direksi memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas, diantaranya:

1. Mengevaluasi dan menyetujui kebijakan-kebijakan, pedoman, serta metodologi yang digunakan dalam mengelola risiko Perusahaan.
2. Melakukan pengukuran profil risiko Perusahaan dan menyampaikan laporan penerapan manajemen risiko kepada Dewan Komisaris secara berkala untuk mendapatkan masukan dan/atau rekomendasi penyempurnaan.
3. Menetapkan struktur organisasi pengelola risiko yang jelas menyangkut wewenang, tugas dan tanggung jawab.
4. Memastikan bahwa Satuan Kerja Manajemen Risiko telah melaksanakan fungsinya secara independen.
5. Mengevaluasi dan memutuskan transaksi dan limit risiko yang memerlukan persetujuan Direksi.
6. Mengadakan program pelatihan manajemen risiko secara reguler yang diikuti oleh seluruh

## RISK MANAGEMENT SYSTEM

*The guidelines for implementation of risk management in the Company refer to Minister of State-Owned Enterprises Regulation No. PER-01/MBU/2011 dated August 01, 2011 jo. No. PER-09/MBU/2012 dated July 6, 2012, regarding Implementation of Good Corporate Governance in State-Owned Enterprises.*

### ACTIVE SUPERVISION BOARD OF COMMISSIONERS AND BOARD OF DIRECTORS

*In implementing risk management function, the Board of Commissioners carries clear duty and responsibility, among others:*

1. *Approving the policies that must be approved by the Board of Commissioners.*
2. *Evaluating risk management policies and risk management strategies.*
3. *Evaluating the accountability of the Board of Directors and providing guidance on improvements in the implementation of risk management policies, including evaluating the implementation of risk management through reports submitted by the Board of Directors on a regular basis and requesting an explanation to the Board of Directors if there are any deviations from the established policy.*
4. *Approving transactions that require approval from the Board of Commissioners.*

*In carrying out the risk management function, the Board of Directors has clear duties and responsibilities, including:*

1. *Evaluate and approve the policies, guidelines, and methodologies used in managing the Company's risks.*
2. *Measure the Company's risk profile and submit reports on the implementation of risk management to the Board of Commissioners on a regular basis to obtain input and/or recommendations for improvement.*
3. *Establish a clear risk management organizational structure regarding the authority, duties, and responsibilities.*
4. *Ensure that the Risk Management Unit has carried out its functions independently.*
5. *Evaluate and decide on transactions and risk limits that require the approval of the Board of Directors.*
6. *Conducting regular risk management training programs which are attended by all*

pejabat dan/ atau karyawan Perusahaan dalam rangka peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan kesadaran di bidang manajemen risiko.

7. Mengikutsertakan pejabat dan/atau karyawan untuk mendapatkan Sertifikasi Manajemen Risiko.
8. Melakukan kaji ulang secara berkala untuk memastikan hal-hal berikut:
  - a. Keakuratan metodologi penilaian risiko;
  - b. Kecukupan implementasi sistem informasi manajemen risiko;
  - c. Ketepatan kebijakan, strategi dan prosedur manajemen risiko, serta penetapan limit risiko.

Dalam Pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pengelolaan risiko dibantu oleh komite-komite, yaitu:

1. Komite Pemantau Risiko (Dewan Komisaris)
  - a. Tugas dan tanggung jawab Komite Pemantau Risiko;
  - b. Melakukan kajian sebagai masukan kepada Dewan Komisaris atas Laporan Profil Risiko Perusahaan yang disampaikan kepada Direksi;
  - c. Memberikan masukan kepada Dewan Komisaris sehubungan dengan kebijakan dan/atau keputusan bisnis yang menyimpang dari prosedur normal, seperti pelampauan ekspansi usaha yang signifikan dibandingkan dengan rencana bisnis Perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya atau pengambilan posisi/eksposur risiko yang melampaui limit yang telah ditetapkan;
  - d. Mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Dewan Komisaris;
  - e. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Dewan Komisaris sepanjang masih dalam lingkup tugas dan kewajiban Dewan Komisaris berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Risk Management Committee (Direksi)
  - a. Menetapkan kerangka kerja dan metodologi manajemen risiko untuk melakukan identifikasi, pengukuran, dan mitigasi risiko dan contingency plan;
  - b. Memantau Profil Risiko dan pengelolaan seluruh risiko dalam rangka menetapkan risk appetite, risk tolerance, dan risk limit serta strategi pengelolaan risiko yang terintegrasi;
  - c. Melakukan penyempurnaan penerapan manajemen risiko secara

*officers and/or employees of the Company in order to increase the competence of human resources and awareness in the field of risk management.*

7. *Involve officials and/or employees to obtain Risk Management Certification.*
8. *Conduct periodic reviews to ensure the following:*
  - a. *The accuracy of the risk assessment methodology;*
  - b. *Adequacy of risk management information system implementation;*
  - c. *The accuracy of risk management policies, strategies and procedures, as well as the determination of risk limits.*

*Inactive supervision, the Board of Commissioners and the Board of Directors in carrying out their duties and responsibilities of risk management are assisted by committees, namely:*

1. *Risk Monitoring Committee (Board of Commissioners)*
  - a. *Duties and responsibilities of the Risk Monitoring Committee;*
  - b. *Conduct a study as input to the Board of Commissioners on the Company's Risk Profile Report submitted to the Board of Directors;*
  - c. *Provide input to the Board of Commissioners regarding policies and/or business decisions that deviate from normal procedures, such as exceeding a significant business expansion compared to the Company's previously determined business plan or taking positions/risk exposures that exceed the predetermined limits;*
  - d. *Identifying matters that require the attention of the Board of Commissioners;*
  - e. *Carry out other tasks assigned by the Board of Commissioners as long as it is within the scope of duties and obligations of the Board of Commissioners based on the provisions of the legislation.*
2. *Risk Management Committee (Board of Directors)*
  - a. *Establish a risk management framework and methodology to identify, measure, and mitigate risks and contingency plans;*
  - b. *Monitoring the Risk Profile and managing all risks in order to establish risk appetite, risk tolerance, and risk limits as well as an integrated risk management strategy;*
  - c. *Improve the implementation of risk management periodically and incidentally as a follow-up to changes in internal and external conditions that affect the Company's risk profile;*

- berkala maupun insidental sebagai tindak lanjut adanya perubahan kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi profil risiko Perusahaan;
- d. Membahas dan menetapkan hal-hal strategis dalam lingkup manajemen risiko termasuk manajemen risiko di perusahaan anak;
  - e. Menetapkan hal-hal yang terkait dengan keputusan bisnis yang memiliki kondisi khusus (*irregularities*);
  - f. Mendelegasikan kewenangan kepada pejabat yang ditunjuk untuk melaksanakan hal-hal yang bersifat operasional.

## **KECUKUPAN KEBIJAKAN, PROSEDUR, DAN PENETAPAN LIMIT MANAJEMEN RISIKO**

Perusahaan telah memiliki kebijakan dan pedoman manajemen risiko yang dalam implementasinya disesuaikan dengan visi, misi, dan Rencana Kerja Anggaran Tahunan Perusahaan. Kebijakan dan pedoman manajemen risiko dilakukan pengkinian secara berkala yang disesuaikan dengan perkembangan Perusahaan dinamika bisnis yang terjadi baik internal maupun eksternal.

Kebijakan dan pedoman dalam pengelolaan risiko mencakup:

1. Penetapan delapan jenis risiko yang dikelola Perusahaan;
2. Penetapan penggunaan metode pengukuran dan sistem informasi manajemen risiko, tingkat risiko yang akan diambil, toleransi dan limit risiko, serta peringkat risiko;
3. Penggunaan perangkat dalam melakukan proses identifikasi, mengukur dan menganalisis risiko yang terdiri dari *Risk and Control Self-Assessment*, *Key Risk Indicators* (KRI), dan *Loss Event Management* (LEM);
4. Implementasi Business Continuity Management System (BCMS) serta pendukungnya yang dilengkapi dengan Petunjuk Pelaksanaan *Business Continuity Plan*, *Disaster Recovery Plan*, dan *Emergency Response Plan*, dan Penetapan Lokasi Alternatif Kantor Pusat.
5. Kebijakan Manajemen Risiko Teknologi Informasi.

Perusahaan telah memiliki struktur organisasi yang memadai untuk mendukung penerapan manajemen risiko dan pengendalian internal yang baik antara lain; Satuan Pengawasan Intern, Divisi Manajemen Risiko, Divisi Hukum dan Kepatuhan, dan Komite

- d. *Discuss and determine strategic matters within the scope of risk management including risk management in subsidiary companies;*
- e. *Determine matters related to business decisions that have special conditions (irregularities);*
- f. *Delegating authority to appointed officials to carry out operational matters.*

## **ADEQUACY OF POLICIES, PROCEDURES, AND DETERMINATION OF RISK MANAGEMENT LIMIT**

*The company already has risk management policies and guidelines which in their implementation are adjusted to the company's vision, mission, and Annual Budget Work Plan. Risk management policies and guidelines are updated regularly in accordance with the development of the Company's business dynamics that occur both internally and externally.*

*Policies and guidelines in risk management include:*

1. *Determination of eight types of risks managed by the Company;*
2. *Determination of the use of measurement methods and risk management information systems, the level of risk to be taken, tolerance and risk limits, as well as risk ratings;*
3. *Use of tools in the process of identifying, measuring, and analyzing risk, which consists of Risk and Control Self-Assessment, Key Risk Indicators (KRI), and Loss Event Management (LEM);*
4. *Implementation of the Business Continuity Management System (BCMS) and its supporters equipped with Business Continuity Plan Implementation Guidelines, Disaster Recovery Plans, and Emergency Response Plans, and Determination of Alternative Head Office Locations.*
5. *Information Technology Risk Management Policy.*

*The company already has an adequate organizational structure to support the implementation of risk management and good internal control, including; Internal Control Unit, Risk Management Division, Legal and Compliance Division, and Risk Management Committee.*

Manajemen Risiko.

Cukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan Dan Pengendalian Risiko Serta Sistem Informasi Manajemen Risiko. Pemantauan eksposur risiko dilakukan secara berkala oleh Divisi Manajemen Risiko Operasi dan Korporasi (MROK) dengan membandingkan risiko aktual dengan limit risiko yang telah ditetapkan. Laporan mengenai perkembangan risiko, yang meliputi antara lain Laporan Profil Risiko dan Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme, Laporan Transaksi Keuangan Mencurigakan (TKM), dan Transaksi Keuangan Tunai (TKT) yang disampaikan kepada Direksi secara rutin, akurat dan tepat waktu.

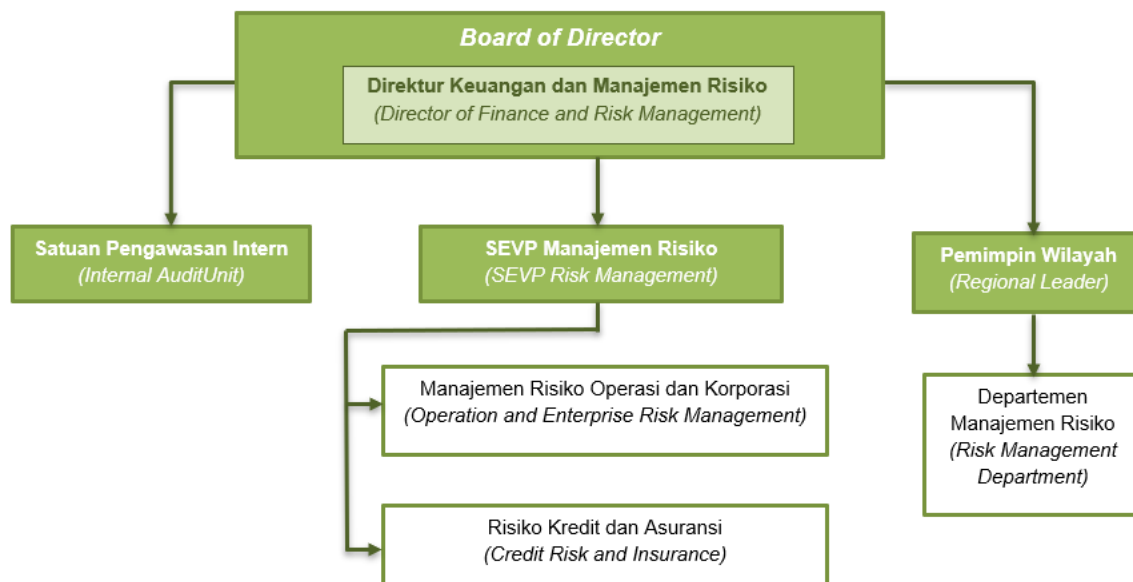
*Adequacy of Risk Identification, Measurement, Monitoring and Control Process and Risk Management Information System. Risk exposure monitoring is carried out periodically by the Operations and Enterprise Risk Management Division (MROK) by comparing the actual risk with the predetermined risk limit. Reports on risk developments, which include among others the Risk Profile Report and Anti-Money Laundering and Prevention of Terrorism Financing, Suspicious Financial Transaction Reports (TKM), and Cash Financial Transactions (TKT) which are submitted to the Board of Directors on a regular, accurate and timely basis.*

## STRUKTUR ORGANISASI MANAJEMEN RISIKO DAN PENGENDALIAN INTERNAL

## ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF RISK MANAGEMENT AND INTERNAL CONTROL

Struktur organisasi Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:

*The organizational structure of Risk Management is as follows:*



## STRUKTUR PENGELOLA RISIKO

## STRUCTURE OF RISK MANAGEMENT

Sebagai Pemilik Risiko, pimpinan unit kerja menunjuk secara tertulis karyawan/pejabat yang berfungsi sebagai Pelaksana Risiko dan Penyelia Risiko untuk membantu Pemilik Risiko dalam mengelola risiko di unit kerjanya.

*As the Risk Owner, the Head of the Work Unit appoints an employee/officer in writing, who shall function as a Risk Implementer and Risk Supervisor to assist Risk Owners in managing the risks in their work units.*

Struktur Pengelola Risiko di setiap unit kerja sebagaimana terlihat pada gambar di bawah ini, dengan uraian sebagai berikut:

*The structure of Risk Management in each work unit is illustrated in the figure below, with the following description:*

NO	NAMA	TUGAS
1	Pemilik Risiko <i>(Risk Owner)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan RCSA secara berkala di Unit Kerjanya sesuai ketentuan yang telah ditetapkan.</li> <li>2. Memastikan kecukupan efektivitas dan eksisting control di Unit Kerjanya yang menjadi dasar penentuan Perlakuan Risiko yang ditetapkan.</li> <li>3. Melakukan rekonsiliasi atas segala perbedaan atau permasalahan yang muncul dalam proses Penilaian Risiko.</li> <li>4. Melakukan verifikasi dan persetujuan pengklasifikasian serta penilaian atas Risiko bawaan/melekat dan risiko residual di Unit Kerjanya.</li> <li>5. Melakukan verifikasi dan persetujuan pengklasifikasian serta penilaian atas tingkat kecukupan efektivitas dari Eksisting Kontrol di Unit Kerjanya.</li> <li>6. Melakukan verifikasi dan persetujuan hasil penilaian RCSA di Unit Kerjanya, Selanjutnya melaporkannya kepada Divisi Manajemen Risiko Operasi dan Korporasi</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Conducting RCSA periodically in the Work Unit according to the provisions that have been set</i></li> <li>2. <i>Ensuring the adequacy of the effectiveness and existing controls in the Work Unit which are the basis for determining the prescribed Risk Treatment.</i></li> <li>3. <i>Reconcile any differences or problems that arise in the Risk Assessment process.</i></li> <li>4. <i>Verify and approve the classification and assessment of the inherent/inherent risk and residual risk in the work unit.</i></li> <li>5. <i>Verification and approval of classification as well as assessment of the adequacy level of effectiveness of the Existing Controls in the Work Unit.</i></li> <li>6. <i>Verify and approve the results of the RCSA assessment in the Work Unit, then report it to the Operations and Enterprise Risk Management Division</i></li> </ol>
2	Pelaksana Risiko <i>(Risk Officer)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan identifikasi dan penilaian risiko secara kualitatif dan prediktif (forward looking) dengan perangkat RCSA.</li> <li>2. Melaporkan hasil Penilaian Risiko atas bagian yang menjadi tanggung jawabnya kepada Risk Owner untuk digabungkan dengan hasil Penilaian Risiko Unit Kerja lainnya.</li> <li>3. Melaksanakan rencana tindak lanjut berdasarkan hasil pemetaan risiko sehingga pengendalian risiko dapat dilakukan secara efektif, efisien dan tepat waktu sesuai dengan yang direncanakan.</li> <li>4. Memantau dan menganalisis kejadian risiko yang mungkin dapat menambah daftar isu Risiko baru dan/atau menyesuaikan hasil RCSA sebagai masukan bagi Divisi Manajemen Risiko Operasi dan Korporasi.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Conduct qualitative and predictive (forward-looking) risk identification and assessment with RCSA tools.</i></li> <li>2. <i>Report the results of the Risk Assessment for the part that is their responsibility to the Risk Owner to be combined with the results of the Risk Assessment of other Work Units.</i></li> <li>3. <i>Implement follow-up plans based on the results of risk mapping so that risk control can be carried out effectively, efficiently, and on time as planned.</i></li> <li>5. <i>Monitor and analyze risk events that may add to the list of new Risk issues and/or adjust RCSA results as input for the Operations and Corporate Risk Management Division.</i></li> </ol>

### **Risk Appetite**

Perusahaan mendefinisikan *risk appetite* sebagai tingkat dan jenis risiko yang bersedia diambil oleh Perusahaan dalam rangka mencapai sasaran bisnis. Risk appetite yang ditetapkan oleh Perusahaan diputuskan melalui Rapat Direksi dan disetujui oleh Dewan Komisaris

### **Risk Tolerance**

Perusahaan mendefinisikan risk tolerance sebagai kesiapan Perusahaan menanggung dampak negatif setelah perlakuan risiko untuk mencapai sasaran Perusahaan. Risk tolerance yang ditetapkan oleh Perusahaan diputuskan melalui Rapat Direksi dan disetujui oleh Dewan Komisaris

### **Stress Test**

Perusahaan secara berkala dan berkelanjutan melakukan *stress test* dengan berbagai skenario serta melakukan pendalaman terhadap faktor-faktor dan parameter dalam *stress testing*. Skenario dalam pelaksanaan *stress test* pada umumnya mempertimbangkan beberapa variabel makro ekonomi, seperti pertumbuhan ekonomi, tingkat inflasi, suku bunga acuan Bank Indonesia, nilai tukar, dan harga emas. Metode yang digunakan dalam melakukan *stress test* selain menggunakan model statistik yang berdasarkan data historis, juga memungkinkan manajemen untuk memberikan penilaian terbaiknya sebagai bagian dari metodologi *stress test*. *Stress test* dilakukan untuk memperkirakan dampak perubahan faktor makro ekonomi terhadap tingkat NPL, profit, dan permodalan. Secara umum hasil *stress test* yang telah dilakukan oleh Perusahaan untuk risiko pasar, kredit, dan permodalan adalah cukup baik dan memberikan indikasi posisi NPL dan permodalan Perusahaan masih cukup memadai untuk mengantisipasi estimasi potensi kerugian.

## **EVALUASI ATAS PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN RISIKO**

Untuk memastikan penerapan Manajemen Risiko di lingkup Perusahaan sesuai dengan standar Enterprise Risk Management (ERM) ISO 31000:2009 dan perkembangan bisnis, Perusahaan secara berkala melakukan reviu dan pengkinian (*updating*) Sistem Manajemen Risiko yang ada. Pengkinian Sistem Manajemen Risiko tersebut meliputi Jenis Risiko, Unit Kerja Pengelola Risiko (*risk owner*), Daftar Risiko (*Risk Register*), Struktur Organisasi Pengelola Risiko, Sistem Aplikasi Manajemen Risiko, dan Pelaporan.

### **Risk Appetite**

*The Company defines risk appetite as the level and type of risk that the Company is willing to take in order to achieve its business objectives. The risk appetite set by the Company is decided through the Board of Directors Meeting and approved by the Board of Commissioners*

### **Risk Tolerance**

*The Company defines risk tolerance as the Company's readiness to bear negative impacts after risk treatment to achieve the Company's goals. The risk tolerance set by the Company is decided through the Board of Directors Meeting and approved by the Board of Commissioners.*

### **Stress Test**

*The company regularly and continuously conducts stress tests with various scenarios as well as deepens the factors and parameters in stress testing. Scenarios in implementing stress tests generally consider several macroeconomic variables, such as economic growth, inflation rate, Bank Indonesia benchmark interest rate, exchange rate, and gold price. The method used in conducting stress tests, apart from using statistical models based on historical data, also allows management to provide the best assessment as part of the stress test methodology. Stress tests are conducted to estimate the impact of changes in macroeconomic factors on the level of NPL, profit, and capital. In general, the results of the stress tests carried out by the Company for market, credit, and capital risk are quite good and provide an indication that the Company's NPL position and capital are still adequate to anticipate potential loss estimates.*

## **EVALUATION ON IMPLEMENTATION OF RISK MANAGEMENT SYSTEM**

*To ensure the implementation of Risk Management within the Company's environment in accordance with the Enterprise Risk Management (ERM) ISO 31000: 2009 and business development, the Company regularly reviews and updates its existing Risk Management System. The Risk Management System includes the Risk Type, Risk Management Unit, Risk Register, Risk Management Organization Structure, Risk Management Application System, and Reporting.*



Pada Tahun 2021, Perusahaan melakukan pengukuran risk maturity level/index. Pengukuran Risk Maturity Level dilakukan melalui survei kepada Risk Owner dan Risk Officer di Divisi Kantor Pusat serta perwakilan dari Kantor Wilayah, Kantor Area, dan Kantor Cabang yang ditentukan, interview dengan fungsi manajemen risiko dan top management, Fungsi Internal Audit, Fungsi ESG (Environment, Social, and Good Governance) dan Kepatuhan, serta review terhadap dokumen terkait manajemen risiko. Interview dan survei dilakukan secara online, karena kondisi Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) akibat Pandemi Covid-19.

Hasil pengukuran tingkat maturitas memperoleh angka 3.60 dari skala 5.00 yang menunjukkan Manajemen Risiko Perusahaan berada pada Level Top Down. Artinya bahwa penerapan manajemen risiko telah terdefiniskan dan terstandarisasi secara top down serta menjadi bagian dari kegiatan Perusahaan. Seluruh Unit Kerja telah melakukan identifikasi, penilaian, pengawasan, dan pelaporan profil risiko & Top Corporate Risk yang berfokus pada 8 (delapan) jenis risiko. Laporan Profil Risiko telah dilakukan di tingkat Kantor Wilayah dan Korporat. Dari Aspek people, Perusahaan telah mengembangkan program peningkatan kapabilitas SDM Manajemen Risiko melalui program pelatihan rutin dan sertifikasi manajemen risiko, serta menyusun dan menetapkan KPI Manajemen Risiko di tingkat Kantor Pusat dan Wilayah. Dari aspek proses, Perusahaan telah menerapkan manajemen risiko mengacu ketentuan regulator dan best practice yang terdokumentasikan dalam kebijakan dan pedoman serta penetapan risk appetite, tolerance, dan limit yang dijadikan acuan dalam penilaian profil risiko dan pengambilan keputusan. Dari aspek teknologi, Perusahaan telah mengembangkan beberapa sistem informasi berbasis komputer yang digunakan untuk mendukung efektifitas dan efisiensi manajemen risiko Perusahaan.

*In 2021, the Company will measure the risk maturity level/index. Measurement of Risk Maturity Level is carried out through surveys to Risk Owners and Risk Officers in the Head Office Division as well as representatives from designated Regional Offices, Area Offices, and Branch Offices, interviews with risk management functions and top management, Internal Audit Functions, ESG (Environment, Social, and Good Governance) and Compliance, as well as a review of documents related to risk management. Interviews and surveys were conducted online, due to the conditions of Large-Scale Social Restrictions (PSBB) due to the Covid-19 Pandemic.*

*The result of the maturity level measurement is 3.60 out of a scale of 5.00 which indicates that the Company's Risk Management is at the Top Down Level. This means that the implementation of risk management has been defined and standardized on a top-down basis and has become part of the Company's activities. All Work Units have identified, assessed, monitored, and reported risk profiles & Top Corporate Risk focusing on 8 (eight) types of risk. The Risk Profile Report has been carried out at the Regional and Corporate Office levels. From the people aspect, the Company has developed a risk management HR capability improvement program through routine training programs and risk management certification, as well as developing and establishing Risk Management KPIs at the Head Office and Regional levels. From the process aspect, the Company has implemented risk management referring to regulatory provisions and best practices documented in policies and guidelines as well as the determination of risk appetite, tolerance, and limits which are used as references in risk profile assessment and decision making. From the technology aspect, the Company has developed several computer-based information systems that are used to support the effectiveness and efficiency of the Company's risk management*

## JENIS RISIKO PERUSAHAAN

Dalam melakukan penilaian risiko Perusahaan membagi risiko ke dalam 8 (delapan) jenis risiko, yaitu:

### 1. Risiko Kredit

Risiko kredit yaitu risiko yang muncul akibat kegagalan debitur dan/atau pihak lain dalam memenuhi kewajibannya kepada Perusahaan. Indikator risiko kredit terkait dengan strategi penyaluran pembiayaan, komposisi portofolio piutang pembiayaan dan tingkat konsentrasi serta kualitas piutang pembiayaan dan kecukupan pencadangan pembiayaan.

## TYPE OF CORPORATE RISK

*In conducting a risk assessment, the Company divides risk into 8 (eight) types of risk, namely:*

### 1. Credit Risk

*Credit risk is the risk that arises due to the failure of the debtor and/or other parties to fulfill their obligations to the Company. Credit risk indicators are related to the financing distribution strategy, the composition of the financing receivable portfolio and the level of concentration as well as the quality of the financing receivables, and the adequacy of the financing reserves.*

## 2. Risiko Operasional

Risiko operasional adalah risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional Perusahaan. Indikator risiko operasional terkait dengan kompleksitas organisasi dan kegiatan usaha, sumber daya manusia, sistem informasi teknologi, risiko kecurangan, serta gangguan terhadap bisnis dan organisasi.

## 3. Risiko Pasar

Risiko pasar adalah risiko pada posisi aset, liabilitas, ekuitas, dan/atau rekening administratif termasuk transaksi derivatif akibat perubahan secara keseluruhan dari kondisi pasar. Indikator risiko pasar terdiri atas strategi dan kebijakan bisnis serta volume dan komposisi portofolio liabilitas yang terekspos risiko pasar.

## 4. Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas adalah risiko akibat ketidakmampuan Perusahaan untuk memenuhi liabilitas yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/atau dari aset likuid yang dapat dengan mudah dikonversi menjadi kas, tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan Perusahaan. Indikator risiko likuiditas terkait dengan komposisi aset dan liabilitas jangka pendek termasuk transaksi rekening administratif, pengelolaan arus kas, kerentanan pada kebutuhan pendanaan, serta akses pada sumber pendanaan.

## 5. Risiko Strategis

Risiko strategis adalah risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategis serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis. Indikator risiko strategis terkait dengan kesesuaian strategi bisnis dengan kondisi lingkungan usaha, pilihan strategi, serta posisi strategis perusahaan di industri.

## 6. Risiko Kepatuhan

Risiko kepatuhan adalah risiko akibat Perusahaan tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku bagi Perusahaan. Indikator risiko kepatuhan terkait dengan jenis dan signifikansi pelanggaran yang dilakukan, frekuensi pelanggaran (termasuk sanksi) atau track record kepatuhan perusahaan, pelanggaran terhadap ketentuan atas standar bisnis dan transaksi keuangan, serta tindak lanjut atas temuan dan/atau pelanggaran.

## 7. Risiko Hukum

Risiko Hukum adalah Risiko yang timbul akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek hukum. Indikator risiko hukum terkait dengan ketiadaan atau perubahan peraturan perundang-undangan, kelemahan dalam perikatan atau kerjasama, serta proses penyelesaian sengketa.

## 2. Operational Risk

*Operational risk is the risk due to inadequate and/or malfunctioning internal processes, human error, system failure, and/or external events that affect the Company's operations. Operational risk indicators are related to organizational complexity and business activities, human resources, information technology systems, fraud risk, and disruption to business and organization.*

## 3. Market Risk

*Market risk is the risk in the position of assets, liabilities, equity, and/or off-balance sheet including derivative transactions due to changes in overall market conditions. Market risk indicators consist of business strategies and policies as well as the volume and composition of the liability portfolio exposed to market risk.*

## 4. Liquidity Risk

*Liquidity risk is the risk due to the Company's inability to meet maturing liabilities from cash flow funding sources and/or from liquid assets that can be easily converted into cash, without disrupting the Company's activities and financial condition. Liquidity risk indicators are related to the composition of short-term assets and liabilities including off-balance-sheet transactions, cash flow management, vulnerability to funding needs, and access to funding sources.*

## 5. Strategic Risk

*Strategic risk is the risk due to inaccuracy in making and/or implementing a strategic decision and failure to anticipate changes in the business environment. Strategic risk indicators are related to the suitability of the business strategy with the conditions of the business environment, the choice of strategy, and the company's strategic position in the industry.*

## 6. Compliance Risk

*Compliance risk is the risk that the Company does not comply with and/or does not implement the laws and regulations that apply to the Company. Compliance risk indicators are related to the type and significance of the violations committed, the frequency of violations (including sanctions) or the company's track record of compliance, violations of the provisions of business standards and financial transactions, as well as follow-up on findings and/or violations.*

## 7. Legal Risk

*Legal Risk is a risk that arises as a result of lawsuits and/or weaknesses in legal aspects. Indicators of legal risk are related to the absence or change in laws and regulations, weaknesses in engagements or collaborations, as well as the dispute resolution process.*

## 8. Risiko Reputasi

Risiko Reputasi adalah Risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan yang bersumber dari persepsi negatif terhadap Perusahaan Indikator risiko reputasi berkaitan dengan pengaruh reputasi, pemilik, dan grup, pelanggaran etika bisnis, frekuensi, materialitas, dan eksposur pemberitaan negatif, serta frekuensi dan materialitas keluhan debitur atau konsumen.

## RISIKO DAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Atas proses penilaian profil risiko yaitu dengan memperhatikan hasil penilaian Risiko Inheren dengan penilaian Kualitas Penerapan Manajemen Risiko (KPMR) terhadap 8 (delapan) jenis risiko yaitu: Risiko Kredit, Risiko Operasional, Risiko Pasar, Risiko Likuiditas, Risiko Strategis, Risiko Kepatuhan, Risiko Hukum, dan Risiko Reputasi. Perusahaan telah menetapkan langkah mitigasi terhadap risiko-risiko tersebut, yaitu sebagai berikut:

### 1. Risiko Kredit

Sepanjang Tahun 2021, Risiko Pembiayaan merupakan salah satu risiko yang mendapatkan perhatian dan perlakuan ekstra, dikarenakan Pandemi Covid-19 yang memberikan dampak signifikan kepada nasabah yang mengalami kesulitan dalam hal kemampuan membayar terutama yang bergerak di sektor Produk Non Gadai/Mikro. Peningkatan Loan at Risk (LAR) dan Non-Performing Loan (NPL) pada Produk Gadai diakibatkan dari menurunnya kemampuan dan kemauan nasabah untuk melunasi kredit serta penurunan daya beli masyarakat untuk membeli BJDPL, sehingga penjualan retail belum optimal.

Sedangkan pada Produk Non Gadai diakibatkan oleh penurunan repayment capacity (RPC) nasabah akibat dampak pandemi serta penurunan OSL Non Gadai dikarenakan angsuran, pelunasan dan perlambatan ekspansi.

Upaya yang telah dilakukan Perusahaan, antara lain dengan tetap memberikan program rollover kepada nasabah Produk Gadai dan melakukan restrukturisasi kepada nasabah Produk Non Gadai dengan tetap mengedepankan prinsip kehati-hatian. Sampai dengan akhir Triwulan IV Tahun 2020 masih terdapat potensi bahwa nasabah masih belum dapat membayar kewajibannya setelah dilakukan restrukturisasi, sehingga dapat mempengaruhi kualitas pembiayaan Perusahaan.

Perusahaan tentu telah menyiapkan langkah-langkah mitigasi diantaranya pembentukan Divisi RRK (Restrukturisasi & Recovery Kredit), meningkatkan Efektivitas restrukturisasi kredit, meningkatkan efektivitas penarikan dan penjualan

## 8. Reputational Risk

*Reputational Risk is the risk due to a decrease in the level of stakeholder trust originating from negative perceptions of the Company. Reputation risk indicators are related to the influence of reputation, owners, and groups, violations of business ethics, frequency, materiality, and exposure to negative news, as well as the frequency and materiality of complaints from debtors or consumers.*

## RISK AND IMPLEMENTATION OF RISK MANAGEMENT

*In the risk profile assessment process, by taking into account the results of the Inherent Risk assessment with an assessment of the Quality of Risk Management Implementation (KPMR) on 8 (eight) types of risk, namely: Credit Risk, Operational Risk, Market Risk, Liquidity Risk, Strategic Risk, Compliance Risk, Legal Risk, and Reputational Risk. The Company has determined mitigation measures against these risks, which are as follows:*

### 1. Credit Risk

*Throughout 2021, Financing Risk is one of the risks that get extra attention and treatment, due to the Covid-19 Pandemic which has a significant impact on customers who have difficulty in terms of ability to pay, especially those engaged in the Non-Pledged/Micro Products sector. The increase in Loans at Risk (LAR) and Non-Performing Loans (NPL) on Pawn Products was caused by the decreased ability and willingness of customers to repay loans and the decrease in people's purchasing power to buy BJDPL, so retail sales were not optimal.*

*Meanwhile, Non-Pledged Products were caused by a decrease in customer repayment capacity (RPC) due to the impact of the pandemic and a decrease in Non-Pledged OSL due to installments, repayments, and slowing expansion.*

*Efforts have been made by the Company, among others, by continuing to provide rollover programs to Pawn Products customers and restructuring Non-Pawned Products customers while still prioritizing the principle of prudence. Until the end of the fourth quarter of 2020, there is still the potential that customers are still unable to pay their obligations after a restructuring which can affect the quality of the Company's financing*

*The company has certainly prepared mitigation measures including the establishment of the RRK Division (Credit Restructuring & Recovery), increasing the effectiveness of credit restructuring, increasing the effectiveness of withdrawals and*

barang jaminan bermasalah melalui optimalisasi pendampingan proses penarikan Barang Jaminan bekerjasama dengan Pihak Ketiga (Retainer Lawyer, Kejaksaan, Kepolisian) dan meningkatkan efektivitas penjualan barang jaminan bermasalah hasil penarikan bekerjasama dengan Pihak Ketiga (Balai Lelang JBA, IBID), akselerasi Penyelesaian Kredit Bermasalah yang terkendala Sistem pada Produk Non Gadai, penguatan Front End Proses Kredit melalui peningkatan kompetensi Analis Kredit (workshop, program pemagangan & benchmarking pada Mantri BRI), penguatan scoring kredit dengan review secara berkala (minimal 6 bulan), dan integrasi data kredit pada PBK & SLIK OJK, serta program layanan purna pencairan kredit.

Selain itu juga melalui pembentukan Portofolio Personal Mikro, optimalisasi pemberitahuan jatuh tempo kredit kepada nasabah sekaligus menawarkan Ulang Gadai & Top Up dengan program stimulus Produk Gadai untuk memberikan kesempatan kepada Nasabah untuk memenuhi kewajibannya, serta dalam rangka memaksimalkan penjualan BJDPL/MDPL mitigasi yang dilakukan berupa Optimalisasi penjualan retail BJDPL/MDPL untuk menjadi OSL kembali, untuk BJDPL/ MDPL < 60 hari;

## 2. Risiko Operasional

Potensi peningkatan kejadian fraud internal masih dapat terjadi yang diakibatkan belum efektifnya penanganan pencegahan fraud, Pelaksanaan waskat yang belum optimal, Lemahnya pengendalian internal di UPC/S dan kurangnya risk awareness di 1st line dan Frekuensi audit hanya 2 x dalam setahun, kurang memberi efek deterrens (pencegahan) bagi auditan. Serta terganggunya Layanan Outlet Akibat Bencana Alam (Bencana Hidrometeorologi & Geologi) yang diakibatkan akses menuju outlet, fasilitas umum, listrik, mengalami kerusakan, Fasilitas kantor dan infrastruktur TI mengalami kerusakan serta Karyawan tidak dapat bekerja secara normal karena faktor trauma, cedera dan kerusakan tempat tinggal.

Mitigasi yang dilakukan dalam mengendalikan eksposur risiko pada Risiko Operasional di antaranya dengan menumbuhkembangkan perilaku anti-fraud karyawan melalui program "Ganyang Fraud", peningkatan efektivitas Waskat Online dengan menyesuaikan jenjang monitoring dan evaluasi kepada Pemimpin Wilayah dan Deputi Bisnis, rollout Dashboard Fraud Symptoms, serta pembentukan Resident Auditor yang ditempatkan di kantor cabang yang bertugas melaksanakan audit dengan cakupan KCA/Rahn, Krasida/ARRUM Emas, BJDPL/MDPL, serta Kas

*sales of non-performing collateral through optimizing assistance in the process of withdrawing Collateral in collaboration with Third Parties (Retainer Lawyer, Prosecutor's Office, Police) and increasing the effectiveness of the sale of problematic collateralized goods resulting from withdrawals in collaboration with Third Parties (JBA Auction Center, IBID), accelerating the Settlement of Troubled Loans that are constrained System for Non-Pledged Products, strengthening the Front End of the Credit Process through improving the competence of Credit Analysts (workshops, apprenticeship programs & benchmarking at Mantri BRI), strengthening credit scoring with periodic reviews (minimum 6 months), and integration of credit data on PBK & SLIK OJK, as well as a credit disbursement service program.*

*In addition, through the establishment of a Micro Personal Portfolio, optimizing credit maturity notifications to customers while offering Pawn Renewal & Top Up with a Pawn Product stimulus program to provide opportunities for Customers to fulfill their obligations, as well as in order to maximize sales of BJDPL/MDPL mitigation carried out in the form of Optimization retail sales of BJDPL/MDPL to become OSL again, for BJDPL/MDPL < 60 days;*

## 2. Operational Risk

*The potential for an increase in the incidence of internal fraud can still occur due to the ineffective handling of fraud prevention, implementation of waskat that is not optimal, weak internal control at UPC/S and lack of risk awareness on the 1st line and audit frequency is only two times a year, does not give a deterrent effect (prevention) for the auditee. As well as the disruption of Outlet Services due to Natural Disasters (Hydrometeorological & Geological Disasters) caused by access to outlets, public facilities, electricity, damage, office facilities and IT infrastructure damaged and employees unable to work normally due to trauma, injury, and damage to their homes.*

*Mitigation carried out in controlling risk exposure to Operational Risk includes fostering employee anti-fraud behavior through the "Destroy Fraud" program, increasing the effectiveness of Waskat Online by adjusting the level of monitoring and evaluation to Regional Leaders and Business Deputies, the rollout of the Fraud Symptoms Dashboard, and establishing Resident Auditor assigned to branch office in charge of carrying out audits with coverage of KCA/Rahn, Krasida/ARRUM Emas, BJDPL/MDPL, as well as Cash and Bank.*

dan Bank. Selain itu juga dengan melakukan peningkatan efektifitas penyelesaian kasus fraud tertentu melalui saluran hukum, percepatan rotasi Karyawan, kewajiban menjalankan Cuti bagi Karyawan Operasional, sosialisasi peningkatan kewaspadaan bencana alam (melalui Surat dan RRF), Sosialisasi Business Continuity Plan (BCP) yang terkait dengan Koordinasi Tim Manajemen Krisis Wilayah, penggunaan lokasi dan prosedur alternatif, dan persiapan karyawan pengganti, Pengadaan sarana penanganan banjir (perahu karet, mesin penyedot air, tenda, dll) pada wilayah unit kerja yang memiliki potensi terjadinya banjir, Pemberian bantuan kepada Karyawan/ Masyarakat terdampak bencana, serta meningkatkan koordinasi dengan pihak asuransi atas kerugian perusahaan yang dialami dari bencana yang terjadi;

### 3. Risiko Strategis

Risiko Strategis adalah risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategis serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis. Pengukuran risiko strategi dilakukan berdasarkan faktor-faktor risiko yang melekat pada setiap level strategi bisnis, level korporat, level bisnis, dan level fungsional berdasarkan kinerja perusahaan yaitu dengan membandingkan hasil aktual dengan target yang telah ditetapkan. Beberapa hal yang menjadi pertimbangan perusahaan dalam menjalankan usaha tahun 2021 diantaranya: Kondisi perekonomian yang masih belum pulih/stabil sebagai dampak dari Pandemi Covid-19, persaingan bisnis Gadai semakin agresif, tingginya angka pelunasan dan penjualan barang lelang secara borongan sebagai langkah untuk menurunkan tingkat NPL, masih belum efektifnya program - program pemasaran dan penjualan, dan terdapat tren penurunan jumlah nasabah kredit.

Dalam menghadapi situasi bisnis yang semakin menantang pada tahun ini, Perusahaan mempersiapkan beberapa langkah seperti:

- a. Optimalisasi strategi pemasaran melalui program Employee Get Customer 2021, Gadai Premium, Gajian Emas, dan Digital Days;
- b. Optimalisasi program penjualan dengan Welcome colocation fase 2, dan optimalisasi produk non KCA/Rahn;
- c. Sinergi bisnis dengan Lembaga baik Pemerintah maupun swasta dengan program giat jemput arum haji, Amanah, grebeg kendang 2021, dan serbu agen;
- d. Penguatan produk berbasis gadai dengan Take Over Nasabah, Gadai Harian, BJDPL to Krasida, Perluasan agunan saham, dan pengembangan layanan dan fitur produk

*In addition, by increasing the effectiveness of resolving certain fraud cases through legal channels, accelerating employee rotation, the obligation to carry out Leave for Operational Employees, socializing on increasing awareness of natural disasters (through letters and RRF), Socialization of the Business Continuity Plan (BCP) related to Team Coordination. Regional Crisis Management, use of alternative locations and procedures, and preparation of replacement employees, Provision of flood handling facilities (inflatable boats, water suction machines, tents, etc.) in work unit areas that have the potential for flooding, Providing assistance to employees/communities affected by disasters, and improve coordination with the insurance company for the company's losses from disasters that occur;*

### 3. Strategic Risk

*Strategic risk is the risk due to inaccuracy in making and/or implementing a strategic decision and failure to anticipate changes in the business environment. The measurement of strategic risk is carried out based on the risk factors inherent in each level of business strategy, corporate level, business level, and functional level based on the company's performance, namely by comparing the actual results with the targets that have been set. 2021 include: Economic conditions that have not recovered/stable as a result of the Covid-19 Pandemic, increasingly aggressive Pawn business competition, high rates of settlement and sales of auction items in bulk as a measure to reduce NPL levels, marketing, and sales programs are still not effective, and there is a downward trend in the number of credit customers.*

*In facing an increasingly challenging business situation this year, the Company has prepared several steps such as:*

- a. *Optimization of marketing strategies through the 2021 Employee Get Customer, Pawn Premium, Gold Salary, and Digital Days programs;*
- b. *Optimization of sales program with Welcome colocation phase 2, and optimization of non KCA/Rahn products;*
- c. *Business synergy with institutions, both government and private, with active programs to pick up Arrum haj, Amanah, Grebeg Kendang 2021, and attack agents;*
- d. *Strengthening of pawn-based products with Customer Take Over, Daily Pawn, BJDPL to Krasida, expansion of share collateral, and development of services and features of pawn products;*

- Gadai;
- e. Meningkatkan peran aktif dengan membantu Pemerintah dalam penyaluran program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) secara bertahap;

#### 4. Risiko Pasar

Pandemi COVID-19 membuat kondisi serba tidak pasti sehingga mengakibatkan harga emas dunia mengalami kenaikan yang sangat signifikan, namun menjelang akhir tahun terjadi sedikit penurunan.

Fluktuasi harga emas tersebut berdampak pada aset terbesar Perusahaan yaitu outstanding loan dimana sebagian besar didominasi oleh kredit berbasis gadai dengan barang jaminan berupa emas. Sehingga Perusahaan melakukan langkah mitigasi dengan menetapkan standar taksiran logam (STL) dan harga dasar lelang emas (HDLE) menggunakan metode *simple moving average* (SMA) 5, 14, 30, dan 60 dengan memperhatikan harga dimasa yang akan datang serta menggunakan prinsip kehati-hatian;

#### 5. Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas adalah risiko akibat ketidakmampuan Perusahaan untuk memenuhi liabilitas yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/atau dari aset likuid yang dapat dengan mudah dikonversi menjadi kas, tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan Perusahaan.

Perusahaan mengelola risiko likuiditas agar dapat memenuhi setiap kewajiban finansial yang sudah dijanjikan secara tepat waktu, dan dapat memelihara tingkat likuiditas yang memadai. Sejak awal Tahun 2021 Bank Indonesia telah menurunkan suku bunga BI 7 Days Repo rate menjadi 3.5% dari sebelumnya 3,75% yang bertujuan sebagai pemulihan ekonomi nasional dengan pinjaman yang semakin murah baik di money market maupun pinjaman perbankan.

Perusahaan telah mempersiapkan diri dalam menghadapi potensi meningkatnya eksposur risiko likuiditas akibat kesulitan sumber pendanaan dengan penambahan plafon pinjaman Bank baik konven maupun syariah dengan melakukan penerbitan obligasi guna meningkatkan ketahanan dari segi sumber pendanaan. Minat masyarakat untuk berinvestasi dalam instrumen ekuitas terutama obligasi terjadi peningkatan yang signifikan yang didukung dengan rating Pegadaian AAA untuk Medium Term Notes (MTN). Selain itu Perusahaan terus melakukan berbagai mitigasi risiko yang diantaranya:

- e. Meningkatkan peran aktif dengan membantu Pemerintah dalam penyaluran program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) secara bertahap;

#### 4. Market Risk

*The COVID-19 pandemic has created uncertain conditions, resulting in world gold prices experiencing a very significant increase, but towards the end of the year, there was a slight decline.*

*The fluctuations in the price of gold have an impact on the Company's largest asset, namely outstanding loans, which are mostly dominated by mortgage-based loans with collateral in the form of gold. Therefore, the Company takes mitigation steps by setting the metal estimation standard (STL) and gold auction base price (HDLE) using the simple moving average (SMA) 5, 14, 30, and 60 methods by taking into account future prices and using the precautionary principle;*

#### 5. Liquidity Risk

*Liquidity risk is the risk due to the Company's inability to meet maturing liabilities from cash flow funding sources and/or from liquid assets that can be easily converted into cash, without disrupting the Company's activities and financial condition.*

*The Company manages liquidity risk in order to fulfill every financial obligation that has been promised in a timely manner, and can maintain an adequate level of liquidity. Since the beginning of 2021, Bank Indonesia has lowered the BI 7 Days Repo rate to 3.5% from the previous 3.75%, which aims to restore the national economy with cheaper loans both on the money market and bank loans.*

*The company has prepared itself to face the potential for increased exposure to liquidity risk due to difficulty in funding sources by increasing the bank loan ceiling, both conventional and sharia by issuing bonds to increase resilience in terms of funding sources. There was a significant increase in public interest in investing in equity instruments, especially bonds, supported by Pegadaian's AAA rating for Medium Term Notes (MTN). In addition, the Company continues to carry out various risk mitigations, including:*

- a. Menerbitkan pendanaan ekuitas melalui obligasi berkelanjutan;
- b. Menambah komitmen Plafon Pinjaman Bank;
- c. Meminimalisir saldo kas di Outlet/Unit Kerja;
- d. Mengoptimalkan transaksi Non Tunai di Outlet/Unit Kerja;
- e. Mengelola komposisi pinjaman committed dan uncommitted sesuai dengan maturitas pinjaman;

## 6. Risiko Kepatuhan

Risiko Kepatuhan adalah risiko akibat perusahaan tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang undangan dan ketentuan yang berlaku bagi perusahaan. Pengukuran risiko kepatuhan dilakukan dengan mengukur potensi kerugian yang disebabkan oleh perusahaan tidak patuh dan tidak mampu memenuhi ketentuan yang berlaku. Eksposur risiko kepatuhan diestimasi berdasarkan kemampuan perusahaan untuk menjalankan seluruh peraturan dan ketentuan yang berlaku baik internal maupun eksternal. Potensi risiko yang muncul yaitu perusahaan mendapatkan teguran dan denda atas kegiatan operasional bisnis yang dijalankan karena melanggar atas ketentuan regulator atau peraturan perundang-undangan.

Mitigasi yang dilakukan dalam mengendalikan eksposur risiko pada Risiko Kepatuhan adalah proaktif menyelaraskan kebijakan dan peraturan internal, baik bisnis maupun supporting agar sesuai dengan regulasi, melaksanakan sosialisasi berkelanjutan mengenai prinsip-prinsip tata kelola, *Code of Conduct* (CoC) dan sistem manajemen anti penyuapan kepada seluruh karyawan dan stakeholders, melakukan sertifikasi kepatuhan untuk setiap kebijakan atau peraturan baru maupun updating agar tidak melanggar ketentuan baik internal maupun eksternal, serta aktif memperbaiki basis data yang dimiliki untuk mendukung tata kelola perusahaan yang baik dan eksposur risiko Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU-PPT);

## 7. Risiko Hukum

Risiko Hukum adalah risiko yang timbul akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek hukum. Risiko yang teridentifikasi seperti adanya gugatan perdata yang belum terselesaikan dan adanya putusan pengadilan yang merugikan perusahaan. Dalam mengendalikan Risiko Hukum, Perusahaan melakukan melakukan pembakuan setiap proses penting yang dapat berakibat hukum, melakukan identifikasi kasus kunci dan fokus terhadap penanganan kasus hukum yang mempunyai eksposur tinggi, sentralisasi manajemen kasus hukum dan review atas

- a. *Issuing equity funding through sustainable bonds;*
- b. *Increase the commitment of the Bank Loan Ceiling;*
- c. *Minimizing cash balances at Outlets/Work Units;*
- d. *Optimizing Non-Cash transactions at Outlets/Work Units;*
- e. *Manage the composition of committed and uncommitted loans in accordance with the maturity of the loan;*

## 6. Compliance Risk

*Compliance risk is the risk due to the company not complying with and/or not implementing the laws and regulations that apply to the company. Measurement of compliance risk is carried out by measuring the potential loss caused by the company being non-compliant and unable to comply with applicable regulations. Compliance risk exposure is estimated based on the company's ability to comply with all applicable internal and external rules and regulations. The potential risk that arises is that the company gets a warning and a fine for its business operations because it violates the provisions of the regulator or laws and regulations.*

*Mitigation carried out in controlling risk exposure to Compliance Risk is proactively aligning internal policies and regulations, both business and support to comply with regulations, implementing ongoing socialization of governance principles, Code of Conduct (CoC), and anti-bribery management system to all employees and stakeholders, certify compliance for any new policies or regulations as well as updating so as not to violate internal and external regulations, and actively improve the database owned to support good corporate governance and risk exposure to Anti-Money Laundering and Prevention of the Financing of Terrorism (AML). -PPT);*

## 7. Legal Risk

*Legal Risk is the risk that arises as a result of lawsuits and/or weaknesses in legal aspects. The identified risks include unresolved civil lawsuits and court decisions that are detrimental to the company. In controlling Legal Risk, the Company conducts standardization of every important process that can result in legal consequences, identifies key cases and focuses on handling legal cases that have high exposure, centralizes legal case management and reviews regulatory obligations, conducts regular monitoring of issues legal risks, as well as improving the handling of legal cases. In addition, the Company*

kewajiban regulasi, melakukan monitoring secara rutin atas isu-isu risiko hukum, serta peningkatan penanganan kasus hukum. Selain itu Perusahaan juga melakukan sosialisasi dan pembinaan kepada seluruh Kantor Cabang untuk menghindari terulangnya kasus yang serupa, Alternative Dispute Resolution (arbitrase, mediasi, musyawarah dll), serta pengajuan banding ke tingkat peradilan yang lebih tinggi;

#### 8. Risiko Reputasi

Risiko Reputasi adalah risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan yang bersumber dari persepsi negatif terhadap perusahaan. Parameter utama terkait risiko reputasi meliputi publikasi yang merugikan Perusahaan, pelaksanaan program CSR, management public relation (respon atas pemberitaan negatif) dan kegagalan hubungan dengan nasabah.

Mitigasi yang dilakukan dalam mengendalikan eksposur Risiko Reputasi, adalah meningkatkan komunikasi terhadap pihak eksternal, pengendalian risiko reputasi dilakukan oleh bagian hubungan masyarakat pada sekretariat perusahaan, serta melakukan verifikasi dan menerbitkan konfirmasi atas berita negatif yang muncul.

Selain itu Perusahaan juga melaksanakan program-program berbasis *Corporate Social Responsibility* (CSR) di berbagai segmen masyarakat, aktif membantu pemerintah dalam hal penanganan Covid-19, seperti memberikan bantuan alat kesehatan dan bantuan sosial kepada masyarakat, menambahkan personel di call center khususnya di bagian layanan digital.

Meningkatkan penanganan komplain dari nasabah, dengan penambahan jumlah personil di call center khususnya di bagian layanan digital.

*also conducts socialization and guidance to all Branch Offices to avoid the recurrence of similar cases, Alternative Dispute Resolution (arbitration, mediation, deliberation, etc.), as well as submitting appeals to a higher judicial level;*

#### 8. Reputational Risk

*Reputational risk is the risk due to a decrease in the level of stakeholder trust originating from negative perceptions of the company. The main parameters related to reputation risk include publications that are detrimental to the Company, implementation of CSR programs, management of public relations (responses to negative news), and failure of relationships with customers.*

*Mitigation carried out in controlling Reputation Risk exposure is to increase communication with external parties, control reputation risk by the public relations department at the company secretariat, as well as verify and issue a confirmation of negative news that appears.*

*In addition, the Company also implements Corporate Social Responsibility (CSR)-based programs in various segments of society, and actively assists the government in handling Covid-19, such as providing medical equipment assistance and social assistance to the community, adding personnel at the call center, especially in the service section. digital.*

*Improve the handling of complaints from customers, by increasing the number of personnel in the call center, especially in the digital service section.*