

LAPORAN PUBLIKASI EKSPOSUR RISIKO DAN PERMODALAN

H. Risiko Reputasi

43. Pengungkapan Kualitatif Umum

Maksud dan Tujuan Manajemen Risiko Reputasi

Risiko Reputasi adalah risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (stakeholder) yang bersumber dari persepsi negatif terhadap BNI.

Risiko Reputasi BNI dapat timbul antara lain karena adanya pelanggaran etika bisnis, keluhan nasabah, pemberitaan media dan/ atau rumor mengenai BNI yang bersifat negatif, serta adanya strategi komunikasi BNI yang kurang efektif.

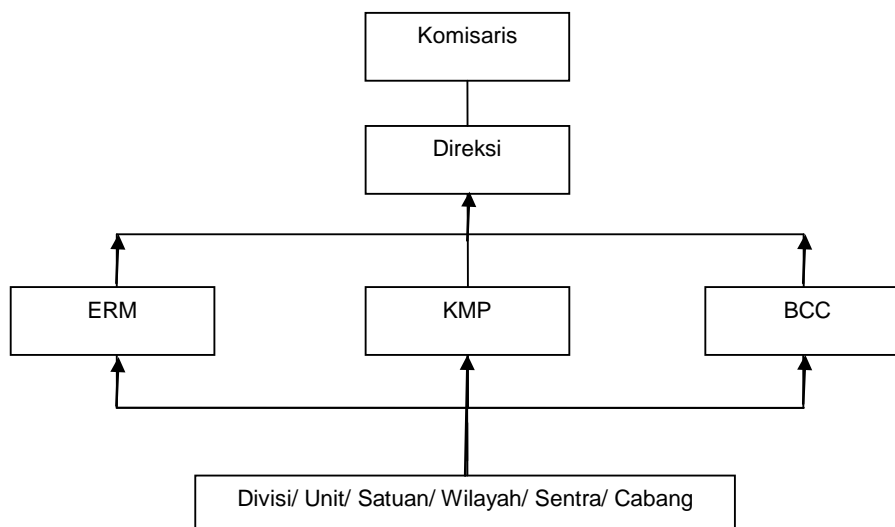
Manajemen Risiko Reputasi adalah serangkaian metodologi dan prosedur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko Reputasi yang timbul dari seluruh kegiatan usaha BNI, termasuk upaya untuk memitigasi dan/ atau meminimalkan kerugian finansial maupun non finansial yang mungkin timbul dari produk atau aktivitas BNI, termasuk hubungan antara BNI dengan nasabah maupun pihak terkait (stake holder) lainnya.

Tujuan utama Manajemen Risiko Reputasi adalah untuk mengantisipasi dan meminimalkan dampak kerugian dari risiko reputasi BNI.

Organisasi Manajemen Risiko Reputasi

Organisasi manajemen Risiko Reputasi, termasuk pelaksanaan manajemen risiko untuk risiko reputasi oleh unit-unit terkait (corporate secretary, humas, dan unit bisnis terkait) dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Manajemen risiko reputasi dilakukan oleh Divisi Komunikasi Perusahaan dan Kesekretariatan (KMP) yang berada di bawah pengawasan aktif Direktur Utama.
2. Seluruh pegawai termasuk Pimpinan Unit Bisnis dan Unit Fungsional menjadi bagian dari struktur pelaksana Manajemen Risiko Reputasi, mengingat reputasi merupakan hasil dari seluruh aktivitas bisnis BNI. Peran manajemen unit bisnis adalah mengidentifikasi Risiko Reputasi yang terjadi pada bisnis atau aktivitas unit tersebut dan sebagai front liner dalam membangun dan mencegah Risiko Reputasi, khususnya terkait hubungan dengan nasabah.
3. Satuan kerja yang melaksanakan fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi, terdiri dari Divisi Komunikasi Perusahaan dan Kesekretariatan (KMP), Divisi Manajemen Risiko Bank (ERM), BNI Contact/ Call Center (BCC) dan Unit bisnis terkait, antara lain bertanggung jawab:
 - a) Menjalankan fungsi kehumasan dan menindaklanjuti pemberitaan negatif atau kejadian lainnya yang mempengaruhi reputasi BNI dan dapat menyebabkan kerugian Bank;
 - b) Menangani dan menyelesaikan pengaduan nasabah.
 - c) Mengkomunikasikan informasi yang dibutuhkan pemangku kepentingan antara lain regulator, investor, nasabah, kreditur, asosiasi, dan masyarakat.
4. Struktur Organisasi Manajemen Risiko Reputasi:



Keterangan:

1. Divisi/ Unit/ Satuan/ Wilayah/ Sentra/ Cabang menganalisa informasi atau isu yang berpotensi menimbulkan risiko reputasi.
2. Apabila memerlukan tindak lanjut maka dikoordinasikan dengan Unit Pengelola Risiko Reputasi (ERM, KMP, BCC).
3. Unit Pengelola Risiko Reputasi melaksanakan tindak lanjut dan evaluasi kemudian melaporkan kepada Direksi untuk disampaikan kepada Komisaris.
4. Dewan Komisaris dan Direksi melaksanakan pengawasan aktif terhadap penerapan Manajemen Risiko Reputasi.

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko melalui proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian Risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko untuk Risiko Reputasi, menerapkan:

1. Identifikasi Risiko Reputasi

- a. BNI harus mencatat dan menatausahakan setiap kejadian yang terkait dengan Risiko Reputasi termasuk jumlah potensi kerugian yang diakibatkan kejadian dimaksud dalam suatu administrasi data. Pencatatan dan penatausahaan data tersebut disusun dalam suatu data statistik yang dapat digunakan untuk memproyeksikan potensi kerugian pada suatu periode dan aktivitas tertentu.
- b. BNI dapat menggunakan beberapa sumber informasi untuk mengidentifikasi dan mengukur dampak dari Risiko Reputasi, antara lain pemberitaan media massa, situs web BNI dan analisis jejaring sosial, pengaduan nasabah melalui layanan nasabah, dan kuesioner kepuasan nasabah.
- c. Sejalan dengan perkembangan lingkungan bisnis yang terus berubah, maka dimungkinkan adanya pergeseran perhatian dan minat stakeholder terhadap BNI. Hal ini dapat berupa perubahan stakeholder maupun pergeseran isu yang menyertainya. Untuk itu, diperlukan adanya pemahaman terhadap stakeholder dan kebutuhannya melalui pemetaan stakeholder secara berkala.

BNI Stakeholder Mapping

	Internal	Eksternal
Primer	Pegawai Serikat Pekerja	Nasabah Investor Pemerintah Regulator BI Media

Sekunder	Pensiunan Tenaga Honorer	Supplier Vendor Komunitas Pelajar
Futuristic Silent Majority	Pemerintah (Sbg pemegang saham)	
Vocal Minority		Media Pemegang Saham Publik

2. Pengukuran Risiko Reputasi

BNI menggunakan beberapa sumber informasi untuk mengidentifikasi dan mengukur dampak dari risiko reputasi. Indikator yang diyakini dapat mempengaruhi terbentuknya reputasi perbankan adalah sebagai berikut:

a. Pengaruh Reputasi dari Pemilik BNI dan Perusahaan Terkait:

Pengaruh reputasi/ berita negatif dari pemilik bank dan/ atau perusahaan terkait dengan bank merupakan salah satu faktor yang dapat menyebabkan peningkatan risiko reputasi pada bank. Pengukuran dan indikatornya adalah:

- 1) Kredibilitas pemilik dan perusahaan terkait
- 2) Kejadian reputasi (*reputational risk*) pada pemilik dan perusahaan terkait

b. Pelanggaran Etika Bisnis

Dalam hal ini yang perlu diperhatikan adalah BNI melakukan pelanggaran terhadap etika/ norma-norma bisnis yang berlaku secara umum.

Pengukuran dan indikatornya adalah:

- 1) Transparansi informasi keuangan
- 2) Kerjasama bisnis dengan *stakeholders* lainnya

c. Kompleksitas Produk dan Kerjasama Bisnis BNI

Produk yang kompleks dan kerjasama dengan mitra bisnis dapat terekspos pada Risiko Reputasi apabila terdapat kesalahpahaman penggunaan produk/ jasa atau pemberitaan negatif pada mitra bisnis.

Pengukuran dan indikatornya adalah:

- 1) Jumlah dan tingkat penggunaan nasabah atas produk BNI yang kompleks
- 2) Jumlah dan materialitas kerjasama bank dengan mitra bisnis

d. Frekuensi, Materialitas dan Eksposur Pemberitaan Negatif Bank

Frekuensi, jenis media, dan materialitas pemberitaan negatif bank, meliputi juga pengurus bank, yang diukur selama periode penilaian.

Pengukuran dan indikatornya adalah:

- 1) Frekuensi dan materialitas pemberitaan
- 2) Jenis media dan ruang lingkup pemberitaan

e. Frekuensi dan Materialitas Keluhan Nasabah

Keluhan nasabah diukur selama periode penilaian.

Pengukuran dan indikatornya adalah:

- 1) Frekuensi keluhan nasabah
- 2) Materialitas keluhan nasabah

3. Pemantauan Risiko Reputasi

Pelaksanaan pemantauan untuk Risiko Reputasi mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana pada PP Kebijakan Umum Manajemen Risiko BNI Bab V.1.c.

Divisi Komunikasi Perusahaan dan Kesekretariatan (KMP) melakukan pemantauan dan melaporkan Risiko Reputasi yang terjadi kepada Direksi baik secara insidental pada saat terjadinya Risiko Reputasi maupun secara berkala termasuk tindak lanjut yang diperlukan.

Pemantauan Risiko Reputasi dilakukan dalam bentuk laporan yang disampaikan kepada Regulator (OJK), antara lain :

a. Laporan Profil Risiko

Ringkasan dan analisa pemberitaan dari media cetak dan online setiap periode pelaporan yang memuat isu-isu perusahaan, group perusahaan dan pemilik perusahaan yang sedang menjadi topik pemberitaan.

b. Laporan Keluhan Nasabah

Besarnya keluhan nasabah yang masuk dan prosentase penyelesaian pengaduan nasabah yang diterima BCC.

4. Pengendalian Risiko Reputasi

a. BNI segera menindaklanjuti dan mengatasi adanya keluhan nasabah dan gugatan hukum yang dapat meningkatkan eksposur Risiko Reputasi

b. BNI mengembangkan mekanisme yang handal dalam melakukan tindakan pengendalian Risiko Reputasi yang efektif. Secara umum, pengendalian Risiko Reputasi dapat dilakukan melalui 2 (dua) hal, yaitu:

1) Pencegahan terjadinya kejadian yang menimbulkan Risiko Reputasi, yang secara umum dilakukan melalui serangkaian aktivitas sebagai berikut:

- a) Tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social reponsibility*), merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan BNI untuk pemberdayaan masyarakat dalam bentuk kegiatan ekonomi/ sosial yang diharapkan dapat membangun reputasi positif dari pemangku kepentingan terhadap BNI.
- b) Komunikasi/ edukasi secara rutin kepada pemangku kepentingan dalam rangka membentuk reputasi positif dari pemangku kepentingan

2) Pemulihan reputasi BNI setelah terjadi kejadian yang menimbulkan Risiko Reputasi, yaitu segera respon BNI untuk memulihkan reputasi dan mencegah terjadinya pemburukan reputasi bank.

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

d. Dalam rangka pengendalian Risiko Reputasi yang lebih besar di masa depan, tindakan pencegahan dan pemulihan Risiko Reputasi yang dilakukan perlu diikuti dengan perbaikan pada kelemahan pengendalian dan prosedur yang memicu terjadinya Risiko Reputasi.

5. Sistem Informasi Manajemen Risiko Reputasi

a. BNI memiliki prosedur reguler dan mekanisme pelaporan Risiko Reputasi/ kejadian yang menimbulkan Risiko Reputasi, baik secara tertulis maupun melalui sistem elektronik termasuk pembahasan dalam *board/ management meeting*.

- b. BNI memiliki mekanisme sistem peringatan dini untuk memberikan sinyal kepada manajemen sehingga dapat melakukan respon-respon dan mitigasi yang dibutuhkan.

Mekanisme Pengendalian Risiko Reputasi

Pelaksanaan sistem pengendalian intern untuk Risiko Reputasi mengacu pada cakupan penerapan secara umum sebagaimana pada Pedoman Perusahaan (PP) Kebijakan Umum Manajemen Risiko BNI Bab VI.

Penerapan sistem pengendalian intern secara efektif dapat membantu manajemen menjaga aset BNI, menjamin tersedianya pelaporan keuangan dan manajerial yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan BNI terhadap ketentuan dan peraturan, serta mengurangi risiko terjadinya kerugian, penyimpangan dan pelanggaran aspek kehati-hatian. Terselenggaranya sistem pengendalian intern yang handal dan efektif menjadi tanggung jawab dari seluruh satuan kerja operasional dan satuan kerja pendukung serta Satuan Kerja Audit Intern.

1. Riset

a. *Benchmarking*

Adalah data/ survey posisi BNI diantara pelaku di industri perbankan lainnya. Dalam penilaian terhadap reputasi BNI secara umum dapat dilakukan perbandingan dengan reputasi bank kompetitor sekaligus juga membandingkannya dengan perusahaan pada industri yang berbeda namun memiliki kesamaan khalayak sasaran.

b. Data Manajemen Risiko

Adalah data pemantauan dan penerapan risiko perbankan yang dapat menjadi salah satu alat bantu dalam menganalisa reputasi yang terbentuk dalam kurun waktu tertentu.

2. Monitoring

Monitoring dan Evaluasi terhadap reputasi didasari oleh kebutuhan untuk:

- a. Melihat apakah tujuan pembentukan reputasi dapat tercapai
- b. Melihat akuntabilitas perusahaan
- c. Menentukan arah dan kebijakan serta perbaikan yang diperlukan dalam usaha membentuk reputasi BNI yang baik,
- d. Memenuhi ketentuan regulator

Khusus untuk monitoring media wajib dilaksanakan KMP dan monitoring komplain wajib dilaksanakan BCC, serta melaporkannya pada ERM secara periodik. Apabila dalam kondisi tertentu misalnya pada masa krisis, monitoring dilakukan sesuai dengan kebutuhan.

3. Reporting

Merupakan bentuk laporan tertulis dari masing-masing unit yang melakukan aktivitas komunikasi internal dan eksternal terhadap isu, program komunikasi atau kegiatan tertentu yang dianggap membawa dampak pada reputasi perusahaan.

KMP dan BCC menyusun laporan yang memuat profil risiko reputasi sesuai kewenangannya secara periodik

Kebijakan dan mekanisme dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah dan pemangku kepentingan lainnya untuk mengendalikan risiko reputasi, yaitu:

1. BNI segera menindaklanjuti dan mengatasi adanya keluhan nasabah dan gugatan Reputasi yang dapat meningkatkan eksposur Risiko Reputasi
2. BNI mengembangkan mekanisme yang handal dalam melakukan tindakan pengendalian Risiko Reputasi yang efektif. Secara umum, pengendalian Risiko Reputasi dapat dilakukan melalui 2 (dua) hal, yaitu:

- a) Pencegahan terjadinya kejadian yang menimbulkan Risiko Reputasi, yang secara umum dilakukan melalui serangkaian aktivitas sebagai berikut:
 - 1) Tanggung jawab sosial perusahaan (corporate social responsibility), merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan BNI untuk pemberdayaan masyarakat dalam bentuk kegiatan ekonomi/ sosial yang diharapkan dapat membangun reputasi positif dari pemangku kepentingan terhadap BNI.
 - 2) Komunikasi/ edukasi secara rutin kepada pemangku kepentingan dalam rangka membentuk reputasi positif dari pemangku kepentingan
- b) Pemulihan reputasi BNI setelah terjadi kejadian yang menimbulkan Risiko Reputasi, yaitu respon segera BNI untuk memulihkan reputasi dan mencegah terjadinya pemburukan reputasi bank.
3. Mitigasi Risiko Reputasi maupun kejadian yang menimbulkan Risiko Reputasi dilakukan dengan mempertimbangkan materialitas permasalahan dan biaya. Meskipun demikian, dapat saja Risiko Reputasi tersebut diterima sepanjang masih sesuai dengan tingkat Risiko yang akan diambil.
4. Penerapan sistem pengendalian intern secara efektif dapat membantu manajemen menjaga aset BNI, menjamin tersedianya pelaporan keuangan dan manajerial yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan BNI terhadap ketentuan dan peraturan, serta mengurangi risiko terjadinya kerugian, penyimpangan dan pelanggaran aspek kehati-hatian.
5. Terselenggaranya sistem pengendalian intern yang handal dan efektif menjadi tanggung jawab dari seluruh Satuan Kerja Operasional dan Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR) serta Satuan Kerja Audit Intern (SKAI).

Pengelolaan Risiko Reputasi pada Saat Krisis

Pengelolaan Risiko Reputasi pada saat krisis dilakukan melalui penetapan standar Crisis Contingency Plan yang diimplementasikan ketika terjadi krisis dari skala ringan hingga skala berat. *Crisis Contingency Plan* tersebut, terdiri dari:

1. Review masalah atau kronologis
2. Alur informasi
3. Penentuan *personal incharge*
4. Penetapan kewenangan dan juru bicara
5. Jadwal aktivitas penanganan krisis
6. Alternatif strategi komunikasi
7. Evaluasi