

## LAPORAN PUBLIKASI EKSPOSUR RISIKO DAN PERMODALAN

### K. Risiko Strategik

#### 40. Pengungkapan Kualitatif Umum

##### Maksud dan Tujuan Manajemen Risiko Reputasi

Merupakan risiko yang antara lain disebabkan adanya penetapan dan pelaksanaan strategi Bank yang tidak tepat, pengambilan keputusan bisnis yang tidak tepat atau kurang responsifnya Bank terhadap perubahan eksternal.

Risiko strategik BNI dapat terjadi antara lain karena penetapan strategi yang kurang sejalan dengan visi dan misi BNI, analisis lingkungan strategik yang tidak komprehensif, dan/atau terdapat ketidaksesuaian rencana strategik (*staretegic plan*) antar level. Selain itu, risiko strategik BNI juga dapat timbul karena kegagalan dalam mengantisipasi perubahan teknologi, perubahan kondisi ekonomi makro, dinamika kompetisi di pasar, dan perubahan kebijakan terkait otoritas terkait.

Tujuan utama manajemen risiko strategik di BNI adalah untuk memastikan bahwa proses manajemen risiko strategik dapat meminimalkan kemungkinan dampak negatif dari ketidaktepatan pengambilan keputusan strategik dan kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.

##### Organisasi Manajemen Risiko

1. Direksi menjadi pemimpin dan memainkan peran dalam program perubahan yang diperlukan dalam rangka implementasi strategi yang telah ditetapkan.
2. Manajemen risiko strategik dilakukan oleh Divisi Perencanaan Strategis dibawah pengawasan aktif Direktur Keuangan.
3. Divisi Perencanaan Strategis bertanggung jawab membantu Direksi dalam mengelola risiko strategik dan memfasilitasi manajemen perubahan yang berkontribusi terhadap pengembangan dan perbaikan BNI secara berkelanjutan serta proses komunikasi dari perubahan tersebut.
4. Divisi Perencanaan Strategis juga bertanggung jawab dalam proses manajemen risiko strategik khususnya pada aspek-aspek berikut:
  - a. Melakukan koordinasi dengan seluruh unit dalam proses penyusunan *corporate plan*, KUD, dan RBB.
  - b. Memantau dan mengevaluasi progress implementasi *corporate plan*, KUD, dan RBB serta memberikan masukan mengenai peluang dan pilihan yang tersedia untuk pengembangan dan perbaikan strategi secara berkelanjutan.
  - c. Memastikan bahwa seluruh isu strategik dan pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan strategik telah ditindaklanjuti secara tepat
5. Seluruh satuan kerja, baik pada unit bisnis maupun unit pendukung bertanggung jawab untuk:
  - a. Membantu Direksi menyusun perencanaan strategik (*strategic planning*) dan mengimplementasikan strategi secara efektif.
  - b. Berperan aktif dalam membantu Direksi menyusun *business plan* BNI dengan memberikan masukan rencana kerja yang akan dilakukan di tahun berikutnya. Rencana Kerja yang dimasukkan dalam KUD dan RBB BNI akan dijadikan dasar dalam pembuatan strategi dalam *business plan* masing-masing satuan kerja.
6. Memastikan bahwa:
  - a. Praktek manajemen risiko strategik dan pengendalian pada unit kerja telah konsisten dengan kerangka manajemen risiko strategik secara keseluruhan.

- b. Unit bisnis dan unit pendukung tea memiliki kebijakan, prosedur dan sumber daya untuk mendukung efektivitas kerangka manajemen risiko strategik.
- c. Strategi yang sudah diterapkan dalam *business plan* dapat berjalan dengan baik sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan.
- d. Pemantauan realisasi dalam *corporate plan*, KUD, dan RBB dilakukan oleh Direksi dengan dibantu oleh Divisi Perencanaan Strategi secara periodik.

### **Kebijakan yang Memungkinkan Bank untuk dapat Mengidentifikasi dan Merespon Perubahan Lingkungan Bisnis, Baik Eksternal maupun Internal**

Untuk mengidentifikasi dan merespon perubahan lingkungan bisnis, baik eksternal maupun internal dilakukan melalui serangkaian proses perencanaan strategis berupa *planning and budgetting* yang mencakup penyelarasan strategi perusahaan dengan strategi unit serta *cascading target bank wide* menjadi target unit yang dituangkan dalam dokumen perencanaan.

Dokumen perencanaan strategis meliputi:

1. *Corporate Plan*, disusun 5 (lima) tahun sekali;
2. Kebijakan Umum Direksi (KUD), disusun 1 (satu) tahun sekali;
3. Rencana Bisnis Bank (RBB), disusun 1 (satu) tahun sekali;
4. *Business Plan*, disusun 1 (satu) tahun sekali.

Dokumen *Corporate Plan* wajib di-review setiap tahun untuk disesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis.

Dokumen Kebijakan Umum Direksi dan Rencana Bisnis Bank, *Business Plan* Unit di-review pada Semester I, bahkan dapat dilakukan dalam jangka waktu yang lebih pendek jika terjadi perubahan lingkungan yang signifikan.

Selanjutnya, Kebijakan Umum Direksi dan Rencana Bisnis Bank akan menjadi acuan penyusunan *Operational Planning* yang dituangkan dalam *Business Plan* Divisi, Wilayah dan Cabang/Sentra. *Business Plan* Wilayah akan menjadi acuan dalam penyusunan *Business Plan* Cabang/Sentra. Melalui mekanisme tersebut, dapat dipastikan bahwa proses *alignment* strategi tetap terjaga mulai dari level *corporate* sampai unit terendah (cabang).

### **Mekanisme untuk Mengukur Kemajuan yang dicapai dari Rencana Bisnis yang ditetapkan**

1. BNI memiliki sistem dan pengendalian untuk memantau kinerja termasuk kinerja keuangan dengan cara membandingkan hasil aktual dengan hasil yang diharapkan untuk memastikan bahwa risiko yang diambil masih dalam batas toleransi dan melaporkan deviasi yang signifikan kepada Direksi. Sistem pengendalian risiko tersebut disetujui dan dikaji ulang secara berkala oleh Direksi untuk memastikan kesesuaiannya secara berkelanjutan.
2. Proses pengendalian risiko strategik dilakukan sebagai berikut:
  - a. Divisi Penganggaran dan Pengendalian Keuangan (PKU) memantau pencapaian kinerja BNI dibandingkan target proporsional maupun target tahun berjalan secara bulanan
  - b. Divisi Perencanaan Strategis (REN) melakukan pemantauan realisasi strategi *Business Plan* divisi/ unit/ satuan secara triwulanan untuk mengidentifikasi permasalahan implementasi strategi dan program kerja untuk segera diperbaiki agar target keuangan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

- c. Divisi Perencanaan Strategis (REN) memantau realisasi pencapaian Rencana Bisnis Bank secara triwulanan untuk dilaporkan kepada Regulator (dhi Otoritas Jasa Keuangan (OJK)).
- d. Pengendalian risiko strategik juga dilakukan melalui pelaksanaan fungsi Satuan Kerja Audit Intern (dhi. Divisi Satuan Pengawasan Internal) BNI secara berkala melalui pemeriksaan Business Plan masing-masing unit.