

LAPORAN PUBLIKASI EKSPOSUR RISIKO DAN PERMODALAN

K. Risiko Strategik

42. Pengungkapan Kualitatif Umum

Risiko Strategik adalah risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/ atau pelaksanaan suatu keputusan strategik serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.

Risiko strategik BNI dapat bersumber dari kelemahan dalam proses formulasi strategi dan ketidaktepatan dalam perumusan strategi, sistem informasi manajemen yang kurang memadai, hasil analisa lingkungan internal dan eksternal yang kurang tepat, penetapan tujuan strategik yang terlalu agresif, ketidaktepatan dalam implementasi strategi, dan kegagalan mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.

Organisasi Manajemen Risiko Strategik

Manajemen Risiko Strategik BNI melibatkan semua unsur, termasuk Direksi dengan Pengawasan Aktif Dewan Komisaris.

1. Direksi menjadi pemimpin dan memainkan peran utama dalam program perubahan yang diperlukan dalam rangka implementasi strategi yang telah ditetapkan. Direksi menyusun *Corporate Plan*, Rencana Bisnis Bank (RBB) serta Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan (RKAP) yang mencakup hal – hal sebagaimana diatur dalam ketentuan yang berlaku dan mengkomunikasikan kepada seluruh pegawai pada setiap jenjang organisasi, termasuk melakukan kaji ulang berkala terhadap *Corporate Plan* secara tahunan serta RBB dan RKAP secara periodik (semesteran maupun tahunan). Dewan Komisaris berwenang untuk memberikan persetujuan terhadap *Corporate Plan* dan Rencana Bisnis Bank.

Selain itu, Direksi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko Strategik telah diterapkan secara efektif dan konsisten pada seluruh level operasional terkait di bawahnya.
2. Divisi Corporate Planning & Performance Management 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. Selain itu Divisi Corporate Planning & Performance Management juga bertanggung jawab:
 - a. Melakukan koordinasi dengan seluruh unit dalam proses penyusunan *Corporate Plan*, RBB dan RKAP.
 - b. Memantau dan mengevaluasi *progress* implementasi *Corporate Plan*, RBB dan RKAP 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 waktu.
3. Seluruh satuan kerja, baik pada unit bisnis maupun unit pendukung bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi secara efektif, berperan aktif dalam membantu Direksi menyusun *Business Plan* BNI dengan memberikan masukan rencana kerja yang akan dilakukan di tahun berikutnya.

Kebijakan Mengidentifikasi dan Merespon Perubahan Lingkungan Bisnis

Dalam identifikasi dan respon terhadap perubahan lingkungan bisnis, BNI telah merumuskan serangkaian proses perencanaan strategis berupa *planning and budgeting* 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*

Merupakan dokumen rencana korporasi yang disusun untuk mencapai tujuan Bank dalam jangka panjang selama 5 (lima) tahun. Dokumen *Corporate Plan* digunakan sebagai acuan penetapan target dan strategi yang akan dijadikan panduan dalam penyusunan Rencana Bisnis Bank

2. Rencana Bisnis Bank (RBB) dan Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan (RKAP)

Merupakan dokumen rencana kegiatan usaha Bank jangka pendek (satu tahun) dan jangka menengah (tiga tahun). RBB dan RKAP akan menjadi acuan penyusunan *Operational Planning* yang dituangkan dalam *Business Plan* Divisi/ Satuan/ 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).

BNI telah merumuskan rencana strategis hingga tahun 2025 untuk menanggapi perubahan dinamis dalam kondisi eksternal. Arah strategi BNI untuk tahun 2025 telah ditetapkan sebagai "Penyedia Solusi Finansial Terintegrasi Berbasis Digital dengan Keunggulan Internasional."

Adapun arah strategi tersebut menjadi *unique value propositions* yang akan dibangun BNI di masa depan, dengan fokus pada 3 (tiga) area utama, yaitu solusi finansial terintegrasi, digital, dan internasional. Ketiga area ini menjadi perhatian utama untuk dikembangkan menjadi nilai unggul bagi BNI dalam bersaing dengan kompetitor di industri perbankan.

Mekanisme Mengukur Kemajuan Rencana Bisnis

Dalam rangka mendukung target bisnis dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian, BNI menjalankan proses *performance management* yang mencakup *strategic planning*, *target setting* dan penilaian kinerja/ evaluasi.

1. *Strategic Planning*

Strategic planning BNI dilakukan melalui penyusunan Dokumen *Corporate Plan*, RBB dan RKAP. Direksi menyetujui, meninjau dan memastikan keselarasan antara *Corporate Plan*, Rencana Bisnis Bank serta Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, serta menyarankan penyesuaian bila diperlukan.

2. *Target Setting*

BNI menetapkan *target setting* melalui pelaksanaan *Planning & Budgeting*.

3. Penilaian Kinerja/ Evaluasi

Penilaian kinerja/ *performance review* dilakukan melalui penyusunan KPI pada level BOD, Sektoral dan Divisi/Satuan/Unit Fungsional. Atas KPI yang telah disusun, dilakukan *performance review* secara periodik.

Direksi dapat memberikan rekomendasi kepada Sektoral & Divisi/ Satuan/Unit Fungsional dalam hal penentuan dan *cascading* (penurunan) KPI dan target serta meninjau pelaksanaan proses *performance review*.