



# LAPORAN MANAJEMEN





# LAPORAN DIREKSI



**Jahja Setiaatmadja**  
Presiden Direktur



Tantangan yang dihadapi, kami jadikan sebagai momentum untuk bertransformasi dan memperkuat kapabilitas bisnis BCA. Kami bersyukur, berkat dukungan nasabah, regulator dan semua pihak, BCA dan para perusahaan anak berhasil melewati masa-masa sulit ini dengan membukukan kinerja yang cukup baik.



### Para Pemegang Saham dan Pemangku Kepentingan yang kami hormati,

Tahun 2020 merupakan tahun yang penuh dengan tantangan bagi industri perbankan. Pandemi COVID-19 telah membawa dampak menurunnya aktivitas bisnis dan perekonomian, serta meningkatnya risiko perbankan sejalan dengan tingginya nilai kredit yang direstrukturisasi.

Di tengah masa sulit tersebut, kami tetap menjalankan fungsi perbankan untuk senantiasa hadir di sisi nasabah serta mendukung proses pemulihan ekonomi nasional. Secara proaktif kami memberikan dukungan kepada para debitur dengan menawarkan berbagai skema restrukturisasi yang dibutuhkan.

Investasi berkesinambungan pada platform layanan digital yang ditopang oleh *corporate branding* yang kuat, telah memberikan hasil positif pada masa transisi menuju era baru (*new normal*). Hal ini tercermin pada peningkatan signifikan pertumbuhan nasabah, jumlah transaksi maupun penghimpunan dana masyarakat.

Tantangan yang dihadapi kami jadikan sebagai momentum untuk bertransformasi dan memperkuat kapabilitas bisnis BCA. Kami bersyukur, berkat dukungan nasabah, regulator, dan semua pihak, BCA dan para perusahaan anak berhasil melewati masa-masa sulit ini dengan membukukan kinerja yang cukup baik. Secara umum BCA berhasil mencapai target-target bisnis, yang telah kami sesuaikan pada pertengahan tahun untuk merefleksikan kondisi yang dihadapi.

### Tinjauan Ekonomi dan Perbankan di Indonesia

Tahun 2020 merupakan tahun yang dipenuhi oleh berbagai tantangan, baik yang dapat diprediksi maupun yang tidak dapat diprediksi. Perang dagang AS – Tiongkok memicu dampak yang besar terhadap perekonomian Tiongkok dan Kawasan Negara Asia, yang ditandai oleh melambatnya perdagangan dan volatilitas dari harga-harga komoditas. Pasca Pemilihan Umum di AS pada bulan November 2020, banyak pelaku industri mengambil sikap “*wait and see*”, menunggu kebijakan yang akan datang dan implikasinya terhadap perdagangan serta arus modal di kawasan. Sementara itu, pandemi COVID-19 yang terjadi secara global dan dampak yang ditimbulkannya terhadap pelaku bisnis maupun masyarakat, merupakan tantangan yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya serta memberikan pengaruh signifikan terhadap perekonomian di seluruh dunia, termasuk Indonesia.

Pandemi COVID-19 juga berdampak luar biasa pada perekonomian Indonesia, terutama pada triwulan II 2020. Kebijakan Pemerintah untuk membatasi mobilitas masyarakat secara ketat guna mencegah penyebaran COVID-19 telah menyebabkan penurunan aktivitas ekonomi dan daya beli masyarakat. Pada triwulan II 2020, inflasi berada pada titik yang rendah dan untuk pertama kalinya dalam dua dekade terakhir Indonesia mencatatkan pertumbuhan ekonomi yang negatif sebesar 5,3%. Mobilitas masyarakat mulai berangsur membaik sejak Juli 2020, seiring dengan pelonggaran pembatasan sosial di berbagai daerah. Kondisi tersebut mendorong perbaikan aktivitas perekonomian yang terus berlanjut hingga akhir tahun.

Bank Indonesia (BI) mengeluarkan serangkaian kebijakan makroprudensial di sepanjang tahun 2020 untuk menjaga stabilitas perekonomian makro. Surplus perdagangan Indonesia dan tingkat inflasi yang rendah telah mendukung kestabilan dari nilai tukar Rupiah. Seiring hal itu, guna menstimulasi ekonomi dalam negeri, BI memangkas suku bunga acuan *7-Days Reverse Repo* sebesar 125 bps menjadi 3,75%. Pada saat yang sama, BI mengambil peran aktif dalam menjaga fluktuasi pasar, melalui intervensi strategis di pasar valas *spot* dan *forward*. Dalam rangka menjaga tingkat likuiditas, BI menurunkan rasio Giro Wajib Minimum (GWM) Rupiah sebesar 250 bps menjadi 3,0% dan GWM Valas sebesar 400 bps menjadi 4,0%, serta menjalankan *Quantitative Easing* melalui pembelian obligasi pemerintah.

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) untuk sementara waktu memberikan kelonggaran atas peraturan restrukturisasi kredit bagi debitur yang mengalami kesulitan keuangan akibat pandemi. Di saat yang sama, stimulus fiskal yang dikeluarkan pemerintah dalam bentuk dana Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) sebesar Rp695,2 triliun, melalui bantuan sosial, subsidi dan insentif pajak, telah mendorong pemulihan ekonomi baik di sisi permintaan maupun penawaran. Distribusi dana PEN yang dilakukan melalui sektor perbankan juga telah mendukung Usaha Mikro Kecil & Menengah (UMKM) yang terkena dampak pandemi. Penyaluran dana PEN ini telah berdampak positif bagi perekonomian nasional, namun di sisi lain berpengaruh pada tingkat pinjaman yang lebih rendah di sektor perbankan akibat adanya pelunasan fasilitas oleh debitur. Selain itu, OJK juga melakukan relaksasi kebijakan terkait aturan Basel III, kewajiban dana pendidikan, dan kewajiban *mark-to-market* atas surat berharga yang dimiliki oleh perbankan. Berbagai respon proaktif dari para pembuat kebijakan telah mendukung ketahanan perekonomian Indonesia di tengah tantangan akibat pandemi, yang menjadi awal dari proses pemulihan ekonomi sebelum akhir tahun 2020.

Kebijakan-kebijakan yang efektif dan pruden yang dikeluarkan regulator telah mendukung sistem perbankan nasional, sebagaimana tercermin dari solidnya kondisi likuiditas (LDR) dan permodalan (CAR), yang masing-masing tercatat sebesar 82,5% dan 23,9%. Dana pihak ketiga di sektor perbankan tumbuh secara signifikan sebesar 11,1% YoY, lebih tinggi dari pertumbuhan di tahun 2019. Likuiditas perbankan yang memadai juga dipengaruhi oleh menurunnya permintaan kredit sejalan banyaknya nasabah yang bersikap

*'wait and see'* mencermati pandemi dan perkembangan ekonomi dalam jangka menengah - panjang. Sementara itu, kredit perbankan mengalami penurunan sebesar 2,4% pada akhir tahun 2020, jauh di bawah tahun sebelumnya yang masih tumbuh sebesar 6,1%. Hal ini sejalan dengan aktivitas ekonomi yang melambat dan kehati-hatian bank dalam memberikan pinjaman di tengah meningkatnya risiko kredit. Portofolio kredit yang direstrukturisasi mengalami peningkatan yang tajam, mencapai Rp971,0 triliun per Desember 2020 (sumber: siaran pers OJK). Sementara, NPL sektor perbankan di tahun 2020 tercatat lebih tinggi dibandingkan di tahun 2019, namun relatif terjaga di level 3,1%, didukung oleh aturan OJK yang mengklasifikasikan kredit yang direstrukturisasi akibat COVID-19 sebagai kredit lancar.

Dalam beberapa tahun terakhir ini, industri perbankan baik lokal maupun global semakin mengarahkan strateginya pada pengembangan digitalisasi, dan tahun 2020 menjadi tahun pembuktian atas keberhasilan strategi ini. Akibat pandemi yang terjadi di seluruh dunia, semakin banyak orang dipaksa untuk tinggal di rumah dan secara drastis telah mengubah perilaku sosial, bisnis maupun perilaku dalam melakukan transaksi perbankan. Bank-bank yang telah memiliki ekosistem digital yang kuat berada dalam posisi yang lebih siap untuk melayani kebutuhan nasabahnya atas solusi perbankan digital.

## Langkah Strategis dan Kinerja

Para pelaku ekonomi, termasuk BCA, tidak dapat sepenuhnya memprediksi tantangan dan tekanan yang terjadi selama tahun 2020. Penyebaran pandemi COVID-19 yang diikuti oleh pembatasan aktivitas masyarakat berskala besar telah memberi tekanan yang begitu berat bagi lingkungan bisnis, termasuk industri perbankan.

Direksi secara cermat mengupayakan pengambilan berbagai keputusan, menjalankan ragam inisiatif dan langkah-langkah strategis dengan selalu memperhatikan penerapan manajemen risiko yang pruden dan tata kelola perusahaan yang baik. Sejalan hal tersebut, Bank mampu menjaga tingkat kepercayaan yang tinggi dari para pemangku kepentingan, sebagaimana tercermin dari berbagai apresiasi yang diterima dari regulator, investor, dan berbagai lembaga independen lainnya.

Di tengah ketidakpastian, secara umum BCA berhasil mencatatkan kinerja yang cukup baik selama tahun 2020. Laba usaha sebelum beban pencadangan dan pajak (PPOP) tumbuh sebesar 10,6% YoY mencapai Rp45,2 triliun pada akhir tahun, didukung oleh pendapatan operasional yang kokoh. BCA membentuk biaya CKPN yang lebih besar untuk mengantisipasi penurunan kualitas kredit di masa pandemi. BCA terus berupaya menjaga tingkat permodalan dan likuiditas yang sehat di tengah risiko penurunan kualitas aset, terutama portofolio kredit. Bank selalu berpegang pada prinsip kehati-hatian dan menjalankan manajemen risiko yang disiplin dalam memitigasi potensi risiko kredit yang lebih besar, di tengah berbagai tekanan yang terjadi.

Dengan meluasnya penyebaran pandemi COVID-19, BCA menerapkan serangkaian kebijakan internal dan prosedur kerja untuk memitigasi risiko dan menjaga kesehatan serta keamanan para pekerja. Hal ini dilakukan antara lain melalui penerapan *work-from-home*, rapat/konferensi secara virtual, menjalankan operasional di lokasi kantor yang terpisah (*split office operation*), serta memanfaatkan teknologi dalam menjalin komunikasi dengan nasabah dan sesama pekerja. Menghadapi perubahan lingkungan kerja yang demikian cepat dan signifikan, para pekerja BCA tetap memperlihatkan etos kerja yang baik, menjaga kinerja dan memberikan hasil yang positif di tengah berbagai tantangan yang ada.

BCA meyakini bahwa di tengah tantangan yang ada saat ini, masih terdapat peluang-peluang baru yang dapat dioptimalkan. Bank terus melakukan berbagai pengembangan khususnya inisiatif berbasis digital pada layanan perbankan transaksi dimana hal ini semakin dibutuhkan oleh nasabah selama pandemi, yang cenderung menghindari kontak secara fisik dalam melakukan transaksi.

### **Mengembangkan Solusi Digital untuk Memperkuat Perbankan Transaksi**

Keberhasilan BCA dalam membangun keunggulan layanan perbankan transaksi ditopang oleh pengembangan jaringan perbankan *multi-channel* yang terintegrasi. Hal ini demi memastikan nasabah memiliki akses yang luas terhadap solusi perbankan BCA dalam memenuhi kebutuhan finansial mereka, dimanapun dan kapanpun. Aksesibilitas terhadap layanan perbankan yang tinggi semakin dibutuhkan nasabah terutama di masa pandemi, dimana kian banyak nasabah yang beralih ke layanan digital dalam melakukan transaksi perbankan, yang relatif lebih aman digunakan selama pandemi.

Pengembangan layanan digital meliputi fasilitas pembukaan rekening baru secara *online* tanpa perlu mengunjungi cabang. Inovasi ini merupakan sebuah layanan yang sangat dibutuhkan bagi masyarakat yang menghindari tatap muka dalam bertransaksi di masa pandemi. Pengembangan yang menarik lainnya adalah peluncuran fitur baru 'Lifestyle' di aplikasi BCA mobile, yang memungkinkan nasabah membeli *voucher* permainan, tiket hotel, kereta api dan pesawat secara *online*. BCA terus mengembangkan layanan digital terutama pada *platform* BCA mobile dan Klik BCA, dimana transaksi dari kedua kanal ini mencapai 9,6 miliar transaksi, naik sebesar 50,8% dari tahun 2019, dan mencakup 82,9% dari seluruh transaksi nasabah di tahun 2020.

Di tengah berbagai inisiatif pengembangan jaringan elektronik dan produk & layanan berbasis digital, BCA melihat pentingnya membangun kolaborasi dengan perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang *e-commerce* dan *fintech*, dimana inovasi dan pandangan ke depan memberikan peluang besar bagi industri perbankan. BCA terus memperkuat kolaborasinya dengan perusahaan *fintech* dan *e-commerce* melalui teknologi *Application Programming Interface* (API) yang memungkinkan terjadinya *seamless integration* antara *platform* Bank dengan *platform fintech* dan *e-commerce*. Saat ini BCA telah terhubung dengan perusahaan-perusahaan *e-commerce* maupun *fintech* yang terkemuka sehingga memperluas ekosistem yang dimiliki.

Seluruh inisiatif di atas didukung oleh infrastruktur Teknologi Informasi (TI) yang solid dan sistem keamanan yang handal. Dalam beberapa tahun terakhir, BCA melakukan investasi secara signifikan untuk memperkuat keamanan TI serta mengembangkan teknologi *machine learning*, *big data* dan *artificial intelligence*. Keseluruhan inisiatif ini mendukung peningkatan kapabilitas layanan perbankan digital Bank dan pada akhirnya mampu meningkatkan kepuasan nasabah.

Selain fokus kepada layanan digital, Bank tetap menyadari pentingnya peran kantor cabang dalam melayani nasabah yang memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tidak dapat dilayani oleh layanan digital atau mereka yang memang lebih menyukai layanan yang bersifat personal. Oleh karena itu, BCA tetap memandang perlu untuk mengembangkan jaringan kantor cabang dengan tetap memperhatikan faktor efisiensi. Pada tahun 2020, BCA secara selektif mengembangkan jaringan cabang dengan format yang lebih sederhana dengan mengutamakan pembukaan kantor

## ANGGOTA DIREKSI



kiri ke kanan:

**Rudy Susanto**  
Direktur

**Erwan Yuris Ang**  
Direktur

**Henry Koenafi**  
Direktur

**Subur Tan**  
Direktur

**Armand Wahyudi Hartono**  
Wakil Presiden Direktur

**Jahja Setiaatmadja**  
Presiden Direktur



**Suwignyo Budiman**  
Wakil Presiden Direktur

**Lianawaty Suwono**  
Direktur

**Vera Eve Lim**  
Direktur

**Santoso**  
Direktur

**Gregory Hendra Lembong**  
Direktur

**Haryanto T. Budiman**  
Direktur



kas dan kantor bank non permanen 'BCA Express' yang dilengkapi dengan perangkat-perangkat digital.

Perbankan transaksi tetap menjadi bisnis inti dari Bank, dimana frekuensi transaksi selama tahun 2020 mengalami peningkatan sebesar 34,8% menjadi 11,6 miliar transaksi. Keunggulan layanan perbankan transaksi telah mendukung pertumbuhan CASA sebesar 21,0%, dan berkontribusi sebesar 77,0% dari dana pihak ketiga di tahun 2020. Pertumbuhan yang solid ini tidak terlepas dari kepercayaan nasabah dan pengembangan solusi-solusi perbankan dengan kontak fisik terbatas, seperti transaksi di ATM tanpa kartu, dan transfer menggunakan kode QR, serta solusi transaksi korporasi di bidang *cash management* dan *corporate payrolls*.

Bank terus mendorong pengembangan kapabilitas digital di setiap lini bisnis, termasuk aspek perkreditan dan proses bisnis internal. BCA mengembangkan perangkat *visual analytics* untuk memantau kredit dan memulai penggunaan teknologi *machine learning* dan *big data*, serta analisa berbasis data dalam menggali potensi-potensi bisnis yang baru.

### Mempertahankan Kualitas Kredit

Perkembangan pandemi mengakibatkan pemburuan dari kualitas kredit dan menurunnya penyaluran kredit. BCA mengapresiasi dan mendukung langkah-langkah Pemerintah, BI dan OJK dalam memitigasi dampak pandemi terhadap sektor riil dan sektor perbankan.

BCA telah menerapkan kebijakan restrukturisasi kredit dengan mengacu kepada peraturan pemerintah dan regulasi yang berlaku. Selama triwulan kedua dan ketiga tahun 2020, BCA banyak berfokus pada proses penyelesaian permohonan restrukturisasi kredit yang mengalami peningkatan secara signifikan. BCA berupaya mendukung perkembangan usaha dari para debitur dengan secara proaktif melakukan diskusi bersama-sama debitur dan menyusun skema-skema restrukturisasi yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi usaha para debitur.

Pada tahun 2020, BCA mencatat total kredit yang direstrukturisasi sebesar Rp97,5 triliun, atau 16,9% dari total kredit yang diberikan. Kondisi ini masih lebih baik dibandingkan dengan proyeksi awal BCA dimana restrukturisasi kredit diperkirakan dapat mencapai 30% dari total kredit. Jumlah nasabah yang mengajukan restrukturisasi kredit mencapai sekitar 100 ribu nasabah pada akhir tahun 2020. Rasio NPL Bank tercatat sebesar 1,8%, lebih tinggi dari

tahun 2019 namun masih berada dalam batasan yang dapat diterima. Hal ini didukung oleh penerapan manajemen risiko yang disiplin dan kebijakan OJK yang menggolongkan kredit restrukturisasi terkait COVID-19 sebagai kredit Lancar. BCA secara cermat memperhatikan pergerakan kualitas kredit dan membentuk tingkat Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN) yang memadai guna mengantisipasi potensi penurunan aktivitas bisnis.

Dengan tetap melangkah secara berhati-hati, BCA mampu meraih peluang-peluang yang tersedia dan mencatatkan pertumbuhan fasilitas kredit untuk bisnis di tahun 2020 sebesar 5,0% dari tahun sebelumnya. Namun demikian, seiring pelemahan aktivitas bisnis maka fasilitas kredit tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal, sehingga total kredit BCA per akhir Desember 2020 turun 2,1% menjadi Rp574,6 triliun. Dalam upaya mendukung penyaluran kredit, Bank mengembangkan berbagai inisiatif seperti pelaksanaan BCA Expo Virtual untuk segmen kredit konsumen; melengkapi produk kredit dengan solusi perbankan transaksi bagi nasabah korporasi; dan meningkatkan fokus pada segmen komersial & UKM melalui pengembangan proyek SMILE (*Service Model Implementation*) yaitu sebuah model layanan baru dimana terdapat staf khusus yang ditugaskan untuk melayani segmen nasabah tertentu. Di samping itu, BCA juga terus menyempurnakan infrastruktur kredit di setiap segmen kredit.

### Sinergi dengan Anak perusahaan

BCA terus mengembangkan inisiatif untuk memberikan nilai tambah kepada nasabahnya melalui penyediaan beragam produk dan layanan keuangan. Dalam rangka mencapai hal tersebut, BCA mengembangkan bisnisnya bekerja sama dengan para perusahaan anak yang bergerak dalam bidang pembiayaan kendaraan, *remittance*, perbankan, sekuritas, asuransi umum & jiwa serta modal ventura.

Selain membangun sinergi di bidang bisnis dan pemasaran, Bank juga memberikan dukungan permodalan kepada perusahaan anak sesuai dengan perkembangan bisnisnya. Kerja sama untuk memperkuat kapasitas & kapabilitas terkait aspek jaringan layanan dan teknologi informasi terus dilakukan oleh BCA, terutama bagi perusahaan anak yang masih berada dalam tahap awal perkembangan bisnis.

Di tahun 2020, BCA telah menyelesaikan akuisisi atas PT Bank Rabobank International Indonesia, selanjutnya berganti nama menjadi PT Bank Interim Indonesia, yang kemudian dilakukan *merger* dengan BCA Syariah. Aksi korporasi ini

dirancang untuk mendukung perkembangan bisnis Syariah dan memperkuat posisi permodalan serta likuiditas BCA Syariah. Sementara itu, perusahaan anak yang baru, Bank Digital BCA masih berada dalam tahap pengembangan produk dan layanan digitalnya dan akan memulai kegiatan operasional bisnisnya di tahun 2021. Selanjutnya kinerja para perusahaan anak dibahas pada bagian Kinerja Perusahaan Anak di laporan ini halaman 277-279.

## Penerapan Tata Kelola Perusahaan

Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik merupakan hal yang penting dalam upaya menjaga kepercayaan dan memberikan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan. Direksi dan Dewan Komisaris beserta seluruh jajaran manajemen dan staf berkomitmen untuk memastikan bahwa penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi dan kewajaran senantiasa mendapat perhatian besar di setiap kegiatan operasional Bank.

BCA menerapkan Tata Kelola Perusahaan yang Baik dengan mengacu pada peraturan yang berlaku, Asean Corporate Governance Scorecard dan penerapan *best practices* lainnya di industri perbankan. Bank terus melakukan komunikasi aktif dengan para nasabah, pemerintah, dan komunitas pasar modal serta mendorong penerapan transparansi bagi seluruh pemangku kepentingan.

Di tahun 2020, Direksi menyelenggarakan 57 Rapat Direksi dan 14 Rapat Gabungan dengan Dewan Komisaris. BCA secara konsisten melakukan *self assessment* atas implementasi Tata Kelola Perusahaan yang Baik, dan di semester II tahun 2020 BCA memperoleh predikat "Sangat Baik", yang mencerminkan penerapan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang memadai.

## Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

BCA memandang penting pelaksanaan kegiatan tanggung jawab sosial (CSR) dan secara berkelanjutan terlibat dalam aktivitas untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat Indonesia, yang berfokus pada pemberdayaan komunitas, pengembangan budaya, pendidikan, dan kesehatan.

Bank bekerja sama dengan komunitas-komunitas lokal untuk menciptakan peluang usaha dan kesempatan kerja di 12 (dua belas) desa wisata di seluruh Indonesia. BCA memberikan bantuan kepada berbagai komunitas yang terkait dan lokasi-lokasi wisata, termasuk di dalamnya pemberian fasilitas kendaraan bagi turis, dan selama pandemi, BCA juga menyediakan fasilitas cuci tangan, termometer, masker, dan *face shields*.

BCA juga menyelenggarakan program-program edukasi, menawarkan berbagai program beasiswa dan magang. Di tahun 2020 terdapat 396 peserta Program Pendidikan Akuntansi (PPA), 172 peserta Program Teknik Informatika (PPTI) dan 1.920 peserta magang bakti teller dan CSO yang dikelola langsung oleh BCA melalui BCA Learning Center. Bank juga menawarkan bantuan fasilitas, beasiswa di bidang pendidikan perbankan, dukungan literasi Keuangan dan dukungan terhadap 20 sekolah di Serang, Lampung, Yogyakarta dan Banyuwangi.

BCA sangat menghargai keragaman budaya daerah di Indonesia, karenanya Bank membangun kolaborasi dengan berbagai institusi untuk meningkatkan kesadaran terhadap budaya di kalangan generasi muda, antara lain dengan menyelenggarakan beragam kegiatan, seperti Wayang Day dan Wayang Seminar.

Di bidang kesehatan, BCA memberikan donasi kepada 81 puskesmas di Jawa Timur dan memberikan masker kepada 3 propinsi – Jawa Barat, Jawa Tengah dan Jawa Timur di tahun 2020. BCA juga mendorong karyawannya untuk berpartisipasi dalam kegiatan donor darah. Di tahun 2020, 443 kantong darah didonasikan dalam dua hari kegiatan.

## Keuangan Berkelanjutan

Hal yang juga penting bagi BCA adalah mengembangkan bisnis dan *franchise*-nya secara berkesinambungan, dimana Bank berkomitmen untuk mencapainya melalui penerapan berbagai program di bawah Rencana Aksi Keuangan Berkelanjutan (*Sustainable Finance Action Plan*). Rencana aksi ini merupakan pedoman untuk mewujudkan visi Keuangan Berkelanjutan, yaitu "Menjadi Bank pilihan utama andalan masyarakat, yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia, selaras dengan pembangunan berkelanjutan Indonesia."

Rencana Aksi Keuangan Berkelanjutan BCA difokuskan kepada tiga hal utama, yaitu penyediaan pembiayaan keuangan berkelanjutan, peningkatan kompetensi terkait Keuangan Berkelanjutan bagi seluruh pekerja BCA serta penyesuaian organisasi, manajemen risiko, tata kelola, dan/ atau standar prosedur operasional.

Di tahun 2020, BCA menerapkan berbagai inisiatif untuk mendukung perbankan berkelanjutan seperti dengan menyelenggarakan kegiatan webinar dan menyusun materi *e-learning* Keuangan Berkelanjutan. Penyusunan *e-learning* telah selesai dilakukan dan direncanakan menjadi *e-learning* wajib bagi seluruh karyawan BCA pada tahun 2021.

Pembiayaan untuk Kategori Kegiatan Usaha Berkelanjutan (KKUB) BCA tercatat sebesar Rp127,0 triliun di akhir tahun 2020, dimana 60,8% untuk KKUB UMKM dan 39,2% untuk KKUB Non UMKM. Jumlah ini meliputi 22,1% dari total kredit pada akhir tahun 2020, dengan penyaluran ke berbagai sektor berkelanjutan, termasuk Energi Terbarukan, Efisiensi Energi, dan Transportasi Ramah Lingkungan.

Dalam rangka mendukung penerapan konsep “green office”, BCA telah memasang solar panel di gedung Wisma Asia II dan KCU Gading Serpong. Selain itu, bentuk penerapan lainnya adalah melakukan program pemadaman lampu di saat istirahat makan siang, dan pemasangan lampu LED dengan sistem *smart lighting* yang terintegrasi dengan sensor gerak dan cahaya di gedung BCA Landmark Pluit. KCU Bintaro dan Wisma BCA Pondok Indah sudah dilengkapi dengan sistem daur ulang air yang memungkinkan penggunaan *non-drinkable water* untuk menyirami tanaman dan lainnya.

BCA memiliki *Cash Processing Center* (CPC) dengan sistem yang terintegrasi dalam mengelola dan memastikan ketersediaan uang tunai, baik di mesin-mesin ATM maupun di kantor-kantor cabang. Hal ini tentunya semakin meningkatkan kenyamanan nasabah dalam bertransaksi tunai di jaringan perbankan BCA. CPC didukung oleh berbagai teknologi canggih, seperti teknologi *smart conveyor* yang dapat melakukan distribusi dan pengangkatan beban berat dengan akurat sehingga kesehatan dan keselamatan kerja dari para pekerja terjaga dengan baik, serta teknologi *Robotic Processing Automation* (RPA) untuk mendukung mesin beroperasi secara efisien, akurat dan aman.

Di tahun 2020, BCA menerima beragam penghargaan termasuk di dalamnya:

- Peringkat A+ dari *Foundation for International Human Rights Reporting Standards* (FIHRRST), yang mencerminkan kesesuaian isi Laporan Keberlanjutan BCA tahun 2019 dengan POJK No.51/POJK.03/2017 melebihi 90%.
- 5 penghargaan di ESG Award 2020 dari majalah *Investors dan Bumi Global Karbon*, untuk beberapa kategori berikut: The LQ45-ESG issuer's rating; The Best Social Disclosure Ranking for The best Banking Sector Issuers; The Best ESG Disclosure Ranking for The Best Book IV Category; The Best Bank Environment Openness Ranking for The Best Book IV Category; dan The Best Social Bank Openness Ranking Category Best IV Book.

- *Rating A* dari MSCI dan peringkat 1 dari 10 konstituen utama dari Indeks MSCI Indonesia, peringkat 2 dari 10 konstituen utama di FTSE4Good ASEAN Stars Index. Selain itu, BCA juga termasuk dalam daftar perusahaan dalam Indeks SRI-KEHATI.
- Skor *customer engagement* tercatat sebesar 4,67 dari skala 5,00 berdasarkan Indeks *Gallup Customer Engagement*.

### Kinerja Komite di bawah Direksi

Direksi dalam melaksanakan perannya mengelola perusahaan didukung oleh beberapa komite. Direksi menyampaikan apresiasi yang tinggi kepada komite-komite eksekutif ini, yang komitmen dan kerja kerasnya di sepanjang tahun 2020 telah mendukung kinerja Bank. Komite menyelenggarakan rapat secara berkala untuk membahas program-program usaha dan perkembangan internal serta respon Bank terhadap kondisi perekonomian makro dan peraturan yang berlaku.

### Perubahan Komposisi Anggota Direksi

Di tahun 2020, Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) mengangkat Bapak Haryanto Tiara Budiman sebagai Direktur yang bertanggung jawab terhadap kepatuhan, menggantikan Ibu Inawaty Handojo yang telah menyelesaikan masa baktinya. BCA dengan ini menyampaikan terima kasih dan memberikan penghargaan setinggi-tingginya kepada Ibu Inawaty Handojo atas kontribusi yang diberikan selama masa jabatannya sebagai Direktur.

Selain itu, RUPS juga mengangkat Bapak Gregory Hendra Lembong sebagai Direktur, yang memiliki tanggung jawab utama di bidang Teknologi Informasi. Dengan adanya perubahan ini, BCA melakukan suksesi manajemen secara bertahap demi memastikan keberlanjutan usaha Bank.

### Analisa Prospek Usaha dan Strategi Tahun 2021

Prospek ekonomi Indonesia di tahun 2021 diproyeksikan masih berada dalam pengaruh pandemi COVID-19. Namun, beberapa indikator seperti suksesnya distribusi vaksin dan vaksinasi yang sesuai rencana pemerintah serta stimulus yang efektif telah mendukung kemungkinan terjadinya proses pemulihan ekonomi nasional pada semester kedua tahun 2021. Pengesahan dari *Omnibus Law* juga diharapkan mendukung perbaikan iklim investasi yang lebih baik.

Transisi kembali ke ekonomi normal setelah pandemi dapat menimbulkan risiko-risiko tersendiri, seperti kenaikan inflasi dan peningkatan risiko kredit setelah periode restrukturisasi berakhir. Kebijakan-kebijakan yang tepat serta sinergi antara pemangku kebijakan, perbankan, dan pelaku usaha sangat dibutuhkan agar proses pemulihan dapat berjalan lancar dan kestabilan ekonomi dapat dicapai.

Sejalan dengan pemulihan ekonomi yang akan berlangsung secara bertahap dan kondisi ekonomi mendatang yang masih diliputi oleh ketidakpastian, BCA menetapkan target pertumbuhan yang moderat di tahun 2021. Penetapan target selalu mempertimbangkan perkembangan dari indikator-indikator utama perekonomian makro, termasuk proyeksi suku bunga yang rendah, serta mempertimbangkan kapasitas dan kapabilitas internal Bank.

Pada tahun 2021, BCA akan melangkah secara hati-hati namun tetap optimistis seiring proses perbaikan ekonomi secara bertahap. Implementasi dari berbagai rencana pengembangan bisnis juga diharapkan mampu mendukung kinerja perusahaan. Oleh karena itu, BCA menetapkan target pertumbuhan dana pihak ketiga dan kredit di kisaran 4,0%-6,0% YoY.

Memahami kondisi ekonomi yang belum sepenuhnya akan pulih di tahun 2021 mendatang, Bank akan terus memberikan perhatian besar pada kualitas kredit dengan melakukan pemantauan secara ketat dan proaktif, terutama terhadap debitur yang terkena dampak langsung dari pandemi.

Di tahun-tahun mendatang, BCA akan terus mengutamakan inisiatif-inisiatif yang mengedepankan digitalisasi, integrasi, dan otomasi dalam rangka memperkuat layanan perbankan transaksi bagi nasabah, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi di seluruh lini organisasi.

### Apresiasi kepada Seluruh Pemangku Kepentingan

Direksi memberikan apresiasi kepada nasabah dan seluruh karyawan BCA atas peran yang telah dilakukan dalam mendukung kesuksesan Bank di sepanjang tahun. Kepercayaan yang telah ditunjukkan oleh nasabah BCA telah mendukung pertumbuhan Bank secara berkesinambungan dan memberi motivasi untuk terus berupaya mencapai kualitas yang lebih tinggi.

Dewan Komisaris telah memberikan dukungan dan arahan yang sangat berarti bagi Bank dalam upaya melewati berbagai tantangan yang dihadapi selama tahun 2020, serta mengawasi langkah dan keputusan manajemen guna memastikan pencapaian hasil yang positif.

Akhir kata, atas nama Direksi dan manajemen BCA, saya mengucapkan terima kasih kepada seluruh pemangku kepentingan, termasuk OJK dan Bank Indonesia, atas dukungan dan kepercayaannya yang diberikan kepada Bank selama ini dan di masa-masa mendatang.

Jakarta, Februari 2021  
Atas Nama Direksi,



**Jahja Setiaatmadja**  
Presiden Direktur

# LAPORAN TUGAS PENGAWASAN DEWAN KOMISARIS



**Djohan Emir Setijoso**  
Presiden Komisaris



Dewan Komisaris memberikan apresiasi kepada Direksi atas kinerja tahun 2020, dengan kebijakan-kebijakan yang telah diambil, demi mendukung kinerja BCA yang tetap stabil dan kuat meski di tengah berbagai tantangan yang tak terduga.

### Para Pemegang Saham yang kami hormati,

Tahun 2020 merupakan tahun yang penuh tantangan bagi industri perbankan karena pandemi COVID-19 yang merebak di seluruh dunia. Pandemi membuat pemerintah harus menerapkan pembatasan aktivitas sosial dan usaha sehingga berdampak pada melambatnya perekonomian. Dalam situasi ekonomi yang tidak mudah ini, BCA tetap mempertahankan perannya sebagai pilar penting perekonomian Indonesia dengan senantiasa menyediakan solusi-solusi perbankan yang berkualitas dan upaya-upaya untuk mendukung nasabah di masa krisis ini.

Direksi menyikapi berbagai tantangan yang ada dengan cermat sehingga BCA tetap berhasil membukukan kinerja yang cukup baik sepanjang tahun 2020.

### Tinjauan Ekonomi dan Perbankan Indonesia

Perekonomian dunia di tahun 2020 mengalami kontraksi dikarenakan beberapa hal seperti konflik hubungan dagang AS-Tiongkok yang terus berlanjut, dan terutama karena pandemi COVID-19 yang terjadi di seluruh dunia. Pandemi COVID-19 memiliki dampak yang sangat besar terhadap menurunnya perekonomian dunia, dimana beberapa sektor seperti ritel, pariwisata, manufaktur, industri ekspor-impor, dan jasa perkantoran terkena dampak negatif dari pembatasan sosial dan usaha yang dilakukan pemerintah.

Perlambatan ekonomi mendorong banyak negara meluncurkan stimulus dan kebijakan untuk mengurangi beban perekonomian mereka. Amerika Serikat telah mengeluarkan stimulus dalam

jumlah besar, melakukan penurunan suku bunga, dan membeli aset berupa US Treasury dan *asset backed securities* untuk membantu perekonomiannya. Selain itu, Tiongkok juga memberikan stimulus secara masif sehingga dapat memulihkan harga beberapa komoditas yang turut mendorong kinerja ekspor di beberapa negara produsen, termasuk Indonesia.

Seperti yang terjadi pada berbagai negara, Indonesia tidak luput dari pandemi serta dampak ekonomi yang ditimbulkannya. Indonesia menerapkan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) guna mencegah penyebaran pandemi COVID-19 pada kuartal ke-2 tahun 2020. Selama masa PSBB tersebut, PDB Indonesia untuk pertama kalinya dalam dua dekade terakhir mencatatkan pertumbuhan negatif sebesar 5,3%, dimana banyak kegiatan usaha yang diharuskan tutup yang menyebabkan kenaikan tingkat pengangguran serta berdampak pada turunnya daya beli masyarakat. Penurunan daya beli masyarakat tercermin dari laju inflasi yang cukup rendah di kisaran 1,7% pada akhir tahun 2020.

Setelah mencermati begitu banyaknya sektor usaha yang terdampak negatif atas pemberlakuan PSBB, pemerintah menyusun aturan kebiasaan baru (*new normal*), termasuk pemberlakuan protokol kesehatan di seluruh sektor usaha, dan beralih kepada PSBB Transisi. Di samping itu, pemerintah Indonesia juga memberikan stimulus fiskal berupa dana Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) dengan pagu anggaran sebesar Rp695,2 triliun yang antara lain digunakan untuk

## ANGGOTA DEWAN KOMISARIS



**Djohan Emir Setijoso**  
Presiden Komisaris

**Cyrellus Harinowo**  
Komisaris Independen

**Tonny Kusnadi**  
Komisaris

**Raden Pardede**  
Komisaris Independen

**Sumantri Slamet**  
Komisaris Independen

mendukung sektor UMKM, transfer dana desa, pemberian bantuan sosial, pembiayaan korporasi, subsidi bunga, subsidi listrik, insentif pajak, dan lain-lain. Pemerintah telah merevisi struktur RAPBN 2020 dalam mendukung penyaluran stimulus fiskal termasuk melalui program PEN.

Di sisi moneter, Bank Indonesia (BI) juga mengeluarkan serangkaian kebijakan makroprudensial untuk menjaga stabilitas keuangan nasional antara lain dengan memangkas suku bunga *7-Days Reverse Repo* sebesar 125 bps menjadi 3,75%, menurunkan rasio GWM Rupiah sebesar 250 bps menjadi 3,0%, dan melakukan pembelian obligasi pemerintah. Kebijakan penurunan suku bunga dilakukan secara bertahap, selaras tren global yang telah memasuki *era of low interest rate*. Dengan terjadinya penurunan suku bunga secara global dan didukung oleh surplus neraca perdagangan Indonesia dan inflasi yang cukup rendah maka nilai tukar Rupiah pada akhir tahun terjaga di level Rp14.105/ USD.

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) juga membantu pemerintah dengan mengeluarkan kebijakan yang akomodatif di industri perbankan berupa kebijakan restrukturisasi kredit yang dituangkan dalam POJK No.11/POJK.03/2020, dan telah disesuaikan melalui POJK No.48/POJK.03/2020 dengan masa berlaku hingga Maret 2022, untuk mendukung kelangsungan bisnis yang terdampak pandemi COVID-19.

Langkah-langkah yang diambil pemerintah dan regulator tersebut mampu memperkecil penurunan pertumbuhan ekonomi menjadi turun -2,1% pada akhir tahun 2020 dan memulihkan sektor perdagangan luar negeri secara gradual dimana ekspor per Desember 2020 mencatat penurunan sebesar 2,6% di Desember 2020, lebih baik dibandingkan penurunan ekspor pada tahun 2019 sebesar 6,9%. Dari sisi impor, pada periode yang sama impor turun 17,1%. Selain itu, kebijakan-kebijakan tersebut juga mendukung stabilitas sistem perbankan nasional, dimana dana pihak ketiga (DPK) perbankan telah berhasil tumbuh sebesar 11,1%. Sumber pertumbuhan dana pihak ketiga berasal dari berbagai pihak, seperti institusi terkait pemerintah, perusahaan-perusahaan swasta, maupun nasabah individu. Likuiditas yang sehat tercermin dari LDR industri perbankan yang berada di posisi 82,5%. Namun, kredit perbankan pada tahun 2020 tercatat mengalami penurunan sebesar 2,4%, setelah pada tahun 2019 mencatat pertumbuhan sebesar 6,1% karena pelemahan aktivitas ekonomi yang dipengaruhi penurunan konsumsi domestik dan rendahnya penyerapan belanja modal perusahaan. NPL perbankan relatif meningkat namun masih relatif terjaga dari 2,5% di tahun 2019 menjadi 3,1% di tahun 2020, didukung dengan adanya kebijakan restrukturisasi kredit yang dikeluarkan OJK. Sejalan dengan

hal itu, kredit yang direstrukturisasi meningkat signifikan di hampir seluruh sektor usaha mencapai Rp971,0 triliun atau 17,8% dari total kredit perbankan pada akhir tahun. Struktur permodalan perbankan masih relatif baik dengan rasio CAR tercatat sebesar 23,9%.

Dewan Komisaris meyakini bahwa pemerintah dan regulator memiliki komitmen besar untuk terus menjaga ketahanan perekonomian Indonesia dan mendukung industri perbankan melewati masa-masa sulit melalui penerapan kebijakan dan inisiatif yang tepat sesuai dinamika pasar.

Fenomena yang juga terus diperhatikan adalah disrupsi digital yang telah dimulai sebelum pandemi dan dipercepat dengan adanya pandemi. Semakin banyak nasabah yang memilih menggunakan solusi-solusi digital dan melakukan transaksi dari rumah untuk menghindari kerumunan.

## Penilaian atas Kinerja Direksi

Dewan Komisaris mengapresiasi kinerja yang telah dicapai oleh Direksi di tahun 2020 serta upaya-upaya yang dilakukan Direksi dalam mempertahankan kinerja di tengah tantangan pandemi COVID-19. Implementasi strategi dan inisiatif yang tepat menjadi sangat penting dalam menyikapi perkembangan perekonomian makro dan dinamika bisnis sepanjang tahun 2020 ini.

Secara keseluruhan, BCA membukukan pencapaian kinerja yang cukup baik, terlihat dari rasio permodalan dan likuiditas yang memadai meskipun terdapat risiko pemburukan kualitas aset. Pencapaian ini didukung oleh penerapan manajemen risiko yang pruden dan Tata Kelola Perusahaan yang Baik. Hal ini merupakan faktor yang penting untuk memitigasi risiko kredit dan menyalurkan kredit secara hati-hati, baik di masa pandemi maupun di masa yang akan datang.

Direksi mengambil langkah-langkah yang bijak dengan memantau secara ketat perkembangan kualitas kredit di setiap segmen. BCA terus menaruh perhatian besar dalam proses restrukturisasi kredit untuk mendukung nasabah dalam masa pandemi serta membantu pemulihan kondisi bisnis pasca pandemi. Tren kredit yang direstrukturisasi selama pandemi meningkat dan mencapai puncaknya pada triwulan ketiga sebelum kembali melandai pada triwulan keempat. Pada akhir tahun 2020, portofolio kredit BCA yang direstrukturisasi mencapai Rp97,5 triliun atau 16,9% dari total kredit, lebih rendah dari proyeksi awal-awal tahun pada saat pandemi mulai yang diperkirakan mencapai 30% dari total kredit. Rasio *gross NPL* tetap berada pada kisaran yang dapat ditoleransi, didukung oleh kebijakan relaksasi restrukturisasi kredit. BCA mencatat *gross NPL* sebesar 1,8% di tahun 2020, dibandingkan dengan 1,3% di tahun 2019.



Selain itu, total *Loan at Risk* (LAR) yang terdiri dari NPL, kredit dalam kategori Dalam Perhatian Khusus, dan kredit yang direstrukturisasi dengan kategori Lancar mencapai Rp108,5 triliun atau 18,8% dari total kredit. BCA juga telah membentuk pencadangan kredit yang memadai guna mendukung kinerja keuangan Bank yang berkesinambungan yang ditandai dengan relatif tingginya *LAR Coverage* BCA apabila dibandingkan dengan bank lainnya. BCA akan terus memprioritaskan penyaluran kredit kepada nasabah-nasabah berkualitas dengan rekam jejak yang baik.

Rekening giro dan tabungan (CASA) BCA terus bertumbuh dalam satu dekade terakhir, didukung oleh tingginya tingkat kepercayaan dari nasabah. Pertumbuhan CASA periode 2010 hingga 2020 mencapai 11,8% per tahunnya. Pada tahun 2020, CASA tumbuh sebesar 21,0% dibandingkan tahun sebelumnya, dan komposisi CASA terhadap total DPK pada bulan Desember 2020 mencapai 77,0%. Layanan *payment settlement* yang solid, yang merupakan mesin pertumbuhan dana CASA, telah menjadi keunggulan kompetitif BCA dalam meraih nasabah yang berkualitas. Komitmen BCA dalam mempertahankan keunggulan perbankan transaksi telah berdampak pada beban operasional dan beban modal (*capital expenditure*) yang cukup tinggi, walaupun selama tahun 2020 tercatat lebih rendah dibandingkan tahun-tahun sebelumnya seiring dengan berbagai program dan pengembangan yang mengalami penundaan akibat pandemi.

Dewan Komisaris terus memberikan dukungan penuh kepada Direksi dalam mengarahkan BCA untuk meraih kesuksesan di berbagai segmen bisnis melalui adaptasi terhadap transformasi digital tanpa mengabaikan bisnis model yang lama sehingga seluruh layanan perbankan yang ada lebih lengkap dan berkualitas.

## Pandangan atas Prospek Usaha yang Disusun Direksi

Direksi memperkirakan bahwa dampak dari tantangan yang dihadapi pada tahun 2020 akan berpengaruh terhadap kondisi tahun 2021. Sejalan dengan proyeksi pemulihan ekonomi yang diperkirakan berlangsung secara bertahap, BCA menetapkan target pertumbuhan yang moderat pada tahun 2021 dengan senantiasa memantau perkembangan faktor ekonomi makro terkini dan memperhatikan kapasitas serta kapabilitas internal yang dimilikinya. Dewan Komisaris meyakini bahwa BCA akan tetap mampu mengelola risiko kredit dengan baik, tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian di dalam segala kondisi, dan menjaga agar struktur permodalan tetap kuat.

Direksi terus mendorong pengembangan khususnya pada layanan pembayaran berbasis digital yang membuat BCA dapat mempertahankan posisinya dan terus bertumbuh di tengah melambatnya perekonomian serta memiliki kesiapan yang baik di tengah perubahan teknologi dan pemulihan kondisi ekonomi. Konsistensi dalam pengembangan perbankan digital telah membawa BCA berada di posisi yang unggul dalam melayani kebutuhan perbankan nasabah secara lebih efektif dan efisien di tengah pertimbangan kesehatan dan keamanan nasabah. BCA membuat beberapa terobosan baru seperti pembukaan rekening *online*, penambahan koneksi dengan *merchant*, serta menawarkan berbagai kegiatan webinar untuk membangun kedekatan dengan nasabah di tengah minimnya tatap muka. Di samping itu, BCA juga terus berupaya memenuhi kebutuhan spesifik dari para nasabah yang tidak dapat dilayani oleh perbankan digital dengan tetap menyediakan layanan personal melalui jaringan kantor cabang.

Salah satu area yang perlu dicermati adalah perkembangan industri *Fintech & e-commerce* yang dari tahun ke tahun terus bertumbuh secara signifikan. Banyak pelaku bisnis di sektor ini berada dalam posisi yang lebih siap dalam memanfaatkan kesempatan di sektor keuangan karena didukung oleh kecepatan dan kemampuan adaptasi yang tinggi. BCA memandang hal ini bukan sebagai ancaman, melainkan sebagai suatu kesempatan untuk berkolaborasi dengan para pelaku *Fintech* dan *e-commerce* untuk menjangkau kebutuhan para nasabah. BCA memposisikan dirinya sebagai salah satu mitra terpenting bagi para pelaku *Fintech & e-commerce* dan diharapkan dapat membuka peluang usaha baru bagi BCA.

Dewan Komisaris memiliki pandangan yang selaras dengan Direksi untuk mempersiapkan diri menghadapi tantangan dan peluang yang ada di masa mendatang. BCA tetap melangkah secara hati-hati dan memberikan perhatian besar untuk mengembangkan dan memperkuat solusi perbankan transaksi yang dimilikinya.

## Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik

BCA menerapkan prinsip dan praktik Tata Kelola Perusahaan yang Baik di seluruh jenjang organisasi. Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan yang Baik diwujudkan dalam bentuk transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, kewajaran, dan sesuai dengan aturan yang berlaku. BCA mengkaji pedoman Tata Kelola perusahaan secara berkala untuk memastikan kesesuaian pedoman dengan peraturan terkini yang berlaku dan lebih selaras dengan ketentuan *ASEAN Corporate Governance Scorecard*.

BCA berkomitmen untuk memelihara kepercayaan dari para pemangku kepentingan dan mempertahankan kinerja perusahaan dalam jangka panjang yang dicapai melalui pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan yang Baik secara konsisten di dalam setiap aktivitas Bank. Pada semester II tahun 2020, hasil *self-assessment* terhadap pelaksanaan Tata Kelola perusahaan memperoleh *rating* "Sangat Baik", dimana hal ini mencerminkan penerapan prinsip Tata Kelola perusahaan yang memadai. BCA juga telah dikelompokkan sebagai perusahaan yang tercatat di bursa efek dengan kategori "ASEAN *asset class*" berdasarkan kriteria ASEAN *Corporate Governance Scorecard*.

### Implementasi Keuangan Berkelanjutan

BCA berkomitmen untuk melaksanakan program terkait Keuangan Berkelanjutan yang mengedepankan keselarasan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan hidup selaras dengan pembangunan berkelanjutan di Indonesia.

Dewan Komisaris mendukung penuh program berkelanjutan yang dijalankan Direksi sebagai bagian dari Rencana Aksi Keuangan Berkelanjutan (RAKB) dan sesuai dengan misi Keuangan Berkelanjutan BCA "Menyelaraskan kegiatan usaha perusahaan dengan prinsip Keuangan Berkelanjutan". Pelaksanaan program ESG dilakukan melalui beberapa inisiatif, antara lain menciptakan dampak positif di lingkungan hidup dan sosial, mendorong penghematan energi, serta mendukung keberagaman dan kesetaraan *gender*.

Pada tahun 2020, BCA mencatat portofolio pembiayaan Kategori Kegiatan Usaha Berkelanjutan (KKUB) sebesar Rp127,0 Triliun, mencakup 22,1% dari total kredit. Penyaluran kredit KKUB dilakukan ke berbagai sektor, seperti halnya sektor energi terbarukan, sektor perairan yang berkelanjutan, pengelolaan limbah air, dan kredit UMKM.

BCA telah memperoleh *rating* A berdasarkan MSCI ESG *rating* dan mendapatkan penghargaan 2020 ESG Award pada beberapa kategori antara lain "The LQ45- ESG Issuer's *rating*", "The Best Social Disclosure Ranking for The Best Banking Sector Issuers" yang diberikan majalah Investor.

### Pandangan dan Peran Dewan Komisaris dalam Whistleblowing System

Dewan Komisaris telah menyampaikan arahan dan melakukan pengawasan atas penyusunan dan penerapan dari *Whistleblowing System*.

Kebijakan *Whistleblowing* bertujuan untuk meningkatkan efektivitas sistem dalam mendeteksi *fraud* dan pelanggaran internal. Dalam rangka menjalankan sistem ini, BCA telah membentuk unit kerja khusus yang bertanggung jawab kepada Presiden Direktur dan melapor secara langsung kepada Dewan Komisaris.

Guna mendorong penerapan *Whistleblowing System* kepada karyawan sebagai bagian dari kesadaran terhadap *anti-fraud*, pelaporan dapat dilakukan oleh pihak internal dan eksternal melalui *website* perusahaan, dan BCA telah melakukan sosialisasi atas inisiatif tersebut melalui *e-learning* wajib, *e-poster*, dan iklan visual. *Whistleblowing System* diharapkan dapat mendeteksi dan memberikan *early warning sign* terhadap aktivitas *fraud* dan pelanggaran, sehingga mendukung penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik.

### Penilaian Kinerja Komite di bawah Dewan Komisaris

Dewan Komisaris memberikan apresiasi atas upaya komite dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi Dewan Komisaris selama tahun 2020. Seluruh komite telah memberikan kinerja yang baik dan menjunjung standar kompetensi dan kualitas yang tinggi.

Komite Audit bertanggungjawab terhadap pelaksanaan pengendalian internal dan pada tahun 2020 telah membantu Dewan Komisaris mengawasi penerapan fungsi audit internal dan eksternal serta memastikan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam penerapan Tata Kelola perusahaan yang baik. Selama tahun 2020, Komite Audit telah mengadakan rapat sebanyak 23 kali, mengadakan pertemuan dengan Divisi Audit Internal dan Audit Eksternal masing-masing sebanyak 6 kali dan 5 kali, serta mengkaji lebih dari 114 laporan audit internal.

Komite Pemantau Risiko memastikan bahwa sistem manajemen risiko BCA dapat melindungi Bank dari risiko-risiko yang mungkin terjadi. Pada tahun 2020, Komite Pemantau Risiko mengadakan rapat sebanyak 9 kali untuk mengkaji portofolio kredit dan mengevaluasi risiko operasional, *cyber security*, dan *business continuity plan*.

Komite Remunerasi dan Nominasi memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris terkait kebijakan remunerasi di BCA secara keseluruhan. Komite Remunerasi dan Nominasi mengadakan rapat sebanyak 5 kali sepanjang tahun 2020, termasuk terkait kebijakan remunerasi dan pemetaan pekerja potensial.

Sementara itu, Komite Tata Kelola Terintegrasi mendukung Dewan Komisaris mengawasi penerapan tata kelola di BCA dan para entitas anak secara terintegrasi. Pada tahun 2020, Komite Tata Kelola Terintegrasi telah menyelenggarakan 5 kali rapat dan melaporkan penerapan tata kelola terintegrasi kepada Dewan Komisaris.

## Fungsi Pengawasan dan Pemberian Saran kepada Direksi

Dewan Komisaris dan Direksi saling bekerja sama untuk memastikan Bank dapat mencatat kinerja yang baik dan berkesinambungan. Dewan Komisaris memberikan pengawasan kepada Direksi, menyampaikan pandangan dan saran terkait kebijakan dan strategi melalui rapat maupun memorandum. Dewan Komisaris telah mengadakan rapat sebanyak 30 kali di tahun 2020, rapat gabungan dengan Direksi sebanyak 14 kali. Selama tahun 2020, mayoritas rapat dilakukan melalui media konferensi video dan jalur *online* lainnya seiring penerapan kebijakan *social distancing* di masa pandemi.

Berikut ini adalah ringkasan input dan saran yang diberikan Dewan Komisaris kepada Direksi selama tahun 2020.

Topik	Ringkasan
Strategi dan Pengelolaan Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dewan Komisaris bersama-sama dengan Direksi melakukan pembahasan kinerja BCA dan perkembangan kondisi perbankan di Indonesia secara berkala, terutama di tengah dampak dari penyebaran pandemi COVID-19.</li> <li>Dewan Komisaris memberikan arahan dan persetujuan sehubungan dengan perkembangan bisnis dan pelaksanaan aksi korporasi seperti penetapan besaran Dividen, rencana &amp; proses akuisisi.</li> </ul>
Manajemen Risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dewan Komisaris memberikan arahan untuk mengkaji potensi risiko-risiko strategis yang dihadapi Bank beserta dengan mitigasinya, khususnya dampak dari perkembangan pandemi COVID-19.</li> <li>Melakukan diskusi dan memberikan arahan untuk melakukan kajian sehubungan dengan restrukturisasi kredit dan sektor-sektor industri tertentu sesuai perkembangan kondisi terkini.</li> <li>Dewan Komisaris melakukan pembahasan bersama dengan Direksi terkait dengan pelaksanaan program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN).</li> </ul>
Audit dan Kepatuhan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dewan Komisaris melakukan pembahasan dalam rangka kaji ulang kinerja audit internal, termasuk kemungkinan diperlukannya beberapa penyesuaian butir pengendalian internal. Salah satunya terkait penyesuaian pengendalian internal dalam menghadapi kondisi "<i>New Normal</i>".</li> <li>Memberikan arahan untuk membuat <i>framework</i> dalam melakukan proses audit restrukturisasi, mencakup hal yang perlu diaudit, mitigasi, dan kepatuhan terhadap regulasi.</li> <li>Sehubungan dengan audit internal terintegrasi, Dewan Komisaris melakukan pembahasan terkait proses audit yang dilakukan untuk para perusahaan anak.</li> </ul>

### Perubahan Komposisi Dewan Komisaris

Pada tahun 2020 tidak terdapat perubahan komposisi anggota Dewan Komisaris. Masing-masing anggota Dewan Komisaris telah melakukan fungsi pengawasan dan memberikan arahan kepada Direksi dalam pengelolaan Bank sesuai dengan kompetensi dan pengalaman mereka. Profil Dewan Komisaris dapat dilihat lebih detail pada bagian Profil Perusahaan, halaman 74-78.

### Apresiasi kepada Seluruh Pemangku Kepentingan

Kami sangat memahami bahwa seluruh kinerja dan pencapaian BCA tidak terlepas dari dukungan yang diberikan oleh seluruh pemangku kepentingan. Oleh karena itu, Dewan Komisaris menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada para pemegang saham, mitra

bisnis, para pekerja, dan pemangku kepentingan lainnya atas kepercayaan dan dukungannya selama ini. Kami mengucapkan selamat kepada jajaran Direksi yang telah berhasil menjaga kinerja bisnis dan membukukan kinerja keuangan yang solid, serta kepada seluruh entitas anak yang telah berkontribusi terhadap kinerja grup BCA di tengah ketatnya persaingan dan besarnya tantangan yang ada.

Dewan Komisaris juga hendak memberikan apresiasi setinggi-tingginya kepada OJK dan BI yang telah menjalankan fungsi pengawasan dan memberikan dukungan pada tahun ini dan di masa mendatang. BCA senantiasa berkomitmen untuk memberikan kontribusi positif bagi perekonomian Indonesia dan memberikan nilai tambah bagi nasabah, pemangku kepentingan, dan masyarakat Indonesia secara luas.

Jakarta, Februari 2021  
Atas Nama Dewan Komisaris,



**Djohan Emir Setijoso**  
Presiden Komisaris