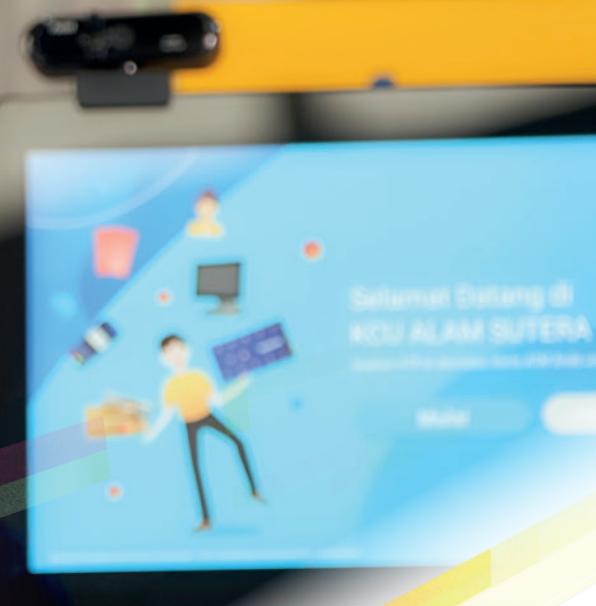


O1

Laporan  
**Manajemen**



# Laporan Direksi



**Jahja Setiaatmadja**  
Presiden Direktur

“

# BCA senantiasa memperdalam dan memperluas basis nasabah untuk mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan

”

## Para Pemegang Saham yang Terhormat,

BCA mencatatkan kinerja bisnis dan keuangan yang solid pada tahun 2024, di tengah ekonomi yang tumbuh moderat serta meningkatnya persaingan usaha. Laba bersih yang diatribusikan kepada pemegang saham naik 12,7% menjadi Rp54,8 triliun pada tahun 2024. Tingkat imbal hasil atas aset (ROA) dan imbal hasil atas ekuitas (ROE) juga meningkat, masing-masing menjadi 3,9% dan 24,6%, dibandingkan dengan 3,6% dan 23,5% pada tahun sebelumnya.

Indonesia tetap menunjukkan kinerja perekonomian yang positif, dengan pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) terjaga sebesar 5,0%, di tengah ketidakstabilan kondisi global dan hasil pemilihan umum di Amerika Serikat yang mempengaruhi ekonomi negara-negara berkembang. Secara umum, konsumsi domestik tetap meningkat meskipun terjadi

penurunan daya beli kalangan masyarakat menengah ke bawah. Penanaman Modal Asing (PMA) dan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) turut mendukung aktivitas ekonomi, khususnya program hilirisasi Pemerintah, yang menarik aliran dana ke dalam negeri dan menciptakan peluang penyaluran kredit baru bagi sektor perbankan. Pertumbuhan kredit sektor perbankan tetap kuat di atas 10% pada tahun 2024. Selain itu, proyek-proyek belanja pemerintah untuk infrastruktur, bantuan sosial, dan distribusi dana ke provinsi-provinsi turut mendorong pertumbuhan ekonomi. Kami mengapresiasi upaya regulator dalam mempertahankan kestabilan makro, melalui implementasi langkah-langkah moneter yang pruden guna menjaga nilai tukar rupiah dan menghadapi gejolak perputaran modal global.

Sejalan dengan terjadinya kondisi ekonomi, BCA berhasil membukukan pendapatan operasional yang baik, ditopang pertumbuhan kredit yang menyeluruh dan melampaui kinerja industri. Ekspansi kredit BCA diiringi dengan biaya dana yang stabil di tengah tingginya tingkat suku bunga di perbankan nasional. *Franchise* transaksi BCA yang andal, yang didukung kepercayaan nasabah terhadap BCA sebagai bank pilihan utama, berhasil menghasilkan dana CASA berbiaya rendah. *Brand equity* BCA memperkokoh ketahanan posisi likuiditas BCA yang solid dan kemampuan BCA mengatasi berbagai tantangan persaingan suku bunga simpanan.

Kinerja pendapatan operasional tersebut juga diiringi dengan kualitas kredit yang membaik, terlihat dari rasio *Loan at Risk* yang lebih rendah, sehingga biaya pencadangan kredit bermasalah tetap terkendali. Pencapaian-pencapaian tersebut memungkinkan BCA untuk mencapai serta melampaui hampir keseluruhan target-target finansial di bawah ini.

### **Ikhtisar Kinerja BCA di tahun 2024**

Kinerja Keuangan	Target 2024	Realisasi
Pertumbuhan Kredit	9% - 10%	13,8%
Pertumbuhan CASA	6% - 8%	4,4%
Marjin Bunga Bersih (NIM)	5,5% - 5,6%	5,8%
<i>Cost to Income Ratio</i> (CIR)	34% - 35%	31,5%
Tingkat Pengembalian atas Aset ( <i>Return on Asset</i> - ROA)	3,4% - 3,6%	3,9%
Tingkat Pengembalian atas Ekuitas ( <i>Return on Equity</i> - ROE)	21% - 23%	24,6%

### **Prioritas dan Inisiatif Strategis**

Kepercayaan nasabah merupakan aset berharga bagi BCA, menjadi kunci keberhasilan dalam meraih pencapaian yang solid dalam kondisi pasar keuangan yang dinamis. Dalam jangka panjang, BCA telah membangun *brand* terkemuka dan kompetitif. Newsweek kembali memberikan BCA penghargaan sebagai Perusahaan Paling Terpercaya di Dunia di sektor perbankan untuk tahun 2024, mengulangi pencapaian di tahun 2023.

BCA berkomitmen mempertahankan dan meningkatkan kepercayaan nasabah melalui pelayanan yang prima serta penyediaan produk dan layanan perbankan yang andal dan komprehensif. Pendekatan ini menghasilkan peningkatan jumlah nasabah hingga dua kali lipat dalam waktu lima tahun menjadi 33,1 juta per Desember 2024. Oleh karena itu, pada tahun 2024 kami tetap berfokus pada strategi-strategi prioritas yang berorientasi pada nasabah, sebagaimana diuraikan di bawah ini:

#### **Senantiasa memberikan pelayanan yang prima & memberikan layanan baru**

BCA telah membangun basis nasabah yang signifikan, dengan perbankan transaksi berperan sebagai layanan inti dalam mengembangkan bisnis serta sebagai sumber dana CASA. BCA memperhatikan layanan yang prima dan keandalan seluruh kanal transaksi. Seluruh kanal menunjukkan kinerja baik dengan tingkat *downtime* yang rendah sepanjang tahun, melebihi target "Always On 99,8%". Komitmen ini tercermin dari besarnya jumlah transaksi yang diproses, mencapai 98 juta transaksi per hari di tahun 2024, atau tumbuh 21% dibandingkan tahun sebelumnya.

Dalam rangka memberikan *customer experience* yang lebih baik, BCA mengantisipasi kebutuhan nasabah di luar penawaran yang sudah ada saat ini. Hal ini dimulai dengan pendalaman pemahaman akan nasabah yang komprehensif melalui analisis perilaku nasabah.

Untuk mewujudkan hal tersebut, kami senantiasa mengembangkan *mobile channel*. Desain *user experience* (UX) dan *user interface* (UI) terus disempurnakan dan diuji secara ekstensif untuk memastikan bahwa kanal-kanal tersebut intuitif, aman, dan nyaman digunakan oleh nasabah. Pada tahun 2024, kami meluncurkan fitur seperti Poket Valas yang mendukung 16 mata uang asing, memberikan akses dari luar negeri dan token digital yang menggantikan token fisik KeyBCA untuk transaksi keuangan.

Penyempurnaan layanan *wealth management online* 'Welma' mendukung kenaikan jumlah transaksi produk investasi sebesar 26% YoY. Peningkatan fungsi aplikasi tersebut disertai dengan perluasan produk sejumlah 16 produk investasi dan *bancassurance* baru yang diterbitkan sepanjang tahun 2024. Berbagai inisiatif *online* dan *offline* telah berkontribusi terhadap naiknya total *Investments Assets under Management* (AUM) sebesar 35% YoY. Laju pertumbuhan tersebut melampaui pertumbuhan industri dan mencerminkan kepercayaan nasabah terhadap BCA sebagai mitra investasi pilihan nasabah.

Untuk meningkatkan layanan *merchant*, BCA menyempurnakan aplikasi Merchant BCA, serta meningkatkan layanan akuisisi *merchant* baru dan proses *settlement QRIS*. Jaringan *merchant point-of-sale* (POS)

BCA yang luas adalah salah satu yang terbesar di Indonesia, dan menawarkan berbagai pilihan pembayaran kepada lebih dari 33 juta nasabah BCA, termasuk pembayaran QRIS, kartu debit dan kartu kredit, serta *contactless*. Pada tahun 2024, 65% pendaftaran *merchant* baru dilakukan secara digital melalui aplikasi, sehingga proses *onboarding* menjadi lebih cepat dan mudah diakses. Aplikasi ini juga menyediakan fitur-fitur untuk memantau penjualan secara *real-time*, manajemen toko, dan komunikasi yang lebih efisien dengan BCA terkait pertanyaan atau keluhan *merchant*. Berbagai peningkatan layanan tersebut telah berkontribusi terhadap pertumbuhan transaksi, serta mengukuhkan peran BCA sebagai mitra terpercaya di lingkungan bisnis Indonesia. Frekuensi transaksi QRIS tercatat tumbuh 170% pada tahun 2024.

#### **Memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia yang beragam serta terus memperluas ekosistem**

BCA mempertahankan eksistensinya sebagai bank *hybrid* untuk melayani beragam nasabah, dengan mengoperasikan *multi channel* yang terintegrasi guna memfasilitasi volume transaksi yang besar dari ekosistem *online* dan *offline*. BCA berinvestasi pada berbagai *touch points* digital yang diiringi dengan ekspansi cabang secara selektif.

Transaksi digital merupakan kontributor terbesar untuk pertumbuhan transaksi secara keseluruhan. Volume transaksi *mobile* dan internet meningkat 23,5% menjadi 31,6 miliar, menyumbang 87,8% dari total volume transaksi. Selain itu, jumlah pengguna *mobile banking* telah mencapai 30,8 juta nasabah. Transaksi nasabah secara digital didukung oleh dua aplikasi *mobile banking*, yaitu BCA Mobile dan myBCA. BCA Mobile telah memiliki banyak pengguna setia terutama di kalangan generasi senior, sementara myBCA menawarkan fitur yang lebih komprehensif untuk memenuhi kebutuhan generasi muda. Melalui kedua aplikasi tersebut transaksi *mobile banking* per pengguna meningkat sebesar 25% YoY, menunjukkan tingkat penggunaan yang tinggi oleh nasabah. Kami melihat bahwa aplikasi myBCA terus mendapatkan sambutan dari masyarakat dengan cepat di mana jumlah pengguna telah mencapai sekitar 3 kali lipat dibandingkan tahun lalu. Platform *business banking* BCA dan transaksi *merchant* juga mengalami pertumbuhan yang kuat, berkontribusi terhadap keseluruhan volume transaksi digital, serta mendukung perluasan ekosistem BCA.

Terlepas dari perkembangan kanal digital, BCA melihat keberadaan jaringan *offline* tetap penting. Di tengah efisiensi jaringan *offline* yang dilakukan bank-bank lainnya, BCA tetap mempertahankan dan memperluas secara strategis jaringan ATM dan kantor cabangnya untuk mengakomodir transaksi tunai nasabah, dimana uang beredar di Indonesia masih tumbuh 9,3% di tahun 2024. Per Desember 2024, BCA mengoperasikan 1.264 kantor cabang dan *outlet*, serta memiliki *mobile branch* dan unit layanan yang dapat dikerahkan sesuai kebutuhan untuk melayani basis nasabah yang terus tumbuh.

Kantor cabang berfungsi sebagai tempat membina dan menjaga hubungan baik dengan nasabah. Keberadaan kantor cabang tetap relevan bagi nasabah bisnis dan nasabah individu segmen menengah ke atas yang memperoleh akses layanan prioritas serta bantuan dari *relationship manager*. Untuk memastikan terjaganya kualitas layanan tatap muka, BCA terus berinvestasi dalam pelatihan karyawan cabang, serta memberikan penghargaan atas kinerja karyawan cabang yang berprestasi, demi terciptanya budaya pelayanan prima di seluruh jaringan kantor cabang.

Tidak kalah penting, BCA menawarkan dukungan *contact center* 24/7 di berbagai platform, termasuk WhatsApp, *web chat*, e-mail, X (sebelumnya Twitter), dan aplikasi Halo BCA. Secara rata-rata, BCA menangani lebih dari 107.000 kontak setiap harinya di berbagai platform *contact center* untuk memberikan dukungan kepada para nasabah serta berperan dalam melakukan akuisisi nasabah baru.

Melalui berbagai kanal, BCA mampu memperluas ekosistem dan mengembangkan kemitraan dengan berbagai pelaku bisnis *online* maupun *offline* di berbagai sektor. Kolaborasi berperan penting dalam perluasan ekosistem serta meningkatkan manfaat dan layanan bagi nasabah BCA. Open platform BCA menghubungkan berbagai segmen nasabah, mulai dari individu, pemilik usaha kecil, *retailer*, hingga korporasi besar, sehingga memfasilitasi hubungan *business-to-business* (B2B), *business-to-customer* (B2C), dan *customer-to-customer* (C2C). BCA terus memperluas jangkauan ekosistem ke komunitas-komunitas yang belum menjadi nasabah BCA, tetapi telah terhubung dengan basis nasabah saat ini.

# Anggota Direksi



**Santoso**  
Direktur

**Lianawaty Suwono**  
Direktur

**Jahja Setiaatmadja**  
Presiden Direktur

**Frengky Chandra Kusuma**  
Direktur

**Subur Tan**  
Direktur

**Armand Wahyudi Hartono**  
Wakil Presiden Direktur



**Vera Eve Lim**  
Direktur

**Haryanto Tiara Budiman**  
Direktur

**Antonius Widodo Mulyono**  
Direktur

**Gregory Hendra Lembong**  
Wakil Presiden Direktur

**Rudy Susanto**  
Direktur

**John Kosasih**  
Direktur

## **Eksplorasi pertumbuhan kredit, menjangkau nasabah berkualitas serta menjajaki peluang baru**

Kami berkomitmen mendukung kebutuhan pembiayaan para nasabah, dari nasabah korporasi, komersial, UKM, hingga konsumen. Kredit korporasi merupakan porsi terbesar dari portofolio kredit yaitu 46,3%, diikuti oleh kredit komersial sebesar 15,0%, kredit UKM sebesar 13,4%, dan kredit konsumen sebesar 24,3%. Pembiayaan syariah, meskipun merupakan segmen yang relatif lebih kecil, yaitu sebesar Rp10,7 triliun, menunjukkan pertumbuhan sebesar 18,9% YoY. Pada tahun 2024, seluruh segmen kredit BCA mengalami pertumbuhan, secara total naik 13,8% YoY melampaui pertumbuhan kredit industri.

Di segmen korporasi, BCA membukukan pertumbuhan yang tinggi sebesar 15,7%, didukung oleh portofolio yang terdiversifikasi dengan baik di berbagai sektor seperti keuangan, telekomunikasi, makanan dan minuman, transportasi, pembiayaan konsumen, otomotif, properti konstruksi, dan minyak nabati. Dalam upaya pengembangan portofolio, serta penyelarasan dengan kebijakan pemerintah atas hilirisasi sumber daya alam, BCA menjajaki dan menyalurkan kredit ke industri yang sedang berkembang seperti nikel dan aluminium. Beberapa nasabah *blue-chip* kami juga terlibat dalam bidang-bidang usaha baru tersebut. Secara komposisi, kredit investasi mencapai 65% dari portofolio kredit korporasi, sementara kredit modal kerja mencapai 35%.

Sejak tahun 2022, BCA terus meningkatkan kapasitasnya untuk mendukung penyaluran kredit UKM. Jangka waktu pemrosesan kredit terus dioptimalkan, dan jumlah *account officer* khusus UKM serta personil manajemen risiko telah ditambahkan. Peningkatan analisa data transaksi telah menghasilkan prospek bisnis, baik untuk kredit bisnis maupun kredit konsumen. Dengan demikian, BCA dapat menjangkau lebih banyak nasabah perbankan transaksi yang belum memiliki fasilitas kredit di BCA serta menjangkau kembali eks-debitur. Berbagai inisiatif terarah dalam rangka menjangkau debitur menghasilkan peningkatan signifikan pada portofolio UKM, yang tumbuh sebesar 14,8% pada tahun 2024, melebihi rata-rata industri. Pertumbuhan yang tinggi terjadi baik di wilayah Jawa maupun di luar wilayah Jawa, dengan peningkatan masing-masing sebesar 14,9% dan 17,5%.

Di segmen kredit konsumen, BCA menjadi *top of mind brand* untuk produk KPR, pembiayaan kendaraan bermotor, dan kartu kredit. Hingga tahun 2024, kami menawarkan suku bunga yang kompetitif, yang bertujuan untuk menarik lebih banyak nasabah di tengah permintaan pasar yang relatif stabil. Kami mengapresiasi kebijakan serta insentif dari pemerintah, khususnya program pengurangan Pajak Pertambahan Nilai untuk KPR. Kampanye pemasaran baik secara *online* maupun *offline*, melalui BCA Expoversary 2024 dan BCA Expo Hybrid 2024, telah menghasilkan aplikasi KPR sebesar Rp43 triliun. Sebagai hasilnya, KPR BCA tumbuh 11,2% YoY menjadi Rp135 triliun.

Di sisi pembiayaan kendaraan bermotor, kemitraan dengan merek-merek mobil ternama serta lebih dari 400 dealer mendukung pertumbuhan kredit kendaraan bermotor BCA sebesar 14,8% YoY. Sama halnya dengan KPR, berbagai acara yang diselenggarakan oleh BCA efektif dalam mendorong permintaan, dimana BCA expo menghasilkan pengajuan kredit sebesar Rp23 triliun pada tahun 2024. Permintaan datang dari berbagai wilayah, di mana *new booking* dari wilayah Jawa dan Jakarta tumbuh masing-masing sebesar 7,2% dan 11,6%, sementara *new booking* dari luar wilayah Jawa mengalami peningkatan sebesar 19,1% YoY.

Pinjaman personal, yang didorong oleh kartu kredit, tumbuh 12,8% YoY. Kami bermitra dengan prinsipal internasional untuk memastikan kartu kredit BCA dapat digunakan secara global, dan tetap menjadi satu-satunya bank di Indonesia yang menawarkan kartu kredit dengan merek sendiri. Kemampuan BCA untuk bersaing di segmen kredit konsumen mencerminkan kekuatan merek dan layanannya.

Pertumbuhan kredit BCA yang kuat diimbangi dengan pengelolaan risiko portofolio yang proaktif. Kualitas aset menunjukkan pemberian, terlihat pada penurunan rasio *Loan at Risk* (LAR) dari 6,9% pada akhir tahun 2023 menjadi 5,3% pada akhir tahun 2024, turun dari puncaknya sebesar 19,4% pada kuartal pertama tahun 2021. BCA menjaga kecukupan pencadangan terhadap LAR sebesar 76,9% pada Desember 2024, dibandingkan dengan 69,7% pada Desember 2023, sementara pencadangan terhadap *Non Performing Loan* (NPL) sebesar 208,5% pada Desember 2024.

## Berinvestasi pada faktor pendukung utama, Sumber Daya

### Manusia dan Teknologi Informasi (TI)

Sumber daya manusia dan teknologi sangat penting dalam memberikan pengalaman terbaik yang diharapkan nasabah BCA. Oleh karena itu, BCA berinvestasi pada pengembangan sumber daya manusia, budaya perusahaan, dan kapabilitas teknologi informasi, guna senantiasa memberikan layanan yang prima sebagai bagian dari nilai-nilai utama BCA.

Mengembangkan kepemimpinan merupakan salah satu prioritas utama di tahun 2024 melalui pengayaan kepemimpinan bagi para pemimpin saat ini dan calon pemimpin masa depan. Para pemimpin dari seluruh fungsi mengikuti program BCA LEADER+ untuk memperkuat kemampuan kepemimpinan dan menyelaraskannya dengan nilai-nilai kepemimpinan BCA, terutama bagi para pemimpin baru yang muda dan berbakat. Program-program seperti *Transformational Leadership* ditawarkan untuk memastikan para pemimpin siap menghadapi masa depan yang menuntut inovasi dan transformasi yang berkesinambungan. Nilai-nilai dan budaya BCA secara aktif disosialisasikan kepada seluruh karyawan di setiap tingkatan untuk memperkuat kerja sama tim yang solid antar seluruh divisi, kantor wilayah, dan kantor cabang ("One BCA").

Sementara itu, investasi di bidang infrastruktur TI dan keamanan siber meningkat secara signifikan seiring dengan transaksi nasabah yang semakin tinggi di kanal digital. Pada akhir tahun 2024, *data center* keempat BCA mulai beroperasi, sehingga meningkatkan kapasitas pengelolaan data Bank. BCA merupakan salah satu dari sedikit bank yang memiliki dan mengoperasikan *data center* sendiri, sebuah keunggulan yang sangat penting dalam mendukung pertumbuhan transaksi digital di masa depan serta memperkuat tata kelola TI dan kebijakan keamanan siber.

Sistem TI telah dimodernisasi dengan mengadopsi platform *Open System* dan *Microservices Architecture*, sehingga meningkatkan *agility* dan skalabilitas sistem. Divisi TI telah mendukung efisiensi biaya melalui penggunaan teknologi seperti *Robotic Process Automation*, *Artificial Intelligence*, dan *Machine Learning* untuk mengotomasi fungsi *back-office* dan meningkatkan kualitas layanan.

Langkah-langkah keamanan siber terus ditingkatkan. BCA mengoperasikan *Security Monitoring Center* 24 jam sehari, yang secara konsisten meningkatkan kebijakan perlindungan data, serta menggunakan solusi berbasis AI untuk mendeteksi anomali dan memperkuat keamanan transaksi. Selain itu, program-program *awareness* bagi karyawan dan nasabah juga dilaksanakan untuk memitigasi risiko yang terkait dengan *social engineering* dan pembobolan data.

Inisiatif-inisiatif ini secara strategis memposisikan BCA untuk memberikan layanan digital yang andal, aman, dan terdepan dalam melayani nasabah dengan lebih baik, serta membina tenaga kerja yang gesit dan inovatif guna meraih kesuksesan jangka panjang yang berkelanjutan.

### Memperkuat Implementasi Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (LST)

Sejalan dengan posisinya sebagai pemimpin di industri perbankan, BCA terus menjunjung tinggi dan memperkuat penerapan LST di seluruh kegiatan usaha dan operasionalnya, untuk memastikan terciptanya nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan dalam jangka panjang.

BCA telah mengembangkan dan menerapkan langkah-langkah penting terkait LST dalam kegiatan pembiayaan, termasuk penerapan kebijakan kredit sektoral untuk industri yang memiliki risiko lingkungan tinggi seperti industri perkebunan kelapa sawit, pertambangan batu bara, pembangunan jalan tol, industri semen dan baja dasar, serta perkayuan dan hasil hutan. Kami memiliki daftar pengecualian bagi kegiatan-kegiatan seperti *illegal logging*, perjudian, dan pelanggaran hak-hak masyarakat. Penelaahan proposal kredit mempertimbangkan faktor lingkungan dan upaya konservasi debitur. BCA secara aktif memantau komitmen dan rencana mitigasi risiko debitur, terutama untuk bisnis yang memiliki risiko signifikan terhadap perubahan iklim, kerusakan hutan dan penurunan keanekaragaman hayati.

Menindaklanjuti analisis *bottom-up climate risk stress test* (CRST) BCA, yang pertama kali dilakukan tahun lalu, kami memperdalam analisis eksposur risiko portofolio terhadap isu-isu terkait iklim. Pada tahun 2024, program CRST kami sesuai jadwal yang diterapkan untuk memenuhi pedoman Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dalam hal penilaian dan mitigasi risiko terkait iklim berdasarkan 50% dari portofolio kami.

### **Memperluas Portofolio Pembiayaan Berkelanjutan BCA**

Sebagai wujud komitmen kami dalam mengembangkan pembiayaan berkelanjutan, sekitar 24,8% dari total portofolio kredit BCA telah disalurkan pada *green financing* dan *social financing*. Total pembiayaan berkelanjutan meningkat menjadi Rp229 triliun, dengan Rp99 triliun dialokasikan untuk *Green Financing* dan Rp130 triliun untuk *Social Financing*.

Di sisi *Green Financing*, kredit diarahkan pada sumber daya alam dan penggunaan lahan yang berkelanjutan, transportasi yang berkelanjutan, produk ramah lingkungan, pengelolaan air limbah, serta energi terbarukan. BCA melanjutkan upayanya untuk mendukung praktik-praktik kelapa sawit berkelanjutan melalui peningkatan sertifikasi ISPO dan RSPO pada portofolio kelapa sawit. Pada akhir tahun 2024, 76% dari debitur kelapa sawit bersertifikat telah memenuhi standar keberlanjutan nasional atau internasional. Upaya lainnya adalah mendorong transisi ke transportasi rendah karbon dengan menyalurkan kredit untuk *electric vehicles* (EV). Pembiayaan kendaraan listrik mencapai Rp2,3 triliun, naik 84,2% YoY.

Di sisi pembiayaan sosial, BCA berfokus pada pengembangan bisnis UMKM lokal, terutama untuk UMKM perempuan sebagai bagian dari kontribusi BCA dalam mendukung pemberdayaan perempuan. Penyaluran kredit kepada debitur UMKM perempuan tumbuh sebesar 16,4% YoY mencapai Rp17,2 triliun dengan total debitur perempuan sebesar 47.856 orang.

### **Mengurangi Jejak Karbon Bank**

Sebagai bagian dari upaya untuk menjadi perusahaan yang ramah lingkungan, BCA telah mengambil langkah-langkah yang konsisten dengan fokus pada empat inisiatif utama, yaitu: digitalisasi kegiatan perbankan, inisiatif efisiensi energi, pengelolaan dan daur ulang limbah, serta konservasi alam.

Kontribusi terbesar dalam penghematan karbon berasal dari digitalisasi operasional BCA. Dengan mengurangi konsumsi kertas dan mobilitas fisik, penerapan digital terus menurunkan emisi karbon baik di sisi interaksi dengan nasabah dan di sisi proses internal.

Kami terus fokus untuk meningkatkan efisiensi energi di gedung-gedung BCA. Pada tahun 2024, Gedung Wisma BCA Foresta menjadi gedung pertama di Indonesia yang memperoleh sertifikat *Green Mark Super Low Energy* dari Building and Construction Authority of Singapore. Selain itu, Wisma BSB Semarang juga meraih sertifikasi bangunan hijau tingkat *Platinum* dari Green Building Council Indonesia.

Di bidang pengelolaan limbah, BCA meningkatkan inisiatif untuk menangani berbagai jenis limbah operasional, termasuk limbah elektronik, arsip dan dokumentasi yang sudah kadaluarsa, serta sampah organik dan non-organik. Di bidang pelestarian alam, BCA mendukung rehabilitasi empat pulau untuk menyediakan habitat yang aman bagi orangutan, menanam lebih dari 51.500 bibit bakau dan pohon lainnya, dan membangun ruang penetasan telur penyu yang mampu menampung hingga 15.000 telur, serta berhasil melepasliarkan 15.003 tukik.

Melalui keempat inisiatif tersebut, BCA mencapai total penghematan karbon sekitar 4.216 tCO<sub>2</sub> ekivalen pada tahun 2024, meningkat 40% dibandingkan dengan 3.021 tCO<sub>2</sub> ekivalen pada tahun 2023. BCA terus melakukan penyempurnaan perhitungan jejak karbon di seluruh bank, termasuk dari aktivitas penyaluran kredit. Informasi lebih lanjut mengenai perkembangan mitigasi karbon BCA dapat dilihat pada Laporan Keberlanjutan 2024.

### **Memberi Kembali, Berbuat Lebih Banyak**

BCA menjalankan serangkaian program untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan menyenangkan serta meningkatkan kesejahteraan karyawan. Pada tahun 2024, BCA membentuk *Sexual Harassment and Assault Prevention Unit* serta menyelenggarakan program keselamatan dan kesehatan kerja yang dinamakan Gebyar Bulan K3 untuk meningkatkan kesadaran karyawan akan keselamatan kerja dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

BCA juga terus berkomitmen untuk menciptakan dampak positif yang berkelanjutan bagi masyarakat melalui program "Bakti BCA" yang telah dimulai sejak tahun 1999. Bakti BCA menargetkan berbagai bidang penting seperti pendidikan, kesehatan masyarakat, pengembangan ekonomi, dan akses terhadap layanan dasar.

Pada tahun 2024, BCA membantu 30 desa di Indonesia, mendorong masyarakat setempat meningkatkan potensi ekonomi mereka. BCA juga menyelenggarakan program kesehatan bagi masyarakat kurang mampu di berbagai wilayah di Indonesia. Secara keseluruhan, BCA menyelenggarakan operasi katarak bagi 1.010 pasien, memberikan bantuan kesehatan kepada 13.620 orang, serta memfasilitasi kegiatan donor darah yang berhasil mengumpulkan 2.211 kantong darah. Melalui berbagai upaya tersebut, BCA turut mendukung peningkatan kesehatan masyarakat.

Bidang pendidikan tetap menjadi program yang berkelanjutan, melalui Beasiswa Bakti BCA yang memberikan bantuan pendidikan selama satu tahun kepada 700 siswa. Di tahun 2024, BCA juga menyelenggarakan lebih dari 1.000 aktivitas literasi keuangan yang diikuti lebih dari 230.000 individu.

Melalui berbagai inisiatif yang ditargetkan ini, BCA mempertegas komitmennya dalam mendorong siklus pemberdayaan, sehingga individu, komunitas, dan ekosistem dapat berkembang bersama dan berkontribusi pada Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) Indonesia.

#### **Pengakuan atas Penerapan LST**

BCA menerima berbagai penghargaan di tahun 2024, sebagai pengakuan atas fokus BCA terhadap keberlanjutan dan prinsip-prinsip LST. Di tingkat global, MSCI ESG Ratings kembali memberikan BCA Peringkat A, yang mencerminkan pencapaian kinerja di seluruh dimensi lingkungan, sosial, dan tata kelola. Selain itu, BCA juga meraih nilai 84,6 dari Thomson Reuters - Refinitiv, nilai tertinggi di antara perusahaan-perusahaan di Indonesia dengan Peringkat A. BCA terus menjadi komponen dari FTSE4Good ASEAN 5 Index. Dalam Dow Jones Sustainability Index (CSA S&P Global), BCA meraih skor 50 dengan peringkat persentil ke-80 secara global.

Di dalam negeri, BCA masuk dalam Indeks SRI-KEHATI, Indeks IDX KEHATI ESG Quality 45, dan Indeks IDX KEHATI ESG Sector Leaders, yang merupakan indikator utama keunggulan kinerja LST di pasar Indonesia. Penghargaan-penghargaan tersebut menjadi motivasi untuk memperkuat upaya kami menerapkan keberlanjutan dalam setiap aspek bisnis. Ke depannya, BCA terus berkomitmen untuk mendorong perubahan positif bagi lingkungan,

masyarakat, dan seluruh pemangku kepentingan sebagai mitra yang bertanggung jawab dalam menciptakan nilai yang berkesinambungan.

#### **Kepatuhan terhadap tata kelola perusahaan yang baik**

Penerapan tata kelola perusahaan merupakan faktor penting dalam menjaga kepercayaan para pemangku kepentingan yang beragam. BCA menerapkan standar kepatuhan yang ketat, mendorong transparansi, dan menjunjung tinggi perilaku yang baik dalam menjalankan bisnis dan operasional Bank.

Standar tata kelola perusahaan yang tinggi tercermin dari pencapaian BCA sebagai salah satu dari beberapa Perusahaan Terbuka ASEAN yang masuk dalam kategori ASEAN Asset Class Public Companies. Kepatuhan BCA dalam menerapkan tata kelola perusahaan yang baik secara konsisten telah mendapatkan pengakuan dari berbagai lembaga bergengsi. Di antaranya, BCA dinobatkan sebagai *The Greatest Champions of GRC Excellence Performance 2024* dan *The Best Overall in Corporate Governance - IICD Corporate Governance Award 2024*.

#### **Peran Direksi dalam Merumuskan Strategi dan Kebijakan**

Direksi berperan penting dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi dan kebijakan BCA, memastikan keserasian dengan Visi dan Misi BCA, serta menjawab kebutuhan nasabah yang terus berkembang. Dalam hal ini, Direksi menetapkan arah strategi yang jelas dengan memanfaatkan kekuatan utama untuk menopang pertumbuhan bisnis.

Direksi menetapkan target-target yang selaras dengan tujuan ini, dan target-target tersebut dikomunikasikan ke seluruh jajaran organisasi dengan penerapan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators/KPI*) yang jelas. Direksi merumuskan inisiatif dan kebijakan strategis serta menetapkan target yang harus dicapai oleh setiap unit bisnis untuk menyelaraskan aktivitas di berbagai unit kerja dan menerapkan akuntabilitas di seluruh organisasi. Rencana bisnis yang komprehensif didiskusikan dengan seluruh unit bisnis, bersama dengan faktor pendukung yang penting, seperti kebutuhan staf, teknologi dan infrastruktur, serta manajemen risiko untuk memastikan efektivitas kebijakan mitigasi risiko.

## Memastikan Pelaksanaan dan Penerapan Strategi Perusahaan

Direksi memastikan pelaksanaan strategi perusahaan melalui komunikasi yang efektif di seluruh organisasi, termasuk unit bisnis, fungsi pendukung, cabang, dan anak perusahaan.

Unit-unit kerja dan anak perusahaan memberikan laporan kemajuan secara berkala kepada Direksi. Direksi bertanggung jawab untuk memantau, memberikan *feedback*, dan menyelaraskan inisiatif dari berbagai unit kerja agar dapat mencapai tujuan secara keseluruhan. Review dan *feedback* difokuskan antara lain pada aspek pertumbuhan bisnis, manajemen risiko, keterlibatan nasabah, kapabilitas digital, kualitas layanan, dan keamanan transaksi.

Unit Manajemen Risiko dan fungsi Audit Internal mendukung Direksi dalam menjaga tata kelola risiko dengan memantau operasional harian dan memberikan masukan mengenai risiko kredit dan operasional. Hasil dari tinjauan ini memberikan arah pada tindakan perbaikan guna memastikan kepatuhan terhadap ambang batas risiko, dan pada saat yang sama tetap fokus pada pencapaian tujuan strategis.

## Kinerja Komite-Komite di bawah Direksi

Direksi dibantu oleh tujuh komite: Komite Aset dan Liabilitas (ALCO), Komite Manajemen Risiko, Komite Manajemen Risiko Terintegrasi, Komite Kebijakan Perkreditan, Komite Perkreditan, Komite Pengarah Teknologi Informasi, dan Komite Penasihat Kasus Kepegawaian. Sepanjang tahun, komite-komite tersebut telah menjalankan perannya secara efektif, memberikan nasihat dan rekomendasi kepada Direksi. Secara berkala, Direksi menyelenggarakan diskusi rutin dengan komite-komite tersebut untuk mendapatkan masukan dalam pengambilan keputusan strategis.

## Komposisi Direksi

Komposisi anggota Direksi tidak mengalami perubahan sepanjang tahun 2024. Seluruh anggota direksi menyampaikan rasa terima kasihnya kepada para pemegang saham atas kepercayaan dan dukungannya dalam upaya mencapai pertumbuhan yang berkesinambungan bagi BCA serta menciptakan nilai jangka panjang bagi seluruh pemangku kepentingan.

## Prospek Usaha

Memasuki tahun 2025, kami optimis namun tetap berhati-hati. Secara global, isu-isu utama termasuk potensi eskalasi perang dagang AS-Tiongkok, konflik yang sedang berlangsung di Timur Tengah, potensi munculnya kembali tekanan inflasi, dan risiko gangguan rantai pasokan, dapat berdampak kepada negara-negara berkembang.

Pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia diproyeksikan akan tetap berada di kisaran 5,0% pada tahun 2025, kurang lebih sama dengan tingkat pertumbuhan yang diperkirakan untuk tahun 2024, meskipun demikian proyeksi ini dapat berubah tergantung pada berbagai faktor. Terkait kebijakan suku bunga, Bank Indonesia akan mempertimbangkan dengan hati-hati, memprioritaskan stabilitas makro dan memelihara lingkungan bisnis yang kondusif untuk pertumbuhan ke depan. Penyesuaian suku bunga kebijakan lebih lanjut akan dipengaruhi oleh berbagai variabel termasuk keputusan suku bunga Federal Reserve, arus investasi asing, pertumbuhan ekonomi nasional dan nilai tukar Rupiah.

Bekerja sama dengan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), BCA akan proaktif untuk melakukan kajian terhadap lingkungan operasional, serta tetap *agile* dalam menyesuaikan berbagai asumsi bisnis dengan tetap berpegang teguh pada prinsip kehati-hatian perbankan. Dengan mempertimbangkan kondisi saat ini, target moderat telah ditetapkan untuk tahun 2025, sebagai berikut:

Kategori	Target 2025
Produk Domestik Bruto (PDB)	5%
Pertumbuhan Kredit	6% - 8%
Marjin Bunga Bersih ( <i>Net Interest Margin</i> -NIM)	5,7% - 5,8%
CIR ( <i>Cost to Income Ratio</i> )	33% - 34%
Biaya CKPN kredit terhadap Total Kredit ( <i>Cost of Credit</i> -CoC)	~0,3%
Tingkat Pengembalian atas Aset ( <i>Return on Asset</i> - ROA)	3,6% - 3,8%
Tingkat Pengembalian atas Ekuitas ( <i>Return on Equity</i> - ROE)	21% - 23%

Untuk menghadapi ketidakpastian di tahun mendatang, kami telah membentuk cadangan modal yang kuat dan likuiditas yang cukup. Kami juga berada di posisi unggul untuk meraih peluang apabila pertumbuhan ekonomi melebihi ekspektasi. Dalam jangka panjang, faktor-faktor seperti urbanisasi yang terus berlanjut, meningkatnya keragaman nasabah, penetrasi perbankan yang masih rendah, dan meningkatnya jumlah penduduk akan mendorong permintaan terhadap layanan perbankan. Kami yakin akan prospek masa depan Indonesia, dan sebagai salah satu bank besar di Indonesia, kami berkomitmen untuk tumbuh bersama secara nasional.

### **Terima kasih atas Kepercayaan Anda**

Di penghujung tahun 2024, kami ingin menyampaikan rasa terima kasih kami yang tulus kepada seluruh nasabah, mitra kerja, dan karyawan atas kepercayaan dan dukungan yang terus diberikan kepada BCA. Loyalitas yang diberikan telah berperan penting dalam membentuk BCA menjadi institusi yang kuat dan dinamis seperti saat ini, dan kami berterima kasih atas kesempatan yang diberikan untuk senantiasa melayani dan mendapatkan kepercayaan di hati nasabah.

Kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Dewan Komisaris atas arahan, nasihat, dan dukungan yang luar biasa sepanjang tahun. Masukan dan saran dari Dewan Komisaris sangat penting dalam menentukan arah strategis Bank serta memberikan kontribusi yang signifikan bagi kesuksesan Bank yang berkelanjutan. Selain itu, kami juga berterima kasih kepada regulator, yaitu Bank Indonesia (BI) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Dukungan dan kerja sama regulator, terutama selama periode ketidakpastian, sangat penting bagi keberlanjutan pertumbuhan dan stabilitas Bank. Kami bangga dapat berkolaborasi dengan mereka dalam menghadapi berbagai tantangan yang terus berkembang di sektor keuangan.

Ke depan, BCA akan terus berkomitmen untuk memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap brand BCA. Dengan tetap berfokus pada keunggulan layanan, tata kelola yang baik, dan etika korporasi, kami bertekad untuk terus membangun institusi yang terpercaya dan tangguh serta tetap “Senantiasa di Sisi Anda”. Sekali lagi, terima kasih atas kepercayaan dan dukungan Anda. Kami menantikan tahun-tahun berikutnya yang penuh kesuksesan, pertumbuhan, dan kemajuan bersama di tahun 2025.

Jakarta, Februari 2025

Atas nama Direksi,



**Jahja Setiaatmadja**

Presiden Direktur

# Laporan Tugas Pengawasan Dewan Komisaris



**Djohan Emir Setijoso**  
Presiden Komisaris

“

# **BCA membukukan kinerja yang sangat baik dan memperkokoh fondasi guna menopang pertumbuhan dimasa depan melalui investasi strategis di berbagai bidang**

”

## **Para Pemangku Kepentingan yang Terhormat,**

BCA menutup tahun 2024 dengan kinerja keuangan yang solid dan membukukan laba bersih setelah pajak sebesar Rp54,8 triliun, tumbuh sebesar 12,7% YoY. Dewan Komisaris mengapresiasi kinerja BCA dengan pencapaian pertumbuhan kredit yang tinggi di seluruh segmen dan menjaga soliditas posisi likuiditas di tengah ketatnya persaingan dana. Pencapaian ini menghasilkan laba per saham sebesar Rp445 dan imbal hasil atas dana pemegang saham yang cukup baik yaitu sebesar 24,6%. Fokus BCA sebagai bank *hybrid* yang memiliki *multiple customer touch points* telah mengukuhkan perannya sebagai mitra yang dapat diandalkan di industri perbankan dalam melayani basis nasabah yang semakin berkembang dan beragam.

### **Kinerja yang Sangat Baik di Tengah *Operating Environment* yang Moderat**

Perekonomian global pada tahun 2024 mengalami ketidakpastian yang tinggi, hal ini didorong oleh meningkatnya ketegangan geopolitik, transisi pemerintahan di beberapa negara termasuk di Amerika Serikat. Hasil pemilihan presiden Amerika Serikat telah memperkuat indeks Dolar Amerika Serikat sehingga menyebabkan pelemahan mata uang di berbagai negara berkembang di samping prospek suku bunga yang relatif tinggi untuk jangka waktu yang lebih lama. Pemangkasan suku bunga oleh Federal Reserve Board yang lebih lambat dari perkiraan menyebabkan terjadinya *capital outflow* yang tidak stabil secara global.

Kami mengapresiasi otoritas di Indonesia yang dengan cepat merespons tantangan ini dengan menerapkan langkah kehati-hatian serta memprioritaskan stabilitas makro.

Dalam rangka menjaga nilai tukar Rupiah, Bank Indonesia menghentikan sementara rencana penurunan suku bunga selama sisa tahun 2024 setelah melakukan satu kali penyesuaian pada bulan September 2024. Tingkat inflasi Indonesia tetap rendah dan cadangan devisa berada pada tingkat yang memadai, sehingga memberikan penyangga terhadap guncangan eksternal sebagai dampak dari perubahan arus modal global dan risiko nilai tukar mata uang asing. Perekonomian Indonesia berhasil mencatat pertumbuhan moderat sekitar 5% pada tahun 2024. Pemerintah Indonesia telah meluncurkan beberapa paket insentif untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi domestik, mulai dari dukungan untuk rumah tangga hingga paket fiskal yang bertujuan untuk menstimulasi segmen UKM dan daya beli domestik terutama untuk kelompok masyarakat kelas menengah ke bawah.

# Dewan Komisaris



**Raden Pardede**  
Komisaris Independen

**Djohan Emir Setijoso**  
Presiden Komisaris

**Sumantri Slamet**  
Komisaris Independen

**Cyrillus Harinowo**  
Komisaris Independen

**Tonny Kusnadi**  
Komisaris

Sebagai representasi dari ekonomi makro, sektor perbankan Indonesia menunjukkan ketahanannya secara umum meskipun terdapat pengetatan likuiditas. Seiring dengan pertumbuhan kredit yang melebihi peningkatan dana pihak ketiga di sepanjang tahun, sistem perbankan mengalami persaingan yang ketat dalam hal penghimpunan dana di tengah tingkat suku bunga yang tinggi. Hal ini mendorong perbankan untuk menaikkan suku bunga simpanan pihak ketiga yang tentunya memberikan tekanan pada profitabilitas. Walaupun menghadapi tantangan tersebut, dengan basis ekosistem yang luas, BCA berhasil meningkatkan komposisi dana murah CASA yang memberikan kontribusi sekitar 82% dari total dana pihak ketiga BCA. BCA mampu mempertahankan cadangan likuiditas yang kokoh dan mengelola biaya dana secara efektif, sehingga dapat menyalurkan kredit dengan tingkat suku bunga yang kompetitif. BCA mencatat pertumbuhan total kredit sebesar 13,8%, lebih tinggi dari rata-rata industri sebesar 10,4%. Kinerja kredit dan pendanaan yang kuat telah meningkatkan pendapatan bunga bersih sebesar 9,8% menjadi Rp82,3 triliun, memberikan kontribusi sekitar 76% terhadap total pendapatan operasional BCA.

Penerapan prinsip kehati-hatian memastikan pertumbuhan kredit BCA diimbangi oleh penekanan pada terjaganya kualitas kredit dan diversifikasi portofolio. Rasio *Loan at Risk* (LAR) membaik, disertai pencadangan terhadap NPL yang memadai sebesar 208,5% pada akhir tahun 2024. Pada saat yang sama, disiplin dalam pengelolaan biaya menghasilkan *Cost to Income Ratio* yang lebih rendah sebesar 31,5% dibandingkan dengan 34,1% di tahun sebelumnya. Dengan demikian, BCA mencatatkan hasil yang sangat baik di berbagai parameter keuangan, mulai dari pendapatan operasional hingga laba bersih dan disertai dengan posisi neraca yang solid.

### **Penilaian atas Kinerja Direksi**

Dewan Komisaris memberikan apresiasi atas pencapaian kinerja keuangan tahun 2024 yang tidak terlepas dari keberhasilan Direksi dalam menyikapi dinamika makro ekonomi global dan domestik yang memberikan tantangan di industri perbankan. Secara umum, BCA berhasil membukukan pertumbuhan kredit yang berkualitas, serta semakin memperkokoh bisnis perbankan transaksi BCA.

Kami melihat pencapaian tersebut tidak dapat diraih tanpa melalui berbagai tantangan. Direksi telah mengatasi berbagai rintangan, antara lain dinamika perkembangan teknologi yang sangat cepat, risiko serangan siber, kestabilan kualitas aset, dan regenerasi sumber daya manusia. Secara keseluruhan, kami melihat bahwa tantangan-tantangan yang ada dapat dikelola dengan baik dan inisiatif-inisiatif utama Bank dapat dilaksanakan secara efektif. Dewan Komisaris mendukung prioritas strategis

Bank yang berfokus pada media transaksi yang nyaman dan andal, model bisnis *hybrid*, penguatan kemampuan TI dan keamanan siber, pengembangan sumber daya manusia serta pertumbuhan kredit yang berkualitas.

Dalam rangka memenuhi kebutuhan nasabah yang terus berkembang dalam hal pembayaran dan penyelesaian transaksi, BCA memperkenalkan sejumlah fitur baru di luar layanan yang telah ada sebelumnya. *Platform* transaksi BCA telah menghasilkan frekuensi transaksi yang lebih tinggi, baik di jaringan fisik maupun digital. Peningkatan *customer experience*, kelancaran transaksi di semua kanal dan pemasaran secara terarah, telah berhasil memperdalam *customer engagement* di sepanjang tahun. Secara rata-rata, BCA memproses lebih dari 98 juta transaksi setiap hari sepanjang tahun 2024, yang merupakan bukti keunggulan layanan BCA.

Berbekal basis nasabah yang besar, BCA semakin memperluas ekosistemnya, menjangkau komunitas-komunitas baru dan rantai nilai nasabah yang belum tersentuh. Kolaborasi dengan ekosistem lain berjalan dengan baik berlandaskan interkoneksi platform terbuka. Berbagai upaya tersebut terbukti membawa hasil dengan keberhasilan BCA dalam meraih lebih dari 15 juta nasabah baru dalam lima tahun terakhir.

BCA melakukan investasi yang berkelanjutan di bidang infrastruktur TI, kanal transaksi dan sumber daya manusia guna memperkuat fundamental bisnis. Beberapa area investasi utama antara lain adalah *data center* baru yang mulai beroperasi pada akhir tahun 2024, sistem keamanan siber, pelatihan pegawai, dan perbaikan proses secara sistematis. Pada tahun 2024, total belanja modal mencapai Rp4,3 triliun, dan sebagian besar merupakan belanja terkait TI.

Di sisi penyaluran kredit, Direksi menjajaki berbagai peluang di segmen korporasi, khususnya di sektor hilirisasi mineral dan sumber daya alam, yang sejalan dengan fokus pemerintah dalam mengembangkan ekonomi bernilai tambah. Inisiatif-inisiatif tersebut dievaluasi secara hati-hati dengan tetap memperhatikan praktik manajemen risiko yang *prudent*. Kualitas *underwriting* yang baik sangat penting bagi Bank untuk mempertahankan portofolio kredit yang sehat dalam jangka panjang.

Pada segmen kredit UKM, berbagai investasi telah dilakukan dalam tiga tahun terakhir guna meningkatkan kapasitas dan produk untuk melayani pelaku UKM dengan lebih baik. Dewan Komisaris melihat pertumbuhan kredit UKM yang positif dan berkualitas. Segmen kredit konsumen mencatatkan peningkatan pada Kredit Pemilikan Rumah (KPR), Kredit Kendaraan Bermotor (KKB),

dan kartu kredit. Prestasi kinerja di segmen kredit UKM dan konsumen juga didorong oleh analisa data nasabah yang lebih mendalam serta perluasan jangkauan target nasabah. Pertumbuhan kredit UKM dan konsumen yang solid di seluruh Indonesia, menjadi pertanda positif bagi ekspansi di masa mendatang pada wilayah geografis yang lebih beragam.

Dewan Komisaris merekomendasikan agar Bank senantiasa mempertahankan permodalan dan likuiditas yang kuat untuk menghadapi ketidakpastian global dan domestik, serta sekaligus memberikan landasan bagi pertumbuhan kredit yang berkesinambungan dan berkualitas dalam jangka panjang.

### Komitmen Keuangan Berkelanjutan dan Ketahanan Iklim

Sebagai bagian dari upaya membangun bisnis perbankan yang berkelanjutan dan berkontribusi terhadap target nasional, BCA berkomitmen untuk mendukung inisiatif ekonomi hijau dan mengatasi risiko terkait iklim. Manajemen secara proaktif menjajaki peluang di bidang ini dengan meningkatkan portofolio keuangan berkelanjutan sebesar 12,5% menjadi Rp228,6 triliun atau sekitar 24,8% dari total portofolio kredit BCA. Faktor-faktor LST kini telah menjadi bagian dari proses pemberian kredit BCA, selaras dengan arahan regulator dan praktik-praktik terbaik di industri.

Inisiatif pembiayaan hijau dan pembiayaan sosial terutama untuk pemberdayaan pengusaha perempuan skala kecil, meningkat di tahun 2024. Kami melihat kedua bidang ini memiliki potensi untuk terus bertumbuh dan semakin memberikan kontribusi positif bagi lingkungan maupun dari sisi sosial. Secara paralel, Direksiberinisiatifuntukmengelola jejak karbon Bank, termasuk program pengurangan dan daur ulang limbah, serta berinvestasi pada gedung-gedung hemat energi. Upaya-upaya tersebut sejalan dengan tujuan keberlanjutan Indonesia yang lebih luas, yaitu pertumbuhan ekonomi inklusif dan mencapai nol karbon pada tahun 2060. Berbagai upaya ini menegaskan kembali peran BCA sebagai warga korporasi yang bertanggung jawab.

### Pengawasan atas Strategi dan Implementasi BCA

Dewan Komisaris secara aktif melakukan pengawasan arah dan penerapan strategi sepanjang tahun, memastikan bahwa BCA tetap berada pada jalur yang tepat untuk mencapai tujuan jangka panjang di tengah kondisi yang semakin dinamis. Penelaahan secara rutin atas inisiatif-inisiatif utama memungkinkan Dewan Komisaris untuk memberikan arahan dan umpan balik yang konstruktif melalui pertemuan dan komunikasi, baik secara tatap muka maupun *hybrid* pada berbagai bidang penting, termasuk strategi bisnis, manajemen risiko, audit, dan kepatuhan.

Pada tahun 2024, Dewan Komisaris mengadakan 44 pertemuan dan 6 rapat gabungan dengan Direksi. Di bawah ini adalah bidang-bidang yang dibahas bersama Direksi:

Topik	Kegiatan yang dilakukan oleh Dewan Komisaris
<b>Strategi &amp; Manajemen Bisnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan pengawasan bisnis dan operasi bank, serta memantau lingkungan bisnis di sepanjang tahun 2024, yang mencakup parameter makroekonomi, pergerakan suku bunga, dan persaingan.</li> <li>Memberikan masukan mengenai arah strategis Bank kepada Direksi. Memberikan masukan mengenai bagaimana model bisnis agar tetap relevan di tengah lingkungan yang dinamis, dengan mempertimbangkan perubahan perilaku transaksi, evolusi digital, persaingan dalam sistem pembayaran, dan pergeseran demografi nasabah. Dewan Komisaris mengamati perkembangan di bidang TI dan sumber daya manusia.</li> <li>Meninjau kebijakan terkait dengan batas maksimum pemberian kredit terutama untuk industri yang sedang berkembang pesat, dan mengevaluasi pemberian kredit kepada debitur besar untuk mengelola risiko konsentrasi.</li> <li>Memantau alokasi dan pengelolaan aset. Mengawasi anggaran Bank dari sisi pendapatan dan biaya serta memberikan umpan balik melalui tinjauan berkala.</li> </ul>
<b>Manajemen Risiko</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memantau dan menilai profil risiko, penerapan manajemen risiko terintegrasi dan struktur permodalan.</li> <li>Menyelenggarakan diskusi rutin dengan divisi TI dan Satuan Kerja Manajemen Risiko, serta memantau risiko siber di sektor perbankan dan BCA.</li> <li>Menyelenggarakan diskusi dengan pihak eksternal, dan melakukan penelaahan terhadap tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dari waktu ke waktu.</li> <li>Memantau kondisi makroekonomi global dan tren perbankan, serta mengevaluasi kekuatan likuiditas dan kecukupan modal BCA apabila terjadi gangguan yang signifikan.</li> <li>Memantau dan meninjau <i>Risk Appetite Statement Bank</i>.</li> <li>Menyetujui Rencana Aksi dan Rencana Resolusi Bank.</li> </ul>
<b>Audit &amp; Compliance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memantau dan meninjau ruang lingkup audit.</li> <li>Memantau penilaian audit internal terhadap unit kerja dan kinerja cabang.</li> </ul>

## Evaluasi Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan

Berdasarkan pandangan Dewan Komisaris, manajemen telah secara efektif mematuhi dan menerapkan praktik-praktik tata kelola perusahaan yang baik (GCG) dalam kegiatan operasional BCA sehari-hari. Manajemen secara konsisten menjunjung tinggi prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas dan kewajaran, sehingga memastikan bahwa operasional BCA sesuai dengan ketentuan regulator dan responsif terhadap ekspektasi para pemangku kepentingan. Berdasarkan kriteria ASEAN Corporate Governance Scorecard (ACGS), implementasi GCG BCA memperoleh peringkat 'Sangat Baik', yang menegaskan keselarasannya dengan standar internasional.

Dewan Komisaris memantau secara seksama kerangka kerja manajemen risiko BCA sebagai bagian dari penerapan GCG yang baik, dengan perhatian khusus pada risiko-risiko yang muncul seperti ancaman keamanan siber dan volatilitas ekonomi global. Pendekatan manajemen risiko yang kuat memastikan bahwa BCA memiliki daya tahan didukung oleh penyangga likuiditas yang memadai dan diversifikasi portofolio kredit untuk memitigasi potensi risiko.

## Pengamatan atas Sistem Pelaporan Pelanggaran

Sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*) BCA beroperasi sebagai mekanisme penting dalam menjaga praktik bisnis yang beretika dan transparan. Diawasi langsung oleh Dewan Komisaris, sistem ini berjalan dengan baik di tahun 2024, sehingga memungkinkan para pemangku kepentingan internal maupun eksternal untuk melaporkan kecurangan atau pelanggaran secara rahasia.

## Penilaian terhadap Komite-komite di bawah Dewan Komisaris

Dewan Komisaris didukung oleh empat komite yakni: Komite Audit, Komite Pemantau Risiko, Komite Remunerasi dan Nominasi, dan Komite Tata Kelola Terintegrasi. Setiap komite menjalankan tugasnya dengan baik pada tahun 2024 dalam mendukung penerapan tata kelola yang baik.

Komite Audit melakukan penelaahan atas hal-hal penting terkait pelaporan keuangan, sistem pengendalian internal dan kepatuhan terhadap peraturan, guna memastikan bahwa kegiatan operasional BCA telah sesuai dengan standar peraturan dan kebijakan internal. Komite Audit juga menangani kasus-kasus penipuan dan memberikan masukan kepada Direksi.

Komite Pemantau Risiko secara aktif memantau kerangka kerja manajemen risiko BCA, memastikan bahwa kebijakan dan praktik-praktik BCA telah memadai untuk menghadapi

kondisi pasar yang terus berkembang. Pada tahun 2024, Komite Pemantau Risiko telah menilai berbagai faktor risiko, termasuk kualitas kredit, volatilitas pasar, dan risiko operasional, serta memberikan arahan untuk menjaga posisi likuiditas dan kualitas aset.

Komite Remunerasi dan Nominasi memberikan rekomendasi atas kebijakan remunerasi dan strategi manajemen talenta BCA. Komite ini juga mengawasi upaya pemetaan talenta untuk memperkuat regenerasi kepemimpinan di berbagai organ organisasi.

Komite Tata Kelola Terintegrasi berfokus untuk memastikan penerapan tata kelola terintegrasi di seluruh BCA dan anak perusahaan. Dengan memantau kepatuhan terhadap prinsip-prinsip tata kelola, Komite Tata Kelola Terintegrasi mendorong praktik-praktik bisnis yang baik di seluruh organisasi, serta memperkuat komitmen BCA terhadap transparansi dan akuntabilitas. Informasi lebih lanjut mengenai komite-komite tersebut dapat dilihat pada Bab Tata Kelola Perusahaan dalam laporan ini di halaman 324-325.

## Komposisi Dewan Komisaris

Komposisi anggota Dewan Komisaris tidak mengalami perubahan pada tahun 2024.

Pada tanggal 16 Desember 2024, saya secara resmi mengajukan pengunduran diri sebagai Presiden Komisaris BCA dengan mengajukan pensiun dini dari masa jabatan 5 tahun yang semula (periode 2021-2026). Atas pengajuan tersebut, BCA telah meninjau kembali rencana suksesi dan Komite Remunerasi dan Nominasi akan menominasikan pengganti saya dengan mempertimbangkan rekam jejak, pengalaman, dan kompetensi yang dimiliki oleh para kandidat. Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST) akan menentukan tanggal efektif terakhir masa jabatan saya sebagai Presiden Komisaris.

## Penilaian atas Evaluasi Direksi terhadap Prospek Usaha

Kami sejalan dengan pandangan Direksi untuk tahun 2025 yang optimis namun tetap hati-hati, dengan mempertimbangkan potensi dampak ketidakpastian global terhadap negara-negara berkembang, termasuk Indonesia.

Perekonomian Indonesia diproyeksikan tumbuh moderat pada tahun 2025 sekitar 5%, atau sama dengan tahun 2024. Kami percaya otoritas keuangan terkait akan mengambil tindakan yang tepat dan waspada menghadapi tantangan global guna menjaga kondisi ekonomi yang kondusif.

Kebijakan-kebijakan regulator akan mempertimbangkan berbagai faktor, termasuk inflasi, laju pertumbuhan ekonomi, arah kebijakan Bank Sentral AS, dan stabilitas Rupiah. Kami sependapat dengan pandangan Direksi untuk menetapkan asumsi bisnis yang realistik dalam Rencana Bisnis Bank (RBB) agar sejalan dengan laju perekonomian.

Kami memandang bahwa Direksi perlu menyeimbangkan target-target yang ditetapkan dengan langkah-langkah yang pruden, serta siap menghadapi guncangan yang mungkin terjadi, didukung oleh manajemen risiko yang baik. Secara paralel, Direksi harus tetap *agile* untuk memanfaatkan peluang-peluang bisnis yang ada apabila pertumbuhan melebihi ekspektasi.

Prioritas strategis Bank untuk tahun 2025 mencakup upaya-upaya untuk mempertahankan pertumbuhan kredit yang berkualitas, meningkatkan kapabilitas digital, serta memperluas ekosistem melalui kemitraan dan akuisisi nasabah. Kami juga mendorong Direksi untuk berinvestasi secara konsisten di bidang-bidang utama seperti digitalisasi, keamanan siber, dan sumber daya manusia, untuk menjaga pertumbuhan jangka panjang BCA. Kami optimis bahwa BCA akan terus memberikan pelayanan prima kepada nasabah dan mempertahankan posisinya sebagai salah satu pemimpin di industri perbankan Indonesia.

## Kata Penutup

Setelah menutup tahun ini dengan kinerja yang baik, penting bagi BCA untuk tetap berada pada posisi yang solid dalam menghadapi berbagai tantangan di masa mendatang, baik di tingkat global maupun domestik. Kami percaya bahwa tantangan-tantangan tersebut juga akan membawa peluang bagi pertumbuhan bisnis, inovasi, dan kolaborasi.

Merupakan suatu kehormatan yang luar biasa bagi saya untuk menjabat sebagai Presiden Komisaris selama 14 tahun terakhir, setelah saya menjabat sebagai Presiden Direktur sejak tahun 1999. Saya sangat bersyukur dapat menyaksikan transformasi luar biasa dan pertumbuhan bisnis berkelanjutan, disertai dengan budaya kehati-hatian dan tata kelola yang baik. Saya ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesempatan yang diberikan kepada saya untuk bekerja bersama dengan insan-insan yang berbakat, dan dapat menjadi bagian dari tim yang menghargai kolaborasi dan inovasi. Semoga BCA dapat terus meraih kesuksesan dan saya akan memberikan dukungan penuh dan memastikan kelancaran masa transisi.

Akhir kata, Dewan Komisaris mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada para nasabah, regulator, seluruh anggota Direksi, karyawan dan pemegang saham atas kepercayaan dan dukungan yang telah diberikan sehingga BCA dapat mencapai kinerja yang baik. Dengan dukungan dari seluruh pihak tersebut, kami yakin BCA akan terus tumbuh dan memberikan nilai tambah secara berkelanjutan di tahun-tahun mendatang.

Jakarta, Februari 2025  
Atas nama Dewan Komisaris,

**Djohan Emir Setijoso**  
Presiden Komisaris