



Laporan Direktur Utama

Ongki Wanadjati Dana

Direktur Utama

“

Jika sebelum ini Bank lebih fokus pada segmen ritel atau *mass market* dan Usaha Kecil Menengah (UKM), saat ini dan selanjutnya Bank masuk ke segmen korporasi, yang merupakan bisnis inti SMBCI.

”

Pemegang saham dan pemangku kepentingan yang terhormat

Salam sejahtera untuk kita semua, semoga selalu dalam lindungan Tuhan Yang Maha Esa. Pada kesempatan ini, izinkan kami menyampaikan laporan tahunan untuk tahun buku yang berakhir pada 31 Desember 2019. Laporan ini merupakan bagian dari tanggung jawab atas pengelolaan usaha oleh manajemen dalam kurun waktu satu tahun.

Laporan tahunan yang kami sampaikan sejalan dengan arahan dan ketentuan yang diberikan regulator, seperti Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK). Di antaranya adalah POJK Nomor 29/POJK.04/2016 tentang Laporan Tahunan Emiten atau Perusahaan Publik, ketentuan-ketentuan wajib lainnya, serta standar praktik terbaik di lingkungan industri.

Seluruh isi laporan ini telah sejalan dengan laporan keuangan yang diaudit oleh auditor independen serta yang disampaikan kepada regulator, baik laporan berkala seperti laporan keuangan maupun waktu tertentu, yang berkenaan dengan aksi korporasi dan pemenuhan kewajiban lain.

Babak Baru Bank BTPN

Tahun 2019 merupakan tahun yang sangat bersejarah bagi PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk yang berubah nama menjadi PT Bank BTPN Tbk (“Bank BTPN” atau “Bank”) sejak tanggal 1 Februari 2019, yang menjadi identitas resmi sejak Bank bergabung dengan PT Bank Sumitomo Mitsui Indonesia (SMBCI).

Seluruh proses penggabungan usaha yang terjadi, baik dari sisi legal maupun sisi operasional telah berjalan dengan baik. Tidak ada dinamika yang secara substansial berpengaruh terhadap kegiatan operasional Bank.

Bagi kami, penyelesaian penggabungan usaha ini dinilai penting, karena menjadi penanda atas lahirnya babak baru perjalanan bisnis Bank BTPN. Jika sebelum ini Bank lebih fokus pada segmen ritel atau *mass market* dan Usaha Kecil Menengah (UKM), saat ini dan selanjutnya Bank masuk ke segmen korporasi, yang merupakan bisnis inti SMBCI. Unit usaha korporasi melayani perusahaan Jepang yang beroperasi di Indonesia, perusahaan multinasional dan perusahaan lokal besar lainnya. Bisnis korporasi juga telah secara aktif terlibat dalam pembiayaan terstruktur (*Structured Financing*) dan pemberian pinjaman sindikasi (*Syndicated Lending*) di pasar Indonesia. Dengan demikian, Bank BTPN menjadi bank universal dengan layanan yang lebih lengkap.

Setelah penggabungan usaha, Bank telah memiliki visi baru:

“Menjadi bank pilihan utama di Indonesia, yang dapat memberikan perubahan berarti dalam kehidupan jutaan orang, terutama dengan dukungan teknologi digital.”

Begitu pun dengan misi, yang mengalami penyesuaian, yang mencerminkan arah pengembangan program dan kebijakan Bank ke depan:

- Menawarkan solusi dan layanan keuangan yang lengkap ke berbagai segmen ritel, mikro, UKM dan bisnis korporasi di Indonesia, serta bangsa dan negara Indonesia secara keseluruhan;
- Memberikan kesempatan berharga bagi pertumbuhan profesional karyawan Bank BTPN;
- Menciptakan nilai yang signifikan dan berkesinambungan bagi *stakeholder* termasuk masyarakat Indonesia;
- Memanfaatkan inovasi teknologi sebagai pembeda utama untuk memberikan kualitas dan pengalaman terbaik di kelasnya kepada nasabah dan mitra Bank BTPN.

Perubahan pada visi dan misi tersebut, antara lain untuk menyesuaikan dengan kondisi Bank yang telah menjelma menjadi entitas bisnis besar. Dari sisi aset, setelah penggabungan usaha, Bank mengalami pertumbuhan tinggi, dari Rp101,3 triliun pada tahun 2018 menjadi Rp181,6 triliun atau meningkat 79% di akhir tahun 2019. Dengan demikian, kini Bank BTPN menjadi satu dari 10 bank terbesar di Indonesia dari sisi aset.

Dengan dukungan global dari induk usaha, yaitu Sumitomo Mitsui Bank Corporation (SMBC) dan kemampuan perbankan digital, Bank BTPN memiliki kemampuan dan peluang lebih besar dalam menyalurkan pembiayaan. Begitu juga dengan segmentasi yang dijangkau semakin luas, sehingga kemampuan memberikan layanan terbaik bagi nasabah meningkat.

Kondisi Makro

Di tengah proses konsolidasi dan integrasi yang dijalankan Bank selama tahun 2019, kondisi perekonomian global berjalan kurang mulus. Kinerja ekonomi masih terjadi perlambatan, yang antara lain disebabkan oleh ketegangan hubungan dagang antara Amerika Serikat dengan Tiongkok yang masih berlangsung. Situasi tersebut membuat kinerja perekonomian global cenderung melemah dan harga komoditas tertekan.

Akibat ketidakpastian pada pergerakan ekonomi global, Bank Dunia dan Dana Moneter Internasional (Internasional Monetary Fund/IMF) sempat merevisi target pertumbuhan yang dicanangkan di awal tahun, sehingga menjadi lebih rendah dari target. Perubahan tersebut, terutama disebabkan oleh perang dagang dua negara dengan perekonomian terbesar di dunia yang cenderung belum reda. Sebagai hasilnya, pertumbuhan ekonomi dunia di tahun 2019 melambat menjadi tumbuh 2,9% yoy dari tahun sebelumnya tumbuh 3,6% yoy

Kondisi perekonomian dunia yang masih belum stabil dan cenderung melambat, memberikan tekanan kepada perekonomian nasional. Hal itu, terutama berimplikasi kepada pelemahan perdagangan internasional dan penurunan harga komoditas, sehingga mempengaruhi kegiatan bisnis dunia usaha.

Merespons kondisi tersebut, sepanjang tahun 2019, Bank Sentral Amerika Serikat, Federal Reserve (The Fed) menurunkan tingkat suku bunga acuan sebesar 75 bps menjadi 1,50%-1,75% dari sebelumnya 2,25%-2,50%. Bank Indonesia juga melakukan respon yang sama dengan meluncurkan sejumlah kebijakan relaksasi. Suku bunga acuan sepanjang tahun 2019 telah empat kali turun dalam kurun waktu enam bulan, dari 6,00% pada Juni menjadi 5,00% pada Desember.

Bank Indonesia juga menurunkan Giro Wajib Minimum perbankan sebesar 50 basis poin. Melalui kebijakan tersebut, likuiditas perbankan diharapkan bertambah, sehingga ikut mendorong pergerakan ekonomi melalui penyaluran kredit.

Otoritas di bidang perbankan, yaitu Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menyadari bahwa kondisi perekonomian yang terjadi pada 2019 ikut menekan industri perbankan. Karena itu, target pertumbuhan kredit pun diturunkan menjadi 9-11% dari sebelumnya diharapkan dapat tumbuh sebesar 10-12%. Namun target tersebut tetap lebih rendah dibandingkan realisasi pertumbuhan tahun sebelumnya sebesar 11,8%.

Kendati demikian, kinerja dan stabilitas perbankan pada tahun 2019, secara umum masih terjaga. Data OJK menyebutkan, rasio kecukupan modal perbankan konvensional pada Desember mencapai 23,4% lebih tinggi dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya yang sebesar 23,0%.

Sementara itu, laba sebelum pajak per Desember 2019 tercatat Rp200,5 triliun, lebih tinggi dibandingkan Desember 2018 yang Rp190,7 triliun. Padahal, rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional bank pada periode tersebut mengalami kenaikan, yaitu menjadi 79,4% pada 2019, dari 77,9% tahun sebelumnya.

Informasi Kinerja Usaha 2019

Tantangan dan Kendala

Sejak penggabungan, Bank BTPN dinahkodai oleh tim manajemen yang baru. Tugas penting tim manajemen yang baru ini adalah membangun budaya baru sehingga semua karyawan dapat termotivasi untuk bersama-sama membangun Bank BTPN yang lebih besar skala usahanya dengan segmen bisnis yang lebih beragam.

Secara eksternal, Bank menghadapi tantangan kondisi makro ekonomi yang mengalami tekanan yang menyebabkan prospek pertumbuhan ekonomi global dan domestik mengalami perlambatan seperti telah dipaparkan di atas. Selain itu tahun 2019 merupakan tahun politik dengan adanya Pemilu termasuk pemilihan Presiden.

Pada awal 2019, suku bunga acuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia masih bertahan pada posisi 6%, setelah mengalami kenaikan dari 4,25% di Triwulan I 2018. Posisi suku bunga yang relatif tinggi itu bertahan hingga Juni.

Kenaikan suku bunga tersebut berpengaruh terhadap biaya dana Bank (*cost of fund*), yaitu menjadi lebih mahal. Suku bunga deposito ikut terangkat. Pada akhirnya, perubahan tersebut mempengaruhi suku bunga kredit atau kalau dipertahankan, sehingga marjin bersih perbankan berpotensi menurun. Selain itu, untuk mendukung *merger*, Bank memelihara jumlah dana lebih untuk memastikan likuiditas bank terjaga dengan baik, sehingga berdampak pada lebih tingginya biaya dana Bank.

Dari sisi pertumbuhan asset, tantangan utama yang dihadapi oleh Bank BTPN antara lain penurunan pinjaman bisnis pensiun yang signifikan karena faktor eksternal. Sementara dalam segmen ritel, lini bisnis tersebut memiliki peran yang cukup penting, sehingga upaya mempertahankannya menjadi sangat penting.

Kondisi makro tersebut diatas juga dapat menimbulkan dampak negatif pada tingkat pertumbuhan dan kualitas pinjaman pada segmen UMKM dan nasabah individual

Kebijakan dan Strategi Mengatasi Kendala

Memastikan bahwa proses integrasi dan sinergi kedua bank berjalan dengan lancar menjadi fokus pertama yang dilakukan oleh manajemen sepanjang tahun 2019. Kedua, mengembangkan bisnis-bisnis inti yang telah dimiliki oleh kedua bank sebelumnya.

Dalam rangka menciptakan Bank Hasil Penggabungan yang *sustainable*, Bank BTPN menerapkan strategi prioritas ke depan paska *merger*, yang dapat dibagi menjadi 3 tahap yaitu: Stabilisasi (*Stabilize*), Bersinergi (*Synergize*), dan Berkembang (*Scale up*).

Tahapan Stabilisasi dilakukan pada tahun 2019 yang bertujuan untuk memperkuat kapabilitas dan bisnis inti yang ada dengan fokus utama, yaitu: Memastikan keberhasilan integrasi proses-proses kunci yang telah diidentifikasi saat pengkajian merger, mengimplementasikan inisiatif-inisiatif “stabilisasi” dan merencanakan inisiatif-inisiatif “sinergi” untuk tahapan berikutnya, serta melibatkan secara aktif semua *stakeholder* kunci, yang terdiri dari: nasabah, karyawan, mitra bisnis, regulator dan pemegang saham.

Tahapan Bersinergi merupakan tahap lanjutan dengan tujuan menciptakan sinergi-sinergi di semua bagian dengan fokus utama, yaitu mengimplementasi dan mengembangkan inisiatif-inisiatif sinergi bisnis yang ada, melanjutkan stabilisasi dari proses-proses baru paska integrasi, serta mempersiapkan peluncuran bisnis-bisnis baru.

Tahapan *Scale up* merupakan tahap lanjutan berikutnya yang bertujuan untuk membangun bisnis-bisnis baru, dengan fokus utama yaitu meningkatkan sinergi-sinergi yang telah dikembangkan dan meluncurkan bisnis-bisnis baru, mengidentifikasi *S-curve* pertumbuhan/*value creation* selanjutnya agar Bank dapat tumbuh secara berkelanjutan dengan tetap mengutamakan prinsip kehati-hatian.

Untuk itu, fokus Bank di tahun 2019 yang merupakan tahun pertama setelah penggabungan adalah proses konsolidasi dan stabilisasi di samping juga mengembangkan usahanya. Stabilisasi adalah pondasi untuk membangun kinerja berkesinambungan bagi Bank BTPN ke depan karena keberhasilan pada tahapan ini akan memudahkan Bank untuk mengimplementasikan tahapan selanjutnya yaitu *Synergize* dan *Scale Up*.

Beberapa proses penyelarasan (*alignment*) telah dilakukan dengan baik sepanjang tahun 2019, yaitu:

- Penyelarasan strategis (*strategic alignment*) dari kedua bank peserta merger dengan melakukan formulasi visi dan misi perusahaan, pendefinisian segmen-segmen yang jelas dan membangun strategi untuk melayani segmen-segmen tersebut. Tujuan dari formulasi visi, misi, dan strategi secara bersama ini adalah agar ada proses *buy-in* dari seluruh karyawan kunci yang akan mengimplementasikan kesepakatan bersama tersebut.
- Penyelarasan organisasi (*organization alignment*) pada area-area proses (*process*), sumber daya manusia dan teknologi informasi.
- Penyelarasan terhadap kepemimpinan dan budaya (*leadership and culture alignment*) yang akan berdampak pada proses kerja dan interaksi (*engagement*) antar insan BTPN.

Segmen usaha Bank terbagi menjadi dua, yaitu *Growing Business* dan *Mature Business*. *Growing Business* merupakan bisnis penyaluran kredit yang masih akan berkembang secara berkesinambungan, terdiri dari bisnis korporasi, kredit usaha kecil dan menengah, pembiayaan konsumen, serta pembiayaan Syariah. Sedangkan *Mature Business* merupakan bisnis penyaluran kredit yang sudah stagnan dengan lebih rendahnya penyaluran kredit Pensiun yang baru dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, bisnis mikro (Mitra Usaha Rakyat) yang memang ditransformasikan oleh Bank menjadi bisnis Mitra Usaha Rakyat (MUR) yang baru sehingga portfolio yang lama mengalami *run down*. Dengan kondisi pertumbuhan ekonomi yang moderat, maka Bank secara *prudent* fokus untuk menjaga pertumbuhan bisnis dengan tingkat pertumbuhan yang relatif moderat dengan pertumbuhan utama berada pada *Growing Business*. Dalam melaksanakan pertumbuhan bisnis, Bank juga tetap menjaga kualitas portofolio kredit.

Paska merger, Bank memiliki kapabilitas untuk memberikan jasa *Trade, Cash Management* dan FX kepada nasabah korporasi.

Dan dalam rangka mendapatkan dana murah dan sekaligus mendorong pengembangan nasabah digital sehingga semakin banyak nasabah yang bertransaksi melalui layanan digital yang disediakan, Bank terus meningkatkan kemampuan *platform digital banking* yang sudah ada yaitu BTPN Wow! dan Jenius. Selain itu, Bank terus memperkuat transaksi

bisnis bank khususnya dengan menjajaki peluang *Supply Chain Financing* untuk *principal* dan *supplier/ distributor* yang disesuaikan dengan *credit appetite* Bank, meningkatkan peluang *cross-selling*, meningkatkan pemberdayaan hubungan antar lembaga keuangan (*Financial Institution*) serta terus melakukan pengembangan produk.

Bank juga menyelaraskan infrastruktur untuk mendukung perkembangan bisnis baik dari sisi manajemen risiko, operasi, teknologi informasi, platform dan program Daya, dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia.

Kinerja Bisnis

Mengingat penggabungan usaha telah terjadi sejak 1 Februari 2019, maka kinerja bisnis yang disampaikan untuk tahun buku tersebut merupakan kinerja hasil konsolidasi sejak tanggal penggabungan. Dengan demikian, laporan yang disampaikan menjadi lebih luas dari sebelumnya, terutama berkenaan dengan mulai masuknya Bank ke segmen korporasi.

A. Bidang Operasional

Pada bidang operasional, penggabungan usaha yang terjadi ikut memberikan dampak pada perluasan kemampuan Bank BTPN dalam memberikan layanan kepada nasabah. Melalui jaringan global, Bank mampu melayani kebutuhan *advisory* bagi nasabah yang ingin melakukan ekspansi usaha ke luar negeri dan mampu memberikan layanan lebih bagi para nasabah melalui jaringan yang dimiliki Bank. Bukan hanya di dalam negeri, tetapi juga hingga ekspansi ke luar negeri.

Dalam layanan *advisory* tersebut, Bank mampu menawarkan solusi *business matching* berupa informasi peluang usaha termasuk mencarikan mitra di luar negeri. Satu kekuatan di bidang operasional lainnya adalah berkenaan dengan pengembangan *digital banking* untuk segmen *retail banking* awalnya untuk yang *digital savvy*. Bank telah berhasil mengembangkan *branchless banking*, sehingga layanan atau transaksi perbankan dapat dilakukan melalui *smartphone*. Dengan demikian, kinerja operasional dapat menjadi lebih efisien. Jadi pada intinya, Bank BTPN telah berhasil mengubah cara nasabah berhubungan dengan bank, dari layanan melalui jaringan fisik ke digital.

Pengembangan dalam dunia digital dan *internet of things (IOT)* yang dilakukan oleh Bank BTPN ikut mengubah cara kerja dalam lingkungan organisasi. Manajemen telah berhasil melakukan penyesuaian seiring dengan inovasi yang dikembangkan secara berkesinambungan.

B. Bidang Keuangan

Perkembangan yang terjadi sebagai dampak dari penggabungan usaha juga terlihat pada bidang keuangan. Ruang gerak Bank BTPN di bidang keuangan menjadi lebih luas, terutama karena tidak terbatas pada ritel, tetapi juga korporasi.

Selain itu, manajemen juga lebih fleksibel dalam melakukan diversifikasi sumber dana. Jika sebelumnya lebih banyak berasal dari deposito, sekarang dapat mengandalkan sumber lain, mengingat posisi Bank yang saat ini lebih besar dan kuat sebagai anak usaha SMBC. Saat ini Bank memiliki plafon pinjaman jangka panjang dari SMBC sebesar USD 2,8 milyar. Selain itu, Bank juga berpotensi mendapatkan tingkat bunga lebih rendah akibat kemampuan yang lebih baik, sehingga biaya perolehan dana menjadi lebih murah.

Kinerja Bank tahun 2019 mencerminkan dinamika usaha Bank pasca merger baik di unit-unit usaha yang berasal dari Bank BTPN sebelum merger maupun pertumbuhan di bisnis korporasi yang berasal dari Bank SMBCI sebelum merger.

Jumlah kredit yang diberikan tumbuh sebesar 108% YoY (kredit korporasi tumbuh sebesar 16% dibandingkan kredit korporasi SMBCI 2018 sebelum merger, UKM 8%, TUR sebesar 24%), sedangkan jumlah kredit unit bisnis Purna Bakti Bank yang sudah mature mengalami penurunan sebesar 7%, demikian juga dengan pembiayaan mikro karena sejak beberapa tahun lalu Bank melakukan *shifting* ke segmen UKM. Dengan dinamika ini, terdapat pergeseran *yield* Bank dari segmen usaha dengan tingkat

yield yang lebih tinggi di segmen usaha retail lending ke korporasi.

Dinamika lain yang mempengaruhi kinerja keuangan Bank di tahun 2019 adalah meningkatnya suku bunga acuan sejak paruh kedua tahun 2018, meningkatnya jumlah pendanaan yang dibentuk oleh Bank untuk memastikan kecukupan dana untuk mendukung merger serta upaya-upaya yang dilakukan pasca merger.

Bank senantiasa menjaga rasio likuiditas dan pendanaan dengan baik dan melakukan optimalisasi jumlah dana pihak ketiga. Seiring dengan penurunan suku bunga, Bank melakukan penyesuaian suku bunga dan memangkas sejumlah deposito berjangka yang berbiaya tinggi (*high cost Time Deposit*). Suku bunga biaya dana deposito berjangka Rupiah turun dari 7,9% di Februari 2019 menjadi 6,5% di Desember 2019. Selain itu, Bank melakukan berbagai upaya dan inisiatif untuk meningkatkan jumlah CASA yang menghasilkan pertumbuhan *current account saving account* (CASA) sebesar 173%. Rasio likuiditas atau *liquidity coverage ratio* (LCR) dan rasio *Net Stable Funding Ratio* (NSFR) berada di tingkat yang sehat di 229,14% dan 113,04%.

Penurunan suku bunga acuan di kuartal ketiga turut membantu penurunan biaya dana pihak ketiga Bank, namun di sisi lain, *yield* dari kredit yang diberikan juga mengalami penurunan suku bunga,

Total simpanan nasabah yang dibukukan oleh Bank hingga berakhirnya tahun buku 2019 sebesar Rp86,9 triliun. Dibandingkan dengan tahun 2018 yang Rp70,8 triliun, mengalami kenaikan 23%. Sebagian besar simpanan nasabah tersebut dalam bentuk deposito berjangka, dengan porsi 72% dari total simpanan nasabah di Bank. Rasio CASA telah mengalami peningkatan, yaitu dari 13% di tahun 2018 menjadi sebesar 28% di tahun 2019.

Pasca merger Bank memiliki fasilitas pendanaan jangka panjang dari SMBC, IFC serta pendanaan bilateral dari beberapa institusi lainnya.

Dalam rangka diversifikasi pendanaan dan manajemen risiko suku bunga (*interest rate in the banking book*), Bank menerbitkan surat berharga. Di samping Medium Term Notes (MTN), Negotiable Certificate of Deposits (NCD), NCD, dan obligasi yang telah dimiliki Bank, di kuartal 4 tahun 2019 Bank meluncurkan obligasi sebesar Rp1 triliun. Bank sebelumnya secara berkelanjutan menerbitkan obligasi, dan penerbitan obligasi di kuartal 4 tersebut merupakan Penerbitan Umum Berkelanjutan (PUB) IV tahap I tahun 2019.

Berbagai dinamika di atas membentuk Net Interest Margin (NIM) Bank di tahun 2019. Bergabungnya unit bisnis korporasi (di mana kredit yang diberikan dari

unit bisnis ini terdiri dari mata uang Rupiah dan valuta asing) dan yang secara wajar mempunyai *yield* yang lebih rendah dari unit-unit bisnis bank BTPN sebelum merger (yaitu ritel dan UKM), dinamika pertumbuhan di masing-masing unit bisnis, perubahan suku bunga acuan serta perubahan struktur dan biaya pendanaan menjelaskan pergerakan NIM Bank dari tahun lalu sebesar 11,27% menjadi 6,92% di tahun 2019.

C. Profitabilitas

Dari sisi profitabilitas, Bank berhasil membukukan laba bersih yang baik. Hingga akhir 2019, Bank BTPN berhasil membukukan laba bersih sebesar Rp3,0 triliun, lebih tinggi 41% dibandingkan tahun 2018 yang sebesar Rp2,1 triliun. Pencapaian ini terutama didorong oleh upaya manajemen *margin* yang baik, perolehan *fee* dan keuntungan revaluasi dari transaksi valuta asing terutama dari unit bisnis korporasi. Biaya operasi dapat dijaga dengan baik dan cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) yang stabil.

Secara keseluruhan, Bank berhasil membukukan kinerja yang sesuai dengan target Bank, di antaranya tercermin dari pencapaian rasio *Return on Asset* (ROA), *Return on Equity* (ROE) dan Rasio Kecukupan Modal (CAR) yang masing-masing sebesar 2,2%, 9,9% dan 24,2% yang melebihi target.

D. Permodalan

Penggabungan usaha yang telah resmi dilakukan memberikan dampak positif bagi Bank BTPN dari sisi permodalan, sehingga lebih besar dan kuat. CAR pada akhir tahun buku mencapai 24,2%.

Posisi tersebut jauh di atas ketentuan minimal yang telah ditetapkan oleh regulator.

Dengan demikian Bank dapat beroperasi dengan solid dan mempunyai kemampuan lebih besar untuk dapat mendukung kebutuhan pinjaman nasabah dan pertumbuhan ekonomi nasional.

Prospek Usaha 2020

Pada tahun 2020, kondisi perekonomian, baik di tingkat global maupun nasional masih akan bergerak dinamis. Situasi tersebut, antara lain berpotensi akan mempengaruhi kinerja perdagangan internasional, yang pada akhirnya menjadi tantangan bagi industri keuangan.

Selain itu, karena kejadian luar biasa terkait *Coronavirus Desease* 2019 (“COVID-19”), di bulan Maret 2020, World Health Organization (WHO) telah menyatakan pandemi, dan langkah-langkah pencegahan dan pengendalian atas COVID-19 telah berlangsung di Indonesia. Situasi ini telah mengganggu aktivitas usaha dan ekonomi global, termasuk Indonesia.

Perseroan terus memantau situasi terkait COVID-19 tersebut, menilai dan merespon secara aktif atas dampaknya ke posisi keuangan dan hasil operasi. Sampai dengan tanggal laporan keuangan konsolidasian ini, penilaian tersebut masih berlangsung. Perseroan akan mempertimbangkan dampak dan tingkat probabilitas skenario ekonomi yang memburuk akibat situasi terkait COVID-19 tersebut terhadap kinerja Bank di tahun 2020.

Kendati demikian, Bank BTPN terus berupaya untuk mencapai visinya untuk menjadi bank pilihan utama di Indonesia yang dapat memberikan perubahan berarti dalam kehidupan jutaan orang, dengan dukungan teknologi digital. Bank BTPN diyakini dapat menjadi sebuah bank yang lebih besar dan lebih kuat, sehingga mampu meningkatkan kontribusi bagi perekonomian nasional.

Visi tersebut dapat ditempuh dengan melalui beberapa strategi dimulai dari tahapan stabilisasi yang bertujuan untuk mengintegrasikan dan memitigasi risiko dengan dukungan regulasi yang telah dilaksanakan selama tahun 2019 dan akan dilanjutkan pada tahun 2020. Selanjutnya melalui tahapan Sinergi bertujuan untuk menggabungkan aset-aset yang ada saat ini untuk mendukung *cross-sell* yang lebih kuat, melayani segmen baru dan mengurangi biaya dan tahapan *Scale up* yang bertujuan untuk membuat mesin baru untuk pertumbuhan dan profitabilitas entitas gabungan.

Praktik Tata Kelola Perusahaan Yang Baik

Sejak terjadi penggabungan usaha, Bank BTPN menjadi bagian dari jaringan Bank Global Systemic International Bank – G-SIB. Karena itu, dalam menjalankan bisnis, Bank juga harus mengacu pada aturan di berlakukannya pada perusahaan induk, yaitu SMBC, terutama di bidang tata kelola perusahaan yang baik atau Good Corporate Governance (GCG).

Dengan demikian, regulasi yang diikuti bukan hanya yang berlaku di Indonesia, melainkan juga mengadopsi standar yang berlaku di dunia internasional. Seperti pada Fungsi Kepatuhan misalnya, Bank ikut memenuhi standar yang diberlakukan oleh otoritas di Jepang, yaitu Japan Financial Agency. Begitu juga dengan Foreign Corrupt Practice Act (FCPA) untuk kebijakan anti korupsi yang berlaku di Amerika Serikat maupun UK Bribery Act (UKBA) untuk yang berlaku di Inggris.

Peraturan-peraturan tersebut, yang berlaku di Indonesia maupun di dunia internasional, menjadi dasar dan acuan bagi Bank BTPN dalam melakukan aktivitas bisnis. Sehingga, Bank tidak hanya dilihat lebih besar dan kuat dari sisi permodalan, tetapi juga lebih ketat dalam tata kelola dan manajemen risiko.

Penerapan Manajemen Risiko

Penerapan manajemen risiko di Bank BTPN pada tahun 2019 merupakan kolaborasi antara pengelolaan risiko di bidang korporasi dengan di bidang ritel. Mengingat model bisnis dan segmentasi kedua lini bisnis tersebut berbeda, maka pengelolaannya pun menjadi berbeda, begitu pun dengan *risk appetite*.

Perbedaan tersebut menghajatkan agar Bank memerlukan kebijakan manajemen risiko yang mencakup semua secara terintegrasi. Baik dalam bentuk kelengkapan prosedur maupun kebijakannya. Semua itu telah berhasil dilalui oleh manajemen, yaitu integrasi dua kultur yang berbeda tersebut dengan baik tanpa ada gangguan berarti.

Bersamaan dengan upaya manajemen melakukan integrasi, terutama terkait dengan kultur manajemen risiko pada dua model bisnis yang berbeda, Bank juga memiliki komitmen untuk memenuhi ketentuan dari regulator. Di antaranya, terkait kebijakan penerapan manajemen risiko dan pengukuran risiko pendekatan standar untuk risiko suku bunga dalam *banking book* atau Interest Rate Risk in the Banking Book (IRRBB) yang dikeluarkan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tahun 2018 dan mulai direalisasikan untuk tahun buku 2019.

Selain itu, Bank juga terus melakukan penyempurnaan sistem berkaitan dengan kewajiban pemenuhan rasio pendanaan stabil bersih atau Net Stable Funding Ratio (NSFR) yang sudah diberlakukan sejak 2017. Regulasi lainnya adalah persiapan menghadapi penerapan Pernyataan Standar Akuntansi (PSAK) 71 yang mulai berlaku pada Januari 2020.

Melalui kerja sama yang baik dari unit-unit yang ada di Bank BTPN, semua persiapan tersebut berhasil diselesaikan dengan baik.

Mulai 2019, Bank BTPN juga telah memiliki *risk appetite* untuk bank hasil penggabungan. Dengan demikian, besaran risiko kredit, pasar, maupun operasional yang menjadi batas toleransi Bank telah berhasil diselesaikan.

Perubahan Komposisi Direksi

Pada tahun 2019, terjadi perubahan susunan anggota Direksi. Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa yang diselenggarakan pada 11 September 2019 menyetujui pengangkatan Hanna Tantani sebagai Direktur Keuangan.

Dengan demikian, komposisi Direksi hingga 31 Desember 2019 adalah:

Direktur Utama (Independen)	: Ongki Wanadjati Dana
Wakil Direktur Utama	: Kazuhisa Miyagawa
Direktur Kepatuhan (Independen)	: Dini Herdini
Direktur	: Yasuhiro Daikoku
Direktur	: Henocho Munandar
Direktur	: Adrianus Dani Prabawa
Direktur	: Hiromichi Kubo
Direktur	: Merisa Darwis
Direktur	: Hanna Tantani

Pengembangan Teknologi Informasi

Perbankan digital (digital banking) di lingkungan Bank BTPN merupakan keunggulan utama yang terus dikembangkan secara berkesinambungan. Bank telah memiliki master plan tiga tahun dalam setiap rencana strategis yang ditetapkan.

Semua kegiatan yang dijalankan di bidang pengembangan teknologi informasi (TI), selain dilaporkan kepada Direksi juga dilaporkan dan dikaji oleh Komite Pengarah (*Steering Committee*). Kegiatan tersebut dilakukan minimal setiap 3 (tiga) bulan. Hal ini merupakan bagian dari tata kelola di bidang TI yang berlaku dan sudah berjalan di Bank.

Sedangkan terkait dengan proyek pengembangan sistem di lingkungan internal, Bank telah memiliki forum dengan nama *Enterprise Management of IT (EMIT)*, yang diisi oleh manajemen di bidang TI. Forum inilah yang memberikan persetujuan atas strategi dan pendekatan dalam pengembangan proyek di bidang TI.

Pengembangan penting yang telah berjalan di Bank BTPN, antara lain adalah *Robotic Process Automation (RPA)*, yang memungkinkan seluruh proses bisnis yang sifatnya berulang, ditangani oleh sistem. Misalnya adalah layanan *pension loan termination* yang sudah menggunakan sistem tersebut. RPA akan terus dikembangkan untuk proses bisnis yang lain.

Selain itu, Bank BTPN juga terus mengembangkan infrastruktur di bidang TI, baik dilakukan secara mandiri maupun bekerja sama dengan pihak lain. Pada saat bersamaan, pengembangan sumber daya manusia juga terus dilakukan untuk mengimbangi kebutuhan Bank.

Untuk pengembangan ke depan, Bank masih akan fokus pada upaya mendigitalkan seluruh layanan kepada nasabah. Kemudian, digitalisasi proses bisnis di bidang operasional. Selanjutnya, melanjutkan proses integrasi sebagai konsekuensi dari penggabungan usaha yang telah terjadi.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Bank BTPN memandang bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting bagi Bank dalam pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan. Karena itu, pengelolaan serta pengembangan SDM yang tepat seiring dengan perkembangan kegiatan bisnis Bank menjadi sangat penting.

Bergabungnya PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) dengan Bank Sumitomo Mitsui Indonesia (SMBCI) pada 1 Februari 2019 menghadirkan tantangan dan kesempatan yang baru dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Unit Sumber Daya Manusia berperan penting dalam memastikan tercapainya proses integrasi yang harmonis baik integrasi dalam struktur dan proses, maupun integrasi budaya dari bank-bank yang digabung guna mencapai kinerja yang optimal.

Di tahun 2019 aktivitas pengelolaan SDM difokuskan pada stabilisasi paska-penggabungan kedua bank menjadi Bank BTPN baru. Program-program yang dilakukan meliputi:

1. Program Informasi dan Komunikasi, yang bertujuan menyampaikan informasi secara jelas, transparan dan terstruktur kepada seluruh karyawan BTPN.
2. Program *Onboarding* karyawan ke Bank BTPN baru hasil merger. Program *onboarding* tersebut diberi nama "*Life at BTPN*" dan dilakukan pada 20-21 Februari 2019. Dari program tersebut diharapkan terciptanya pemahaman karyawan atas sejarah, pencapaian, dan aktivitas bisnis yang dilakukan oleh bank baru hasil penggabungan.
3. Program penguatan *post-merger*. Program-program ini dapat dikelompokkan menjadi:
 - a. Program komunikasi.
 - b. Program-program internalisasi visi, misi, dan nilai-nilai, serta peningkatan kompetensi
 - c. Program peningkatan motivasi dan *engagement* (keterikatan) karyawan
4. Integrasi sistem dan proses-proses pengelolaan SDM, untuk memastikan karyawan yang berasal dari dua bank mendapat pelayanan dan perlakuan yang setara.

Pada kuartal terakhir tahun 2019 dimulai inisiatif baru yaitu pengkajian dan redefinisi *Employee Value Proposition* (EVP) Bank BTPN. Kajian dan redefinisi EVP ini dilakukan agar BTPN dapat merumuskan langkah-langkah yang sesuai untuk menarik talenta dari luar, serta *me-retain* dan *engage* talenta yang ada di dalam. Diharapkan EVP yang baru dapat lebih mencerminkan kekuatan, cara kerja, dan budaya yang dimiliki oleh BTPN saat ini.

Melalui pilar-pilar EVP Bank BTPN kemudian dibuat perencanaan aktivitas-aktivitas untuk memperkuat identitas Bank BTPN baik di dalam maupun diluar bank. Aktivitas-aktivitas ini akan mulai dilakukan pada tahun 2020, bertepatan dengan ulang tahun pertama bergabungnya BTPN dan SMBCI menjadi Bank BTPN baru. Melalui aktivitas ini diharapkan terciptanya sumber daya manusia yang dapat mendukung pencapaian strategi Bank BTPN.

Kegiatan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan, terutama direalisasikan melalui program Daya. Pada prinsipnya, program ini mengintegrasikan antara misi bisnis dengan misi sosial Bank BTPN atau *corporate shared value*.



Unit Sumber Daya Manusia berperan penting dalam memastikan tercapainya proses integrasi yang harmonis baik integrasi dalam struktur dan proses, maupun integrasi budaya dari bank-bank yang digabung guna mencapai kinerja yang optimal.



Sejak terjadi penggabungan usaha, program Daya yang awalnya memiliki tiga pilar, berubah menjadi empat pilar agar lebih relevan dengan bisnis Bank yang telah berubah menjadi bank universal. Pertama adalah *Competence Development*, yaitu pengembangan kompetensi bagi para nasabah.

Kedua, *Personal Finance Help*, yaitu upaya untuk mengembangkan kemampuan keuangan nasabah. Ketiga, *Sustainable Living*, yang berkenaan kesinambungan terkait dengan kehidupan nasabah serta proses bisnis Bank. Sedangkan keempat, *Capacity to Growth*, yaitu memberdayakan nasabah untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan wirausaha, memberikan peluang usaha baru serta akses pasar.

Dari sisi segmentasi, jika selama ini Daya lebih banyak ke nasabah secara personal yang dikelola, antara lain berdasarkan wilayah, maka saat ini telah berkembang. Di antaranya melalui kerja sama dengan korporasi untuk memberdayakan para karyawan melalui peningkatan keterampilan.

Sepanjang tahun 2019, Bank menyediakan anggaran yang untuk kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan. Dana tersebut diperuntukkan bagi kegiatan di bidang pengembangan kapasitas diri, literasi keuangan, peningkatan kapasitas usaha dan kehidupan yang berkelanjutan.

Apresiasi Bagi Pemangku Kepentingan

Perjalanan penggabungan usaha yang antara lain berimplikasi pada integrasi dua kultur dari dua entitas bisnis yang memiliki fokus bisnis berbeda telah berhasil dijalankan dengan baik. Semua proses, baik dari aspek regulasi maupun operasional jalan berkesinambungan antara upaya integrasi dengan proses bisnis yang terus berjalan dalam rangka meningkatkan kinerja usaha.

Kami menyadari, semua itu dapat terjadi berkat dukungan dari para pemangku kepentingan, baik arahan dari regulator maupun bimbingan pemegang saham, serta kepercayaan penuh dari pemegang saham. Karena itu, kami menyampaikan terima kasih tak terhingga atas segala yang sudah dilakukan.

Begitu juga kepada para karyawan yang kami yakini telah mencurahkan seluruh sumber daya, kami menyampaikan apresiasi yang setinggi-tingginya. Termasuk juga kepada para pemangku kepentingan lain, seperti mitra usaha yang telah bekerja sama dengan baik selama ini, kami ucapkan terima kasih atas dukungannya.

Kami berharap tahun depan dan yang akan datang akan lebih baik lagi. Bagi kami, tahun 2019 adalah merupakan babak baru dalam perjalanan bisnis Bank BTPN untuk berkembang lebih besar dan kuat di masa mendatang.

Atas nama Direksi,



Ongki Wanadjati Dana
Direktur Utama