

KEBIJAKAN REMUNERASI

Remunerasi Dewan Komisaris dan Direksi BCA ditetapkan berdasarkan prosedur, struktur, serta indikator yang telah diatur dalam Anggaran Dasar BCA serta Surat Keputusan Komisaris No. 060/SK/KOM/2018 tanggal 3 April 2018 tentang Kebijakan Remunerasi Direksi dan Dewan Komisaris, sesuai dengan ketentuan pada:

- a. POJK No. 45/POJK.03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola dalam Pemberian Remunerasi bagi Bank Umum.
- b. POJK No. 55/POJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Bank Umum.
- c. SE OJK No. 40/SEOJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola dalam Pemberian Remunerasi bagi Bank Umum.

Komite Remunerasi

Dewan Komisaris BCA telah membentuk Komite Remunerasi dan Nominasi (KRN) yang salah satu fungsinya adalah untuk membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan pengembangan kebijakan serta penerapan remunerasi bagi anggota Dewan Komisaris dan anggota Direksi BCA.

Komposisi, struktur keanggotaan, tugas dan tanggung jawab, pelaksanaan rapat, dan remunerasi yang telah dibayarkan kepada anggota KRN selengkapnya disajikan pada halaman 401-406 bagian Komite Remunerasi dan Nominasi pada Laporan Tahunan ini.

Proses penyusunan Kebijakan Remunerasi

1. Latar Belakang dan Tujuan
Kebijakan remunerasi disusun dan ditetapkan dengan tujuan mengembangkan kualitas jajaran manajemen dengan tetap memperhatikan ketahanan dan kelangsungan usaha BCA.

Kebijakan remunerasi yang bersifat tetap paling sedikit memperhatikan skala usaha, kompleksitas usaha, *peer group*, tingkat inflasi, kondisi dan kemampuan keuangan serta tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan. Khusus remunerasi yang bersifat variabel, pemberian remunerasi juga memperhatikan faktor risiko dalam kegiatan usaha BCA, yaitu risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko strategik dan risiko kepatuhan.
2. Kaji ulang atas Kebijakan Remunerasi
BCA melakukan kaji ulang atas kebijakan remunerasi secara berkala dengan menyesuaikan pada ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Perbaikan atas hasil kaji ulang kebijakan remunerasi telah dilakukan pada tanggal 3 April 2018 dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Komisaris No. 060/SK/KOM/2018 tentang Kebijakan Remunerasi Direksi dan Dewan Komisaris.

3. Independensi penerapan Kebijakan Remunerasi
Untuk memastikan independensi penerapan remunerasi bagi pegawai di unit kontrol, penilaian kinerja di unit kontrol tidak dikaitkan dengan pencapaian target bisnis/kinerja dari unit kerja yang diawasinya, hal ini dipastikan melalui 2 (dua) cara yaitu:
 - a. Pemisahan struktur organisasi unit kontrol agar independen.
 - b. Untuk persetujuan penetapan sasaran bisnis harus melalui persetujuan atasan langsung dan atasan dari atasan langsung.

Cakupan Kebijakan Remunerasi dan Implementasinya

Kebijakan Remunerasi yang telah ditetapkan oleh BCA mencakup pengaturan terkait remunerasi bagi anggota Dewan Komisaris, anggota Direksi, dan berlaku untuk pegawai baik di unit bisnis maupun operasional. Kebijakan remunerasi tersebut mencakup remunerasi yang bersifat tetap dan remunerasi yang bersifat variabel.

Jasa Konsultan Eksternal

BCA menggunakan jasa konsultan eksternal yaitu Willis Tower Watson dalam menyusun atau menyempurnakan kebijakan remunerasi. Konsultan eksternal tersebut bertugas untuk melakukan identifikasi *gap analysis* dengan atas ketentuan remunerasi yang telah ditetapkan serta melakukan *Salary Survey* untuk digunakan sebagai dasar/*benchmark* dalam menetapkan strategi remunerasi BCA.

Pihak yang Menjadi *Material Risk Takers* (MRT)

- BCA menetapkan pihak yang menjadi MRT dengan kriteria sebagai berikut:
- a. Direksi dan/atau Pegawai lainnya yang karena tugas dan tanggung jawabnya mengambil keputusan yang berdampak signifikan terhadap profil risiko Bank; atau
 - b. Direksi, Dewan Komisaris dan/atau Pegawai yang memperoleh remunerasi yang bersifat variabel dengan nilai yang besar.
- Berdasarkan kriteria tersebut, pihak yang ditetapkan menjadi MRT adalah seluruh anggota Dewan Komisaris dan anggota Direksi BCA yang berjumlah 17 (tujuh belas) orang sesuai dengan jumlah yang menjabat per 31 Desember 2020.

Remunerasi yang Dikaitkan dengan Risiko dan Kinerja

Remunerasi dikaitkan dengan risiko

Risiko Utama dalam Menerapkan Remunerasi

Dalam menetapkan strategi remunerasi, khususnya kebijakan remunerasi yang bersifat variabel, BCA mempertimbangkan risiko utama (*key risk*) yaitu risiko kredit. Risiko kredit telah menjadi risiko utama BCA pada tahun 2020 dan tahun-tahun sebelumnya. Hal ini dikarenakan risiko kredit melekat pada jenis transaksi dan bisnis yang paling signifikan dalam menghasilkan profit dan keputusan yang diambil yang berdampak besar pada bisnis BCA.

Dampak Risiko Utama terhadap Remunerasi

Dengan adanya penetapan jenis risiko utama tersebut akan berdampak ke penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) dan berdampak pada pemberian remunerasi yang bersifat variabel.

Pengukuran kinerja dikaitkan dengan Remunerasi

Indikator Pengukuran Kinerja dalam Penetapan Remunerasi anggota Direksi

Indikator penetapan remunerasi anggota Direksi antara lain sebagai berikut:

- Prestasi kerja masing-masing individual anggota Direksi;
- Kinerja keuangan BCA;
- *Benchmark* industri;
- Risiko yang mungkin timbul di kemudian hari sehingga menyebabkan kerugian bagi BCA

Sistem penilaian kinerja BCA dilakukan seobyektif mungkin dan berorientasi pada pengembangan pekerja :

1. Penilaian prestasi diarahkan pada prestasi kerja dan demonstrasi atas nilai-nilai utama (*core values*) perusahaan dalam diri pegawai dimana:
 - Prestasi pekerja adalah hasil kerja dan pencapaian pekerja terhadap sasaran/target pekerjaan.
 - Demonstrasi *Core Values* adalah demonstrasi perilaku yang ditunjukkan pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang mencerminkan nilai-nilai utama perusahaan.
2. Hasil penilaian prestasi dikombinasikan dengan penilaian kompetensi pekerja menjadi acuan untuk menentukan arah pengembangan pekerja.

Dampak Kinerja BCA, Kinerja Unit Kerja dan Kinerja Individu terhadap Remunerasi

Kinerja BCA akan memengaruhi penentuan besarnya remunerasi khususnya yang bersifat variabel, dan kinerja individu dilakukan *review* setiap 1 (satu) tahun sekali. Hasil penilaian kinerja individu tersebut menjadi dasar bagi apresiasi perusahaan dalam bentuk bonus, promosi, peninjauan pangkat, kenaikan upah/gaji.

Pengukuran kinerja didasarkan pada kinerja yang disepakati di awal tahun. Pemberian bonus berdasarkan penilaian kinerja individu telah ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan dan Surat Edaran. Untuk penilaian pencapaian sasaran bisnis/ kerja yang sifatnya kuantitatif digunakan pedoman penilaian seperti melebihi sasaran (>110%), mencapai sasaran (100-110%) dan mencapai sebagian sasaran (80-99%).

Penyesuaian Remunerasi dikaitkan dengan Risiko dan Kinerja

1. Remunerasi yang Bersifat Variabel yang ditangguhkan

Bagi *Material Risk Takers* (MRT), dalam hal ini seluruh Direksi dan Dewan Komisaris, 15% tantiem ditangguhkan dan dibayarkan secara prorata dalam bentuk tunai dan saham, sebagai berikut:

- a. 5% dalam bentuk tunai;
- b. 10% dalam bentuk saham yang akan di-*lockup* selama periode penangguhan.

Khusus bagi Komisaris Independen, tantiem yang ditangguhkan seluruhnya dalam bentuk tunai.

2. Penundaan Pembayaran (Malus) atau Penarikan Kembali (Clawback)

Dalam kondisi tertentu, tantiem yang telah dibayarkan bagi *Material Risk Takers* (MRT) dalam bentuk tunai maupun saham dapat ditarik kembali.

3. Jangka Waktu Penangguhan

Jangka waktu penangguhan yaitu 3 (tiga) tahun sejak pertama kali remunerasi yang bersifat variabel dibayarkan. Jangka waktu penangguhan berlaku sama untuk seluruh MRT.

1. Prosedur Penetapan Remunerasi Dewan Komisaris dan Direksi

Prosedur

Berdasarkan keputusan RUPS Tahunan BCA pada tahun 2020, telah diberikan kuasa dan wewenang kepada:

- Dewan Komisaris untuk menentukan besarnya gaji dan tunjangan lainnya kepada anggota Direksi, dengan memperhatikan rekomendasi dari Komite Remunerasi dan Nominasi (KRN).
- Pemegang Saham Mayoritas BCA untuk menetapkan besarnya gaji dan tunjangan lainnya yang akan dibayar kepada anggota Dewan Komisaris.
- Pemegang Saham Mayoritas BCA untuk menetapkan pembagian tantiem anggota Dewan Komisaris dan Direksi BCA.

Skema Prosedur Pengusulan dan Penetapan Remunerasi



2. Remunerasi Dewan Komisaris

Struktur Remunerasi Dewan Komisaris

Paket remunerasi dan fasilitas yang diterima oleh Dewan Komisaris mencakup struktur remunerasi dan rincian jumlah nominal, sebagaimana dalam tabel di bawah ini:

Jumlah Remunerasi dan Fasilitas	Jumlah Diterima dalam 1 (satu) tahun			
	2020		2019	
	Orang	Juta Rupiah	Orang	Juta Rupiah
Gaji, bonus, tunjangan rutin, tantiem dan fasilitas lainnya dalam bentuk non natura	5	132.750	5	134.313
Fasilitas lain dalam bentuk natura (perumahan, asuransi kesehatan, dan sebagainya) yang:				
1. Dapat dimiliki	-	-	-	-
2. Tidak dapat dimiliki	-	-	-	-
Total	5	132.750	5	134.313

Paket remunerasi dikelompokkan dalam tingkat penghasilan yang diterima oleh Dewan Komisaris dalam 1 (satu) tahun, sebagaimana tabel di bawah ini:

Jumlah Remunerasi per Orang dalam 1 (Satu) Tahun *)	Jumlah Diterima dalam 1 (satu) Tahun	
	2020	2019
Di atas Rp2 miliar	5	5
Di atas Rp1 miliar s.d. Rp2 miliar	-	-
Di atas Rp500 juta s.d Rp1 miliar	-	-
Rp500 juta ke bawah	-	-

Keterangan: *) yang diterima secara tunai

3. Remunerasi Direksi

Indikator Penetapan Remunerasi Anggota Direksi

Indikator sebagai dasar penetapan remunerasi anggota Direksi antara lain sebagai berikut:

- Prestasi kerja masing-masing individual anggota Direksi.
- Kinerja keuangan dan pemenuhan cadangan sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- Kewajaran dengan *peer group*.
- Kesetaraan jabatan pada internal BCA dan pada beberapa bank sejenis antara lain dari sisi aset dan karakteristik.
- Pertimbangan sasaran dan strategi jangka panjang BCA.

Struktur Remunerasi Direksi

Paket remunerasi dan fasilitas yang diterima oleh Direksi mencakup struktur remunerasi dan rincian jumlah nominal, sebagaimana dalam tabel di bawah ini:

Jumlah Remunerasi dan Fasilitas	Jumlah Diterima dalam 1 (satu) tahun			
	2020		2019	
	Orang	Juta Rupiah	Orang	Juta Rupiah
Gaji, bonus, tunjangan rutin, tantiem dan fasilitas lainnya dalam bentuk non natura	12	464.414	11	456.602
Fasilitas lain dalam bentuk natura (perumahan, asuransi kesehatan, dan sebagainya) yang:				
1. Dapat dimiliki	-	-	-	-
2. Tidak dapat dimiliki	-	-	-	-
Total	12	464.414	11	456.602

Paket remunerasi dikelompokkan dalam tingkat penghasilan yang diterima oleh Direksi dalam 1 (satu) tahun, sebagaimana tabel di bawah ini:

Jumlah Remunerasi per Orang dalam 1 (Satu) Tahun *)	Jumlah Diterima dalam 1 (satu) Tahun	
	2020	2019
Di atas Rp2 miliar	12	11
Di atas Rp1 miliar s.d. Rp2 miliar	-	-
Di atas Rp500 juta s.d Rp1 miliar	-	-
Rp500 juta ke bawah	-	-

Keterangan: *) yang diterima secara tunai

4. Remunerasi yang Bersifat Variabel

Remunerasi yang bersifat variabel terdiri dari tunai dan saham. Saham dalam bentuk ekstra bonus yang dibelikan saham BCA. Ekstra bonus yang dibelikan saham oleh BCA selanjutnya ditahan (*lock up*) selama 3 (tiga) tahun sejak pembagian bonus.

Pemberian ekstra bonus yang dibelikan saham BCA bertujuan untuk:

- Sebagai penghargaan atas kontribusi pekerja sepanjang tahun kinerja;
- Menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dari pekerja yang diharapkan akan berdampak positif terhadap meningkatnya *engagement* dari pekerja terhadap perusahaan;
- Meningkatkan produktivitas dari pekerja;
- Terciptanya keselarasan di antara pekerja, manajemen dan pemegang saham dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Pemberian remunerasi yang bersifat variabel yakni *budget* bonus (tunai dan saham) dibedakan berdasarkan level jabatan :

1. Direksi dan Dewan Komisaris;
2. Pekerja eselon S1-S3;
3. Pekerja eselon S4-S8.

Pertimbangan yang mendasari perbedaan pemberian remunerasi tersebut yaitu dampak jabatan terhadap pencapaian kinerja perusahaan, sehingga semakin tinggi level jabatan maka semakin besar *budget* bonusnya.

Jumlah Dewan Komisaris, Direksi, dan Pegawai yang menerima Remunerasi yang Bersifat Variabel

Jumlah Direksi, Dewan Komisaris dan Pekerja yang menerima remunerasi yang bersifat variabel selama 1 (satu) tahun dan total nominalnya adalah sebagai berikut:

Tahun	Total Remunerasi yang Bersifat Variabel selama 1 (satu) Tahun					
	Dewan Komisaris		Direksi		Pegawai	
	Orang	Juta (Rp)	Orang	Juta (Rp)	Orang	Juta (Rp)
2020	5	88.430	10 ^{*)} ^{**)}	327.450	23.491	2.277.288
2019	5	78.750	11	297.850	24.030	2.091.529

Catatan:

*) Satu orang Direktur yaitu Ibu Inawaty Handoyo berhenti menjabat pada RUPST tanggal 9 April 2020.

**) Bapak Gregory Hendra Lembong menjabat sebagai Direktur berdasarkan Surat OJK No.13/KDK.03/2020 tanggal 14 Mei 2020 dan Bapak Haryanto T. Budiman menjabat sebagai Direktur Kepatuhan berdasarkan Surat OJK No.14/KDK.03/2020 tanggal 14 Mei 2020.

Shares Option

Tidak ada *shares option* untuk Direksi, Dewan Komisaris dan/atau Pejabat Eksekutif selama tahun 2020.

Remunerasi yang Bersifat Variabel yang Dijamin Tanpa Syarat bagi Calon Dewan Komisaris, Calon Direksi, dan/atau Calon Pegawai

Tidak ada remunerasi yang bersifat variabel yang dijamin tanpa syarat akan diberikan oleh BCA kepada calon Direksi, calon Dewan Komisaris, dan/atau calon Pegawai selama 1 (satu) tahun pertama bekerja.

Remunerasi yang Bersifat Variabel yang Ditangguhkan

Total remunerasi yang bersifat variabel yang ditangguhkan, yang terdiri dari tunai dan/atau saham atau instrumen yang berbasis saham yang diterbitkan BCA dan telah diterapkan untuk pembayaran tahun 2020 adalah sebagai berikut:

1. Dalam bentuk tunai Rp22.064.800.000,-.
2. Dalam bentuk saham Rp24.678.360.000,-.

Jumlah total Remunerasi yang Bersifat Variabel yang ditangguhkan yang dibayarkan selama 1 (satu) tahun sudah dibayarkan pada tahun 2020 dengan perincian dibayar dalam bentuk tunai Rp22.064.800.000,-.

5. Penerapan Remunerasi di BCA

Jumlah Remunerasi yang Diberikan Dalam 1 (Satu) Tahun

Rincian jumlah remunerasi yang diberikan dalam 1 (satu) tahun meliputi:

A. Remunerasi yang Bersifat tetap ¹⁾	2020	2019
1. Tunai	181.284	214.316
2. Saham/ <i>instrument</i> yang berbasis saham yang diterbitkan BCA	-	-

B. Remunerasi yang Bersifat Variabel ¹⁾	2020		2019	
	Tidak Ditangguhkan	Ditangguhkan	Tidak Ditangguhkan	Ditangguhkan
1. Tunai	376.338	22.065	337.058	18.966
2. Saham/ <i>instrument</i> yang berbasis saham yang diterbitkan BCA ^{**)}	-	24.678	-	20.577

Keterangan:

¹⁾ Hanya untuk *Material Risk Takers*, diungkapkan dalam jutaan Rupiah

^{**)} Saham *di/lockup* 3 tahun

Informasi Kuantitatif

Informasi kuantitatif terkait total sisa remunerasi yang masih ditangguhkan baik yang terekspos penyesuaian implisit maupun eksplisit, total pengurangan remunerasi yang disebabkan karena penyesuaian eksplisit selama periode laporan, dan total pengurangan remunerasi yang disebabkan karena penyesuaian implisit selama periode laporan adalah sebagai berikut:

Jumlah Remunerasi yang Bersifat Variabel	2020				2019			
	Saham yang Masih Ditangguhkan	Total Pengurangan Selama Periode Laporan			Saham yang Masih Ditangguhkan	Total Pengurangan Selama Periode Laporan		
		Disebabkan Penyesuaian Eksplisit (A)	Disebabkan Penyesuaian Implisit (B)	Total (A)+(B)		Disebabkan Penyesuaian Eksplisit (A)	Disebabkan Penyesuaian Implisit (B)	Total (A)+(B)
1. Tunai (dalam jutaan rupiah)	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Saham/ <i>Instrument</i> yang berbasis saham yang diterbitkan BCA (dalam lembar saham dan nominal juta rupiah yang merupakan konversi dari lembar saham tersebut)	859.032 lembar	-	-	-	731.829 lembar	-	-	-

Rasio Gaji Tertinggi dan Terendah

Rasio Gaji	2020	2019
Rasio gaji pekerja yang tertinggi dan terendah	22,97	25,37
Rasio gaji Direksi yang tertinggi dan terendah	2,7	2,81
Rasio gaji Dewan Komisaris yang tertinggi dan terendah	1,62	1,62
Rasio gaji Direksi tertinggi dan pegawai tertinggi	8,91	8,68
Rasio kompensasi tahunan Direktur Utama dan median/mean dari kompensasi tahunan seluruh pekerja (kecuali Direktur Utama)	90,22	94,05

Jumlah Pegawai yang Terkena Pemutusan Hubungan Kerja dan Total Nominal Pesangon yang Dibayarkan

Jumlah Pegawai yang terkena pemutusan hubungan kerja dan total nominal pesangon yang dibayarkan sebagaimana dalam tabel di bawah ini:

Jumlah Nominal Pesangon yang dibayarkan per orang dalam 1 (satu) tahun	Jumlah Pekerja	
	2020	2019
Di atas Rp 1 miliar	231 orang	198 orang
Di atas Rp 500 juta s.d. Rp 1 miliar	476 orang	588 orang
Rp500 juta ke bawah	513 orang	774 orang