

# Laporan Dewan Komisaris

**Pemegang saham yang terhormat,**

**“Danamon menghasilkan kemajuan secara menyeluruh yang signifikan dalam program transformasinya dan mencapai hasil operasional yang memuaskan pada tahun 2017. Laba Bersih tumbuh 37% menjadi Rp3,82 triliun di tahun ini.”**

## **TINJAUAN EKONOMI DAN INDUSTRI**

Perekonomian global menunjukkan kinerja yang baik di tahun 2017 dengan negara-negara maju dan ekonomi utama lainnya mencapai pertumbuhan positif.

Di Indonesia, ekonomi tumbuh secara moderat. PDB tumbuh 5,07% di tahun 2017. Sementara itu, inflasi terkendali dengan baik pada angka kurang dari 4%, sehingga Bank Indonesia dapat melakukan penyesuaian tingkat suku bunga acuan dari 4,75% menjadi 4,25%.

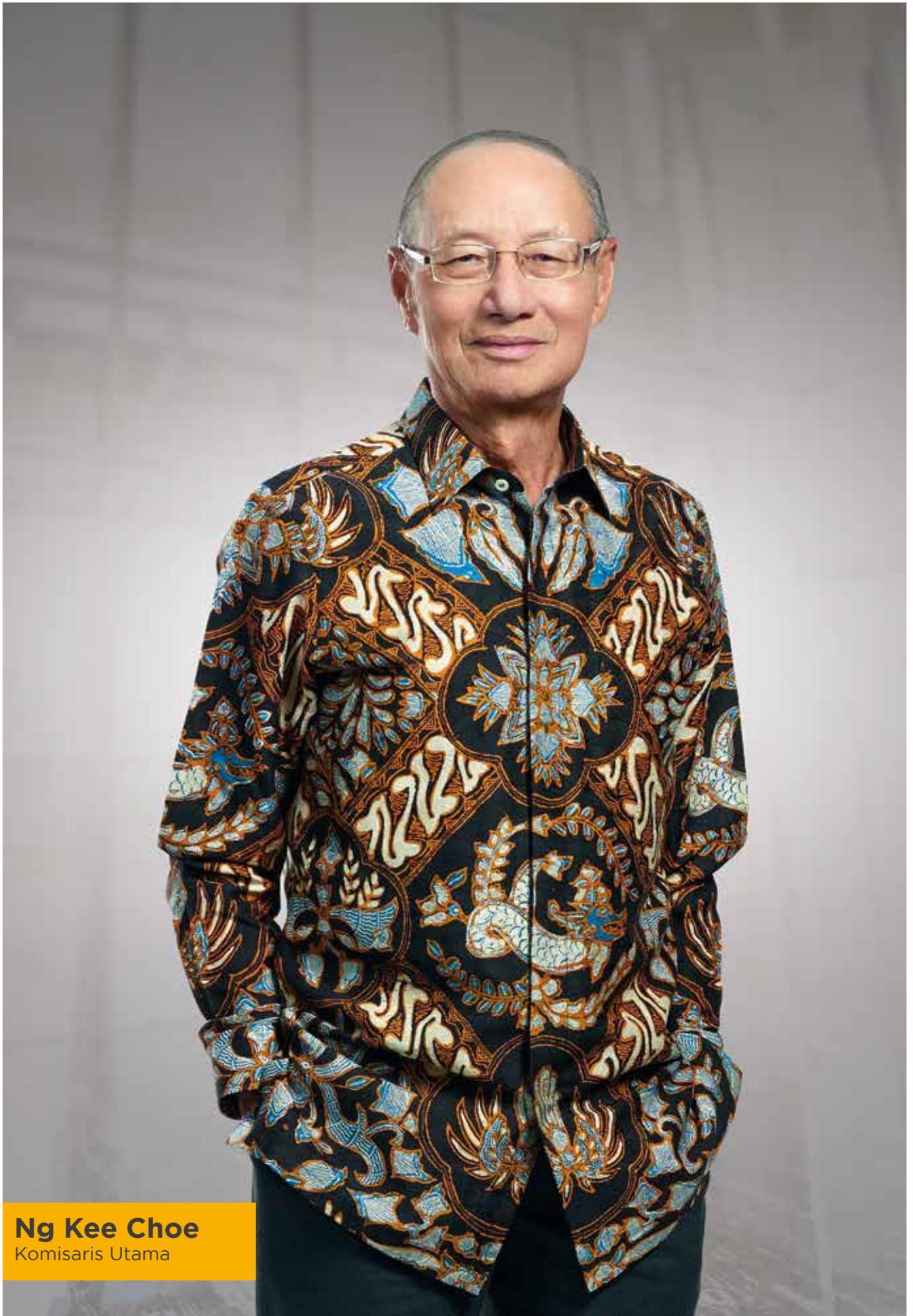
Total aset bank tumbuh 9,7% per November 2017 mencapai Rp7.222,4 triliun sementara kredit tumbuh 7,5% menjadi Rp4.605,1 triliun. Likuiditas tetap stabil dengan Dana Pihak Ketiga mencapai Rp5.199,5 triliun, tumbuh sebesar 9,8%. *Loan to Deposit Ratio* sebesar 89,0%, lebih baik dibandingkan 90,7% pada akhir 2016.

## **KINERJA DANAMON DAN DIREKSI**

Laba Bersih meningkat 37% menjadi Rp3,82 triliun di tahun 2017. *Return on Equity* meningkat menjadi 10,5% dibandingkan dengan 8,0% pada tahun sebelumnya.

Bank terus menyusun kembali portofolio pinjamannya menjadi lebih beragam dan mengurangi ketergantungan pada segmen *mass market*. Upaya untuk memperluas cakupan nasabah UKM mendapat hasil yang baik sehingga pinjaman ke segmen ini tumbuh sebesar 11% menjadi Rp29,2 triliun sementara kredit ke segmen Konsumer tumbuh 20% mencapai Rp9,1 triliun.

Bank terus menjaga prinsip kehati-hatian, dengan mempertajam fokus pada kualitas kredit dan manajemen risiko dalam meningkatkan pinjamannya. Biaya Kredit membaik dari 3,5% menjadi 2,8%.



**Ng Kee Choe**  
Komisaris Utama

Sepanjang 2017, Bank menerapkan pelatihan penjualan dan layanan yang komprehensif di jaringan Sales and Distribution. Penerapan 'Danamon Way' di seluruh organisasi akan meningkatkan budaya dan produktivitas penjualan secara keseluruhan serta *customer centricity*.

Danamon terus mempertahankan posisi permodalan yang kuat: Rasio Kecukupan Modal Bank mencapai 23,2%, merupakan salah satu yang tertinggi di industri perbankan. Posisi ini memberi Bank kemampuan untuk tumbuh dan juga kekuatan untuk menghadapi perkembangan buruk yang tak terduga.

Dewan Komisaris menyampaikan apresiasi dan penghargaan kepada Direksi atas pencapaian kinerja yang kuat.

### INVESTASI OLEH MUFG

Pada 29 Desember 2017, Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd. (BTMU), badan usaha perbankan dari Mitsubishi UFJ Financial Group, Inc. (MUFG), melakukan akuisisi 19,9% saham Danamon. MUFG akan memperoleh tambahan 20,1% dari jumlah saham yang dikeluarkan Danamon, dengan tunduk pada persetujuan regulator dan persetujuan lain yang diperlukan. Setelah itu, MUFG bermaksud untuk meningkatkan kepemilikan saham mereka di Danamon menjadi di atas 40%.

MUFG adalah salah satu grup keuangan terbesar di dunia dan investasinya di Danamon akan memberikan Danamon akses terhadap kekuatan finansial, keahlian dan jaringan MUFG untuk mendukung pertumbuhan Bank.

### KINERJA KOMITE DI 2017

Dewan Komisaris telah membentuk enam Komite untuk membantu menjalankan peran penatalayanan dan pengawasannya. Komite telah melaksanakan tugasnya secara memuaskan dan memberikan rekomendasi yang baik kepada Dewan Komisaris.

#### Komite Audit

Komite Audit (*Audit Committee-AC*) bertugas memastikan integritas laporan keuangan dan temuan audit. Selain itu, AC merasa puas dengan efektivitas pengendalian internal di dalam Bank. Setelah melakukan evaluasi, AC merekomendasikan pengangkatan auditor eksternal untuk tahun keuangan 2018.

#### Komite Pemantau Risiko

Komite Pemantau Risiko (*Risk Monitoring Committee-RMC*) mengawasi semua aspek manajemen risiko di Bank dan memberikan umpan balik yang membangun kepada Bank untuk memperbaiki kualitas aset, posisi risiko pasar dan likuiditas, serta pengendalian risiko secara keseluruhan. Bank mempertahankan profil risiko secara keseluruhan di tahun 2017.

#### Komite Tata Kelola Perusahaan

Komite Tata Kelola Perusahaan (*CGC*) mengawasi penerapan tata kelola perusahaan yang konsisten di Bank. Bank menerapkan standar tata kelola perusahaan yang tinggi sehingga memberikan kontribusi terhadap status Bank dan kepercayaan semua pemangku kepentingan. Pada 2017, Bank sekali lagi mendapatkan penghargaan untuk tata kelola perusahaan terbaik di antara bank lain.

#### Komite Tata Kelola Terpadu

Komite Tata Kelola Terpadu (*Integrated Governance Committee-IGC*) mengawasi pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik di seluruh Bank dan entitas anak serta membuat rekomendasi kepada Dewan Komisaris untuk meningkatkan praktik tata kelola perusahaan yang baik. Adira Finance diakui sebagai lembaga keuangan dengan tata kelola perusahaan terbaik di antara lembaga keuangan non-bank lainnya.

#### Komite Nominasi

Komite Nominasi (*Nomination Committee-NC*) mengawasi penunjukan Komisaris dan Direksi di lingkungan Bank dan entitas anak. NC merekomendasikan penunjukan pihak-pihak independen untuk bertugas di berbagai Komite sepanjang tahun serta pengangkatan personil manajemen senior.

#### Komite Remunerasi

Pada tahun 2017, Komite Remunerasi (*Remuneration Committee-RC*) membantu Dewan Komisaris dalam mengkaji kebijakan mengenai remunerasi Komisaris, Direksi dan manajemen senior.

### TATA KELOLA PERUSAHAAN DAN MANAJEMEN RISIKO TERPADU

Danamon berkomitmen untuk menerapkan tata kelola perusahaan dan manajemen risiko terpadu di seluruh Bank dan entitas anak dimana implementasinya telah memberikan hasil memuaskan. Inisiatif yang

dilakukan pada tahun 2017 termasuk meningkatkan kesadaran karyawan terhadap Pedoman Perilaku, etika dan budaya Danamon; implementasi kebijakan *whistle blowing*, dan memperkuat keamanan *cyber*.

Danamon meyakini bahwa penerapan tata kelola perusahaan dan manajemen risiko yang kokoh akan memperkuat organisasi dan membantu tercapainya hasil jangka panjang yang baik.

### **PELAKSANAAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN**

Dewan Komisaris mendukung Danamon dalam menjalankan kegiatan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan melalui Yayasan Danamon Peduli (YDP). YDP melaksanakan berbagai kegiatan-kegiatan sosial Danamon yang mencerminkan komitmen Danamon terhadap kesejahteraan masyarakat.

Pada 2017, YDP terus berfokus pada penanganan bencana darurat dan bencana alam seperti gempa bumi, banjir, tanah longsor dan kebakaran.

YDP juga memfasilitasi pelatihan mitigasi bencana dan tanggap darurat bagi komunitas di pasar tradisional di sekitar kantor Danamon. Kegiatan ini mendapat penghargaan dari Museum Rekor Indonesia sebagai pelatihan paling intensif dalam mitigasi kebakaran dan pengelolaan bencana yang dilakukan di pasar tradisional.

Selain itu, YDP juga terlibat dalam program revitalisasi pasar tradisional sebagai bentuk aksi sosial. Program ini diharapkan bisa meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Dalam melakukan kegiatan ini, Yayasan Danamon Peduli memobilisasi relawan, tidak hanya dari kalangan karyawan Danamon tapi juga karyawan entitas anak.

### **PERUBAHAN KOMPOSISI DEWAN KOMISARIS**

Pada tahun 2017, terjadi perubahan komposisi Dewan Komisaris dengan pengunduran diri Emirsyah Satar sebagai Komisaris Independen. Dewan Komisaris menyampaikan penghargaan dan terima kasih atas dedikasi dan kontribusi yang telah diberikan kepada Danamon selama masa jabatannya.

### **RENCANA KEDEPAN**

Dengan ekonomi global dan Indonesia yang diperkirakan akan terus berjalan dengan baik di tahun 2018, Dewan Komisaris optimis terhadap prospek Danamon di tahun yang akan datang.

Bank akan melanjutkan program transformasi di tahun 2018. Danamon akan berupaya penuh untuk memberikan pelayanan yang baik kepada nasabahnya dengan berbagai produk kompetitif serta layanan yang andal dan berkualitas serta didukung oleh pemanfaatan platform teknologi dan digital.

### **PENUTUP**

Dewan Komisaris mengucapkan terima kasih kepada semua pemangku kepentingan atas kepercayaan dan dukungan mereka. Kami secara khusus memberikan apresiasi atas dukungan dan bimbingan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), kesetiaan nasabah kami; serta dukungan pemegang saham kami.

Dewan Komisaris memberikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Direksi dan seluruh staf Danamon dan entitas anak atas kontribusi dan upaya mereka dalam mencapai hasil di tahun 2017 yang lebih baik.

Kami sangat mengharapkan dukungan yang berkelanjutan dari semua pemangku kepentingan di tahun 2018 dan seterusnya.



**Ng Kee Choe**  
Komisaris Utama

# Dewan Komisaris





Dari kiri ke kanan

**Made Sukada**  
Komisaris Independen

**J.B. Kristiadi**  
Wakil Komisaris Utama/  
Komisaris Independen

**Ng Kee Choe**  
Komisaris Utama

**Gan Chee Yen**  
Komisaris

**Manggi Taruna Habir**  
Komisaris Independen

**Ernest Wong Yuen Weng**  
Komisaris

# Laporan Direksi

**Pemegang saham yang terhormat,**

**“Di tahun 2017, Danamon memperoleh momentum lebih lanjut dari pelaksanaan strategi jangka panjang kami yang dirumuskan pada tahun 2015. Secara khusus, diversifikasi perbankan Usaha Kecil Menengah (UKM) dan *Enterprise Banking* menunjukkan tren positif serta penguatan budaya layanan *customer-centric* kami dan investasi pada solusi teknologi dan digital. Dengan senang hati saya melaporkan bahwa pelaksanaan inisiatif-inisiatif ini telah menunjukkan tanda-tanda keberhasilan dan yakin bahwa hal ini akan berlanjut di masa yang akan datang.”**

## **TINJAUAN EKONOMI DAN INDUSTRI**

Perekonomian Indonesia menunjukkan kinerja yang positif di tahun 2017. Pertumbuhan PDB tahunan adalah 5,07% di tahun 2017 dibandingkan dengan 5,02% pada 2016. Sebagai pengakuan terhadap perbaikan ekonomi, lembaga pemeringkat Standard & Poor's, Moody's, dan Fitch telah meningkatkan peringkat *sovereign* Indonesia menjadi *Investment Grade*. Peringkat ini selanjutnya akan membantu meningkatkan perekonomian dengan menarik tambahan investasi asing sekaligus mendorong pasar utang dan ekuitas.

Kinerja ekonomi Indonesia terutama didorong oleh peningkatan ekspor dan investasi. Didukung oleh pemulihan harga komoditas, Neraca Perdagangan Indonesia membukukan surplus sebesar US\$11,7 miliar pada 2017, meningkat 25% dari neraca 2016. Pada saat bersamaan, realisasi investasi meningkat 13,2% *year-on-year* hingga kuartal III 2017 menjadi Rp513,2 triliun.



**Sng Seow Wah**  
Direktur Utama

Meskipun ekonomi membaik secara keseluruhan, pertumbuhan di sektor perbankan melamban. Hingga November 2017, pertumbuhan kredit keseluruhan di industri ini hanya 7,5%. Pada saat bersamaan, dana pihak ketiga tumbuh sebesar 9,8% dibanding tahun sebelumnya.

Pada November 2017, rasio *Non-Performing Loan* (NPL) tercatat sebesar 2,9%, sedikit membaik dari 3,0% pada akhir 2016.

2017 juga ditandai dengan perubahan pola transaksi nasabah. Semakin banyak nasabah lebih suka bertransaksi menggunakan saluran digital. Dengan demikian, ada kebutuhan nyata untuk mengembangkan layanan keuangan berbasis digital.

### **PRIORITAS DAN INISIATIF STRATEGIS TAHUN 2017**

Prioritas strategis kami di tahun 2017 berlanjut sesuai dengan rencana strategis jangka panjang yang ditetapkan pada tahun 2015.

Sebagai bagian dari strategi diversifikasi mesin pertumbuhan, Perbankan UKM Danamon memperluas jangkauan geografis yang berfokus pada nasabah UKM yang lebih kecil. Tahun ini juga ditandai dengan berbagai inisiatif penting lainnya, seperti implementasi proses persetujuan kredit yang lebih cepat di seluruh wilayah serta pengenalan produk pinjaman berbasis ruko. Sepanjang 2017, pangsa pasar Danamon di segmen UKM meningkat.

*Enterprise Banking* (EB) melakukan reorganisasi dengan penggabungan segmen Perbankan Korporasi, Komersial dan Institusi Keuangan menjadi satu divisi EB. Penyelarasan ulang ini, bersamaan dengan penyederhanaan proses dan kebijakan serta pelatihan kredit untuk semua staf EB, telah menghasilkan organisasi *Enterprise Banking* yang lebih efektif dan efisien dengan kesadaran risiko dan fokus terhadap nasabah yang lebih kuat. Strategi penting tersebut telah; i) mengembangkan proposisi nilai nasabah yang kuat; ii) memperkuat tata kelola atas peluang bisnis baru; iii) mengembangkan program untuk peringatan dini; dan iv) mengelola aset remedial lebih efektif.

Selain itu, kami terus memperbaiki bisnis *Micro Banking* melalui optimalisasi cabang, peningkatan kualitas sumber daya manusia dan otomatisasi proses kredit yang menyeluruh. Hasil yang signifikan tercapai dengan berkurangnya Biaya Kredit untuk segmen *Micro Banking* yang membantu pertumbuhan NPAT kami di tahun 2017.

Inisiatif penting lainnya adalah memperkuat kemampuan *Sales & Distribution* (S&D) dengan memperkenalkan budaya dan proses penjualan dan layanan yang dikenal sebagai "*Danamon Way*". Implementasi *Danamon Way* ditujukan untuk meningkatkan disiplin penjualan dan keterampilan kepemimpinan tim *sales* kami melalui 3 modul inti; i) *Above Average Sales Leadership*; ii) *Proactive Relationship Banking*; dan iii) *Professional Sport Coaching*. Hasil akhir yang hendak dicapai adalah peningkatan efektivitas alur operasional di cabang-cabang yang pada akhirnya akan menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik kepada nasabah. Kami sangat senang dengan hasil yang diperoleh sampai saat ini.

Kami terus memperbaiki manajemen risiko kredit dengan mengintegrasikan semua fungsi persetujuan kredit yang sebelumnya berada di bawah masing-masing segmen bisnis menjadi menjadi di bawah Chief Credit Officer (CCO). CCO melapor langsung kepada Direktur Utama dan merupakan bagian penting dari tim manajemen senior. Terobosan ini membuat fungsi persetujuan kredit lebih independen, memelihara kualitas portofolio dan meningkatkan proses persetujuan kredit.

Selain itu, kami juga berinvestasi pada teknologi digital untuk meningkatkan layanan terhadap nasabah. Nasabah kami di *Consumer Banking* sekarang dapat membuka rekening tabungan dan deposito baru melalui D-Mobile tanpa mengunjungi kantor cabang. *Transaction Banking* juga meluncurkan produk *Danamon Cash Connect and Trade Connect* untuk memenuhi kebutuhan bisnis nasabah. Danamon terus mencari solusi untuk mengotomatisasi proses operasional. Otomatisasi penting yang berhasil dilaksanakan adalah *Document Management System* (DMS) untuk mengarsipkan dokumen nasabah secara digital.

## INVESTASI OLEH MUFG

Pada tanggal 29 Desember 2017, Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd. (BTMU), badan usaha Perbankan dari Mitsubishi UFJ Financial Group, Inc. (MUFG), menyelesaikan pembelian 19,9% dari total saham yang dikeluarkan Danamon. Dengan tunduk pada persetujuan regulator dan persetujuan lain yang diperlukan, MUFG bermaksud meningkatkan kepemilikan saham mereka di Danamon menjadi 40% dan lebih. Mengingat reputasi MUFG sebagai salah satu kelompok keuangan terbesar di dunia, investasi oleh MUFG akan membantu Danamon untuk tumbuh dan mengembangkan kemampuan. Sementara itu, manajemen akan memastikan bahwa fokus kami untuk mencapai target keuangan Danamon dengan memperhatikan prinsip kehati-hatian, tetap tidak terganggu.

## KINERJA KEUANGAN TAHUN 2017

Dengan menerapkan sejumlah inisiatif dan strategi manajemen, Danamon berhasil mengatasi berbagai tantangan yang dapat berdampak negatif pada kinerja bank. Dibandingkan tahun sebelumnya, pada 2017, Danamon membukukan kenaikan Laba Bersih sebesar 37% menjadi Rp3.82 triliun.

### Kinerja Pembiayaan

Danamon berhasil mencapai pertumbuhan yang baik di sejumlah segmen bisnis. Pinjaman di segmen UKM tumbuh sebesar 10% di tahun 2017 menjadi Rp29,2 triliun. Segmen Konsumen tumbuh sebesar 20% menjadi Rp9,1 triliun, didorong oleh kenaikan pinjaman kredit kepemilikan rumah sebesar 36%.

Sementara itu, sejalan dengan tren pertumbuhan industri yang lamban, pinjaman Danamon di beberapa segmen tidak tumbuh dengan baik seperti yang diharapkan semula. Portofolio *Enterprise Banking* meningkat hanya 2% menjadi Rp39,3 triliun. Sejalan dengan strategi tahun-tahun sebelumnya, portofolio *Micro Banking* turun menjadi Rp6,8 triliun, atau hanya 5% dari total portofolio kredit dan pembiayaan perdagangan keseluruhan. Kredit Adira Dinamika Multi Finance (ADMF) juga tumbuh hanya 2% di tahun 2017 menjadi Rp44,7 triliun karena melemahnya permintaan konsumen, khususnya untuk segmen

kendaraan roda 2. Namun angka ini merupakan peningkatan yang signifikan dibandingkan dengan penurunan pinjaman ADMF sebesar 5% di tahun 2016.

Danamon berhasil mengurangi jumlah *Non-Performing Loan* (NPL) sebesar 9% menjadi Rp3,4 triliun. Dengan demikian, rasio NPL menurun sebesar 30 bps menjadi 2,8%. Rasio NPL ini berada jauh di bawah batas NPL sebesar 5% yang ditetapkan oleh regulator. Pada tahun 2017, rasio biaya kredit (CoC) membaik dari 3,5% di tahun 2016 menjadi 2,8%.

### Kinerja Pendanaan dan Likuiditas

Likuiditas sepanjang 2017 dikelola dengan baik, dengan *Loan to Funding Ratio* (LFR) pada akhir tahun sebesar 93,3%. Penurunan suku bunga dan perbaikan proses pengumpulan simpanan memungkinkan Danamon untuk mengurangi keseluruhan biaya dana. Pada saat yang sama, proporsi rekening giro dan tabungan terhadap total simpanan pihak ketiga meningkat menjadi 48,3% dari 46,0% di tahun sebelumnya. Danamon mematuhi semua rasio likuiditas wajib, seperti *Liquidity Coverage Ratio* (LCR) dan *Net Stable Funding Ratio* (NSFR). Kepatuhan ini dipantau secara ketat oleh fungsi Risiko Pasar dan Likuiditas dengan pengawasan oleh Komite Aset - Liabilitas (ALCO) Bank.

### Target versus Hasil Aktual

Keseluruhan pinjaman, termasuk surat berharga yang terkait dengan pembiayaan perdagangan, tumbuh sebesar 2% di tahun 2017, sedikit lebih rendah dari target pertumbuhan kredit sebesar 3%. Hal ini sebagian disebabkan oleh pertumbuhan kredit ADMF yang lebih rendah dari perkiraan, sedangkan penurunan kredit mikro sebagian besar diimbangi oleh pertumbuhan portofolio UKM, Konsumen and *Enterprise Banking*.

Rasio NPL Danamon per 31 Desember 2017 lebih baik 30 bps dibanding target NPL 3,1%. Begitu pula peningkatan CoC juga lebih baik dari target. Peningkatan kualitas aset mencerminkan pemulihan kredit yang lebih baik dari perkiraan, khususnya kredit mikro, dan peningkatan manajemen risiko secara keseluruhan.

NPAT Danamon sebesar Rp3,7 triliun melampaui target kami sebesar Rp3,3 triliun. Pertumbuhan profitabilitas yang tinggi merupakan hasil dari kedisiplinan menjaga biaya operasional dan penurunan biaya kredit.

### KINERJA ENTITAS ANAK

Danamon mengoperasikan dua entitas anak, ADMF dan PT Asuransi Adira Dinamika. Pada 2017, kedua entitas anak tersebut mencatat kinerja positif.

ADMF berhasil mempertahankan kinerja yang baik meski terjadi penurunan permintaan di pasar otomotif nasional, terutama kendaraan roda dua. ADMF terus melakukan diversifikasi pembiayaan mulai dari sepeda motor hingga mobil penumpang, kendaraan bekas dan pembiayaan barang tahan lama.

Selain itu, ADMF mengembangkan berbagai saluran pembiayaan non-dealer melalui agen-agen Keday, mini mart, dan saluran e-commerce yang populer. ADMF juga telah meluncurkan saluran e-commerce sendiri, [www.momobil.co.id](http://www.momobil.co.id).

Kinerja ADMF di tahun 2017 juga dibantu oleh usaha manajemen untuk meraih pendapatan bunga yang lebih tinggi, biaya pendanaan yang lebih rendah, biaya kredit yang lebih rendah dan menjaga efisiensi operasional secara keseluruhan.

Sementara itu, Asuransi Adira melanjutkan strategi *cross-selling* produk mereka kepada nasabah Danamon. Meskipun terjadi perlambatan industri otomotif, strategi *cross-selling* telah memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan segmen non-otomotif. Asuransi Adira juga telah mengambil berbagai inisiatif untuk memperkuat manajemen risiko, *underwriting* dan pengolahan klaim asuransi.

### SUMBER DAYA MANUSIA

Sumber Daya Manusia memainkan peran berkelanjutan yang penting dalam mendukung kinerja bisnis Danamon. Pada tahun 2017, kami berfokus pada pengembangan kemampuan pemimpin masa depan melalui berbagai program pelatihan yang terstruktur dengan baik. Kami juga telah menerapkan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human*

*Capital Management System-HCMS*) yang baru. HCMs menyediakan sarana komunikasi karyawan terintegrasi yang menggabungkan fitur media sosial, serta fitur administratif (misalnya rekrutmen, pelatihan, penilaian, pengaturan cuti, dll.) yang dapat diakses oleh karyawan melalui saluran elektronik/*smart phones*.

Berbagai program pelatihan khusus telah dimulai di tahun 2017. Program ini termasuk Proyek Pengembangan Kepemimpinan Senior untuk mempersiapkan pemimpin masa depan, Pelatihan Kredit untuk *Enterprise Banking*, Pelatihan Keamanan *Cyber* untuk semua manajer senior dan program D'Tech untuk pengembangan kompetensi teknis.

SIPASTI (Sistem Penghargaan Sesuai Kontribusi) adalah sistem penghargaan yang dirancang untuk mengenali, menghargai dan mengembangkan talenta di Danamon. Danamon secara konsisten menerapkan prinsip ini dalam mengevaluasi kinerja karyawan sehingga membantu mengembangkan budaya kinerja tinggi di seluruh organisasi.

Komitmen kami terhadap pengembangan sumber daya manusia juga terlihat dari jumlah investasi yang dilakukan sepanjang tahun. Pada 2017, biaya untuk pelatihan mencapai Rp235 miliar. Dengan pemanfaatan e-Learning, disamping pelatihan di ruangan kelas, Danamon mampu meningkatkan efisiensi program pelatihannya. Danamon memiliki program untuk memastikan semua staf menjalani pelatihan wajib mengenai materi-materi penting seperti risiko, kepatuhan dan perilaku karyawan.

### TATA KELOLA PERUSAHAAN

Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance-GCG*) diterapkan dalam setiap kegiatan usaha Danamon. Kami berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas GCG seiring dengan perkembangan peraturan dan lingkungan bisnis eksternal.

Kami percaya penerapan dan pengembangan GCG di dalam organisasi dan entitas anak melampaui kepatuhan terhadap peraturan yang ditetapkan regulator. Komitmen ini terbukti dengan *Corporate*

Governance Award dari Indonesian *Institute for Corporate Directorship* (IICD) yang diterima oleh Danamon dan ADMF.

## TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

Danamon melaksanakan program Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility-CSR*) di bawah Yayasan Danamon Peduli (YDP). YDP menterjemahkan visi Danamon untuk CSR dan nilai-nilai perusahaan ke dalam program-program kegiatan nyata. Sepanjang 2017, sejumlah kegiatan CSR telah dilaksanakan.

Di bidang lingkungan hidup, YDP memiliki program Kesejahteraan Pasar yang berfokus pada peningkatan kualitas lingkungan pasar basah tradisional di wilayah dimana Danamon beroperasi. Kegiatan penting lainnya termasuk renovasi fasilitas umum di pasar, pembangunan sarana dan prasarana sanitasi, penanaman pohon, pengeboran biopore dan fasilitas air bersih.

YDP juga melakukan pelatihan literasi keuangan bagi pelaku Usaha Mikro dan Kecil Menengah (UMKM) untuk meningkatkan kemampuan mengelola keuangan di kalangan keluarga dan usaha kecil. Hal ini sejalan dengan arahan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengenai strategi nasional tentang program literasi keuangan, serta Peraturan OJK No. 76/POJK.07/2016 tentang Peningkatan Literasi Keuangan dan Inklusivitas di Sektor Keuangan untuk Konsumen dan Masyarakat. YDP melakukan 12 pelatihan literasi keuangan di 7 kota sepanjang tahun.

Melalui program *Rapid Disaster Response*, YDP menangani berbagai bencana alam dan bencana buatan manusia dengan dukungan staf dan sumber daya dari cabang Danamon dan entitas anak di seluruh Indonesia. Pada tahun 2017, YDP membantu menangani 17 bencana alam di seluruh Indonesia dengan 21.780 orang korban bencana.

Untuk kegiatan ini, YDP dianugerahi Sri Kehati Award oleh Majalah SWA dan Yayasan Keanekaragaman Hayati Indonesia. Pada tahun 2017, MURI (Museum Rekor Indonesia) juga memberikan penghargaan

kepada YDP sebagai institusi yang memberikan pelatihan yang paling banyak digunakan dalam mitigasi kebakaran dan manajemen bencana yang dilakukan di pasar tradisional.

## EVALUASI KOMITE DI BAWAH DIREKSI

Pada akhir 2017, Danamon memiliki enam komite eksekutif di bawah Direksi. Komite ini membantu manajemen dalam pengambilan keputusan strategis untuk mencapai target bisnis yang ditetapkan.

Komite Manajemen Risiko berhasil mempersiapkan tata kelola dan pengawasan yang baik sehubungan dengan pengelolaan risiko bank secara keseluruhan. Komite dibantu oleh penyampaian laporan berkala mengenai kualitas Portofolio Kredit, parameter Risiko Pasar & Likuiditas, perkembangan Risiko Operasional dan Risiko *Fraud* yang terkait dengan Model Risiko, Kecukupan Modal, *Stress Testing*, IFRS-9, dan lain-lain. Sebagai tambahan, departemen Risiko Informasi ditingkatkan dengan tujuan untuk memperkuat kerangka mitigasi risiko Bank terhadap Kehilangan Data & Informasi serta Keamanan *Cyber & TI*. Pada tahun 2017, *Risk Appetite Statement* baru disetujui oleh Direksi dan Komisariss untuk diterapkan di seluruh segmen Bisnis.

Komite secara rutin meninjau kembali untuk memastikan bahwa kebijakan manajemen risiko dan kerangka kerja operasional tetap kokoh dan dapat menghadapi perubahan lingkungan eksternal serta sesuai dengan profil risiko kami sebagai hasil dari berbagai kegiatan transformasi Bank. Pada 2017, Komite Manajemen Risiko Operasional dan Komite *Fraud* bergabung sebagai bagian dari Komite Manajemen Risiko.

Komite Manajemen Risiko Terpadu dibentuk oleh Danamon untuk penerapan manajemen risiko terpadu yang tepat dan selaras di seluruh entitas Danamon Group. Komite telah memberikan rekomendasi yang sangat baik mengenai pengembangan kebijakan manajemen risiko terpadu dan perbaikan praktik manajemen risiko terpadu. Hal ini dilakukan sesuai dengan peran dan fungsi Danamon sebagai konglomerasi keuangan.

Komite Aset & Liabilitas melaksanakan tugasnya dengan baik dalam perencanaan dan pengelolaan neraca, tingkat suku bunga, likuiditas dan modal Bank. Komite menentukan kebijakan dan pedoman untuk membantu Danamon mempertahankan tingkat likuiditas dan modal yang memadai, profil pendanaan yang stabil dan beragam serta kepatuhan terhadap semua peraturan yang relevan.

Komite Teknologi Informasi memberikan bantuan yang berharga dalam memantau isu-isu yang berkaitan dengan teknologi perbankan. Komite memantau keputusan mengenai strategi, proyek dan bentuk Teknologi (TI). Komite juga memastikan bahwa investasi di bidang TI sejalan dengan tujuan dan strategi bisnis Danamon.

Komite Sumber Daya Manusia membantu manajemen Danamon dengan baik dalam merumuskan strategi dan kebijakan terkait Sumber Daya Manusia. Komite baru ini secara teratur meninjau kebijakan SDM untuk memastikan bahwa kebijakan tersebut masih sesuai dengan pernyataan visi dan misi serta nilai inti Danamon untuk mendukung strategi Bank. Komite Sumber Daya Manusia juga mengkaji kompensasi dan tunjangan, program pengembangan SDM serta masalah-masalah lain berkaitan dengan SDM. Pada tahun 2017, Pedoman Perilaku yang telah diperbaiki disetujui dan diterapkan di seluruh Bank.

### PERUBAHAN KOMPOSISI DIREKSI

Terdapat perubahan komposisi Direksi pada 2017. Pada April 2017, Muliadi Rahardja pensiun dari jabatannya sebagai Wakil Presiden Direktur. Pada Desember 2017, Vera Eve Lim mengundurkan diri dari jabatannya sebagai Direktur Keuangan. Bank menyampaikan penghargaan dan terima kasih atas kontribusi yang telah diberikan.

### PENGHARGAAN

Pada tahun 2017, Danamon menerima sejumlah penghargaan sebagai bentuk pengakuan dari pemangku kepentingan terkait. Penghargaan ini meliputi:

1. Retail Banker International Asia Trailblazer Awards 2017 (Best Digital Marketing Campaign and Best Marketing Campaign Overall) dari Retail Banking International.
2. The Asset Triple A-Treasury, Trade, Supply Chain, And Risk Management Awards 2017 (Best Cash Management Solutions/with Investree) dari Majalah The Assets.
3. Customer Experience In Financial Services Summit & Awards 2017 (Best Industry Customer Experience-Cards) dari International Retail Banking & Private Banker International.
4. Infobank Awards 2017 (“Sangat Bagus” untuk kinerja keuangannya selama 15 tahun berturut-turut) dari Majalah Infobank.
5. Banking Service Excellence Awards 2017 (3rd Best Overall Performance) dari Marketing Research Indonesia (MRI) dan Majalah Infobank.
6. Sri Kehati Award dari SWA & Yayasan Keranekaragaman Hayati Indonesia.
7. IICD Corporate Governance Award. Terbaik di Sektor Keuangan, kategori Kapitalisasi Besar, untuk Danamon, dan untuk Adira dalam kategori Mid Capitalization.

### TANTANGAN DAN PELUANG TAHUN 2018

Pemerintah memproyeksikan pertumbuhan ekonomi di tahun depan akan mencapai 5,4%, meningkat dibanding pertumbuhan di tahun 2017. Sementara itu, inflasi juga diperkirakan tetap terjaga di bawah 4,0%. Walaupun pertumbuhan kredit perbankan masih lemah dalam beberapa tahun terakhir, Danamon telah mendapatkan perkembangan positif dalam pelaksanaan strateginya. Pertumbuhan perekonomian yang diproyeksikan untuk 2018 akan membantu kinerja Danamon meraih momentum lebih lanjut.

Pertumbuhan *top-line* dengan prinsip kehati-hatian di Perbankan UKM, *Consumer Banking*, *Enterprise Banking*, ADMF dan Adira Insurance akan menjadi prioritas utama manajemen di tahun 2018. Danamon dan entitas anak telah memperbaiki berbagai proses dan meningkatkan efisiensi secara keseluruhan dalam beberapa tahun terakhir. Didukung oleh permodalan yang kuat, kami siap memenuhi kenaikan permintaan terhadap produk dan layanan kami.

Tren perubahan pola konsumen dalam melakukan transaksi ekonomi, dari konvensional ke digital, akan semakin cepat. Danamon akan melanjutkan peningkatan layanan digitalnya untuk mempertahankan keunggulan layanan agar tetap relevan dengan kebutuhan nasabah.

#### **KATA PENUTUP**

Atas nama Direksi, saya mengucapkan terima kasih kepada Dewan Komisaris atas dukungan dan bimbingan yang diberikan kepada tim manajemen pada tahun 2017.

Saya juga ingin menyampaikan apresiasi kepada seluruh karyawan Danamon dan entitas anak atas dedikasi dan komitmen mereka.

Kami berterima kasih kepada nasabah atas kepercayaan dan loyalitas mereka kepada Danamon, terutama bagi mereka yang telah bersama kami selama bertahun-tahun.

Yang terakhir namun tak kalah pentingnya, kami menyampaikan apresiasi yang besar kepada regulator kami, terutama Otoritas Jasa Keuangan (OJK) atas bimbingan dan bantuan mereka yang bijaksana.

Keberhasilan Danamon sejauh ini disebabkan oleh dukungan penuh dari semua pemangku kepentingan utama kami. Nantikan kesuksesan Danamon di tahun-tahun mendatang.



**Sng Seow Wah**  
Direktur Utama

# Direksi





Dari kiri ke kanan

**Adnan Qayum Khan**  
Direktur

**Heriyanto Agung Putra**  
Direktur

**Sng Seow Wah**  
Direktur Utama

**Michellina Laksmi Triwardhany**  
Direktur

**Herry Hykmanto**  
Direktur

**Rita Mirasari**  
Direktur (Independen)

**Satinder Pal Singh Ahluwalia**  
Direktur

# Pejabat Eksekutif Senior



**Vivian Widjaja**  
Chief Transformation Officer

**Herman Savio**  
Treasury and Capital Market Head

**Evi Damayanti**  
Chief Internal Audit

**Yen Yen Setiawan**  
Enterprise Banking, Financial Institution  
and Transaction Banking Head

**Mary Bernadette James**  
Chief Information Officer

**Dadi Budiana**  
Chief Credit Officer

# Dewan Pengawas Syariah



**Din Syamsuddin**  
Ketua

**Hasanudin**  
Anggota

# Laporan Dewan Pengawas Syariah

## Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh Bismillaahirrahmaanirrahiim

Alhamdulillahirabbil'aalamiin, Segala puji bagi Allah Subhanahu Wata'ala atas segala kenikmatan, kemudahan dan karunia-Nya kepada kita semua, sehingga Allah Ta'ala mampukan kita menjalankan tugas dan amanah yang dititipkan kepada kita, shalawat beserta salam kita sampaikan kepada Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wa sallam.

Dewan Pengawas Syariah Unit Usaha Syariah (UUS) Danamon, sebagai pihak yang diamanahkan dalam mengawasi dan memastikan kesesuaian produk dan bisnis yang dijalankan sesuai dengan prinsip-prinsip Syariah, sesuai dengan amanat peraturan dan Charter Dewan Pengawas Syariah yang berlaku, telah menjalankan fungsi dan tugasnya untuk melakukan pengawasan dan pemberian opini atas usulan produk baru, kebijakan dan prosedur, ataupun hal lain terkait dengan pemenuhan prinsip Syariah secara keseluruhan di UUS Danamon.

Kami sebagai Dewan Pengawas Syariah (DPS) UUS Danamon berpendapat bahwa kegiatan perbankan Syariah yang dijalankan oleh UUS Danamon pada tahun 2017 telah sesuai dengan fatwa DSN-MUI dan opini yang telah dikeluarkan oleh kami selaku DPS.

Pada kesempatan ini kami bersyukur dan menyampaikan apresiasi atas kerjasama dan dukungan Direksi beserta seluruh jajaran Manajemen Bank Danamon atas pencapaian kinerja pada tahun 2017, dan dalam upayanya menjaga konsistensi penerapan prinsip-prinsip Syariah dalam kegiatan perbankan. Semoga kedepannya UUS Danamon menjadi semakin sukses dan selalu terdepan.

**Wassalaamu'alaikum  
Warahmatullahi Wabarakaatuh**

Atas nama Dewan Pengawas Syariah



**Prof. Dr. H. M. Din Syamsuddin**  
Ketua

# Tinjauan Rencana, Kebijakan dan Strategi

Perekonomian nasional pada tahun 2017 terus membaik, didukung oleh kenaikan ekspor dan investasi. PDB Indonesia tumbuh 5,07% pada tahun 2017, sedikit lebih tinggi dari pertumbuhan 5,02% di tahun 2016.

Pada tahun 2017, inflasi Indonesia terjaga di bawah level 4%. Rendahnya inflasi memberikan kesempatan kepada Bank Indonesia untuk kembali menurunkan suku bunga acuan menjadi 4,25%. Tingkat pinjaman yang lebih rendah diharapkan dapat membantu perekonomian nasional beralih ke arah yang lebih baik.

## FOKUS STRATEGIS 2017

Pada tahun 2017, Danamon tetap berfokus pada arahan strategis jangka panjang yang telah ditetapkan beberapa tahun yang lalu. Bank melaksanakan Inisiatif untuk melakukan diversifikasi mesin pertumbuhan kepada segmen *Non-Mass Market*, memperkuat pola *customer-centric* dan meningkatkan efisiensi. Hal ini juga didukung oleh teknologi dan solusi digital yang kuat. Melalui inisiatif ini, Danamon bertujuan untuk memberdayakan nasabah dengan melayani kebutuhan finansial bisnis dan pribadi mereka.

Perbankan UKM Danamon melakukan inisiatif-inisiatif untuk memperkuat *value proposition* bagi nasabah di segmen ini. Inisiatif yang dilakukan termasuk implementasi proses persetujuan kredit yang lebih cepat, menawarkan *bundling* produk sesuai

kebutuhan nasabah menyeluruh dan peningkatan pelayanan *transaction banking*.

Perbankan UKM memperluas cakupan geografis bisnis *Emerging SME* yang berfokus pada nasabah UKM yang lebih kecil. Bersamaan dengan itu, sejumlah produk baru ditawarkan, seperti Kredit Angsuran Berjangka (KAB) BISA dan Kredit Tempat Usaha (KTU) Ruko dengan fitur yang menarik bagi nasabah.

*Enterprise Banking* juga melaksanakan berbagai kebijakan strategis di tahun 2017. Salah satu inisiatif kunci adalah penggabungan organisasi Perbankan Korporasi dan Komersial menjadi struktur *Enterprise Banking* yang efisien. Selain itu, proses akuisisi nasabah juga mengalami perubahan. Dari yang sebelumnya berfokus pada produk, menjadi fokus pada kebutuhan pelanggan. Peningkatan keahlian dan pengetahuan dari segenap jajaran staff *Enterprise Banking* menjadi landasan keberhasilan pelaksanaan strategi-strategi di atas.

Pada tahun 2017, Danamon memperkuat model *Sales & Distribution (S&D)* dengan memperkenalkan *Danamon Way*, yang merupakan budaya penjualan dan layanan untuk meningkatkan produktivitas dan tingkat layanan. Meski masih dalam tahap awal proses implementasi, hasilnya sangat menggembirakan. Pertumbuhan kredit di segmen UKM dan *Consumer Banking* menerima dampak positif.

Untuk menyeimbangkan pertumbuhan kredit dengan prinsip kehati-hatian, Danamon memperbaiki manajemen risiko kreditnya. Bank mengintegrasikan semua fungsi persetujuan kredit pada semua segmen ke dalam organisasi Chief Credit Officer. Hal ini memungkinkan persetujuan kredit menjadi lebih independen, sehingga dapat meningkatkan pengelolaan kualitas kredit.

Solusi teknologi informasi dan digital merupakan bagian penting dari strategi Bank. Untuk itu, Danamon meningkatkan penetrasi digital dengan mengembangkan daya saing di semua segmen. Pada 2017, Danamon memperluas kemampuan digital *Transaction Banking* dengan menghubungkan ke ekosistem *e-commerce* termasuk *Payment Gateway*, *Merchants and Peer to Peer Lending*. Pada tahun yang sama, Danamon juga meluncurkan Danamon Cash Connect dan Danamon Trade Connect sebagai solusi *cash management* dan *trade finance* yang mudah dan cepat untuk nasabah UKM dan nasabah *Enterprise Banking*.

Sedangkan untuk nasabah Perbankan Konsumer, Danamon terus mengembangkan *platform online* & aplikasi *mobile*. Fitur-fitur terbaru termasuk penempatan deposito dan pembukaan rekening baru secara *on-line* dan *mobile*.

Danamon juga melakukan perubahan strategis pada Divisi Operasionalnya. Pada tahun 2017, struktur organisasi divisi ini disederhanakan untuk dapat lebih meningkatkan layanan dan kontrol. Selain itu, proses digital dan sistem otomatisasi lebih banyak digunakan untuk mengurangi *entri* data yang dilakukan secara manual pada proses-proses *back-end*.

Perusahaan anak Danamon, Adira Finance (ADMF) dan Adira Insurance, juga giat menjalankan arahan strategis jangka panjang mereka. Pada tahun 2017, ADMF menyederhanakan struktur organisasinya.

Arahan strategis ini mereformasi fungsi penjualan dan layanan di semua cabangnya dan mengadopsi *sales & distribution* model. Adira Finance juga melakukan diversifikasi produk pembiayaannya. Selain pembiayaan sepeda motor, ADMF memperluas layanan pembiayaan mobil penumpang baru, kendaraan bekas, peralatan elektronik dan rumah tangga (produk tahan lama). Untuk mendiversifikasi sumber referensi, Adira Finance memperkenalkan jalur penjualan non-dealer melalui agen, mini market, jalur *e-commerce*, serta portal *e-commerce* ADMF sendiri, situs web *momobil.co.id*. Adira Insurance juga meningkatkan penetrasi ke jalur grupnya melalui penjualan silang dengan unit usaha Danamon serta Adira Finance.

### INISIATIF 2018

Di 2018, Danamon akan terus melanjutkan berbagai inisiatif yang tercakup di dalam arahan strategis jangka panjang yang sudah disusun. Beberapa kebijakan strategis yang akan dilaksanakan pada tahun 2018, antara lain:

- Terus tumbuh di segmen sasaran utama.
- Menekankan *Danamon Way* sebagai proses efektif yang diterapkan secara seragam di seluruh jaringan *Sales & Distribution* dalam rangka meningkatkan produktifitas dan pelayanan nasabah.
- Meningkatkan kewaspadaan risiko kredit & risiko lainnya sambil terus meningkatkan efisiensi proses persetujuan kredit.
- Memperdalam penetrasi digital di semua segmen usaha
- Meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia melalui pelatihan, rotasi pekerjaan, dan *talent management*. Di tahun 2018, perjalanan *Human Capital Danamon* akan mencapai tahap *Excelling and Sustaining* dimana proses ini merupakan implementasi atas perbaikan yang dilakukan untuk membentuk *high performing organization* yang berkelanjutan.

# Tanggung Jawab Pelaporan Tahunan

## **SURAT PERNYATAAN ANGGOTA DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI TENTANG TANGGUNG JAWAB ATAS LAPORAN TAHUNAN 2017 PT BANK DANAMON INDONESIA, TBK.**

Kami yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa semua informasi dalam Laporan Tahunan PT Bank Danamon Indonesia, Tbk. Tahun 2017 telah dimuat secara lengkap dan bertanggung jawab penuh atas kebenaran isi laporan tahunan perusahaan.

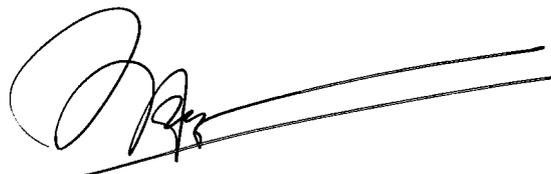
Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya.

Jakarta, 19 Februari 2018

### **Dewan Komisaris**



**Ng Kee Choe**  
Komisaris Utama



**J.B. Kristiadi**  
Wakil Komisaris Utama/  
Komisaris Independen



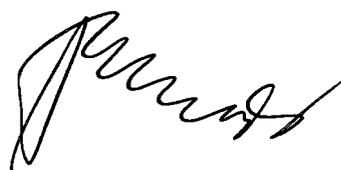
**Ernest Wong Yuen Weng**  
Komisaris



**Gan Chee Yen**  
Komisaris



**Manggi Taruna Habir**  
Komisaris Independen



**Made Sukada**  
Komisaris Independen

## Direksi



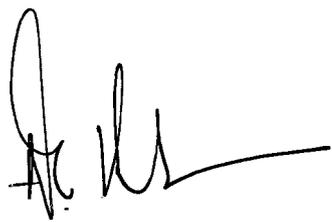
**Sng Seow Wah**  
Direktur Utama



**Michellina Laksmi Triwardhany**  
Direktur



**Satinder Pal Singh Ahluwalia**  
Direktur



**Adnan Gayum Khan**  
Direktur



**Heriyanto Agung Putra**  
Direktur



**Herry Hykmanto**  
Direktur



**Rita Mirasari**  
Direktur Independen