

spirit memakmurkan negeri



spirit
memakmurkan
negeri

spirit memakmurkan negeri

“Di Mandiri, kami memiliki Spirit Memakmurkan Negeri yang menjadikan kami berkembang dalam lingkungan yang terbuka, positif dan progresif, untuk menciptakan kemakmuran bagi rekan kerja, keluarga, nasabah, masyarakat dan Indonesia”



Disclaimer

Laporan tahunan ini berisikan pernyataan-pernyataan kondisi keuangan, hasil operasi, proyeksi, rencana, strategi, kebijakan, serta tujuan Perusahaan, yang digolongkan sebagai pernyataan ke depan dalam pengertian perundang-undangan yang berlaku, kecuali hal-hal yang bersifat historis. Pernyataan-pernyataan tersebut bersifat prospektif yang memiliki risiko dan ketidakpastian serta dapat mengakibatkan perkembangan aktual secara material berbeda dari yang tertulis dalam pernyataan-pernyataan tersebut.

Pernyataan prospektif dalam laporan tahunan ini dibuat berdasarkan berbagai asumsi mengenai kondisi terkini dan kondisi mendatang dari Perusahaan serta lingkungan bisnis di mana Perusahaan menjalankan kegiatan usaha. Perusahaan tidak menjamin bahwa segala tindakan yang telah diambil untuk memastikan keabsahan dokumen ini akan membawa hasil-hasil tertentu sesuai harapan.

Laporan ini juga memuat kata "Bank Mandiri", "Perseroan", atau "Perusahaan" yang didefinisikan sebagai PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. yang menjalankan usaha dalam bidang perbankan.

sekilas laporan tahunan

Selamat datang pada Laporan Tahunan 2013 Bank Mandiri. Tema laporan tahunan ini adalah “Spirit Memakmurkan Negeri” yang melambangkan keinginan setiap Insan Mandiri untuk menggapai suatu tujuan hidup yang lebih besar dari sekedar bekerja yang dilakukan secara bertahap dimulai dengan keluarga, nasabah, masyarakat, dan kemudian untuk Indonesia.

Laporan tahunan ini disusun berdasarkan kajian yang mendalam terhadap prospek keberlanjutan bisnis Bank Mandiri serta dinamika bisnis perbankan pada tahun 2013 yang dilakukan dengan semangat untuk memberikan sesuatu yang besar, tidak hanya untuk Bank Mandiri namun juga bagi Indonesia.

Tujuan utama dari laporan tahunan ini adalah untuk meningkatkan keterbukaan informasi Bank Mandiri yang ditunjukkan dalam lingkup eksternal dan internal serta pembelajaran dalam organisasi Bank Mandiri sendiri. Laporan tahunan ini menjadi buku tahunan yang turut membangun rasa bangga dan solidaritas di antara karyawan Bank Mandiri.

Laporan tahunan ini dapat memberikan gambaran secara komprehensif dan detail tentang sumber informasi pencapaian kinerja, laporan posisi keuangan, laba rugi, dan arus kas dalam setahun. Laporan ini juga memberikan gambaran tentang tugas, peran, dan fungsi struktural organisasi Bank Mandiri yang mencerminkan penerapan tata kelola perusahaan yang baik.

Tujuan utama dari laporan tahunan ini adalah untuk membangun pemahaman dan kepercayaan seluruh pemangku kepentingan Bank Mandiri dengan menyediakan informasi yang tepat, berimbang, dan relevan sehingga seluruh karyawan, manajemen, dan para pemegang saham dapat memperoleh informasi yang memadai terkait langkah-langkah kebijakan yang telah dan akan ditempuh Bank Mandiri berikut keberhasilan pencapaian pada tahun 2013.

Bagi Bank Mandiri, laporan tahunan tidak sebatas pelaporan pertanggungjawaban manajemen dalam Rapat Umum Pemegang Saham, namun telah menjadi media komunikasi yang efektif kepada seluruh pemangku kepentingan tentang kinerja dan prospek perusahaan pada masa mendatang. Laporan tahunan ini juga menjadi wujud penerapan tata kelola perusahaan yang baik, serta merupakan sarana Bank Mandiri untuk memperoleh masukan dari berbagai kalangan tentang seberapa baik laporan tahunan ini dan sekaligus untuk dapat semakin memantapkan keberadaan Bank Mandiri sebagai bank terbaik dan terbesar di Indonesia.

warisan tak ternilai

Bank Mandiri didirikan pada tanggal 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank milik Pemerintah Indonesia yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia, digabungkan ke dalam Bank Mandiri. Keempat bank tersebut telah turut membentuk riwayat perkembangan perbankan di Indonesia dimana sejarahnya berawal pada lebih dari 150 tahun yang lalu.

Proses panjang pendirian Bank Bumi Daya bermula dari nasionalisasi sebuah perusahaan Belanda De Nationale Handelsbank NV, menjadi Bank Umum Negara pada tahun 1959. Pada tahun 1964, Chartered Bank (sebelumnya adalah bank milik Inggris) juga dinasionalisasi, dan Bank Umum Negara diberi hak untuk melanjutkan operasi bank tersebut. Pada tahun 1965, Bank Umum Negara digabungkan ke dalam Bank Negara Indonesia dan berganti nama menjadi Bank Negara Indonesia Unit IV. Kemudian pada tahun 1968, Bank Negara Indonesia Unit IV beralih menjadi Bank Bumi Daya.

Bank Dagang Negara merupakan salah satu bank tertua di Indonesia, pertama kali dibentuk dengan nama Nederlandsch Indische Escompto Maatschappij di Batavia (Jakarta) pada tahun 1857. Pada tahun 1949 namanya berubah menjadi Escomptobank NV, dimana selanjutnya pada tahun 1960 dinasionalisasi serta berubah nama menjadi Bank Dagang Negara, sebuah bank pemerintah yang membiayai sektor industri dan pertambangan.

Sejarah Bank Ekspor Impor Indonesia berawal dari perusahaan dagang Belanda, N.V. Nederlandsche Handels Maatschappij yang didirikan pada tahun 1824 dan mengembangkan kegiatannya di sektor perbankan pada tahun 1870. Pada tahun 1960, Pemerintah Indonesia menasionalisasi perusahaan ini, dan selanjutnya pada tahun 1965 perusahaan ini digabung dengan Bank Negara Indonesia menjadi Bank Negara Indonesia Unit II. Pada tahun 1968, Bank Negara Indonesia Unit II dipecah menjadi dua unit, salah satunya adalah Bank Negara Indonesia Unit II Divisi Ekspor-Impor, yang akhirnya menjadi Bank Ekspor Impor Indonesia, bank pemerintah yang membiayai kegiatan ekspor dan impor.

Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) berawal dari Bank Industri Negara (BIN), sebuah bank industri yang didirikan pada tahun 1951 dengan misi untuk mendukung pengembangan sektor-sektor ekonomi tertentu, khususnya perkebunan, industri dan pertambangan. Pada tahun 1960, Bapindo dibentuk sebagai bank milik negara dan BIN kemudian digabung dengan Bapindo. Pada tahun 1970, Bapindo ditugaskan untuk membantu pembangunan nasional melalui pembiayaan jangka menengah dan jangka panjang pada sektor manufaktur, transportasi dan pariwisata.

Kini, Bank Mandiri menjadi penerus suatu tradisi layanan jasa perbankan dan keuangan yang telah berpengalaman selama lebih dari 150 tahun. Masing-masing dari empat bank bergabung telah memainkan peranan yang penting dalam pembangunan ekonomi Indonesia.

warisan tak ternilai

“Berebekal sejarah panjang yang telah dilalui dalam riwayat perbankan Indonesia serta dengan semangat memakmurkan negeri, Bank Mandiri telah dan akan senantiasa menunjukkan kesungguhannya dalam memberikan kontribusi terbaik untuk mendukung pertumbuhan serta perkembangan perekonomian Indonesia”

KONSOLIDASI DAN INTEGRASI

Segera setelah *merger*, Bank Mandiri melaksanakan proses konsolidasi secara menyeluruh. Pada saat itu, Bank Mandiri memutuskan untuk menutup 194 kantor cabang yang lokasinya saling berdekatan dan rasionalisasi jumlah karyawan dari jumlah gabungan sebanyak 26.600 karyawan menjadi 17.620 karyawan. *Brand* Bank Mandiri diimplementasikan ke semua jaringan dan seluruh kegiatan periklanan dan promosi lainnya. Selain itu, Bank Mandiri berhasil mengimplementasikan *core banking system* baru yang terintegrasi menggantikan *core banking system* dari keempat bank *legacy* sebelumnya yang saling terpisah.

Sejak didirikan, kinerja Bank Mandiri senantiasa mengalami perbaikan terlihat dari laba yang terus meningkat dari Rp1,18 Triliun di tahun 2000 hingga mencapai Rp5,3 Triliun di tahun 2004. Selain itu, Bank Mandiri juga mencatat prestasi penting dengan melakukan penawaran saham perdana pada 14 Juli 2003 sebesar 20% atau ekuivalen dengan 4 miliar lembar saham.

Pada tahun 2005 Bank Mandiri harus menghadapi permasalahan yang mengakibatkan menurunnya kinerja bank. Salah satunya adalah dengan meningkatnya kredit bermasalah, tercermin dari rasio Non Performing Loan (NPL) net konsolidasi yang meningkat dari 1,60% di tahun 2004 menjadi 15,34% di tahun 2005. Hal ini secara langsung berdampak pada penurunan laba Bank Mandiri secara signifikan dari sebelumnya sebesar Rp5,3 Triliun di tahun 2004, menjadi Rp603 Miliar di tahun 2005 atau mengalami penurunan sebesar sekitar 80%. Dari sisi kepercayaan investor di bursa, harga saham Bank Mandiri juga mengalami penurunan dari Rp2.050 pada Januari 2005 hingga ke level Rp1.110 pada November 2005.

TRANSFORMASI TAHAP PERTAMA TAHUN 2005-2010

Tahun 2005 menjadi titik balik bagi Bank Mandiri, dimana Bank Mandiri memutuskan untuk menjadi bank yang unggul di regional atau menjadi *regional champion* Bank, yang diwujudkan dalam program transformasi yang dilaksanakan melalui 4 (empat) strategi utama, yaitu:

- Implementasi budaya, melalui restrukturisasi organisasi berbasis kinerja, penataan ulang sistem penilaian berbasis kinerja, pengembangan *leadership* dan *talent*, serta penyesuaian sumber daya manusia dengan kebutuhan strategis.
- Pengendalian tingkat NPL secara agresif, dimana Bank Mandiri fokus pada penanganan kredit macet dan memperkuat sistem manajemen risiko.

warisan tak ternilai

- Meningkatkan pertumbuhan bisnis yang melebihi rata-rata pertumbuhan pasar melalui strategi dan *value proposition* yang *distinctive* untuk masing-masing segmen.
- Pengembangan dan pengelolaan program aliansi antar Direktorat atau Business Unit dalam rangka optimalisasi layanan kepada nasabah, serta untuk lebih menggali potensi bisnis nasabah-nasabah eksisting maupun *value chain* dari nasabah-nasabah dimaksud.

Untuk dapat meraih aspirasinya menjadi Regional Champion Bank, Bank Mandiri melakukan transformasi secara bertahap melalui 3 (tiga) fase:

- Fase pertama, “*Back on Track*” (2006 - 2007), yakni fokus untuk membenahi dan membangun dasar-dasar pertumbuhan Bank Mandiri di masa datang;
- Fase kedua, “*Outperform the Market*” (2008 - 2009), yakni fokus pada pertumbuhan bisnis Bank Mandiri agar dapat tumbuh signifikan di seluruh segmen dan memiliki profitabilitas diatas rata-rata pasar;
- Fase ketiga, “*Shaping the End Game*” (2010), yakni fase dimana Bank Mandiri dapat memiliki peranan aktif dalam proses konsolidasi sektor Perbankan Indonesia.

Proses transformasi yang telah dijalankan Bank Mandiri sejak tahun 2005 hingga tahun 2010 secara konsisten berhasil meningkatkan kinerja Bank Mandiri, tercermin dari peningkatan berbagai parameter finansial. Kredit bermasalah turun signifikan, tercermin dari rasio NPL net konsolidasi yang turun dari sebesar 15,34% di tahun 2005 menjadi hanya sebesar 0,62% di tahun 2010. Selain itu laba bersih Bank Mandiri juga tumbuh sangat signifikan dari Rp0,6 triliun di tahun 2005 menjadi Rp9,2 triliun di tahun 2010.

Sejalan dengan transformasi bisnis, Bank Mandiri juga melakukan transformasi budaya dengan merumuskan kembali nilai-nilai budaya untuk menjadi pedoman pegawai dalam berperilaku. Bank Mandiri menetapkan 5 (lima) nilai budaya perusahaan yang disebut “TIPCE” yaitu: Kepercayaan (*Trust*), Integritas (*Integrity*), Profesionalisme (*Professionalism*), Fokus Pada Pelanggan (*Customer Focus*) dan Kesempurnaan (*Excellence*).

TRANSFORMASI LANJUTAN TAHUN 2010-2014

Untuk dapat mempertahankan dan terus meningkatkan kinerjanya, Bank Mandiri melaksanakan transformasi lanjutan tahun 2010-2014 dimana Bank Mandiri telah melakukan revitalisasi visinya untuk “Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif”. Dengan visi tersebut, Bank Mandiri mencanangkan untuk mencapai *milestone* keuangan di tahun 2014, yaitu nilai kapitalisasi pasar mencapai di atas Rp225 Triliun dengan pangsa pasar pendapatan mendekati 16%, ROA mencapai kisaran 2,5% dan ROE mendekati 25%, namun tetap menjaga kualitas aset yang direfleksikan dari rasio NPL gross di bawah 4%. Pada tahun 2014, Bank Mandiri ditargetkan mampu mencapai nilai kapitalisasi pasar terbesar di Indonesia serta masuk dalam jajaran Top 5 Bank di ASEAN. Selanjutnya di tahun 2020, Bank Mandiri menargetkan untuk dapat masuk dalam jajaran Top 3 di ASEAN dalam hal nilai kapitalisasi pasar dan menjadi pemain utama di regional.

Untuk mewujudkan visi tersebut, transformasi bisnis di Bank Mandiri tahun 2010 akan difokuskan pada 3 (tiga) area bisnis yaitu:

- *Wholesale transaction*: Bank Mandiri akan memperkuat *leadership*-nya dengan menawarkan solusi transaksi keuangan yang komprehensif dan membangun hubungan yang holistik melayani institusi *corporate & commercial* di Indonesia.
- *Retail deposit & payment*: Bank Mandiri memiliki aspirasi untuk menjadi bank pilihan nasabah di bidang *retail deposit* dengan menyediakan pengalaman perbankan yang unik dan unggul bagi para nasabahnya.
- *Retail financing*: Bank Mandiri memiliki aspirasi untuk meraih posisi nomor 1 atau 2 dalam segmen pembiayaan ritel, terutama untuk memenangkan persaingan di bisnis kredit perumahan, *personal loan*, dan kartu kredit serta menjadi salah satu pemain utama di *micro banking*.

warisan tak ternilai

Ketiga area fokus tersebut didukung dengan penguatan organisasi dan peningkatan infrastruktur (kantor cabang, IT, operation, *risk management*) untuk memberikan solusi layanan terpadu. Di samping itu, Bank Mandiri memiliki dukungan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal, teknologi yang selalu *update*, penerapan manajemen risiko dalam menjalankan bisnis secara *prudent* dan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) yang telah teruji.

Salah satu upaya untuk mewujudkan visi transformasi lanjutan, Bank Mandiri melaksanakan Penawaran Umum Terbatas (*rights issue*) pada awal tahun 2011 dalam rangka meningkatkan struktur permodalan. Pada kuartal III tahun 2011, permodalan Bank Mandiri telah mencapai Rp59,7 Triliun sehingga menjadi bank pertama di Indonesia yang meraih predikat sebagai Bank Internasional sesuai kriteria Arsitektur Perbankan Indonesia.

Implementasi transformasi tahap pertama dan transformasi lanjutan tersebut menunjukkan kinerja Bank Mandiri yang terus meningkat dan mendapatkan respon positif dari investor yang tercermin dari meningkatnya harga saham Bank Mandiri secara signifikan dari posisi terendah Rp1.110 per lembar saham pada tanggal 16 November 2005 menjadi Rp7.850 per lembar saham pada akhir tahun 2013. Dalam kurun waktu kurang lebih 8 tahun, nilai kapitalisasi pasar Bank Mandiri meningkat sekitar 8 kali lipat dari sebelumnya hanya sebesar Rp21,8 Triliun menjadi Rp183,16 Triliun, melebihi target kapitalisasi pasar pada transformasi lanjutan.

Disamping prestasi dari aspek finansial, Bank Mandiri juga berhasil mencatat sejarah dan prestasi dalam peningkatan kualitas layanan. Selama enam tahun berturut-turut pada tahun 2007 sampai dengan tahun 2012 Bank Mandiri berhasil menempati posisi sebagai *service leader* perbankan nasional berdasarkan survey Marketing Research Indonesia (MRI) dengan menempati urutan pertama pelayanan prima. Selain itu, Bank Mandiri juga mendapat apresiasi dari berbagai pihak dalam hal penerapan GCG.



Bank Ekspor Impor Indonesia, Kalibesar-Batavia, 1915



Bank Dagang Negara, Jl. Pintu Besar Utara, 1966



Bank Bumi Daya, Stationplein, 1950



Bank Pembangunan Indonesia, Jl. RP Soeroso, Menteng, 1970



warisan tak ternilai

Sampai dengan tahun 2013, Bank Mandiri mempekerjakan 33.982 karyawan dengan 2.050 kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia dan 7 (tujuh) kantor cabang luar negeri/perwakilan, yaitu Cayman Island, Singapura, Hongkong, Shanghai, London-United Kingdom, Dili-Timor Leste, Mandiri International Remittance–Kuala Lumpur, Malaysia. Layanan distribusi Bank Mandiri juga dilengkapi dengan jaringan ATM dan Electronic Data Capture (EDC) serta *electronic channels* lainnya yang meliputi Mandiri Mobile, Internet Banking, SMS Banking dan Call Center 14000.

Bank Mandiri juga didukung oleh 6 pilar bisnis entitas anak yang bergerak di bidang perbankan syariah (Bank Syariah Mandiri), bank yang berfokus di segmen mikro (Bank Sinar Harapan Bali), pasar modal (Mandiri Sekuritas dan Mandiri Manajemen Investasi), pembiayaan (Mandiri Tunas Finance), asuransi jiwa (AXA Mandiri Financial Services), serta asuransi umum (Mandiri AXA General Insurance).

Berbekal sejarah panjang di dunia perbankan Indonesia dan dengan dukungan dari seluruh pemangku kepentingan, Bank Mandiri siap untuk melayani Negeri dan menjadi kebanggaan Indonesia.

Daftar Isi

SPIRIT MEMAKMURKAN NEGRI	1
SEKILAS LAPORAN TAHUNAN	2
WARISAN TAK TERNILAI	3

KILAS KINERJA 2013	11
Kinerja 2013	12
Ikhtisar Operasional	13
Strategi 2013	14
Ikhtisar Data Keuangan Penting	16
Informasi Saham	18
Informasi Obligasi	19
Peristiwa Penting Tahun 2013	20
Penghargaan 2013	22

LAPORAN DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI	27
Laporan Dewan Komisaris	29
Laporan Tugas Pengawasan Dewan Komisaris	33
Laporan Direksi	43
Surat Pernyataan Anggota Dewan Komisaris dan Direksi tentang Tanggung Jawab atas Laporan Tahunan 2013	58

PROFIL PERUSAHAAN	61
Identitas Perusahaan	62
Bidang Usaha	63
Riwayat Singkat Perusahaan	64
Struktur Organisasi	66
Visi, Misi dan Budaya Perusahaan	68
Profil Dewan Komisaris	70
Profil Direksi	74
Profil Senior Executive Vice President	80
Dewan Komisaris, Direksi, SEVP	82
Group Head	83
Sumber Daya Manusia	85
Komposisi Pemegang Saham	100
Struktur Grup Usaha dan Informasi Serta Komposisi Saham Pemegang Saham Utama	103
Entitas Anak	104
Entitas Asosiasi dan Entitas Pengendalian Bersama	105
Kronologi Pencatatan Saham	106

Kronologi Pencatatan Efek lainnya	106
Kronologi Pembayaran Dividen	106
Nama dan Alamat Lembaga Profesi Penunjang Pasar Modal	107

ANALISIS DAN PEMBAHASAN MANAJEMEN	109
Kondisi Ekonomi Global & Perkembangan Ekonomi Makro	110
Tinjauan Usaha	115
Kinerja Unit Bisnis (Bank Saja)	116
Institutional Banking	118
Corporate Banking	122
Commercial & Business Banking	126
Treasury, Financial Institutions & SAM	132
Micro & Retail Banking	136
Consumer Finance	139
Entitas Anak	143
Kilas Kinerja	144
Bank Syariah Mandiri	145
Mandiri Sekuritas	148
Mandiri Tunas Finance	152
Mandiri AXA General Insurance	153
AXA Mandiri Financial Service	154
Bank Sinar Harapan Bali	156
Mandiri Manajemen Investasi	157
Mandiri International Remittance Sdn. Bhd.	158
Bank Mandiri (Europe) Ltd.	158
Manajemen Risiko	159
Technology & Operations	276
Compliance & Human Capital	280
Finance & Strategy	292
Internal Audit	297
Change Management Office	301
Analisis Kinerja Keuangan	305
Kemampuan Membayar Hutang dan Kolektibilitas Kredit	326
Struktur Modal dan Kebijakan Manajemen Atas Struktur Modal	329
Ikatan Yang Material atas Investasi Barang Modal	331
Peningkatan Pendapatan yang Material	333
Perbandingan Antara Target Dan Realisasi Di Tahun Buku	336
Informasi dan Fakta Material Setelah Tanggal Laporan Akuntan	336
Prospek dan Pengembangan Usaha	337
Aspek Pemasaran	339

Kebijakan Dividen	340
Realisasi Penggunaan Dana Hasil Penawaran Umum	342
Informasi Material Mengenai Investasi, Ekspansi, Divestasi, Penggabungan Usaha, Akuisisi Dan Transaksi Material Yang Mengandung Benturan Kepentingan Dan Transaksi Dengan Pihak Afiliasi	343
Perubahan Peraturan Perundang-Undangan	348
Perubahan Kebijakan Akuntansi	350
Rencana Jangka Panjang & Strategi 2014	351

TATA KELOLA PERUSAHAAN	355
Kilas Tata Kelola Perusahaan	356
Organ Tata Kelola Perusahaan	366
Hubungan Dewan Komisaris dan Direksi	411
Hubungan Keuangan dan Hubungan Keluarga Anggota Dewan Komisaris, dan Direksi, dan/atau Pemegang Saham Pengendali	412
Opsi Saham	413
Rasio Gaji Tertinggi dan Terendah	414
Transaksi Yang Mengandung Benturan Kepentingan	414
Buy Back Shares dan/atau Obligasi	414
Sekretaris Komisaris dan Komite di bawah Dewan Komisaris	415
Komite di bawah Direksi	426
Sekretaris Perusahaan	444
Fungsi Kepatuhan	446
Audit Internal	448
Audit Eksternal	454
Manajemen Risiko	456
Perkara Hukum	466
Akses Informasi dan Data Perusahaan	467
Kode Etik dan Budaya Perusahaan	473
Pencegahan Tindakan Korupsi	476
Sistem Pelaporan Pelanggaran (SPP)	477
Penyediaan Dana Kepada Pihak Terkait dan Penyediaan Dana Besar	480
Press Release	482

TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN	487
Overview	488
Pelaksanaan Pilar CSR Mandiri	489
Kemandirian Edukasi Dan Kewirausahaan	492
Financial Literacy	497
Kegiatan CSR Lainnya	497
Program Kemitraan	500

REFERENSI OTORITAS JASA KEUANGAN	502
---	------------

PRODUK LAYANAN	514
Wholesale Banking	516
Export & Import Advisory	518
Retail Banking	520
Alamat Kantor	524

LAPORAN KEUANGAN	530
-------------------------	------------



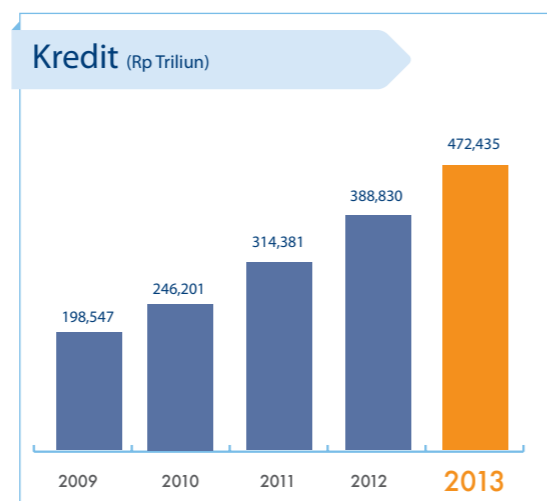
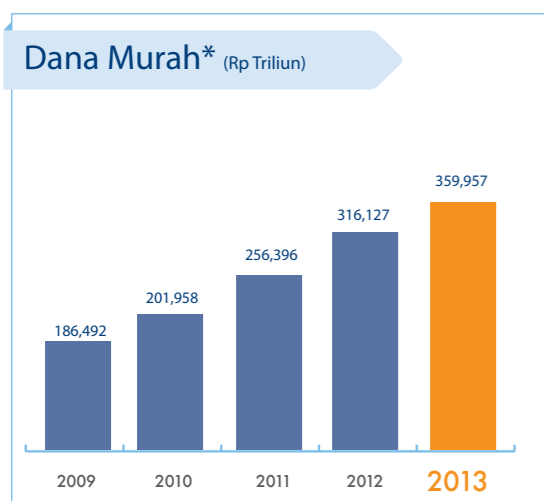
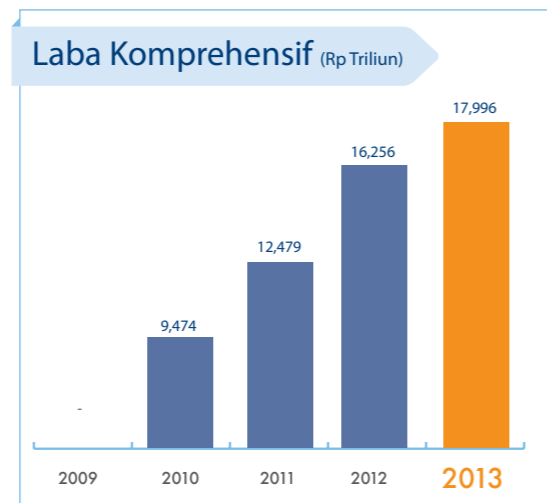
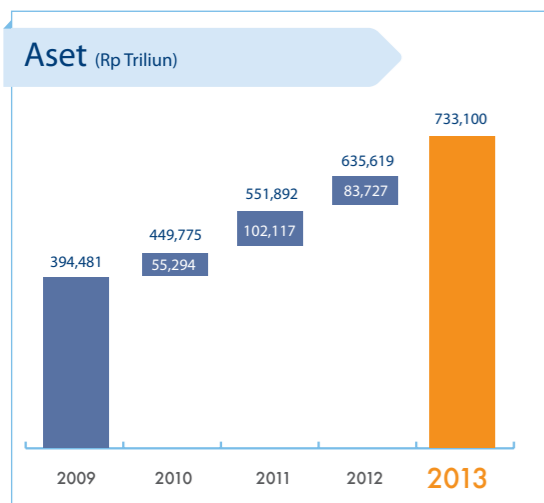
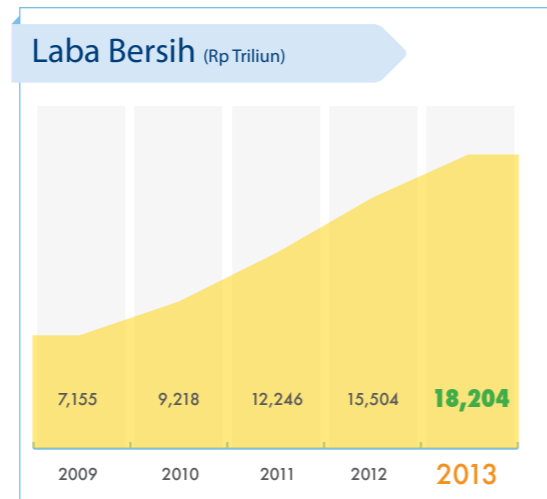
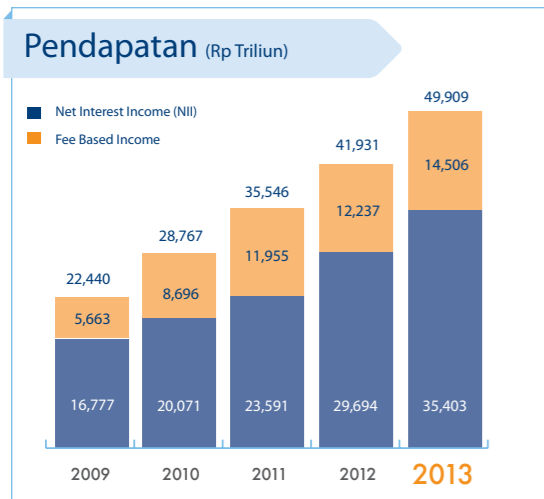
perisai madura

- 12 kinerja 2013
- 13 ikhtisar operasional
- 14 strategi 2013
- 16 ikhtisar data keuangan penting
- 18 informasi saham dan obligasi
- 20 peristiwa penting 2013
- 22 penghargaan 2013

KILAS KINERJA 2013

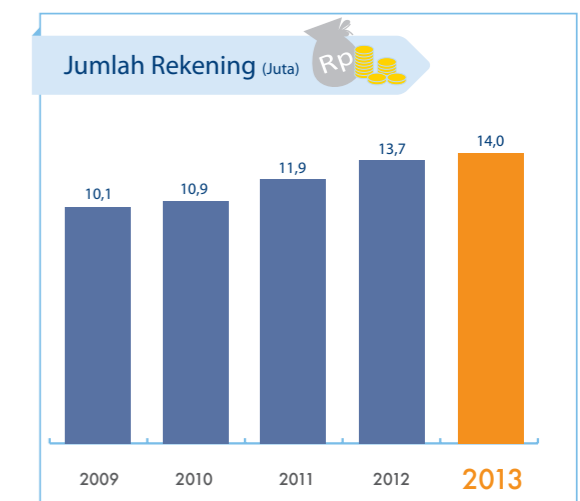
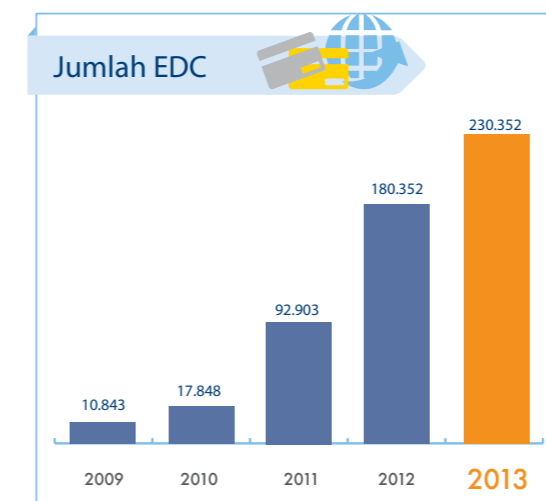
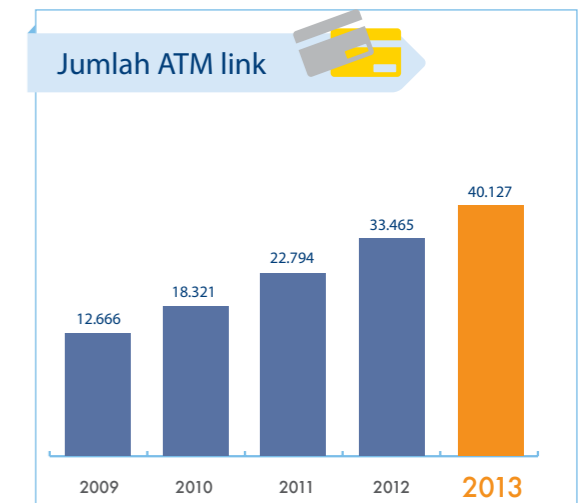
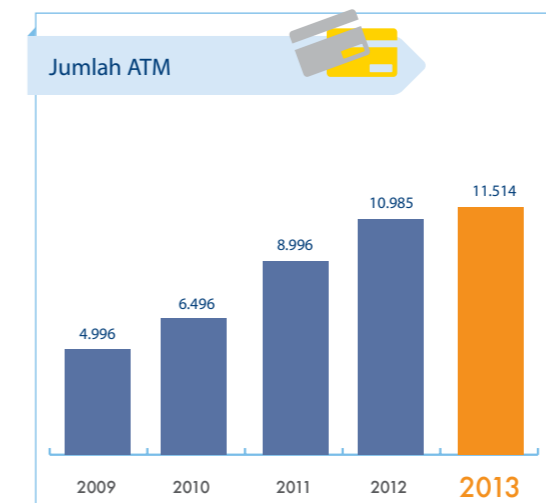
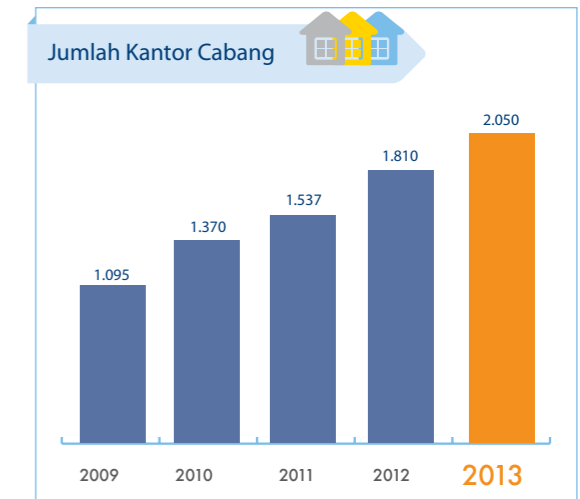
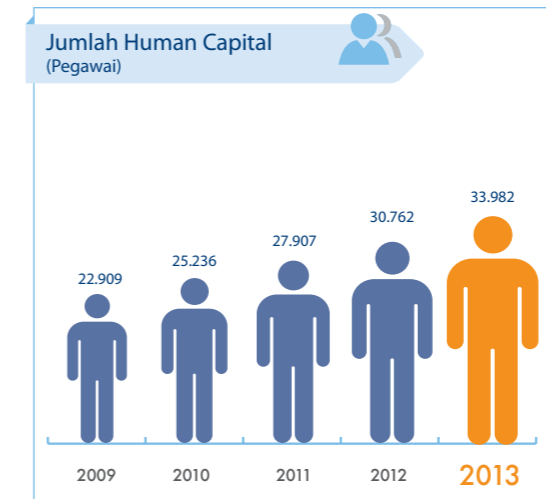


kinerja 2013



*) Termasuk Dana Syirkah Temporer

ikhtisar operasional



strategi 2013

strategi 2013



WHOLESALE TRANSACTION

- Memberikan layanan transaksional kepada nasabah korporasi untuk meningkatkan/memperdalam hubungan dengan nasabah Corporate, Commercial dan Instiusional melalui solusi transaksi keuangan yang komprehensif
- Membangun hubungan melalui pendekatan holistik dengan perusahaan-perusahaan terkemuka
- Pada tahun 2013 berhasil meraih Wholesales Fees Rp4,6 Triliun, Dana Murah Wholesale Rp79,6 Triliun, dan Transaksi Cash Management meningkat 86,9% YoY menjadi 24,5 juta transaksi



RETAIL DEPOSIT & PAYMENTS

- Bank Mandiri senantiasa memberikan layanan perbankan yang unik & unggul, dan menyediakan solusi transaksi yang inovatif
- Pada tahun 2013 berhasil mencatatkan Total Retail Fee sebesar Rp6,8 Triliun, Dana Murah Retail Rp250,8 Triliun atau tumbuh 28,1% YoY, dan transaksi e-channel s/d Desember 2013 mencapai 1.363 juta transaksi



RETAIL FINANCING

- Menjadi salah satu pemain utama di Micro Banking, pemenang di KPR, *personal loan & cards*, dan dominan di perbankan syariah
- Pada tahun 2013 berhasil meraih total kredit ritel Rp 130,2 Triliun atau tumbuh 23,7% YoY, kredit ritel berhasil mencatatkan komposisi 31,2% dari total kredit, dan nasabah baru UMKM tumbuh 18,4% YoY atau sebanyak 86.333 nasabah



ikhtisar data keuangan penting

ikhtisar data keuangan penting

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2013	2012 ¹⁾	2011 ¹⁾	2010	2009
Laporan Posisi Keuangan (Konsolidasi)					
Total Aset	733.099.762	635.618.708	551.891.704	449.774.551	394.480.527
Kredit ²⁾ - Bruto	472.435.041	388.830.299	314.380.848	246.200.576	198.546.617
Obligasi Pemerintah	82.227.428	79.072.173	78.661.519	78.092.734	88.728.684
Penyertaan Saham - Netto	4.667	4.306	6.498	6.248	186.848
Total Liabilitas ³⁾	644.309.166	559.863.119	489.237.296	407.704.515	359.318.341
Dana Pihak Ketiga - Simpanan Nasabah ³⁾					
- Giro	123.445.524	113.911.014	92.616.188	68.372.347	72.696.847
- Tabungan	236.510.887	202.216.209	163.779.820	133.585.356	113.795.011
- Deposito	196.385.250	166.786.895	165.854.396	160.254.451	133.058.523
Liabilitas berbeban bunga lainnya	39.570.135	32.613.314	32.420.514	20.812.639	22.935.321
Modal/Ekuitas ⁴⁾	88.790.596	75.755.589	62.654.408	42.070.036	35.162.186

1) Direklasifikasi dalam rangka penerapan konsolidasian atas reksadana entitas anak

2) Termasuk Piutang Pembiayaan Konsumen dan Investasi Bersih dalam Sewa Pembiayaan

3) Termasuk Dana Syirkah Temporer

4) Termasuk Kepentingan Non Pengendali atas Aset Bersih Entitas Anak yang Dikonsolidasi

(dalam jutaan Rupiah)

Uraian	2013	2012	2011	2010	2009
Laporan Laba Rugi Komprehensif (Konsolidasi)					
Pendapatan Bunga:					
- Dengan Bunga Obligasi Pemerintah	50.208.842	42.550.442	37.730.019	33.931.650	32.598.964
- Tanpa Bunga Obligasi Pemerintah	46.725.244	39.475.434	33.516.005	28.228.824	25.161.638
Pendapatan Bunga Bersih					
- Dengan Bunga Obligasi Pemerintah	32.776.626	27.530.592	21.775.982	19.518.609	16.777.115
- Tanpa Bunga Obligasi Pemerintah	29.293.028	24.455.584	17.561.968	13.815.783	9.339.789
Pendapatan Operasional Lainnya	14.686.637	11.897.822	11.768.351	8.432.817	5.484.363
Biaya Operasional Lainnya	21.500.987	18.913.028	16.312.021	12.074.973	10.009.867
Biaya CKPN	4.871.442	3.423.067	3.297.670	2.986.234	1.147.540
Laba Sebelum Pajak	24.061.837	20.504.268	16.512.035	13.972.162	10.824.074
Laba Bersih Tahun Berjalan	18.829.934	16.043.618	12.695.885	9.369.226	7.198.488
Laba yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk	18.203.753	15.504.067	12.246.044	9.218.298	7.155.464
Laba yang dapat diatribusikan kepada kepentingan non pengendali	626.181	539.551	449.841	150.928	43.024
Laba (rugi) komprehensif	17.996.086	16.256.581	12.479.456	9.474.023	-
Laba Komprehensif yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk	17.369.905	15.717.030	12.029.615	9.323.095	-
Laba Komprehensif yang dapat diatribusikan kepada kepentingan non pengendali	626.181	539.551	449.841	150.928	-
Laba Bersih per Saham (Rp)	780,16	664,46	529,33	439,38	341,72

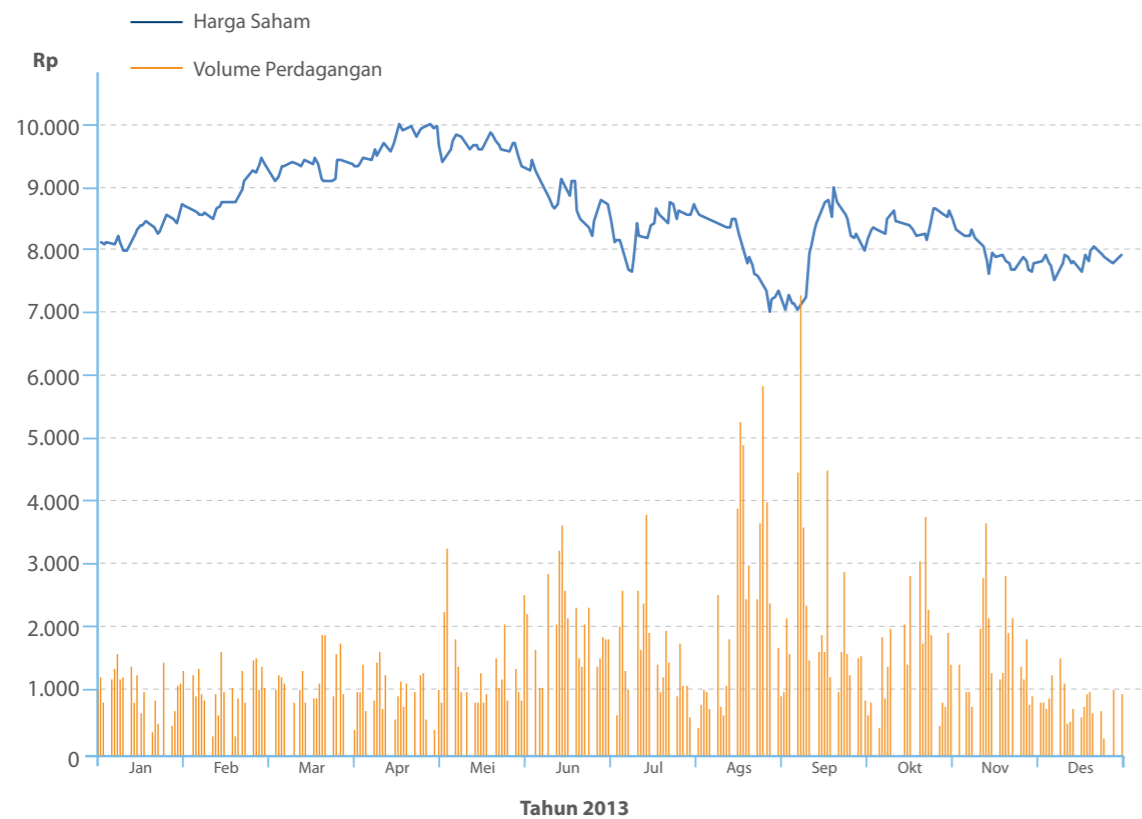
Uraian	2013	2012	2011	2010	2009
Rasio Keuangan (Bank Saja)					
Permodalan					
Rasio Kecukupan Modal (CAR)	14,93%	15,48%	15,34%	13,36%	15,43%
Aset Produktif					
Aset Produktif & Non Produktif bermasalah terhadap total aset produktif dan aset non produktif	1,17%	1,17%	1,43%	1,57%	1,87%
Aset produktif bermasalah terhadap total aset produktif	1,43%	1,45%	1,59%	1,57%	1,86%
CKPN aset keuangan terhadap aset produktif	2,86%	2,77%	2,84%	3,22%	3,75%
Kredit Bermasalah (NPL Bruto)	1,60%	1,74%	2,18%	2,21%	2,62%
NPL Netto	0,37%	0,37%	0,45%	0,54%	0,32%
Profitabilitas					
R O A	3,66%	3,55%	3,37%	3,50%	3,13%
R O E	27,31%	27,23%	25,57%	33,09%	30,26%
N I M	5,68%	5,58%	5,29%	5,39%	5,19%
B O P O	62,41%	63,93%	67,22%	66,43%	70,72%
Likuiditas					
L D R	82,97%	77,66%	71,65%	65,44%	59,15%
Kepatuhan					
Persentase Pelanggaran BMPK					
- Pihak Terkait	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
- Pihak Tidak Terkait	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Persentase Pelampauan BMPK					
- Pihak Terkait	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
- Pihak Tidak Terkait	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Giro Wajib Minimum Utama Rupiah	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	5,00%
Giro Wajib Minimum Utama Valuta Asing	8,10%	8,01%	8,06%	1,01%	1,32%
Posisi Devisa Netto	2,40%	1,27%	1,50%	1,85%	3,44%



informasi saham

fluktuasi saham & kapitalisasi pasar

Periode	INFORMASI HARGA SAHAM						
	Harga / Lembar Saham (Rp)				Jumlah Saham (Lembar)	Volume Transaksi (Lembar)	Kapitalisasi Pasar (Rp Triliun)
	Pembukaan	Tertinggi	Terendah	Penutupan			
2013							
Triwulan I	8.250	10.150	8.000	10.000	23.333.333.333	1.294.194.000	233,33
Triwulan II	9.900	10.750	8.250	9.000	23.333.333.333	1.813.248.500	209,99
Triwulan III	8.900	10.300	6.250	7.950	23.333.333.333	2.587.401.000	185,49
Triwulan IV	8.050	8.950	7.300	7.850	23.333.333.333	1.665.966.500	183,16
2012							
Triwulan I	6.700	7.100	6.050	6.850	23.333.333.333	2.771.465.500	159,83
Triwulan II	6.950	7.400	6.600	7.200	23.333.333.333	1.306.539.500	167,99
Triwulan III	7.250	8.350	6.900	8.200	23.333.333.333	1.299.934.000	191,33
Triwulan IV	8.050	8.800	7.800	8.100	23.333.333.333	1.137.131.000	188,99



informasi obligasi

INFORMASI OBLIGASI							
Uraian	Nilai (Rp)	Bursa Pencatatan	Tingkat Bunga	Tanggal Efektif	Tanggal Jatuh Tempo	Peringkat	Wali Amanat
Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009	3.500.000.000.000	Bursa Efek Indonesia (BEI)	11,85 %	14 Desember 2009	11 Desember 2016	idAA+ oleh Pefindo	Bank Permata

PT Pemeringkat Efek Indonesia ("Pefindo") sesuai dengan surat No. 1765/PEF-Dir/X/2013 tanggal 9 Oktober 2013 perihal Sertifikat Pemantauan Tahunan Pemeringkatan atas Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009 Periode 8 Oktober 2013 sampai dengan 1 Oktober 2014 telah memutuskan untuk menetapkan kembali peringkat **idAA+ (Double A Plus)** terhadap Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009 senilai Rp3.500.000.000.000 untuk periode 8 Oktober 2013 sampai dengan 1 Oktober 2014.

Selain itu Pefindo dengan surat No. 1766/PEF-Dir/X/2013 tanggal 9 Oktober 2013 perihal Sertifikat Pemantauan Tahunan Pemeringkatan atas Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009 Periode 8 Oktober 2013 sampai dengan 1 Oktober 2014, telah memutuskan untuk menetapkan kembali peringkat **idAAA (Triple A; Stable Outlook)** terhadap Bank Mandiri untuk periode Oktober 2013 sampai dengan 1 Oktober 2014.

Kedua hal dimaksud, sesuai dengan ketentuan Bapepam-LK No. IX.C.11 tentang Pemeringkatan Atas Efek Bersifat Utang, telah dipublikasikan melalui media yaitu Koran Tempo edisi tanggal 31 Oktober 2013 sebagai berikut:

www.bankmandiri.co.id



PENGUMUMAN HASIL PEMERINGKATAN EFEK BERSIFAT UTANG ATAS OBLIGASI SUBORDINASI RUPIAH BANK MANDIRI I TAHUN 2009 DAN PEMERINGKATAN PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk. No.FST.CSC/CCM.017/2013

Guna memenuhi ketentuan sebagaimana diatur dalam Peraturan Bapepam-LK No. IX.C.11 tentang Pemeringkatan Efek Bersifat Utang dan sesuai dengan Surat PT Pemeringkat Efek Indonesia No. 1765/PEF-Dir/X/2013 tanggal 9 Oktober 2013 perihal Sertifikat Pemantauan Tahunan Pemeringkatan atas Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009 Periode 8 Oktober 2013 sampai dengan 1 Oktober 2014, Direksi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. berkedudukan di Jakarta, dengan ini menyampaikan pemberitahuan sebagai berikut:

Panitia Pemeringkat PT Pefindo, sesuai dengan hasil rapatnya telah memutuskan untuk menetapkan kembali peringkat **idAA+ (Double A Plus)** terhadap **Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009 senilai Rp3.500.000.000.000,- (Rupiah Tiga Triliun Lima Ratus Miliar)** untuk periode 8 Oktober 2013 sampai dengan 1 Oktober 2014.

"Efek hutang dengan peringkat **idAA+** memiliki sedikit perbedaan dengan peringkat tertinggi yang diberikan, dan kemampuan Obligor untuk memenuhi komitmen keuangan jangka panjang atas efek hutang tersebut, dibandingkan dengan Obligor lainnya di Indonesia, adalah **sangat kuat**."

Di samping itu, sesuai dengan Surat PT Pemeringkat Efek Indonesia No. 1766/PEF-Dir/X/2013 tanggal 9 Oktober 2013 perihal Sertifikat Pemantauan Tahunan Pemeringkatan atas PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Periode 8 Oktober 2013 sampai dengan 1 Oktober 2014, Direksi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., dengan ini juga menyampaikan pemberitahuan sebagai berikut:

Panitia Pemeringkat PT Pefindo, sesuai dengan hasil rapatnya telah memutuskan untuk menetapkan kembali peringkat **idAAA (Triple A; Stable Outlook)** terhadap **PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.** untuk periode 8 Oktober 2013 sampai dengan 1 Oktober 2014.

"Obligor berperingkat **idAAA** merupakan peringkat tertinggi yang diberikan oleh PEFINDO. Kemampuan obligor untuk memenuhi komitmen keuangan jangka panjangnya, relatif terhadap obligor Indonesia Lainnya, adalah **superior**."

Demikian pengumuman ini kami sampaikan.

Jakarta, 31 Oktober 2013
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
Direksi

mandiri call 14000

Terdepan, Terpercaya. Tumbuh bersama Anda.

peristiwa penting 2013

peristiwa penting 2013



15 ribu wirausahawan baru lahir dari ajang Wirausaha Muda Mandiri (WMM) dan Mandiri Young Technopreneur (MYT) 2012 yang diselenggarakan di Jakarta Convention Centre, Kamis (17/1). Pesta wirausaha terbesar di Indonesia tersebut dihadiri oleh Wakil Presiden RI Boediono.

17 Januari 2013



Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan yang digelar pada tanggal 2 April 2013 di Jakarta, Selasa (2/4), menunjuk Budi G. Sadikin sebagai Direktur Utama Bank Mandiri menggantikan Zulkifli Zaini.

2 April 2013

Bank Mandiri terus memperkuat basis nasabah untuk mendorong peningkatan transaksi melalui produk inovatif gelang e-money yang diluncurkan pada acara Mandiri Karnaval Nusantara di kawasan Senayan City, Jakarta, Minggu (26/5).



26 Mei 2013



Bank Mandiri menerima penghargaan **Best Bank in Indonesia** sebagai Bank dengan kinerja terbaik dari Euromoney pada ajang Euromoney Awards for Excellence Asia 2013 di Hong Kong, Kamis malam (18/7). Penghargaan diterima oleh Direktur Corporate Banking Bank Mandiri Fransisca N. Mok.

18 Juli 2013



Direktur Utama Bank Mandiri Budi G. Sadikin mendampingi Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI Mari Elka Pangestu melepas peserta lomba lari **Mandiri Jakarta Marathon** di Monas, Minggu (27/10). Kegiatan yang diikuti lebih kurang 10.000 peserta dimaksud merupakan lomba lari marathon pertama yang diadakan di Jakarta.

27 Oktober 2013

Bank Mandiri meraih predikat **Bank of The Year in Indonesia 2013** dari Majalah The Banker. Penghargaan diterima oleh Direktur Commercial and Business Banking Bank Mandiri Sunarso (tengah), Kamis malam (28/11).



23 November 2013



Direktur Bank Mandiri pada saat itu Budi G. Sadikin di sela-sela kegiatan **"Mandiri Sahabatku"** yang digelar di Hong Kong, Minggu (3/3). Program ini bertujuan melatih kewirausahaan bagi para pekerja migran Indonesia yang berada di Hong Kong.

3 Maret 2013



Bank Mandiri mempertemukan lebih dari 400 direktur keuangan dari berbagai perusahaan dalam dan luar negeri dalam perhelatan Mandiri CFO Forum 2013 di Jakarta, Senin (22/4). Kegiatan yang mengangkat tema **"Investing for Innovation"** ini merupakan penyelenggaraan yang ketiga kalinya sejak tahun 2011.

22 April 2013



Untuk yang keenam kalinya sejak tahun 2008, Bank Mandiri meraih predikat **Best Bank in Service Excellence 2013** pada ajang Banking Services Excellence Award 2013 yang digelar Marketing Research Indonesia dan Majalah Infobank, Selasa (16/6). Penghargaan diterima oleh Wakil Direktur Utama Bank Mandiri Riswinandi.

16 Juni 2013



Direktur Utama Bank Mandiri (paling kiri) tengah berbicara dengan Direktur Pelaksana Bank Dunia Sri Mulyani (paling kanan), Menteri Keuangan RI Indonesia Chatib Basri (dua kanan) dan Ketua Penyelenggara APEC CEO Summit 2013 Wisnu Wardhana (dua kiri) di sela-sela penyelenggaraan APEC CEO Summit 2013 di Bali.

September 2013



Bank Mandiri menggelar **Mandiri Investment Forum 2013** yang diikuti oleh 400 investor luar dan dalam negeri.

11 November 2013



Direktur Utama Bank Mandiri Budi G. Sadikin menerima penghargaan **Anugerah BUMN Terbaik** kategori **BUMN Jasa Keuangan Berdaya Saing Terbaik** dari Staf Ahli bidang kelembagaan Kementerian BUMN Bagus Rumbogo di Jakarta, Kamis (5/12). Penghargaan diberikan atas inovasi Bank Mandiri dalam mengembangkan strategi dan model bisnis perbankan sehingga mampu tampil sebagai salah satu institusi finansial BUMN berkinerja terbaik di Tanah Air.

5 Desember 2013



penghargaan 2013

NASIONAL

JANUARI	
Majalah Infobank	Digital Brand of The Year 2012 - 1st, Product Digital Brand - Uang Elektronik (e-Toll Card) - 2nd, Product Digital Brand - Kartu Debit
Majalah Marketeers	Indonesia Brand Champion 2013 - Bronze Brand Champion of Most Popular Brand; Conventional Banking - Silver Brand Champion of BBrandEquity; Conventional Banking (Asset > IDR 75 Trillion)
Marketing Research Indonesia dan Majalah Infobank	
Banking Service Excellence 2013 <ul style="list-style-type: none"> • Most Consistence Bank in Serfvice Excellence • Golden Trophy for Best Overall Performance 2013 • 2nd, Terbaik Satpam • 1st, Terbaik Customer Service • 1st, Terbaik Internet Banking • 2nd, Terbaik Phone Banking - Mesin • 1st, Terbaik Teller • 1st, Terbaik Phone Banking - Officer • 2nd, Terbaik Mobile Internet • 2nd, Terbaik ATM • 1st, Terbaik E-Banking 	
FEBRUARI	
Warta Ekonomi	20 Indonesia Most Admired CEO 2013 20 Indonesia Most Admired CEO 2013 untuk Bp. Zulkifli Zaini
Majalah Property dan Bank	
Acara Property And Bank Award 2013 Bank berkinerja sangat bagus - aset di atas Rp 200 Triliun	
Indonesia Green Awards	
Indonesia Green Awards 2013 Pelestari Energi Terbarukan	
MEI	
Fortune Indonesia	Fortune Most Admired Companies 2013 - The First Winner In Banking and Finance Industry - The Best 20 of Most Admired Companies in Indonesia
Majalah SWA	
Indonesia Best Public Companies 2013 - Best Wealth Creator SWA 100: Indonesia Best Public Companies 2013 Based on WAI (Wealth Added Index) method	
JULI	
Majalah Warta Ekonomi	Indonesia Most Admired Companies 2013 Perbankan
Majalah SWA	Indonesia Original Brand 2013 1st place, Bank
Bisnis Indonesia	Banking Efficiency Award 2013 Bank BUMN
Majalah Infobank	
Infobank Awards 2013 Kinerja Keuangan "Sangat Bagus" 2008-2012	
JUNI	
Majalah Investor	Investor Best Bank Awards 2013 3rd, Bank Umum Aset di atas Rp100 Triliun
BUMN Track	
BUMN Marketing Award 2013 <ul style="list-style-type: none"> • Bronze Winner, kategori Tactical • Bronze Winner, kategori Strategic 	
Beritasatu.com	Web BUMN Awards 2013 Website BUMN Transaksional Terbaik 2013
AGUSTUS	

penghargaan 2013 NASIONAL

NOVEMBER	
Majalah Marketeers	Indonesia Brand Champion 2013 Silver Brand Champion of Most Popular Stock; market Capitalization < IDR 250 Trillion Q2 2013
Majalah Mix	PR Program & People Of The Year 2013 Corporate Social Responsibility Program 2013
SEPTEMBER	
Economic Review	Anugerah Perbankan Indonesia 2013; Modal Inti > Rp30 T <ul style="list-style-type: none"> • 1st place, Good Corporate Governance • 1st place, Corporate Communication • 2nd place, Finance • 2nd place, Marketing • 2nd place, Risk Management • 3rd place, Corporate Social Responsibility • 3rd place, Human Capital • 3rd place, Information Technology
SSCX International dan SHIFT Magazine	Indonesia Operational Excellence Award 2013 inovasi berjudul "SLA 30 Menit Analisis Dokumen Ekspor: Unit Processing Tercepat di Dunia"
Majalah Warta Ekonomi	IT Banking Excellence Award 2013 1st place, Bank Umum Kelompok Usaha (BUKU) 4 dengan IT Terbaik
Serikat Perusahaan Pers (SPP)	The 2nd Indonesia Public Relations Awards & Summit Program PR Pilihan SPS 2013; Wirausaha Muda Mandiri
OKTOBER	
Tempo Media Group dan Center for Risk Management Studies (CRMS) Indonesia	Indonesia Banking Awards; Best Performance Banking 2013 Bank Buku 4
Kementerian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat RI, Corporate Forum for Community Development	Gelar Karya Pembedayaan Masyarakat Award 2013 Platinum CSR Best Practice for MDG's Bidang Penciptaan Lapangan Kerja Baru Dalam Rangka Mengentaskan Kemiskinan
Kementerian BUMN RI, Indonesia Stock Exchange, OJK	Annual Report Award 2012 2nd place, BUMN Keuangan - Listed
Social Media	Social Media Awards Kredit Kepemilikan Rumah (KPR)
Majalah Infobank	4th Infobank BUMN Awards 2013 Industri Keuangan yang Berpredikat Sangat Bagus
Markplus Insight	Indonesia Brand Champion 2013 Award Gold brand champion of most preferred mortgage brand.
DESEMBER	
BUMN Track	Anugerah BUMN 2013 BUMN Jasa Keuangan Berdaya Saing Terbaik
Indonesia Institute for Corporate Governance (IICG) dan SWANetwork	Indonesia Good Corporate Governance Award 2013 Indonesia Most Trusted Company



penghargaan 2013

INTERNASIONAL

JANUARI		MARET		
Asiamoney Magazine	Asiamoney Best Banks 2012 Best Domestic Bank in Indonesia	Carre-CCSL, Service Excellence Magazine, dan Marketing Magazine	Contact Center Service Excellence Award 2013 <ul style="list-style-type: none"> Call Center Award 2013 for Service Excellence for Priority Banking Industry Call Center Award 2013 for Service Excellence for Platinum Credit Card Industry Call Center Award 2013 for Service Excellence for Regular Banking Industry Call Center Award 2013 for Service Excellence for Regular Credit Card Industry Email Customer Service Award 2013 for Service Excellence for Banking – Financing – Insurance Industry 	
Asiamoney Magazine	Asiamoney Best Managed Companies 2012 Best Executive in Indonesia: Zulkifli Zaini		The Assets Magazine	The Asset Triple A Transaction Banking Awards 2013 <ul style="list-style-type: none"> SME Banker of The Year in Asia Pacific untuk Direktur Commercial & Business Banking, Bpk. Sunarso Best SME Bank in Indonesia
Asiamoney Magazine	Asiamoney Cash Management Poll 2012 <ul style="list-style-type: none"> Best Overall Cross-Border (Local) Cash Management Services in Indonesia as Voted By Small-Sized Corporates 3rd, Best Overall Domestic (Local) Cash Management Services in Indonesia as Voted By Medium-Sized Corporates 2nd, Best Overall Cross-Border (Local) Cash Management Services in Indonesia as Voted By Large-Sized Corporates 2nd, Best Local Cash Management as Voted By Large-Sized Corporates Best Overall Domestic (Local) Cash Management Services in Indonesia as Voted By Small-Sized Corporates 2nd, Best Local Cash Management bank in Indonesia as Voted By Medium-Sized Corporates 2nd, Best Overall Domestic (Local) Cash Management Services in Indonesia as Voted By Large-Sized Corporates Best Local Currency Cash Management Services in Indonesia as Voted By Financial Institutions-IDR 3rd, Best Local Cash Management Bank in Indonesia as Voted By Small-Sized Corporates 2nd, Best Overall Cross-Border (Local) Cash Management Services in Indonesia as Voted By Medium-Sized Corporates 			Project Finance Magazine
Asiamoney Magazine	Asiamoney FX Poll 2012 <ul style="list-style-type: none"> 3rd, Best Domestic Provider of FX Products & Services in Indonesia as Voted By Corporates Best Domestic Provider for FX Options in Indonesia as Voted By Corporates Best Domestic Provider for FX Research & Market Coverage in Indonesia as Voted By Corporates Best Overall Domestic Provider of FX Services in Indonesia as Voted By Corporates 	Corporate Governance Asia	10th Anniversary Issue, 3rd Asian Excellence Recognition Award 2013 <ul style="list-style-type: none"> Best Investor Relation Website/Promotion Best Investor Relations Company in Indonesia Asia's Best CEO (Investor Relation) untuk Direktur Utama, Bpk. Zulkifli Zaini Asia's Best CFO (Investor Relation) untuk Direktur Finance & Strategy, Bpk. Pahala N. Mansury 	
Asiamoney Magazine		Roy Morgan	Roy Morgan Customer Satisfaction Award 2012 Consumer Bank Of The Year	
		APRIL		
		The Asian Banker	The Asian Banker Leadership Achievement Award <ul style="list-style-type: none"> The Best Cash Management Bank in Indonesia The Best Leading Counterparty Bank The Enterprise Risk Management Project 	

penghargaan 2013 INTERNASIONAL

JUNI		OKTOBER	
Bloomberg Businessweek dan Frontier Consulting	Corporate Image Award 2013 2nd, Big Asset National bank (Aset > 250 Trillion)	Alpha Southeast Asia	3rd Annual Corporate Awards 2012 <ul style="list-style-type: none"> 2nd place, Most Organized Investor Relations Best CFO in Indonesia: Bapak Pahala N. Mansury 1st place, Strongest Adherence to Corporate Governance 2nd place, Best Senior Management in IR Support 3rd place, Best Strategic Corporate Social Responsibility
Corporate Governance Asia	9th Corporate Governance Asia Recognition Awards 2013 dan 4th Asian Corporate Director Recognition Awards 2013 <ul style="list-style-type: none"> Asia's Icon (Indonesia)0 Asian Corporate Director, Bpk. Riswinandi 	Majalah Asiamoney	Asiamoney Summer Awards Dinner 2013 Best Domestic Providers of FX Services voted by Financial Institutions
Enterprise Asia	Asia Responsible Entrepreneurship Awards (AREA) 2013 Investment in People		
JULI		NOVEMBER	
Finance Asia	Finance Asia's Best Managed Companies Award <ul style="list-style-type: none"> 3rd place, Best CEO 1st place, Best CFO 1st place, Best Investor Relations 3rd place, Best Corporate Social Responsibility 	Majalah Forbes	Forbes Global 2000 446th place on the Forbes Global 2000
Euromoney	The Euromoney Awards for Excellence Asia 2013 Best Bank in Indonesia	Indonesian Institute for Corporate Directorship	Penghargaan The Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD) 2013 Best Financial
Finance Asia	Finance Asia 2013 Country Awards For Achievement <ul style="list-style-type: none"> Best Foreign Exchange Bank in Indonesia Best Private Bank in Indonesia 	Corporate Governance Asia	1st Asian Company Secretary of The Year Recognition Award 2013 Asia's Best Corporate Secretary in Infonesia
Alpha Southeast Asia	7th Annual Best Financial Institution Awards 2013 <ul style="list-style-type: none"> Best Bank in Indonesia Best Private Wealth Management Bank Best Cash Management Bank Best Best FX Bank for Corporates & Fis 	Majalah The Banker	The Banker Awards 2013 Bank of The Year in Indonesia 2013



garuda wisnu kencana

- 29 laporan dewan komisaris
- 33 laporan tugas pengawasan dewan komisaris
- 43 laporan direksi
- 58 surat pernyataan anggota dewan komisaris dan direksi tentang tanggung jawab atas laporan tahunan

LAPORAN DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI





laporan dewan komisaris

laporan dewan komisaris



Edwin Gerungan

Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen

“Dewan Komisaris berkomitmen terus memperkuat fungsi pengawasan dan tindakan antisipatif terhadap potensi penurunan kualitas aset dalam rangka mencapai target perolehan laba dan pengembangan bisnis yang sustainable. Fokus pengawasan akan kami arahkan terhadap pengelolaan likuiditas secara cermat dan hati-hati, disiplin dalam pengendalian kualitas aset, serta disiplin dalam mengelola margin”

Stakeholders yang kami hormati,

Sepanjang tahun 2013, perekonomian global cenderung melambat dan terjadi peningkatan volatilitas di pasar modal dan pasar uang dimana hal tersebut didorong oleh kebijakan berisiko Pemerintah Amerika Serikat seperti pengurangan stimulus The Fed (*tapering*), perdebatan *debt ceiling*, dan penghentian sementara layanan Pemerintah AS (*government shutdown*). *Capital reversal* terjadi di *emerging countries* seiring respon pemindahan dana investor global ke *safe haven*, sehingga harga aset keuangan dan nilai tukar *emerging countries* melemah signifikan. Perekonomian global tahun 2013 diperkirakan IMF tumbuh 2,9% melambat dibandingkan tahun 2012 yang sebesar 3,2%. Nilai tukar di ASEAN-5 rata-rata melemah hingga 8,5% dengan depresiasi terbesar di nilai tukar Rupiah hingga 24,3%. *Yield* obligasi pemerintah 10 tahun di ASEAN-5 meningkat tajam, rata-rata hingga 134 bps dengan peningkatan *yield* terbesar di Indonesia hingga 326 bps.

Perlambatan ekonomi juga tercermin pada kinerja makro domestik dengan pertumbuhan ekonomi sebesar 5,78%, melambat dibandingkan tahun 2012 yang tumbuh 6,23% YoY. Inflasi meningkat 408 bps menjadi 8,38% akibat pengurangan BBM bersubsidi, kenaikan UMP serta TDL Listrik. Nilai Rupiah juga terdepresiasi dengan sangat tajam hingga 24,3% ke posisi Rp12.171/USD seiring peningkatan volatilitas di pasar uang dan pasar modal. Tekanan inflasi dan pelemahan Rupiah mendorong peningkatan BI Rate hingga 175 bps sepanjang tahun 2013 menuju level 7,5% dan kenaikan suku bunga rata-rata perbankan hingga 150 bps untuk deposit menjadi 7,25% dan kredit menjadi 12%.

Hingga akhir tahun 2013, kinerja perbankan nasional sedikit menghadapi tekanan baik dalam hal ekspansi bisnis maupun dalam hal profitabilitas. Seiring perlambatan ekonomi, penyaluran kredit perbankan secara tahunan tumbuh di kisaran 22% melambat dibandingkan periode sebelumnya. Likuiditas perbankan juga terlihat cukup ketat seiring tingginya LDR hingga 90% sementara dana masyarakat hanya tumbuh sebesar 13,8% YoY. Meskipun volatilitas kurs dan laju inflasi meningkat, namun kualitas kredit perbankan nasional masih terjaga baik dengan NPL pada kisaran 2% dengan rasio permodalan di kisaran 18%. Resiliensi kinerja perbankan nasional juga didukung kebijakan antisipatif BI untuk menurunkan resiko peningkatan NPL, seperti kebijakan LTV untuk KPR serta kebijakan pembatasan kepemilikan kartu kredit.

Di tengah berbagai tantangan eksternal tersebut, Mandiri Group berhasil membukukan beberapa *milestone* yang penting. Aset secara konsolidasi mampu menembus level psikologis Rp700 Triliun yaitu sebesar Rp733,1 Triliun





laporan dewan komisaris

dengan pertumbuhan laba bersih secara tahunan sebesar 17,4%. *Shareholders value* Bank Mandiri, yang tercermin dari *market capitalization*, mampu mencapai nilai Rp183,1 Triliun pada akhir tahun 2013, bahkan sempat menyentuh level tertinggi sebesar Rp250,8 Triliun pada bulan April 2013.

Mandiri Group juga mencatat peningkatan rasio keuangan utama seperti rasio imbal hasil rata-rata ekuitas yang mencapai 22,23%, rasio imbal hasil rata-rata aktiva yang telah mencapai 3,54% dan rasio efisiensi biaya yang semakin membaik menjadi 42,93%. *Fee-based income* juga meningkat pesat hingga 18,6% YoY menjadi Rp14,5 Triliun seiring dengan peningkatan aktivitas transaksi jasa keuangan serta peningkatan kredit ritel yang secara tahunan tumbuh sebesar 23,7%.

Meskipun volatilitas pasar meningkat dan likuiditas global yang cukup ketat, Manajemen berhasil menjaga kondisi fundamental eksposur valas dengan baik, dan bahkan jauh lebih baik dibandingkan kondisi tahun 2005 dan tahun 2008 yang saat itu juga sedang mengalami krisis. LDR valas berada di 67% jauh lebih baik dibanding tahun 2005 yang sebesar 123% dan tahun 2008 yang sebesar 96,5%. NPL kredit valas hanya sebesar 2,4%, jauh lebih rendah dibandingkan tahun 2008 yang sebesar 9,4% dan tahun 2005 yang sebesar 41,1%. *Coverage ratio* untuk kredit valas meningkat signifikan lebih dari 9 kali lipat dari 38% pada tahun 2005 menjadi 376,7% di tahun 2013. Pada periode ini, likuiditas valas dapat terjaga di kisaran lebih dari USD1 Miliar.

Bisnis Mandiri Group juga meningkat dengan pertumbuhan kredit sebesar 21,5% YoY menjadi Rp472,4 Triliun dengan penyaluran *retail financing* mencapai Rp130,2 Triliun atau 31,2% dari total penyaluran kredit. Di tengah pengembangan bisnis, Manajemen tetap berhasil fokus menjaga kualitas aset dengan NPL gross dan net masing-masing menjadi 1,90% dan 0,58%. Di tengah ketatnya likuiditas, Manajemen berhasil meningkatkan penghimpunan dana masyarakat hingga 15,2% dibandingkan tahun lalu hingga menjadi Rp556,3 Triliun dengan komposisi dana murah mencapai 64,7%.

Di tengah ketidakpastian global, Manajemen secara disiplin telah mengelola likuiditas dengan baik khususnya valuta asing dan telah selektif mengembangkan bisnis dengan fokus di sektor yang tahan krisis. Manajemen juga berupaya meningkatkan fasilitas layanan bagi nasabah di berbagai sektor dan wilayah geografis dengan memperbaiki *business model* dan pengembangan organisasi. Penguatan *span of control* di bisnis *retail* yang berkembang masif dilakukan melalui pembentukan baru Direktorat Retail Risk. Manajemen juga mengembangkan organisasi baru Direktorat Transaction Banking agar ke depannya Bank Mandiri dapat lebih fokus menggali potensi bisnis *transaction banking* baik segmen *wholesale* maupun *retail*. Manajemen juga telah membentuk *supporting unit* yang khusus menangani pengelolaan dan pengembangan sistem IT dan operasional *transaction banking*. Selain itu, untuk meningkatkan pengelolaan risiko di bidang teknologi informasi, Manajemen telah membentuk Chief Information Officer agar dapat mengakselerasi *business process*, meningkatkan kehandalan *electronic channels* serta memberikan solusi layanan IT yang lebih mendekati bisnis dengan nasabah. Dengan berbagai perbaikan *business model* tersebut, Dewan Komisaris meyakini pertumbuhan bisnis dan laba yang dihasilkan dapat dilakukan secara berkelanjutan (*sustainable*).

Terkait dengan berbagai pencapaian serta perbaikan *business process* tersebut, Dewan Komisaris dengan seksama melakukan pengawasan secara disiplin terhadap parameter-parameter mikro keuangan dan makro eksternal sebagai *early warning system*. Proses pengawasan dilaksanakan secara proaktif dengan berlandaskan prinsip *good corporate governance*, yang difokuskan pada penguatan pondasi pencapaian 3 (tiga) area bisnis di *wholesale transaction*, *retail deposit & payment* dan *retail financing*, pengendalian internal, penguatan *risk management*, serta peningkatan kapabilitas infrastruktur dan SDM.

Dewan Komisaris terus mengarahkan agar Manajemen melakukan berbagai perbaikan dengan melihat perkembangan pasar. Terkait dengan likuiditas, Dewan Komisaris mendorong Manajemen untuk lebih selektif dalam melakukan ekspansi kredit yang berkualitas, fokus pada pertumbuhan dana murah, serta melakukan



laporan dewan komisaris

monitoring rutin likuiditas valuta asing mengingat terbatasnya persediaan dana valuta asing di pasar termasuk fasilitas pembiayaan dari bank koresponden. Manajemen melakukan berbagai upaya untuk memperkuat penghimpunan dana masyarakat melalui ekstensifikasi dan intensifikasi strategi bisnis *retail payment*. Pada tahun 2013 dilakukan pengembangan infrastruktur pendukung, seperti penambahan jaringan cabang sebanyak 240 kantor cabang, sehingga jumlah kantor cabang Bank Mandiri menjadi sebanyak 2.050, dan penambahan jaringan ATM sebanyak 529 unit sehingga mencapai total 11.514 unit pada tahun 2013. Selain itu juga dilakukan intensifikasi *electronic channel*, dengan mengoptimalkan fitur ATM maupun EDC, diantaranya melalui optimalisasi kinerja ATM melalui pengembangan *payment biller*, dan peningkatan penggunaan EDC di *merchants*.

Sepanjang tahun 2013, Mandiri Group telah melakukan beberapa langkah penting untuk memperkuat landasan pertumbuhan yang *sustain* dengan memperhatikan penggunaan modal secara efisien dan efektif. Manajemen secara berkelanjutan telah melakukan penyempurnaan penerapan *prudent banking*, *good corporate governance* (GCG) serta *internal control* yang efektif melalui implementasi *risk assessment* IT Risk & E-channel, konsolidasi internal Audit, GCG & Risk Management Bank Mandiri dengan entitas anak, pengembangan *compliance risk assessment* & Sistem Informasi Manajemen Audit IT, penyempurnaan Standar Prosedur Anti Pencucian Uang & Pencegahan Pendanaan Teroris, serta implementasi Strategi Anti Fraud. Mandiri Group juga telah melakukan optimalisasi fungsi *internal control* melalui penguatan strategi *first defense*, *second defense* dan *third defense* di beberapa area kritical seperti jaringan elektronik, *micro banking*, *business banking* maupun operasional cabang.

Mekanisme *fraud prevention*, *detection* dan *investigation* yang dimiliki Mandiri Group teruji cukup handal untuk membantu, mencegah, dan mendeteksi terjadinya *fraud* secara dini. Selain itu, Manajemen juga memperkuat *internal control* di berbagai aspek operasional melalui pengembangan struktur organisasi yang mengutamakan penguatan *span of control* di bisnis *retail* dengan membentuk Direktorat Retail Risk. Pengembangan ini telah menjadi pondasi yang kuat dan *critical* untuk mendukung bisnis *transaction* dan *retail* yang ke depannya akan tumbuh secara agresif sehingga dapat meminimalisir potensi terjadinya *fraud* maupun *human error*.

Terkait dengan volatilitas nilai Rupiah, persaingan untuk menghimpun dana pihak ketiga, serta untuk menjaga kondisi likuiditas, maka kami melihat bahwa Manajemen telah mengambil langkah – langkah konkrit. Beberapa langkah konkrit yang dilakukan antara lain pembatasan pertumbuhan kredit valas, pengendalian penyaluran Rupiah dan valas, serta penyesuaian tingkat bunga yang lebih merefleksikan kondisi pasar.

Sejalan dengan perkembangan produk dan transaksi yang semakin kompleks, Manajemen juga telah berusaha untuk mengoptimalkan peran Internal Audit, baik yang bersifat *assurance* maupun *advisory*, dengan meningkatkan kemampuan para auditornya. Kemampuan tersebut tidak hanya terbatas pada *auditing knowledge and skill*, tetapi juga *product and banking activity knowledge*. Dengan semakin dikuasainya *product and banking activity knowledge*, setiap auditor mampu memberikan solusi atas permasalahan khususnya terkait dengan *internal control* dan pengelolaan risiko dari produk atau transaksi yang dilakukan unit kerja. *Improvement* kompetensi auditor juga didukung peningkatan koordinasi dengan organisasi pengawasan yang ada di Kantor Wilayah khususnya untuk menangani pencegahan *fraud* di bisnis *micro banking*.

Standar pengelolaan *risk management*, *good corporate governance*, *audit* dan *internal control* serta *compliance* yang telah berlaku di Bank Mandiri juga telah diimplementasikan secara bertahap di seluruh entitas anak. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif atas seluruh aktivitas di Mandiri Group dalam rangka mewujudkan visi menjadi **Lembaga Keuangan Paling Dikagumi dan Progresif Di Indonesia** di tahun 2014.

Tahun 2014 merupakan tahun krusial secara ekonomi dan politik dengan berbagai tantangan eksternal dan internal yang harus dihadapi. Volatilitas pasar uang dan pasar modal diperkirakan masih cukup tinggi akibat sentimen negatif pelaku pasar terhadap *tapering AS* dan *trend* pergeseran *landscape* ekonomi global dari negara berkembang. Likuiditas perbankan juga akan semakin ketat seiring dengan tingginya LDR serta melambatnya pertumbuhan dana akibat *shifting* penempatan dana ke Surat Hutang Negara. Kualitas kredit perbankan nasional juga berpotensi menurun khususnya yang berbasis impor dan korporasi.



laporan dewan komisaris

Tantangan eksternal bagi perkembangan bisnis industri perbankan juga timbul dari ranah politik, mengingat tahun 2014 akan berlangsung pemilihan umum legislatif dan pemilihan Presiden. Selain itu tahun depan perbankan nasional juga dituntut mempersiapkan pondasi yang kuat menghadapi implementasi Masyarakat Ekonomi Asean di tahun 2015. Sementara itu dari aspek internal, Mandiri Group juga menghadapi tantangan menuntaskan transformasi lanjutan sesuai dengan Rencana Kerja Jangka Panjang (Corporate Plan) 2010 - 2014. Hasil dari pencapaian tahun 2014 menjadi pondasi bagi pengembangan bisnis dan transformasi ke depannya.

Memperhatikan berbagai tantangan tersebut, kami Dewan Komisaris berkomitmen terus memperkuat fungsi pengawasan dan tindakan antisipatif terhadap potensi penurunan kualitas aset dalam rangka mencapai target perolehan laba dan pengembangan bisnis yang *sustainable*. Fokus pengawasan akan kami arahkan terhadap pengelolaan likuiditas secara cermat dan hati-hati, disiplin dalam pengendalian kualitas aset, serta disiplin dalam mengelola *margin*. Selain itu di tengah peningkatan kompleksitas dan intensitas persaingan, kami juga akan memperkuat fungsi pengawasan terkait peningkatan produktivitas infrastruktur pendukung baik SDM, teknologi, maupun *risk management* di Mandiri Group.

Kami berharap penguatan *risk management*, *good corporate governance*, *internal control*, serta pengembangan kapasitas SDM yang disiplin dilakukan secara berkelanjutan, menjadi pondasi yang kuat bagi Mandiri Group sebagai langkah persiapan implementasi ASEAN Corporate Governance Scorecard. Komitmen kuat Manajemen dalam memperbaiki dan menyempurnakan kualitas SDM, kualitas layanan, penerapan *good corporate governance*, *risk management*, implementasi budaya kerja, pengendalian biaya, serta optimalisasi modal dapat meningkatkan daya saing Mandiri Group di tataran regional.

Secara keseluruhan, Dewan Komisaris akan terus mensupervisi kebijakan-kebijakan Bank Mandiri secara seksama dan memperkuat implementasi dari *performance-based culture* untuk memastikan peningkatan produktivitas yang lebih baik dalam dalam rangka optimalisasi nilai saham bagi para *shareholders*. Selanjutnya, dalam rangka memastikan tuntasnya pelaksanaan transformasi lanjutan hingga tahun 2014, Dewan Komisaris akan melanjutkan mekanisme pengawasan yang lebih komprehensif, memaksimalkan efektivitas fungsi *oversight*, mendorong penguatan *risk management* dan *internal control* di Bank Mandiri.

Akhirnya, atas nama Dewan Komisaris, saya menyampaikan apresiasi kepada Direksi, Manajemen dan seluruh karyawan atas pencapaian kinerja yang sangat baik sepanjang tahun 2013. Kami harapkan semangat, dedikasi, dan kerjasama tim yang sangat baik sepanjang tahun ini dapat lebih ditingkatkan untuk mengatasi tantangan yang lebih besar lagi pada tahun 2014 yang merupakan tahun terakhir penuntasan Transformasi Lanjutan Tahap II (2010-2014).

Tidak lupa kami juga berterimakasih kepada seluruh *stakeholders* dan nasabah Mandiri Group atas dukungan dan kepercayaannya yang telah diberikan selama ini. Dukungan Bapak/Ibu sekalian telah menjadikan Mandiri Group saat ini sebagai lembaga keuangan yang terkemuka di Indonesia dan harapannya ke depan dapat menjadi lembaga keuangan yang terkemuka di kawasan regional.

Jakarta, 12 Februari 2014

Edwin Gerungan

Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen



laporan tugas pengawasan dewan komisaris

Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas pengawasan dan pemberian nasihat, sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar Perseroan, selalu fokus pada kegiatan strategis yang dihadapi perusahaan. Dewan Komisaris secara proaktif memberikan arahan dan masukan kepada Direksi sejak perumusan strategi, tahap implementasi program hingga pemantauan kinerja yang disertai upaya untuk memastikan bahwa penerapan manajemen risiko, *shareholder value* dan *good corporate governance* dilaksanakan secara komprehensif, efektif dan efisien dalam kerangka kebijakan Perseroan.

Perkembangan bisnis Bank Mandiri, sepanjang tahun 2013, dipengaruhi perkembangan ekonomi global yang dibayangi risiko ketidakpastian yang tinggi. Hal ini disebabkan belum cukup kuatnya kinerja perekonomian di negara-negara maju seperti Amerika Serikat (AS), Eropa dan Jepang. Sementara itu, perekonomian negara berkembang masih dibayangi risiko penurunan pertumbuhan ekonomi serta menurunnya kinerja transaksi berjalan dan pelemahan nilai tukar yang mempengaruhi ketersediaan valuta asing nasional.

Kondisi perekonomian Indonesia juga masih dalam tahap konsolidasi karena belum selesainya proses koreksi ekonomi dalam memulihkan defisit neraca transaksi berjalan, yang diharapkan akan menurun seiring dengan semakin terkendalinya impor. Selain itu, siklus harga komoditas dunia yang tinggi diperkirakan akan berakhir sehingga dapat menghambat upaya pemulihan ekonomi nasional. Kedua kecenderungan ini akan berpengaruh terhadap kinerja finansial Bank Mandiri.

Berdasarkan pengamatan Dewan Komisaris, Direksi telah mengelola Perseroan dengan baik, terkait dengan strategi serta eksekusinya, pengendalian risiko, peningkatan sumber daya manusia, serta pelaksanaan prinsip-prinsip Good Corporate Governance. hal ini terlihat dari kinerja Perseroan yang terus menunjukkan berbagai perbaikan yang terlihat dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Pandangan atas Kinerja Keuangan Bank Konsolidasian

Bank Mandiri berhasil mencatat kinerja yang memuaskan pada tahun 2013, laba sebelum pajak untuk tahun 2013 mencapai Rp24,06 Triliun atau meningkat sebesar 17,35% dari tahun 2012, sedangkan laba setelah pajak mencapai Rp18,20 Triliun atau meningkat sebesar 17,41% dari tahun 2012. Pelampauan laba tersebut terutama disebabkan karena pencapaian *fee-based income* yang mencapai Rp14,50 Triliun dan realisasi beban operasional lainnya yang di bawah anggaran, yaitu mencapai Rp21,50 Triliun. Per 31 Desember 2013, total aset mencapai Rp733,10 Triliun atau tumbuh sebesar 15,34%.

Secara umum realisasi kinerja Perseroan dalam tahun 2013 telah mencapai hasil yang baik. Beberapa rasio keuangan utama menunjukkan pencapaian yang lebih baik dari targetnya:

- Rasio NPL *gross* sebesar 1,90% dan NPL *net* sebesar 0,58%.
- Provision-to-NPL mencapai 185,30%.
- ROA mencapai 3,54%.
- ROE atas dasar rata-rata Ekuitas mencapai 22,23%
- NIM mencapai 5,57%.
- BOPO mencapai 67,66% dan Efficiency Ratio mencapai 42,93%.
- CAR setelah memperhitungkan risiko kredit, pasar dan operasional mencapai 14,76%.
- Loan-to-Deposit Rasio mencapai 84,46%.



laporan tugas pengawasan dewan komisaris

2. Pandangan atas Prospek Usaha Bank

Meskipun mengalami peningkatan persaingan untuk memperoleh Dana Pihak Ketiga, serta memperlambat kredit dalam jangka pendek, jangka menengah Dewan Komisaris melihat bahwa sektor perbankan di Indonesia akan terus tumbuh dengan profitabilitas yang baik.

Sebagai *milestone* utama dari visi menjadi Lembaga Keuangan di Indonesia yang Paling Dikagumi dan Selalu Progresif, kami menilai Direksi telah cukup baik mengarahkan bisnis perusahaan dengan cara memberikan fokus pada 3 (tiga) area kunci sebagai berikut:

- a. Memperkuat *leadership* dalam bisnis *wholesale transaction banking* yang menawarkan solusi transaksi keuangan yang komprehensif dan membangun hubungan yang holistik bagi nasabah segmen Corporate dan Commercial.
- b. Memperkuat bidang *retail deposit* dengan menyediakan layanan perbankan yang unik dan unggul bagi para nasabahnya (*differentiated customer experience*) serta memberikan solusi bertransaksi yang inovatif.
- c. Memperkuat segmen pembiayaan ritel untuk memenangkan persaingan di bisnis kredit perumahan, *personal loan*, dan kartu kredit serta berusaha untuk menjadi pemain utama di *micro banking*.

Untuk mendukung ketiga area fokus tersebut, Direksi juga cukup tepat dengan penguatan organisasi untuk memberikan solusi layanan terpadu, peningkatan infrastruktur (kantor cabang, IT, *operations*, *risk management*) serta penguatan sumber daya manusia (SDM).

Pertumbuhan bisnis perusahaan dapat dicermati dari beberapa indikasi sebagai berikut:

1) Penghimpunan Dana

Pada Tahun 2013 Bank Mandiri berhasil menghimpun dana masyarakat sebesar Rp556,34 Triliun atau meningkat sebesar 15,20% dari tahun sebelumnya, dengan pencapaian giro sebesar Rp123,44 Triliun dan pencapaian tabungan sebesar Rp236,51 Triliun atau meningkat sebesar 16,96% dari tahun 2012.

Sasaran penghimpunan DPK selama tahun 2013 dilakukan manajemen dengan didukung strategi dan pengembangan inisiatif bisnis yang baik. Strategi tersebut antara lain mengoptimalkan infrastruktur dan perangkat teknologi yang mendukung operasional cabang serta jaringan distribusi yang luas, pengembangan produk dan fiturnya, peningkatan pelayanan dengan fokus *customer oriented*, program promosi dan *marketing* yang berkesinambungan, pengembangan berbagai inisiatif bisnis ritel sehingga pertumbuhan dana ritel dapat lebih agresif disamping tetap mempertahankan dana institusi yang ada melalui program *customer retention* yang lebih baik. Dengan perkembangan di bidang penghimpunan dana tersebut maka Perseroan pada tahun 2012 berhasil mempertahankan pangsa pasar penghimpunan dana pada kisaran 13,90%.

2) Penempatan Dana

Penyaluran kredit pada tahun 2013 mencapai Rp472,43 Triliun. Penyaluran kredit tersebut mengalami peningkatan sebesar Rp83,60 Triliun atau tumbuh 21,5% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya sebesar Rp388,83 Triliun. Pertumbuhan kredit Bank Mandiri pada periode tersebut masih di atas pertumbuhan kredit perbankan nasional yang sebesar 21,20% YoY dengan pangsa pasar kredit Bank Mandiri sebesar 12,60%.

NPL Bank Mandiri juga semakin membaik meskipun terjadi peningkatan penyaluran kredit yang lebih tinggi dibandingkan dengan periode sebelumnya. Pada tahun 2013 NPL *gross* Bank Mandiri sebesar 1,90%. Sedangkan NPL *net* pada periode ini sebesar 0,58%, berada pada level yang sangat aman karena masih jauh dibawah ketentuan maksimum yang ditetapkan Bank Indonesia sebesar 5%.

laporan tugas pengawasan dewan komisaris

3) Corporate Governance, Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern

Implementasi *corporate governance*, manajemen risiko dan pengendalian intern secara umum telah dilakukan dengan baik dan penyempurnaannya terus diupayakan secara berkelanjutan. Sehubungan dengan hal tersebut, Dewan Komisaris mencatat beberapa hal sebagai berikut:

a) Corporate Governance

Direksi telah cukup baik melakukan Transformasi Good Corporate Governance (GCG) jangka panjang yang memberikan hasil berupa *sustainable value*. Transformasi GCG telah dilakukan melalui proses intern yang melibatkan Dewan Komisaris, Direksi dan seluruh karyawan. Sejak transformasi GCG, Bank Mandiri mengalami perubahan yang lebih baik, terutama dengan meningkatnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) hingga dapat bekerja lebih efisien, efektif, kompetitif dan profesional didukung oleh budaya etos kerja yang mumpuni. Selain peningkatan kualitas SDM, transformasi GCG secara konsisten telah meningkatkan kinerja Bank Mandiri sehingga dapat memperkuat posisi daya saing perusahaan yang pada akhirnya akan menarik minat dan kepercayaan investor sehingga Bank Mandiri dapat tumbuh secara berkelanjutan dalam jangka panjang.

Transformasi GCG juga dilaksanakan dengan berlandaskan prinsip-prinsip GCG yang terdiri dari 5 (lima) tahap, yaitu: Governance Commitment, Governance Structure, Governance Mechanism, Sosialisasi & Evaluasi dan Walking the Talk.

Untuk memenuhi Peraturan Bank Indonesia secara berkala Direksi telah melakukan evaluasi terhadap kecukupan pelaksanaan GCG dan melakukan pengukuran melalui lembaga pemeringkat yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

(1) Self Assessment Bank Indonesia

PBI No. 8/4/PBI/2006 sebagaimana telah diubah dengan PBI No. 8/14/PBI/2006 dan SE BI No. 15/15/DPNP tanggal 29 April 2013 mewajibkan Bank Umum untuk melakukan *self-assessment* terhadap penerapan prinsip GCG melalui 11 (sebelas) faktor setiap semester. Dari seluruh faktor tersebut kemudian dihitung nilai kompositnya. Berdasarkan rapat dengan Bank Indonesia pada tanggal 9 Oktober 2013, Bank Mandiri mendapatkan *feedback* penilaian GCG dengan nilai komposit **2 (Baik)**.

(2) Rating Corporate Governance Perception Index

Dalam rangka evaluasi dan memperoleh masukan terhadap pelaksanaan GCG, Bank Mandiri ikut serta dalam rating pelaksanaan GCG yang diselenggarakan oleh pihak independen, yaitu rating Corporate Governance Perception Index yang diselenggarakan oleh The Indonesian Institute for Corporate Governance. Hasil rating menunjukkan bahwa pelaksanaan GCG di Bank Mandiri sangat baik dengan diperolehnya penghargaan sebagai **"Perusahaan Sangat Terpercaya"** selama 7 tahun berturut-turut dimulai dari periode 2006/2007 sampai dengan 2012/2013.

(3) Rating Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD)

Pada periode tahun 2012, Bank Mandiri mendapatkan predikat tertinggi sebagai **Best Overall** dalam penerapan GCG dari +/- 100 perusahaan publik dengan nilai kapitalisasi pasar terbesar tercatat di Bursa Efek Indonesia yang dinilai oleh IICD. Pada tahun 2013, Bank Mandiri memperoleh predikat **Best Financial Institution**.



laporan tugas pengawasan dewan komisaris

laporan tugas pengawasan dewan komisaris

(4) Rating BUMN Award

Bank Mandiri ikut serta dalam penilaian yang diselenggarakan oleh BUMN Track, dan Bank Mandiri mendapat penghargaan sebagai juara **Kategori Inovasi Sumber Daya Manusia** pada 2012 dan 2013.

(5) Rating Corporate Governance Asia

Selain mengikuti rating lembaga independen dalam negeri, Bank Mandiri juga ikut dalam rating yang diselenggarakan oleh lembaga independen luar negeri yakni Corporate Governance Asia yang merupakan jurnal triwulan terkemuka di kawasan Asia yang berfungsi sebagai media diseminasi mengenai implementasi *corporate governance* khususnya pada perusahaan-perusahaan di kawasan Asia. Bank Mandiri memperoleh penghargaan "**Corporate Governance Asia Recognition Awards**" selama 5 (lima) tahun berturut-turut yakni tahun 2009 sampai dengan 2013. Corporate Governance Asia Annual Recognition Award ini menunjukkan bahwa implementasi GCG di Bank Mandiri telah mendapatkan pengakuan di kawasan Asia.

b) Manajemen Risiko

Seiring dengan pertumbuhan bisnis, Direksi secara berkala telah melakukan penyempurnaan atas kebijakan, infrastruktur dan kualitas sumberdaya manusia secara periodik dengan tetap mengacu pada Peraturan Bank Indonesia (PBI) dan ketentuan Basel II serta *international best practices*, khususnya pada pengelolaan risiko kredit, pasar dan operasional dengan menerapkan proses manajemen risiko yang ideal di setiap lini bisnis.

Dewan Komisaris melalui Komite Pemantau Risiko & GCG dan Direksi melalui Executive Committee yakni Asset & Liability Committee (ALCO) dan Risk Management Committee (RMC), secara aktif melakukan Proses pengawasan risiko. Direksi juga memiliki Satuan Kerja Manajemen Risiko yang berada di bawah naungan Direktorat Manajemen Risiko sehingga pengelolaan risiko yang dilakukan lebih menyeluruh, terpadu, terukur dan terkendali.

Dalam melaksanakan aktivitas operasionalnya, Direktorat Manajemen Risiko dibagi menjadi 2 (dua) bagian besar, yaitu Credit Approval Unit yang berfungsi sebagai partner dari unit bisnis dalam proses pemberian kredit (sistem *four-eye principle*) dan Independent Risk Management yang melakukan pengelolaan risiko secara portfolio untuk risiko kredit, risiko operasional dan risiko pasar.

Bank Mandiri telah memiliki Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (KMRBM) yang secara berkala di-review setiap tahun. KMRBM dijadikan acuan dalam pengelolaan risiko sehingga menjadi lebih detail dan spesifik.

Direksi juga menggunakan konsep Enterprise Risk Management (ERM), yang merupakan pengelolaan risiko secara terintegrasi, menghubungkan antara *strategic planning*, *risk appetite*, *execution*, *risk assessment* dan *performance evaluation*, dalam upaya memaksimalkan *shareholder value*, sebagai salah satu strategi manajemen risiko yang komprehensif dan terintegrasi, yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis dan operasional Bank Mandiri.

c) Pengendalian Intern

Langkah-langkah strategis Manajemen dalam menghadapi persaingan usaha dan kebijakan lainnya menuntut perlunya pengembangan pada Sistem Pengendalian Intern Bank Mandiri. Penerapan Sistem Pengendalian Intern secara efektif akan membantu bank dalam menjaga aset, menjamin tersedianya informasi dan laporan yang akurat, meningkatkan kepatuhan bank terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta mengurangi risiko terjadinya kerugian, penyimpangan dan pelanggaran terhadap prinsip kehati-hatian.

Pengembangan yang dilakukan pada Sistem Pengendalian Intern Bank Mandiri diantaranya mencakup penyempurnaan Kebijakan Kepatuhan dan perumusan Strategi Anti Fraud.

(1) Kebijakan Kepatuhan

Dalam rangka mewujudkan dan menumbuhkembangkan Budaya Kepatuhan serta meningkatkan pelaksanaan fungsi kepatuhan sebagaimana diamanatkan oleh PBI No. 13/2/PBI/2011 tanggal 12 Januari 2011, Direksi dan Dewan Komisaris secara konsisten menetapkan prinsip-prinsip pelaksanaan Fungsi Kepatuhan dalam Kebijakan Kepatuhan Bank Mandiri sebagai berikut:

- (a) Fungsi pengawasan dilakukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan/transaksi Bank Mandiri dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.
- (b) Fungsi pengawasan dilakukan secara *built-in control* oleh setiap individu di setiap tingkatan organisasi dan kegiatan bank sesuai bidang masing-masing.
- (c) Pengawasan atas pelaksanaan Fungsi Kepatuhan di Unit Kerja dilakukan melalui evaluasi yang dilakukan oleh Satuan Kerja Kepatuhan untuk memastikan efektifitas pelaksanaan Fungsi Kepatuhan di Unit Kerja Bank.
- (d) Pengawasan juga meliputi *review* oleh Unit Internal Audit untuk menilai kecukupan dan efektifitas perencanaan/progam kerja Fungsi Kepatuhan serta pelaksanaannya oleh Satuan Kerja Kepatuhan.

Dalam menerapkan Fungsi Kepatuhan yang efektif, diperlukan pengembangan yang meliputi 3 aspek mendasar, yaitu aspek "**People**", aspek "**Policy & Procedure**", dan aspek "**Technology & Data**", sebagai berikut:

(a) Aspek People:

- i. Menerapkan standarisasi dan meningkatkan kompetensi personil Jajaran Kepatuhan melalui program sertifikasi internasional;
- ii. Menerapkan konsep Compliance Executive Officer;

(b) Aspek Policy & Procedure:

- i. *Review* dan *assessment* oleh pihak independen atas pelaksanaan fungsi kepatuhan, agar pelaksanaan fungsi kepatuhan di Bank Mandiri sesuai dengan *international best practices*;
- ii. Menyusun rencana kerja kepatuhan jangka panjang (*road map* 2015 – 2020);
- iii. Memperkuat koordinasi antar unit kerja yang menjalankan fungsi *assurance* (Unit Kepatuhan, Risk Management dan Internal Audit), melalui penerapan konsep GRC (Governance, Risk & Compliance);



laporan tugas pengawasan dewan komisaris

(c) Aspek Technology & Data:

- i. Pengelolaan risiko kepatuhan dengan mengoptimalkan sistem aplikasi ERM;
- ii. Menggunakan 1 (satu) database yang sama dalam mendukung pelaksanaan fungsi *assurance*.

(2) Strategi Anti-Fraud

Dalam rangka memenuhi Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi Anti Fraud bagi Bank Umum dan sebagai salah satu bagian dari penyempurnaan Kebijakan Sistem Pengendalian Intern Bank, telah dirumuskan Strategi Anti Fraud Bank Mandiri. Selama ini, Bank Mandiri telah memiliki strategi *anti-fraud* yang diatur pada setiap Kebijakan, Standar Prosedur Operasional, Petunjuk Teknis Operasional, dan pengaturan lainnya. Namun demikian, mengacu pada Surat Edaran Bank Indonesia dimaksud dan Rumusan Strategi Anti Fraud, Bank Mandiri akan melakukan penyesuaian pada setiap Kebijakan, Standar Prosedur Operasional, Petunjuk Teknis Operasional yang dimiliki agar sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia dimaksud.

Penyesuaian dimaksud mencakup hal-hal yang diatur dalam Rumusan Strategi Anti-Fraud, yaitu:

(a) Fungsi Pencegahan

Merupakan tanggung jawab seluruh jajaran Bank Mandiri dan merupakan bagian dari Sistem Pengendalian Fraud dalam rangka mengurangi potensi terjadinya *fraud*.

(b) Fungsi Deteksi

Merupakan tanggung jawab seluruh unit, baik *1st line of defense*, *2nd of defense*, maupun *3rd of defense* dan merupakan bagian dari Sistem Pengendalian Fraud dalam rangka mengidentifikasi dan menemukan *fraud* dalam kegiatan usaha Bank Mandiri.

(c) Fungsi Investigasi, Pelaporan & Sanksi

Merupakan tanggung jawab Direktorat Internal Audit dan merupakan bagian dari Sistem Pengendalian Fraud dalam rangka penanganan *fraud* yang terjadi melalui investigasi dan hasilnya dilaporkan kepada Direktur Utama, Dewan Komisaris, dan Bank Indonesia, termasuk usulan penerapan sanksi bagi para pelaku *fraud*.

(d) Fungsi Pemantauan, Evaluasi & Tindak Lanjut

Merupakan tanggung jawab Direktorat Internal Audit dan merupakan bagian dari Sistem Pengendalian Fraud dalam rangka *monitoring* atas tindak lanjut hasil investigasi dan evaluasi kejadian *fraud* untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan dan memperkuat Sistem Pengendalian Intern agar dapat mencegah terulangnya kembali *fraud* karena kelemahan yang serupa.

4) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam hal pengembangan sumber daya manusia, Dewan Komisaris menilai bahwa Direksi telah melakukan implementasi program yang baik. Infrastruktur yang tepat, terintegrasi dan efektif, memungkinkan implementasi program sejalan dengan target dan Rencana Bisnis Bank. Beberapa inisiatif pengembangan yang menjadi catatan Dewan Komisaris antara lain sebagai berikut:

laporan tugas pengawasan dewan komisaris

Pada tahun 2014, Bank Mandiri berkomitmen untuk memenuhi dan menyempurnakan rencana pengembangan SDM untuk mewujudkan *world class human capital*, melalui strategi:

- a) Peningkatan Fulfillment Capability:
 - (1) Membangun *recruitment strategy* and mendefinisikan *sourcing channels*
 - (2) Membuat *award winning career website*
 - (3) Membangun Employee Referral Strategy
- b) Penyelarasan Human Capital Management System (HCMS) agar dapat mendukung Corporate Plan 2015 - 2020 :
 - (1) Peningkatan Individual Performance Management System
 - (2) Peningkatan Talent & Succession Management
 - (3) Pengembangan Total Rewards
 - (4) Employee Self Service
 - (5) Organization Development
 - (6) Capacity Fulfillment
 - (7) Learning & Development
 - (8) Employee Relation
- c) Penyelarasan HCMS di beberapa inisiatif Human Capital, yakni:
 - (1) Flexi Time Roll Out
 - (2) Flexible Benefit Roll Out
 - (3) Talent & succession readiness
 - (4) Internalization Employee Value Proposition & New Horizon TIPCE
- d) Penguatan implementasi Mandiri University
 - (1) Pengembangan infrastruktur Mandiri University
 - (2) Pengembangan eKMS
 - (3) Pengembangan Competency Based Learning Curriculum

Bank Mandiri berkomitmen untuk memenuhi dan menyempurnakan rencana pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dari waktu ke waktu untuk mewujudkan *world class human capital*. SDM Bank Mandiri tidak hanya jujur dan berintegritas tetapi juga menjadi SDM yang tangguh, unggul dan yang mampu bersaing tidak hanya di level domestik tetapi juga di regional maupun internasional. Untuk mewujudkan hal tersebut selain peningkatan kompetensi, didukung juga dengan:

- a) Peningkatan Fulfillment Capability untuk mendapatkan *the best talent in the market*.
- b) Meningkatkan Human Capital Management System (HCMS) yang sejalan dengan strategi Corporate Plan 2010-2014.
- c) Penyelarasan HCMS dengan inisiatif strategis Human Capital.
- d) Memperkuat dan mendukung implementasi Mandiri University

3. Komposisi Dewan Komisaris dan Komite di bawah supervisi Dewan Komisaris

Pada tahun 2013 terdapat perubahan susunan Anggota Dewan Komisaris Perseroan, yaitu penarikan tugas Sdr. Muchayat dan Sdr. Cahyana Ahmadjayadi sebagai Komisaris Perseroan oleh Pemerintah Republik Indonesia melalui Surat Kementerian BUMN No. SR-182/MBU/2013 tanggal 22 Maret 2013. Hal ini kemudian ditindaklanjuti melalui RUPS Tahunan yang dilaksanakan pada tahun 2013 dengan Keputusan sebagaimana tercantum pada Akta No. 19 tanggal 28 Agustus 2013 yang pada dasarnya memberhentikan dengan hormat



laporan tugas pengawasan dewan komisaris

Sdr. Muchayat dan Sdr. Cahyana Ahmadjayadi sebagai Komisaris Perseroan dan mengangkat Sdr. Agus Suprijanto, Sdr. Rudi Rubiandini, dan Sdr. Abdul Aziz sebagai anggota Dewan Komisaris.

Sdr. Agus Suprijanto dan Sdr. Abdul Aziz masing-masing dengan surat Bank Indonesia No. 15/79/GBI/DPIP/Rahasia tanggal 24 Oktober 2013 dan No. 15/80/GBI/DPIP/Rahasia tanggal 24 Oktober 2013 perihal Keputusan Uji Kemampuan dan Kepatutan (Fit and Proper Test) terhadap Pengangkatan Anggota Dewan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., dinyatakan lulus *fit and proper test* yang dilaksanakan oleh Bank Indonesia, sehingga dengan demikian efektif untuk melaksanakan fungsi pengawasan serta pemberian nasihat kepada Direksi. Namun, Bank Indonesia melalui surat No. 15/59/DPIP/Rahasia tanggal 16 Agustus 2013 menyatakan bahwa permohonan pencalonan Rudi Rubiandini sebagai Komisaris Perseroan tidak dapat ditindaklanjuti karena yang bersangkutan tidak memenuhi persyaratan administrasi. Sehingga Kementerian BUMN melalui surat No. SR-520/MBU/2013 tanggal 18 Agustus 2013 menyatakan bahwa yang bersangkutan ditarik penugasannya dari Dewan Komisaris Bank Mandiri.

Dalam pelaksanaan tugasnya, Dewan Komisaris dibantu oleh beberapa komite yang terdiri dari:

- a. Komite Audit;
- b. Komite Pemantau Risiko & Good Corporate Governance; dan
- c. Komite Remunerasi dan Nominasi.

Seluruh Komite tersebut telah melaksanakan tugas dan kewajiban dengan baik sesuai *charter* masing-masing dan memberikan rekomendasi serta laporan kepada Dewan Komisaris atas hal-hal yang perlu menjadi perhatian Dewan Komisaris dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Susunan dan uraian selengkapnya tentang Dewan Komisaris dan Komite yang bertugas membantu Dewan Komisaris terdapat pada Bab tentang Dewan Komisaris dalam Laporan Tata Kelola Perusahaan pada laporan tahunan ini.

Tahun 2013 merupakan momentum yang penting bagi perjalanan sejarah transformasi Bank Mandiri yang akan menjadi barometer kesuksesan transformasi lanjutan di tahun-tahun mendatang. Pencapaian di tahun 2013 ini tentunya akan menjadi pondasi untuk penancangan transformasi Bank Mandiri berikutnya, sehingga kemampuan kita untuk mendefinisikan program transformasi akan sangat tergantung dengan pencapaian kinerja Bank Mandiri di tahun 2013 ini. Bank Mandiri telah menunjukkan kinerja yang cukup menggembirakan yang tercermin dari pencapaian volume bisnis dan laba setelah pajak. Demikian juga rasio-rasio keuangan dan tingkat efisiensi operasional yang semakin membaik.

Demikian Laporan Tugas Pengawasan Dewan Komisaris selama tahun 2013.

Jakarta, 12 Februari 2014

Edwin Gerungan

Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen



2

7

1

4

3

6

5

- 1 Edwin Gerungan
Komisaris Utama merangkap
Komisaris Independen
- 2 Gunarni Soeworo
Komisaris Independen

- 3 Pradjoto
Komisaris Independen
- 4 Krisna Wijaya
Komisaris Independen
- 5 Wahyu Hidayat
Komisaris

- 6 Agus Suprijanto
Komisaris
- 7 Abdul Aziz
Komisaris



laporan direksi

laporan direksi



Budi G. Sadikin
Direktur Utama

"Sejarah perjalanan keberhasilan Indonesia sebagai bangsa yang besar dan bermartabat dalam tataran ekonomi dunia masa depan akan menjadi sebuah perjalanan kebanggaan dan kami bertekad menjadikan Bank Mandiri sebagai bagian utama dari perjalanan tersebut"

Dana Pihak Ketiga
Rp556,3T

Pemegang saham terhormat,

Tahun 2013 yang merupakan tahun keempat proses Transformasi Tahap II, telah menorehkan catatan khusus dalam perjalanan sejarah Mandiri Group. Di tengah perlambatan ekonomi dan tekanan pengembangan bisnis khususnya di segmen ritel, Mandiri Group tetap mampu berjuang dan berhasil menuntaskan tahun 2013 dengan pencapaian kinerja keuangan yang sangat baik. Kami berhasil menyelesaikan inisiatif strategis di 3 (tiga) fokus bisnis Transformasi Tahap II yaitu Transaksi Korporasi, Transaksi dan Dana Ritel, serta Pembiayaan Ritel sebagai kunci keberhasilan peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Pencapaian ini menjadi sangat penting karena akan menjadi fondasi bagi Mandiri Group memasuki tahun 2014 sebagai tahun akhir Transformasi Tahap II.

KONDISI PEREKONOMIAN DAN PENCAPAIAN KINERJA TAHUN 2013

Di tengah tekanan kondisi bisnis yang kurang kondusif, Mandiri Group berhasil mencetak laba bersih sebesar Rp18,2 Triliun meningkat 17,4% dari laba tahun 2012 yang sebesar Rp15,5 Triliun. Rasio profitabilitas Mandiri Group yang tercermin dari Return on Equity (ROE) juga terus terjaga dikisaran 22%. Hal ini menunjukkan kondisi neraca yang kuat dengan manajemen risiko yang secara disiplin dilaksanakan. Secara hati-hati volume bisnis juga meningkat, antara lain pertumbuhan kredit mencapai Rp83,6 Triliun atau tumbuh 21,5% YoY melampaui target pertumbuhan sebesar 20%. Bahkan, aset Mandiri Group mampu menembus level psikologis Rp700 Triliun yaitu mencapai Rp733,1 Triliun di akhir 2013.

Total kredit tumbuh 21,5% YoY menjadi Rp472,4 Triliun dengan penyaluran pembiayaan ritel mencapai Rp130,2 Triliun atau 31,2% dari total penyaluran kredit. Pertumbuhan yang relatif tinggi tersebut tetap didukung oleh pengelolaan risiko dan kualitas aktiva yang baik dengan rasio NPL Gross sebesar 1,90% jauh lebih baik dari target 2013 sebesar 2,25%.

Dari aspek penghimpunan dana, selain tetap mampu memposisikan sebagai bank penghimpun dana masyarakat terbesar yaitu mencapai Rp556,3 Triliun, Mandiri Group juga berhasil menghimpun dana murah menjadi Rp359,9 Triliun dengan komposisi sebesar 64,7% dari total dana. Penghimpunan dana murah ini mampu melampaui target yang ditetapkan tahun 2013 sebesar Rp350 Triliun. Hal ini kembali menegaskan keunggulan Bank Mandiri, bukan saja dari aspek pertumbuhan bisnis, namun juga dari aspek kualitas layanan, penyebaran jaringan kantor cabang, kehandalan kanal elektronik maupun pengembangan bisnis turunan seperti pertumbuhan *value chain*, *anchor client*, *operating account* dan *payroll account*.





laporan direksi

Selain itu, *fee-based income* yang dihasilkan juga mengalami peningkatan yaitu dari sebesar Rp12,2 Triliun menjadi Rp14,5 Triliun, yang merupakan hasil dari pengembangan bisnis berbasis *fee income*, baik dari jasa transaksional pembayaran (*payment*), layanan ekspor impor (*trade service*) maupun transaksi valuta asing (*forex*). Net Interest Margin (NIM) mencapai 5,57% meningkat 11 bps dibandingkan tahun 2012 bahkan lebih baik dari target yang ditetapkan. Efisiensi terkelola dengan baik, tercermin dari semakin membaiknya *efficiency ratio* 254 bps ke level 42,9% jauh lebih baik dibandingkan target yang ditetapkan sebesar 45%.

Jaringan distribusi juga mengalami peningkatan melebihi target yang ditetapkan. Jumlah kantor cabang sepanjang tahun 2013 bertambah sebanyak 240 unit menjadi 2.050 kantor cabang.



Secara fundamental, Bank Mandiri tetap menunjukkan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan dengan menjaga konsistensi pada tiga fokus bisnis, yaitu Transaksi Korporasi, Transaksi dan Dana Ritel, serta Pembiayaan Ritel. Pengembangan bisnis tetap kami lakukan dengan fokus pada aspek peningkatan kualitas aktiva produktif dan prinsip kehati-hatian dengan penajaman bisnis berbasis transaksi untuk memperkuat likuiditas dana.

Fokus kami pada pertumbuhan bisnis transaksi korporasi telah membuahkan hasil pendapatan *fee* tahun 2013 sebesar Rp4,6 Triliun atau tumbuh 39,4% YoY dengan kontribusi sebesar 31,7% dari total pendapatan *fee*. Pendapatan *fee* dari bisnis transaksi ritel juga mengalami peningkatan hingga 19,3% YoY menjadi Rp6,8 Triliun atau berkontribusi 46,9% dari total *fee income*.

Pengembangan bisnis transaksi korporasi juga berhasil meningkatkan dana murah korporasi mencapai Rp79,6 Triliun seiring dengan peningkatan transaksi *cash management* mencapai 24,5 juta transaksi atau tumbuh signifikan sebesar 86,9% YoY. Beberapa produk perbankan untuk nasabah korporasi Mandiri Group seperti *trade finance*, bank garansi, *cash management* dan produk *forex* saat ini telah menjadi penghasil utama penghimpunan dana murah.

Pengembangan bisnis transaksi dan dana ritel berhasil meningkatkan dana murah ritel mencapai Rp250,8 Triliun atau tumbuh 28,1% YoY. Selain itu, jumlah transaksi kanal elektronik juga telah mencapai 1.363 juta transaksi atau tumbuh sebesar 7,6% YoY.

Bisnis pembiayaan ritel terus mengalami perkembangan yang sangat positif, sehingga pada akhir 2013 total pembiayaan ritel (*consumer, business banking & mikro*) telah mencapai Rp130,2 Triliun atau 31,2% dari total kredit Bank Mandiri (*bank only*) yang menghasilkan 35,9% dari total pendapatan bunga kredit sehingga dapat dikatakan sumber pendapatan sudah bergeser dari segmen korporasi ke segmen ritel.

Di tengah kurang kondusifnya perekonomian domestik dan pasar modal Indonesia, *shareholder value* Bank Mandiri, yang tercermin dari nilai kapitalisasi pasar, mampu mencapai nilai Rp183,1 Triliun pada akhir tahun 2013, bahkan sempat menyentuh level tertinggi sebesar Rp250,8 Triliun pada bulan April 2013. Pencapaian tersebut telah berhasil menempatkan Mandiri Group sebagai Top Bank urutan ke-6 di Kawasan ASEAN. Prestasi lainnya yang perlu dicatat, bahwa selama 6 (enam) tahun berturut-turut Bank Mandiri mampu mempertahankan prestasi sebagai bank dengan kualitas layanan terbaik. Prestasi yang tentunya tidak mudah diraih ini, telah menjadikan Bank Mandiri sebagai *service legend* dalam industri perbankan Indonesia. Selain itu, selama 7 (tujuh) tahun berturut-turut Bank Mandiri juga mampu mempertahankan prestasi sebagai **The Most Trusted Indonesian Company in Good Corporate Governance** dari The Indonesian Institute for Corporate Governance, yang menunjukkan bahwa pengelolaan Bank Mandiri telah dilakukan sesuai dengan standar tata kelola *best practices* yang berlaku baik secara nasional maupun internasional.

Kinerja keuangan dari 7 (tujuh) entitas anak yang dimiliki Mandiri Group menunjukkan hasil yang menggembirakan dengan total laba bersih sebesar Rp2,04 Triliun atau 11,2% dari total laba bersih Mandiri Group. Melengkapi pilar entitas anak khususnya di industri asuransi, pada Triwulan IV/2013 kami telah menyepakati pembelian 80% saham PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia (InHealth) yang dilakukan secara bertahap.

Keberhasilan pengembangan berbagai entitas anak tersebut merupakan bagian dari fokus pengembangan bisnis non-organik Bank Mandiri yang akan terus dilanjutkan di tahun-tahun mendatang secara konsisten dengan mencermati peluang dan momentum terbaik. Fokus tersebut dilakukan untuk menjawab tantangan visi Bank Mandiri menjadi **"The Most Admired and Progressive Financial Institution in Indonesia"** yang mampu menempatkan Mandiri Group sebagai lembaga keuangan yang memiliki keunggulan di berbagai cerukan pasar industri keuangan, baik bisnis asuransi, sekuritas, multifinance, maupun perbankan syariah.

"The Most Trusted Indonesian Company in Good Corporate Governance"

- The Indonesian Institute for Corporate Governance

laporan direksi



laporan direksi

TANTANGAN TAHUN 2013: MENJAGA KEBERLANGSUNGAN PERTUMBUHAN, MEMBANGUN MASYARAKAT DAN KOMUNITAS

Tahun 2013 merupakan tahun penuh tantangan karena perekonomian global tumbuh melambat seiring masih belum pulihnya perekonomian Amerika dan Eropa dan perlambatan pertumbuhan ekonomi China. Kebijakan yang diambil Amerika Serikat seperti *tapering* memberi tekanan yang cukup besar kepada *emerging countries*, termasuk Indonesia. Hal tersebut terefleksi dalam postur ekonomi domestik yang bergerak melambat, nilai tukar yang melemah cukup dalam, melebarnya defisit anggaran Pemerintah, serta likuiditas yang semakin ketat.

Beberapa indikator perekonomian mengalami tekanan diantaranya perlambatan pertumbuhan dari 6,2% YoY di 2012, menjadi 5,8% YoY di 2013 yang tidak terlepas dari pengaruh kebijakan stabilisasi oleh Pemerintah dan Bank Indonesia. Inflasi meningkat tajam hingga mencapai 8,38% seiring kenaikan harga BBM bersubsidi, kenaikan UMP, dan kenaikan TDL Listrik. Rupiah sepanjang tahun 2013 juga mengalami tekanan yang cukup tajam hingga 24,7% menyentuh posisi Rp12.213/USD. Tekanan inflasi dan pelemahan Rupiah ini mendorong peningkatan BI Rate hingga 175 bps mencapai level 7,5%. Selanjutnya, kenaikan BI Rate ini mendorong perbankan menaikkan suku bunga hingga 150 bps, dimana suku bunga dana meningkat rata-rata menjadi 7,25% dan kredit menjadi 12%. Cadangan devisa Indonesia juga tertekan dari posisi USD112,3 Miliar pada akhir 2012 menjadi USD99,4 Miliar.

Total Aset
Rp **733,1T**

Namun, tekanan eksternal yang cukup besar tersebut tidak menghentikan langkah Mandiri Group untuk terus memberikan kontribusi yang maksimal kepada masyarakat luas dan komunitas, menciptakan berbagai inovasi baru untuk memakmurkan negeri. Pengalaman Mandiri Group yang tetap mampu menjaga momentum pertumbuhan menghadapi turbulensi perekonomian seperti di tahun 2005 dan 2008, juga telah menjadi modal bagi kami di tahun 2013 untuk tetap menjadi kebanggaan ibu pertiwi.

Di tataran domestik, tahun 2013 Mandiri Group mampu mempertahankan posisi sebagai lembaga keuangan yang terbesar di Indonesia dengan total aset mencapai Rp733,1 Triliun, mengelola lebih dari 14 juta rekening dana masyarakat. Mandiri Group juga telah bertransformasi menjadi lembaga keuangan yang handal dan terpercaya dengan berbagai prestasi pencapaian. Hal tersebut tercermin dari pertumbuhan tahunan dana murah sebesar 13,9%, komposisi dana murah mencapai 64,7%, pertumbuhan kredit mencapai 21,5%, komposisi pembiayaan ritel mencapai lebih dari 31,2%, serta laba bersih sebesar Rp18,2 Triliun atau tumbuh 17,4% secara tahunan. Dari aspek *market share*, Bank Mandiri menguasai pangsa pasar terbesar untuk aset dan dana masyarakat di perbankan nasional masing-masing sebesar 15,2% dan 15,6%.

Sebagai lembaga keuangan terbesar di Indonesia, keberlangsungan Mandiri Group bukan hanya menghasilkan keuntungan semata, namun lebih daripada itu, institusi kami tetap konsisten dalam melakukan tindakan nyata, untuk memajukan negeri dan memandirikan masyarakat. Kami telah menyalurkan pembiayaan kepada sektor infrastruktur baik secara langsung maupun sindikasi hingga mencapai Rp59,5 Triliun (*bank only*), termasuk pembiayaan sektor transportasi, jalan tol, ketenagalistrikan, telekomunikasi, migas dan program MP3EI. Sepanjang tahun 2013, jumlah nasabah yang aktif bertransaksi ekspor meningkat 15,25% menjadi 2.109 nasabah dengan total penyaluran pembiayaan ke perusahaan berbasis ekspor mencapai Rp25 Triliun dan volume transaksi ekspor mencapai 51,3 ribu. Kami membiayai industri perkebunan kelapa sawit hingga Rp44,3 Triliun dengan luas areal perkebunan mencapai lebih dari 930 ribu hektar atau 10% dari total luas areal perkebunan kelapa sawit di Indonesia.



laporan direksi

Dalam rangka mendukung program kepemilikan rumah bagi masyarakat, kami menyalurkan pembiayaan perumahan kepada lebih dari 174 ribu unit perumahan dan pembiayaan kendaraan bermotor kepada lebih dari 200 ribu kendaraan. Selain itu, untuk memberdayakan ekonomi masyarakat, hingga akhir tahun 2013 kami telah menyalurkan kredit kepada lebih dari 649 ribu nasabah UMKM dengan nilai pembiayaan sebesar Rp64,6 Triliun. Kami juga telah menyalurkan Kredit Usaha Rakyat (KUR) dengan limit sebesar Rp14,5 Triliun kepada lebih dari 295 ribu nasabah. Penyaluran kredit tersebut didukung oleh penyebaran unit dan kantor mikro di seluruh penjuru Nusantara yang telah mencapai 1.778 unit dan jaringan *business banking* yang mencapai 320 unit.

Laba Bersih
Rp **18,2T**

Dari aspek *corporate social responsibility*, dana Program Kemitraan (sebagai bagian dari Program Kemitraan dan Bina Lingkungan/PKBL) telah disalurkan kepada lebih dari 1.801 orang. Selain itu, kami juga melaksanakan program Bina Lingkungan dalam bentuk bantuan sosial seperti bantuan untuk korban bencana alam, pembangunan rumah ibadah, pelestarian lingkungan, sanitasi dan air bersih, dunia pendidikan, sebagai bentuk kepedulian Bank Mandiri terhadap aktivitas sosial kemasyarakatan.

Pencapaian tersebut bukanlah titik kulminasi. Kami harus menyakinkan keberlanjutan Bank Mandiri dalam jangka panjang agar menjadi warisan dari generasi ke generasi. Untuk itu, kami telah mengalokasikan dana untuk pengembangan sistem dan teknologi IT sebesar USD82,6 Juta dan pengembangan non IT sebesar Rp785 Miliar. Kami juga berupaya meletakkan pondasi organisasi yang kuat dengan mencetak *knowledge workers* melalui pengembangan Enterprise Learning Management System dan Enterprise Knowledge Management System. Kami juga menanamkan paradigma *sustainable value creation* melalui implementasi budaya inovasi di seluruh jajaran organisasi yang mendukung optimalisasi penggalian potensi setiap insan Mandiri. Paradigma budaya organisasi juga dipertegas dengan nilai-nilai tidak sungkan, *intrapreneurship*, berani mengambil keputusan dengan risiko terukur, patriotis, memiliki mental juara, trengginas dan mengutamakan kepuasan pelanggan.

KEBIJAKAN STRATEGIS : MELANJUTKAN PERTUMBUHAN PADA 3 (TIGA) FOKUS BISNIS

Berbagai keberhasilan pencapaian Mandiri Group tidak terlepas dari komitmen dan kedisiplinan Bank Mandiri dalam mengeksekusi dan menuntaskan implementasi inisiatif strategis di 3 fokus bisnis terkait pengembangan Transaksi Korporasi, Transaksi dan Dana Ritel, serta Pembiayaan Ritel termasuk Intra Mandiri Group serta Eksternal (Sinergi), dengan penjelasan berikut:

1. Transaksi Korporasi

Inisiatif strategis yang kami lakukan di segmen transaksi korporasi antara lain optimalisasi Account Plan, pengembangan Cash Management, pengembangan bisnis Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN), pengembangan bisnis model, strategi *customer acquisition* untuk nasabah Payroll PNS/ Pemda, pengembangan program kerjasama dengan Satuan Kerja (Satker) dan KPPN serta pengembangan *sales model* untuk *payroll services* (KPR, KMT dan Kartu Kredit). Selain itu di tahun 2013, kami juga telah membentuk 2 (dua) direktorat baru dalam rangka akselerasi pencapaian aspirasi Mandiri Group untuk menjadi *the leading transaction bank*.



laporan direksi

Kedisiplinan kami dalam mengeksekusi inisiatif strategis di transaksi korporasi telah menunjukkan hasil. Hal tersebut tercermin dari beberapa indikator seperti meningkatnya *share of wallet* nasabah *anchor clients* hingga 33,6%, jumlah rekening Payroll PNS dan rekanan Satker meningkat lebih dari empat kali lipat mencapai 7,56 juta rekening. Jumlah rekening *payroll* aliansi mencapai lebih dari 1,2 juta rekening dengan volume rata-rata pengendapan dana per bulan mencapai Rp5 Triliun. Dari bisnis *cash management*, volumenya mencapai Rp2,23 Triliun dengan 24,5 juta transaksi dan melayani sekitar 13 ribu nasabah. Penetrasi 2.532 nasabah korporasi terhadap produk Bank Mandiri (*product holding*) telah meningkat signifikan dari sekitar 6 produk per nasabah pada tahun 2009 menjadi sekitar 9 produk per nasabah.

Kami juga berperan sebagai *money market maker* yang tercermin dari tingginya volume perdagangan di pasar uang dan pasar modal yang melalui Mandiri Group. Sepanjang tahun 2013 nilai perdagangan *money market* dan *forex* mencapai USD331,6 Miliar atau setara dengan USD1,33 Miliar per hari. Perdagangan obligasi baik *corporate bond* dan *government bond* mencapai USD17,62 Miliar atau setara dengan USD70,5 Juta per hari.

Relationship yang sangat baik dengan deposan khususnya deposan besar/institusi menjadikan posisi dana kami lebih *sustain* dimana dana deposan inti mencapai Rp71,4 Triliun atau 12,8% dari total DPK. Implementasi Account Plan pada 100 *anchor clients* telah berhasil mendorong peningkatan dana murah. Dana murah Mandiri Group dari bisnis transaksi korporasi sebesar Rp74,3 Triliun dengan komposisi dana murah terhadap total dana mencapai 48,9%. Mandiri Group juga berhasil menjadi *leader* dalam penghimpun *fee-based income* hingga sebesar Rp14,5 Triliun dengan *fee-based ratio* sebesar 29,4% meningkat signifikan dibanding tahun 2006 yang hanya sebesar 19,6%.

2. Transaksi dan Dana Ritel

Terkait dengan pengembangan bisnis transaksi ritel, kami terus berupaya meningkatkan akuisisi nasabah ritel melalui intensifikasi dan ekstensifikasi *e-channel* seperti ATM, EDC, dan Mandiri Internet Banking. Dalam rangka optimalisasi penggunaan ATM dan EDC, kami telah bekerjasama dengan 191.167 *merchants* dengan memasang 230.352 EDC dan 165 *biller* dalam rangka mengembangkan *payment biller*. Dari sisi pengembangan jaringan, kami telah membuka 2.050 Kantor Cabang Dalam Negeri dan 11.514 ATM. Kami juga telah mengembangkan teknologi dan produk Mandiri e-Cash, modernisasi *mobile banking* dan *internet banking* dalam satu *platform* untuk memenuhi kebutuhan nasabah bisnis kami yang memiliki mobilitas tinggi.

Sejalan dengan strategi pengembangan transaksi ritel Bank Mandiri, transaksi yang dilakukan nasabah melalui Mandiri *e-channels* telah meningkat signifikan jauh melampaui transaksi melalui cabang. Jumlah transaksi *e-channels* sepanjang tahun 2013 mencapai 1.363 juta transaksi (ATM, *internet*, *mobile banking*) atau rata-rata 5,45 juta transaksi per hari, jauh melampaui transaksi melalui cabang yang hanya sebesar 125,2 juta transaksi atau rata-rata 501 ribu transaksi per hari. Jumlah pemegang kartu prabayar Bank Mandiri juga meningkat 29,7% YoY mencapai lebih dari 3,5 juta orang dengan frekuensi transaksi harian rata-rata sebesar 453,5 ribu transaksi dengan nilai transaksi harian sebesar Rp6,0 Miliar.

Untuk pengembangan atau akuisisi nasabah pebisnis, fokus pengembangan *cluster* bisnis kami lakukan dengan mengintegrasikan aliansi dengan SBU di masing-masing wilayah yang memiliki keterikatan bisnis dengan *cluster* yang menjadi target. Kerjasama tersebut meliputi aspek pengembangan produk, penetapan target market, marketing, promosi, monitoring dan *follow up* solusi sehingga penetrasi bisnis di setiap *cluster* lebih optimal. Hingga saat ini telah dikembangkan beberapa *business cluster* dan terus dipercepat pengembangannya agar dapat memperluas penetrasi bisnis secara lebih cepat. Pertumbuhan Mandiri Tabungan Bisnis sepanjang tahun 2013 adalah sebesar 44,52% sehingga total tabungan bisnis kami mencapai Rp85,82 Triliun. Hal ini tentunya menunjukkan penetrasi yang cukup baik dalam akuisisi nasabah pebisnis.

laporan direksi

Bank Mandiri juga terus meningkatkan keberadaannya di transaksi ritel dengan melayani kebutuhan keuangan bagi seluruh kaitan bisnis nasabah kami (*value chain*), dimana kegiatan bisnis nasabah akan terlayani oleh produk dan layanan Bank Mandiri, baik mata rantai bisnis utama maupun bisnis turunannya. Seluruh transaksi di cabang, baik dengan *distributor*, *user* maupun *supplier* menggunakan produk dan layanan Bank Mandiri. Untuk memastikan bahwa terjadi peningkatan *share of wallet* nasabah secara signifikan, maka pengukuran *share of wallet* kami lakukan dengan lebih detail dan disiplin. Hal tersebut kami lakukan seiring peningkatan kemampuan kami dalam mengembangkan bisnis B2B untuk melakukan penetrasi ke industri yang memiliki *value chain* yang tinggi, seperti segmen *food & beverage*, *consumer foods*, dan *telco* karena sektor ini memiliki potensi bisnis turunan yang besar.

Selanjutnya, kami juga meningkatkan pemahaman secara lebih detail dan mendalam atas setiap bisnis nasabah. Hal ini penting karena hanya dengan pemahaman yang detail dan mendalam kami dapat mengidentifikasi dan melayani kebutuhan nasabah yang sangat spesifik di setiap fokus industri, dengan menangkap mata rantai transaksi nasabah dari seluruh jaringan distribusi secara *end-to-end*. Selain itu, untuk melengkapinya kami juga mengembangkan bisnis dengan membangun *total business relationship*.

Value chain ini telah mendorong peningkatan kerjasama seperti kerjasama dengan Pertamina yang melibatkan 3.693 SPBU dan volume rata-rata dana endapan sebesar Rp1,9 Triliun per bulan. Kerjasama dengan perusahaan *telco* dan *reseller* mencapai 51.711 unit dengan volume rata-rata dana bulanan lebih dari Rp2,3 Miliar. Kami juga berhasil menjalin kerjasama layanan *payroll* dengan 104 perusahaan dengan jumlah rekening mencapai 1,14 juta rekening serta mengakuisisi jumlah rekening Satker mencapai 13,45 juta rekening.

3. Pembiayaan Ritel

Untuk mengembangkan bisnis pembiayaan ritel khususnya segmen Business Banking dan Micro Banking, maka inisiatif strategis yang kami lakukan di tahun 2013 antara lain melakukan penyempurnaan *sales organization* dan *business process* serta optimalisasi produktivitas *micro unit* sesuai karakteristik masing-masing *micro unit*. Inisiatif pengembangan bisnis *consumer finance*, kami fokuskan dengan meningkatkan aktivasi kartu kredit, *sales volume* dan *revolving rate* kartu kredit, peningkatan kerjasama dengan pengembang terbesar dan *brokerage house*, stabilisasi *approval rate consumer loans* di kisaran 50%, retensi program *developer*, peningkatan jumlah KPR secondary, serta pengembangan *developer information system* serta program *reward*.

Implementasi inisiatif pada bisnis pembiayaan ritel telah berhasil meningkatkan kredit ritel mencapai Rp130,2 Triliun atau tumbuh 23,8% YoY. Komposisi kredit ritel terhadap total kredit telah meningkat signifikan dari 27,6% di tahun 2010 menjadi 31,2%. Jaringan mikro juga bertambah hingga 90 unit di tahun 2013 menjadi 1.778 *micro unit*, didukung oleh 7.400 *micro marketing sales*. Rata-rata setiap bulannya terdapat lebih dari 52 ribu nasabah baru segmen mikro yang mendapat jasa keuangan. Implementasi inisiatif *consumer financing* telah berhasil membiayai 174 ribu nasabah untuk memiliki rumah/KPR. Kami telah menerbitkan lebih dari 3,2 juta kartu kredit dengan penambahan kartu baru sebanyak 310 ribu kartu dengan nilai transaksi bulanan sekitar Rp57 Miliar.

Fee-Based Income
Rp 14,5T



4. Intra Mandiri Group serta Eksternal (Sinergi)

Dalam rangka mendukung aspirasi kami menjadi lembaga keuangan yang terbaik di ASEAN tahun 2020, kami berkomitmen untuk mampu hadir menyediakan jasa layanan keuangan yang lengkap mencakup seluruh segmen dan menjawab kebutuhan nasabah. Melengkapi komitmen menyediakan layanan keuangan yang **“end-to end total solution”**, kami juga aktif melakukan pertumbuhan organik dengan membangun sinergi bisnis dengan mitra strategis.

Melengkapi bisnis kami di segmen keuangan, tahun 2013 ini kami bersama Kimia Farma dan Jasindo telah memulai proses akuisisi atas PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia (InHealth) yang merupakan perusahaan anak PT Askes. Pada saat proses akuisisi selesai nanti, porsi kepemilikan saham InHealth adalah sebagai berikut: Bank Mandiri 80%, Kimia Farma dan Jasindo masing-masing 10%. Proses akuisisi InHealth ini adalah wujud nyata memandirikan masyarakat dengan mendukung dan menyukseskan implementasi BPJS Kesehatan sekaligus memanfaatkan peluang di sektor asuransi kesehatan. Saat ini InHealth telah melayani lebih dari 1 juta pemegang polis, dan mengelola premi bruto lebih dari Rp1,1 Triliun. Ke depannya kami optimis Mandiri Group dapat menjadi pemimpin pasar asuransi kesehatan di Indonesia, dengan pertumbuhan rata-rata sebesar 20% setiap tahunnya.

DUKUNGAN INFRASTRUKTUR TEKNOLOGI INFORMASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI KEY ENABLER PENGEMBANGAN BISNIS

Dari aspek teknologi informasi, pengembangan teknologi informasi di Bank Mandiri telah mencapai hasil sesuai yang diharapkan, secara tepat waktu dan konsisten dapat mendukung perkembangan bisnis. Saat ini, teknologi informasi Bank Mandiri telah memiliki *application architecture*, *information architecture*, *infrastructure architecture*, *security system architecture*, dan *IT governance system architecture* yang didesain sesuai standar industri. Melalui arsitektur yang ada saat ini, teknologi informasi telah menjadi *key business enabler* bagi Bank Mandiri yang memungkinkan pengembangan bisnis secara terpadu dan agresif, melalui rekayasa teknologi untuk analisa bisnis, jaringan komunikasi, pemrosesan transaksi, integrasi solusi bisnis, fungsi-fungsi *reporting* dan *monitoring* serta *sales marketing tools*.

Selanjutnya, dalam rangka mendukung fokus pertumbuhan bisnis ke arah *transaction banking*, maka Bank Mandiri juga memperkuat dan memperbaharui sistem infrastruktur teknologi informasi yang *reliable* melalui pengembangan *delivery channels*, optimalisasi sistem *core banking* yang lebih terintegrasi, mengembangkan Management Information System (MIS), Executive Information System (EIS) dan Performance Management System (PMS) yang didukung oleh teknologi *data warehouse* terkini, termasuk optimalisasi *customer relationship management* dan *business intelligence* untuk pemahaman yang lebih baik mengenai nasabah dan bisnisnya baik di segmen korporasi maupun ritel. Pengembangan dan optimalisasi teknologi informasi tersebut ditujukan agar dapat menciptakan fondasi yang kokoh bagi aplikasi, informasi dan infrastruktur sebagai *key enabler* yang secara strategis mampu menunjang kebutuhan bisnis Bank Mandiri serta mengantisipasi pertumbuhan di masa mendatang.

Melengkapi dukungan infrastruktur teknologi informasi yang handal, agar tidak rentan terhadap perubahan makro ekonomi, Bank Mandiri telah membangun Business Command Center yang berfungsi untuk memonitor kondisi internal dan eksternal serta menyiapkan *contingency plan* yang fokus, terukur, komprehensif dan menyeluruh agar



seluruh aktivitas unit di bank dan pencapaian target tetap dapat dijalankan dengan optimal. Melalui Business Command Center, Bank Mandiri menjalankan protokol penanganan kondisi darurat di berbagai area termasuk aspek likuiditas, operasional, portofolio bisnis, profitabilitas, permodalan dan entitas anak, melalui pembentukan organisasi struktural dan infrastruktur yang secara khusus menangani aspek-aspek yang terkait dengan krisis. Kami juga telah memiliki Standar Prosedur Pengelolaan Krisis yang tertuang dalam Standar Prosedur Asset & Liability Management (SPALM). Prosedur tersebut memuat tiga protokol dalam penetapan kondisi krisis dan pengelolaan Liquidity Contingency Plan (LCP), yaitu Kondisi Early Warning, Kondisi Krisis Siaga II dan Kondisi Krisis Siaga I. Dengan semua hal tersebut, kami berusaha semaksimal mungkin untuk mengamankan pencapaian target serta memberikan *confidence* kepada *stakeholders* bahwa kami dapat menghadapi situasi krisis dengan baik, memperkuat struktur keuangan, penciptaan ruang kesempatan untuk bertumbuh dan bahkan membukukan profitabilitas seoptimal mungkin.

Berbagai perbaikan di area *people development* juga telah merubah *talents* Mandiri Group menjadi *employer of choice*, yang semakin dikukuhkan dengan lahirnya Mandiri Employee Value Proposition, yaitu **“Spirit Memakmurkan Negeri”**. Spirit tersebut mengamanahkan jiwa patriot untuk melakukan perubahan kehidupan sebagai bangsa yang maju dan terpadang di kancah kehidupan global. Ke depannya, kami bersama lebih dari 46 ribu karyawan siap untuk membawa Mandiri Group menjadi bank terbaik yang membawa semangat kebangsaan sekaligus menjadi yang terbaik di ASEAN pada tahun 2020.

Keberlangsungan dan keberhasilan pencapaian aspirasi Bank Mandiri tersebut juga memperhatikan kenyataan bahwa komposisi karyawan kami sebagian besar merupakan Generasi Y, generasi yang memiliki semangat dan motivasi kuat, trengginas, tangguh, siap bersaing dan memiliki daya juang yang tinggi. Karenanya, kami mengelola SDM secara total, baik melalui program *recruit* dan *retain*, maupun mencari SDM yang terbaik di pasar dan mempertahankan serta mengembangkan menjadi SDM unggul yang mampu bersaing sesuai dengan konteks kekinian dinamika di pasar keuangan global.

Selama tahun 2013, pegawai Bank Mandiri yang telah mengikuti *training* dan pelatihan mencapai 58.445 pegawai, baik *training* yang diselenggarakan internal maupun eksternal. Hal ini sejalan dengan upaya kami untuk menciptakan SDM yang profesional, handal, dan memiliki pengetahuan yang luas agar dapat mendukung kelancaran pelaksanaan tugas, mengingat SDM merupakan aset yang sangat penting bagi kemajuan suatu perusahaan. Kami menargetkan minimal setiap pegawai mengikuti satu jenis *training* setiap tahun. Biaya yang telah kami keluarkan untuk *training* pegawai mencapai lebih dari Rp373 Miliar di tahun 2013.

Selanjutnya, menyongsong diterapkannya pasar bebas ekonomi dan perbankan di kawasan ASEAN serta mengantisipasi persaingan di industri perbankan yang semakin ketat, Bank Mandiri perlu menyiapkan SDM yang memiliki kapasitas dan kapabilitas handal sehingga dapat bersaing di tataran regional. Untuk itu, kami telah mendirikan Mandiri University yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia, agar setiap pegawai dapat mengikuti training secara intensif dan rutin yang diselenggarakan oleh Mandiri University. Terdapat 6 Akademi di Mandiri University yaitu Wholesale Banking Academy, Banking Operations Sales & Service Academy, IT & Supporting Function Academy, Micro & Retail Banking Academy, Governance Risk & Compliance Academy, serta Leadership Academy. Keberadaan akademi tersebut untuk dapat mendukung pencapaian bisnis Bank Mandiri di semua segmen bisnis melalui dukungan SDM yang berpengalaman, *well-educated*, *well-trained*, memiliki pengetahuan dan berwawasan luas.



laporan direksi

TATA KELOLA PERUSAHAAN: MENGEMBANGKAN MANAJEMEN RISIKO DAN KUALITAS LAYANAN YANG EXCELLENCE

Bersamaan dengan pertumbuhan bisnis, kami telah melakukan beberapa langkah penting untuk memperkuat landasan pertumbuhan yang *sustainable* dengan menyempurnakan penerapan *prudent banking*, *good corporate governance* (GCG) serta *internal control* melalui implementasi *risk assessment* IT Risk & E-channel; konsolidasi Internal Audit, GCG & Risk Management Bank Mandiri dengan entitas anak; pengembangan *compliance risk assessment* & Sistem Informasi Manajemen Audit IT; penyempurnaan Standar Prosedur Anti Pencucian Uang & Pencegahan Pendanaan Teroris; serta implementasi Strategi Anti Fraud. Bank Mandiri juga telah melakukan optimalisasi fungsi *internal control* melalui penguatan strategi *first defense*, *second defense* dan *third defense* di beberapa area kritical seperti jaringan elektronik, *Micro Banking*, *Business Banking* maupun operasional cabang.

Berbagai aktivitas telah kami laksanakan untuk meningkatkan kapabilitas manajemen risiko, yaitu dengan menyempurnakan metodologi, *tools* dan proses, dengan melakukan review/kalibrasi *rating* (per semester) dan *scoring model* (per triwulan) untuk segmen *small & micro* (SME, KSM, BPR), dan segmen *consumer* (KPR, Multiguna, KTA, Mitrakarya, Kartu Kredit) secara periodik, serta menyempurnakan *risk based pricing* dan *stress testing* segmen *micro*.

Komitmen Bank Mandiri dalam penerapan GCG sebagai upaya untuk tumbuh secara berkelanjutan, telah mendapat apresiasi secara luas. Pada tahun 2013 Bank Mandiri kembali berhasil memperoleh predikat sebagai **The Most Trusted Indonesian Companies in Good Corporate Governance** dari The Indonesian Institute for Corporate Governance yang diterima selama 7 (tujuh) tahun berturut-turut. Selain itu Bank Mandiri juga berhasil memperoleh predikat sebagai **The Best Disclosure & Transparency** dan **The Best Overall Corporate Governance** dari Asia Money.

Dari aspek layanan, Bank Mandiri semakin mengukuhkan *branding* sebagai *service legend* di industri perbankan dengan diraihinya predikat sebagai bank dengan layanan terbaik (*service excellence*) selama 6 tahun terakhir. Kami menyadari kinerja *service* yang baik merupakan *competitive advantage* dalam menghadapi persaingan industri perbankan yang semakin ketat, terlebih dengan adanya rencana implementasi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada tahun 2015 dimana arus barang dan jasa, SDM dan modal akan semakin mudah terjadi antar negara ASEAN. Mengantisipasi hal tersebut, Bank Mandiri perlu terus meningkatkan kualitas layanan, tidak hanya di segmen ritel, namun juga di seluruh *contact point* Bank Mandiri dengan nasabah.

Inisiatif dalam meningkatkan kualitas layanan tersebut tercermin dari konsistensi Bank Mandiri dalam menjalankan "Jiwa Service" bagi seluruh insan Bank Mandiri melalui tiga pilar utama yaitu, Proactive and Timely Solution, Reliable, dan Friendly and Convenient. Ke depannya, Jiwa Service ini harus menjadi inti dari proses untuk melakukan perbaikan layanan berkelanjutan. *Service excellence* Bank Mandiri tidak berhenti di suatu titik, melainkan terus berubah sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan nasabah. Proses berkesinambungan tersebut merupakan perbaikan *operational excellence* serta inovasi-inovasi untuk semakin memperkuat posisi kualitas layanan Bank Mandiri yang berkelanjutan dan memiliki standar yang tinggi dibandingkan kompetitor.

"The Best Disclosure & Transparency"

"The Best Overall Corporate Governance"

- Asia Money



laporan direksi

PROSPEK USAHA: MENGHADAPI TANTANGAN 2014 DAN KE DEPAN

Ke depan, persaingan industri perbankan akan semakin ketat, baik di tataran domestik maupun di level regional. Di tingkat domestik, area persaingan bisnis antara lain penghimpunan dana, penyaluran kredit, maupun melayani transaksi nasabah seiring dengan meningkatnya kapasitas dan kapabilitas bank. Di level regional, implementasi dari integrasi keuangan di ASEAN melalui Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang akan dimulai pada tahun 2015 perlu menjadi perhatian khusus. Implementasi MEA akan memberikan kesempatan dalam memperluas pangsa pasar, kemudahan dalam mencari alternatif sumber permodalan, hingga kemudahan dalam merekrut SDM yang berkualitas.

Di satu sisi, implementasi MEA merupakan suatu tantangan tersendiri bagi kami untuk bersaing di level regional. Namun di sisi lain akan menjadi ancaman apabila tidak dipersiapkan dengan baik. Berbagai tantangan di industri perbankan yang semakin berat tentunya tidak lantas menjadi suatu halangan bagi bank-bank di Indonesia untuk terus berkembang. Sebaliknya, segala tantangan yang ada harus dimaknai oleh seluruh *stakeholders* perbankan di Indonesia sebagai suatu dorongan untuk merumuskan tekad menjadi pemenang di ASEAN.

Dalam usahanya meningkatkan daya saing di level regional, Bank Mandiri telah menyusun strategi yang komprehensif dengan fokus pada pengelolaan likuiditas secara cermat dan hati-hati, disiplin dalam menjaga kualitas asset, dan menjaga pengelolaan margin. Aspirasi tersebut tertuang dalam *5 key priorities* di tahun 2014 yang mencakup pertumbuhan dana murah, pertumbuhan kredit ritel, pengendalian NPL, pertumbuhan *fee income*, dan pertumbuhan laba bersih.

Data menunjukkan bahwa dalam jangka panjang, saham Bank Mandiri memiliki kecenderungan pertumbuhan yang positif secara berkelanjutan. Selain itu secara fundamental, Bank Mandiri terus melakukan evolusi dari perusahaan BUMN dengan budaya, sistem dan SDM yang tradisional, menjadi perusahaan BUMN yang modern dengan budaya, sistem dan SDM yang mampu unggul untuk bersaing dengan bank-bank domestik, dan bahkan dengan bank-bank asing. Hal tersebut juga didukung oleh basis nasabah yang besar, modal yang kuat, infrastruktur yang modern dan jaringan pelayanan yang tersebar luas di seluruh Indonesia, dan bahkan di luar negeri. Berbekal pengalaman yang telah kami miliki, kami yakinkan kepada seluruh *shareholders* untuk tidak perlu ragu ikut menjadi bagian dalam sejarah perjalanan Bank Mandiri, sejarah mewujudkan aspirasi menjadi bank yang terbaik di ASEAN pada 2020.

Keyakinan tersebut tentunya dilandasi oleh keberhasilan Program Transformasi Lanjutan yang digulirkan sejak tahun 2010 dan telah membuahkan hasil nyata berupa peningkatan kinerja Mandiri Group yang berkesinambungan. Untuk mendukung pertumbuhan yang berkualitas, *business sustainability* merupakan prioritas utama yang akan menjadi perhatian kami dari waktu ke waktu. Visi menjadi *Indonesia's Most Admired and Progressive Financial Institution* mensyaratkan serangkaian proses transformasi yang terarah untuk mencapai target bisnis yang berkelanjutan, bukan hanya mampu untuk mengejar bisnis semata, namun juga mampu untuk memahami, menggali dan memelihara hubungan bisnis yang lebih baik dengan nasabah dalam jangka panjang, sehingga seluruh aktivitas Mandiri Group diarahkan pada peningkatan nilai perusahaan secara berkesinambungan. Komitmen untuk tumbuh berkesinambungan tersebut tentunya juga akan kami iringi dengan upaya untuk terus mengembangkan kapabilitas pegawai, peningkatan kualitas layanan, penerapan GCG, pengembangan *risk management*, implementasi budaya kerja yang komprehensif, serta pengendalian biaya untuk memastikan pertumbuhan bisnis yang berkualitas. Jauh ke depan, kami memiliki impian untuk menjadi bank terbaik di ASEAN, dan kami percaya bahwa mimpi tersebut akan menjadi kenyataan.



laporan direksi

PENGEMBANGAN ORGANISASI Mendukung Pengembangan Bisnis

Dalam rangka mengakselerasi penetrasi bisnis ke transaksi korporasi serta mengantisipasi risiko terkait pengembangan bisnis ritel yang masif ke depannya, maka pada November 2013 Bank Mandiri membentuk 2 (dua) Direktorat baru yaitu Direktorat Transaction Banking dan Direktorat Retail Risk. Tujuan pembentukan Direktorat Transaction Banking adalah agar Bank Mandiri kedepannya dapat lebih fokus dalam menggali potensi bisnis *transaction banking* baik segmen korporasi maupun ritel dalam rangka meningkatkan *revenue* yang berasal *fee-based income* dari *transaction banking business*. Selain itu, menyadari bahwa kinerja *transaction banking* perlu didukung oleh platform dan infrastruktur yang kuat, Bank Mandiri juga membentuk *supporting unit* yang khusus akan menangani pengelolaan dan pengembangan sistem IT dan operasional *transaction banking*. Dari aspek manajemen risiko, seiring dengan pengembangan bisnis segmen ritel maka Bank Mandiri juga akan membentuk Direktorat Retail Risk untuk memastikan bahwa aspek risiko dalam pengembangan bisnis ini akan terkelola dengan baik mengingat cakupan bisnis segmen *retail banking* yang cukup luas dan beragam.

Salah satu aspek yang menjadi fokus Bank Mandiri ke depannya untuk dapat mendukung pengembangan bisnis sebagai *key enabler* yang berkesinambungan adalah area pengembangan teknologi informasi. Untuk itu, seiring dengan meningkatnya persaingan di industri perbankan dan peningkatan kapasitas bisnis serta untuk dapat mengantisipasi kebutuhan nasabah yang semakin beragam, maka Bank Mandiri juga melakukan reorganisasi di area TI dengan menunjuk seorang Chief Information Officer (CIO) yang secara khusus mengelola dan mengembangkan sistem TI agar dapat mendukung pengembangan seluruh segmen bisnis secara keseluruhan. Peran dari CIO tersebut antara lain agar dapat mengakselerasi *business process*, meningkatkan kehandalan *electronic channels* serta memberikan solusi layanan IT yang lebih mendekati bisnis dengan nasabah. Selain itu, pengelolaan sistem TI yang lebih fokus, terarah dan terintegrasi tersebut juga merupakan bagian dari upaya Bank Mandiri untuk dapat meningkatkan pengelolaan risiko di bidang teknologi informasi.

Selanjutnya, sebagai bagian dari strategi untuk dapat meraih aspirasi menjadi bank yang terbaik di ASEAN pada 2020, kami menyiapkan rencana strategis Corporate Plan 2015 - 2020 sebagai *blue print* rencana jangka panjang "Mandiri Vision 2020" yang mencakup antara lain strategi di area transaksi korporasi dan transaksi ritel. Di area transaksi korporasi, kami akan mengembangkan *platform bisnis payment & cash management*, fokus pada *sector-solution business, enhancement* pada strategi *account planning*, serta penguatan fungsi *relationship management*. Sementara di area transaksi ritel, sejalan dengan aspirasi untuk menjadi *the transaction bank of choice*, kami akan mengembangkan platform *transaction banking* sebagai *enabler* pengembangan fokus bisnis pada segmen ritel, UKM, *commercial* dan wirasahawan, termasuk pengembangan produk (*product program*) untuk mendukung strategi tersebut.



laporan direksi

PENUTUP

Menutup sambutan ini, ijin kami mengucapkan terimakasih kepada seluruh *stakeholder* yang telah memberikan dukungan penuh untuk melanjutkan tongkat estafet transformasi. Kami memaknai penunjukkan jajaran Manajemen yang berasal dari internal Bank Mandiri sebagai bukti bahwa proses kaderisasi sebagai bagian dari proses transformasi Bank Mandiri telah berjalan dengan baik. Secara khusus kami mengucapkan terima kasih kepada Bapak Zulkifli Zaini yang telah memimpin transformasi di Bank Mandiri sebelumnya serta meletakkan fondasi yang kuat untuk melanjutkan program transformasi bagi kami ke depannya. Terima kasih kami sampaikan pula kepada Bapak Mansyur S. Nasution atas kontribusi yang telah diberikan kepada Bank Mandiri dan selanjutnya mendapat amanah untuk berkarya di bank BUMN lain. Kami juga ucapkan selamat datang kepada Bapak Hery Gunardi ke dalam jajaran Direksi Bank Mandiri.

Kami bersama lebih dari 46 ribu Mandirian di seluruh tanah air yang bekerja dengan semangat untuk memakmurkan negeri, menyampaikan terima kasih yang tulus kepada seluruh nasabah, pemegang, saham dan *stakeholders*, atas dukungan dan kepercayaan yang telah diberikan kepada Bank Mandiri selama ini. Suatu kebanggaan bagi kami telah dipercaya menjadi mitra nasabah dan seluruh *stakeholders*.

Kami yakin, dengan dukungan dan kerjasama yang baik dari seluruh *stakeholders*, kami akan dapat mengawal pertumbuhan Bank Mandiri yang berkelanjutan untuk menggapai prestasi yang lebih baik di masa mendatang.

Jakarta, 12 Februari 2014

Budi G. Sadikin

Direktur Utama



6 15 3 11 7 8 2 1 10 9 4 12 14 5 13

1 Budi G. Sadikin
Direktur Utama

2 Riswinandi
Wakil Direktur Utama

3 Abdul Rachman
Direktur Institutional Banking

4 Sentot A. Sentaosa
Direktur Risk Management

5 Ogi Prastomiyono
Direktur Compliance & Human Capital

6 Pahala N. Mansury
Direktur Finance & Strategy

7 Fransisca N. Mok
Direktur Corporate Banking

8 Sunarso
Direktur Commercial & Business Banking

9 Kresno Sediarsi
Direktur Technology & Operations

10 Royke Tumilaar
Direktur Treasury, Financial Institutions & Special Asset Management

11 Hery Gunardi
Direktur Micro & Retail Banking

12 Riyani T. Bondan
SEVP Internal Audit

13 Tardi
SEVP Consumer Finance

14 Ventje Rahardjo
SEVP Change Management Office

15 Rico Usthavia Frans
SEVP Transaction Banking

Surat Pernyataan Anggota Dewan Komisaris dan Direksi Tentang Tanggung Jawab atas Laporan Tahunan 2013 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk

Kami yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa semua informasi dalam Laporan Tahunan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2013 telah dimuat secara lengkap dan bertanggung jawab penuh atas kebenaran isi laporan tahunan perusahaan.

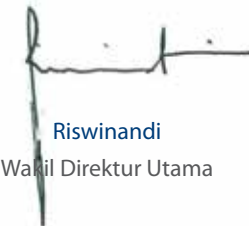
Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya.

Jakarta,
12 Februari 2014

Direksi



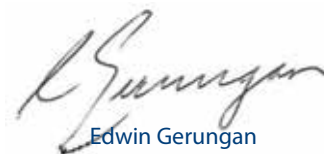
Budi G. Sadikin
Direktur Utama



Riswinandi
Wakil Direktur Utama

Jakarta,
12 Februari 2014

Dewan Komisaris



Edwin Gerungan
Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen



Abdul Rachman
Direktur Institutional Banking



Sentot A. Sentaosa
Direktur Risk Management



Ogi Prastomiyono
Direktur Compliance & Human Capital



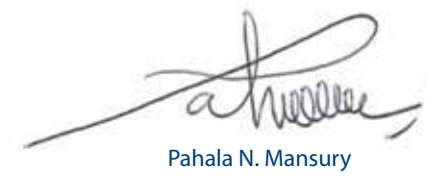
Wahyu Hidayat
Komisaris



Gunarni Soeworo
Komisaris Independen



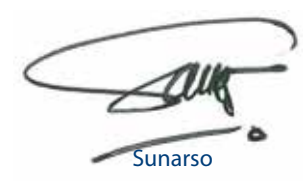
Pradjoto
Komisaris Independen




Pahala N. Mansury
Direktur Finance & Strategy



Fransisca N. Mok
Direktur Corporate Banking



Sunarso
Direktur Commercial &
Business Banking



Krisna Wijaya
Komisaris Independen



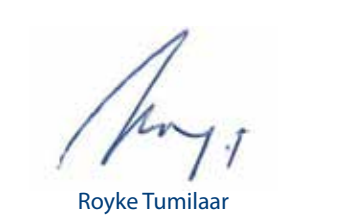
Agus Suprijanto
Komisaris



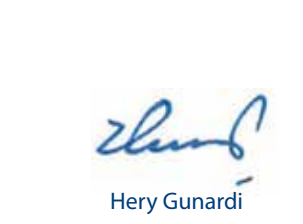
Abdul Aziz
Komisaris



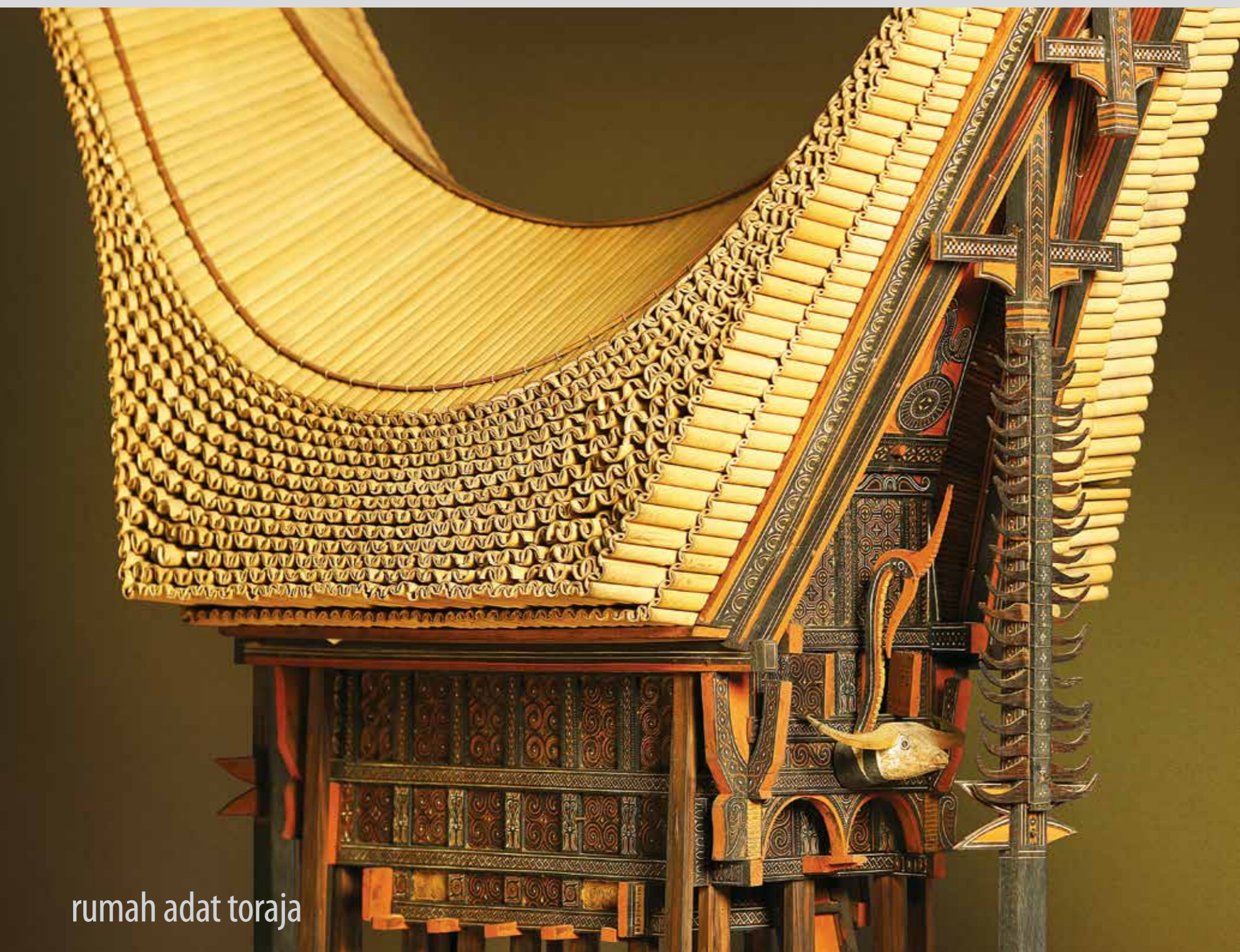
Kresno Sediarsi
Direktur Technology & Operations



Royke Tumilaar
Direktur Treasury, Financial Institutions
& Special Asset Management



Hery Gunardi
Direktur Micro & Retail Banking



rumah adat toraja

- 62 identitas perusahaan
- 63 bidang usaha
- 64 riwayat singkat perusahaan
- 66 struktur organisasi
- 68 visi, misi dan budaya perusahaan
- 70 profil dewan komisaris
- 74 profil direksi
- 80 profil SEVP
- 82 dewan komisaris, direksi, SEVP dan group head
- 85 sumber daya manusia
- 100 komposisi pemegang saham
- 103 struktur grup usaha dan informasi serta komposisi saham pemegang saham utama
- 104 entitas anak
- 105 entitas asosiasi dan entitas pengendalian bersama
- 106 kronologi pencatatan saham
- 106 kronologi pencatatan efek lainnya
- 106 kronologi pembayaran dividen
- 107 nama dan alamat lembaga profesi penunjang pasar modal

PROFIL PERUSAHAAN





identitas perusahaan

Nama Perusahaan	: PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
Kepemilikan	: Pemerintah Republik Indonesia 60% Publik 40%
Tanggal Pendirian	: 2 Oktober 1998
Dasar Hukum Pendirian	: Akta No. 10 tanggal 2 Oktober 1998, dibuat di hadapan Notaris Sutjipto, SH dan telah memperoleh persetujuan Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. C2-16561.HT.01.01 TH 98 tanggal 2 Oktober 1998, serta telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 97 tanggal 4 Desember 1998, Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No. 6859.
Modal Dasar	: Rp16.000.000.000.000
Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh	: Rp11.666.666.666.500
Pencatatan di Bursa Saham	: Saham Perseroan dicatitkan di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tanggal 14 Juli 2003
Kode Saham	: bmri
Kode SWIFT	: BMRIIDJA
Kantor Pusat	: Plaza Mandiri Jl. Jenderal Gatot Subroto Kav. 36-38 Jakarta 12190 INDONESIA
Telephone	: +6221 5265045
Facsimile	: +6221 5274477, 5275577
Call Center	: 14000, +6221 52997777
Website	: www.bankmandiri.co.id
Email	: ir@bankmandiri.co.id corporate.secretary@bankmandiri.co.id



bidang usaha

Sebagaimana telah diamanatkan dalam ketentuan Anggaran Dasar, maksud dan tujuan dari didirikannya Bank Mandiri adalah untuk melakukan usaha di bidang perbankan sesuai dengan ketentuan dalam perundang-undangan. Dalam melaksanakan maksud dan tujuannya dimaksud, maka Bank Mandiri sebagaimana diatur pada Pasal 3 ayat (2) Anggaran Dasar dapat melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut:

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu;
2. Memberikan kredit;
3. Menerbitkan surat pengakuan utang;
4. Membeli, menjual atau menjamin atas risiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabahnya:
 - a. Surat-surat wesel termasuk wesel yang diakseptasi oleh bank yang masa berlakunya tidak lebih lama daripada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud;
 - b. Surat pengakuan hutang dan kertas dagang lainnya yang masa berlakunya tidak lebih lama dari kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud;
 - c. Kertas perbendaharaan Negara dan surat jaminan pemerintah;
 - d. Sertifikat Bank Indonesia;
 - e. Obligasi;
 - f. Surat dagang berjangka waktu sesuai dengan peraturan perundang-undangan; dan
 - g. Surat berharga lain yang berjangka waktu sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
5. Memindahkan uang baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah;
6. Menempatkan dana pada, meminjam dana dari, atau meminjamkan dana kepada bank lain, baik dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi maupun dengan wesel unjuk, cek atau sarana lainnya;
7. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga;
8. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga;
9. Melakukan kegiatan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu kontrak;
10. Melakukan penempatan dana dari nasabah kepada nasabah lainnya dalam bentuk surat berharga yang tidak tercatat di bursa efek;
11. Melakukan kegiatan anjak piutang, usaha kartu kredit dan kegiatan wali amanat;
12. Menyediakan pembiayaan dan/atau melakukan kegiatan lain berdasarkan prinsip syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang; dan
13. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan oleh bank sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.

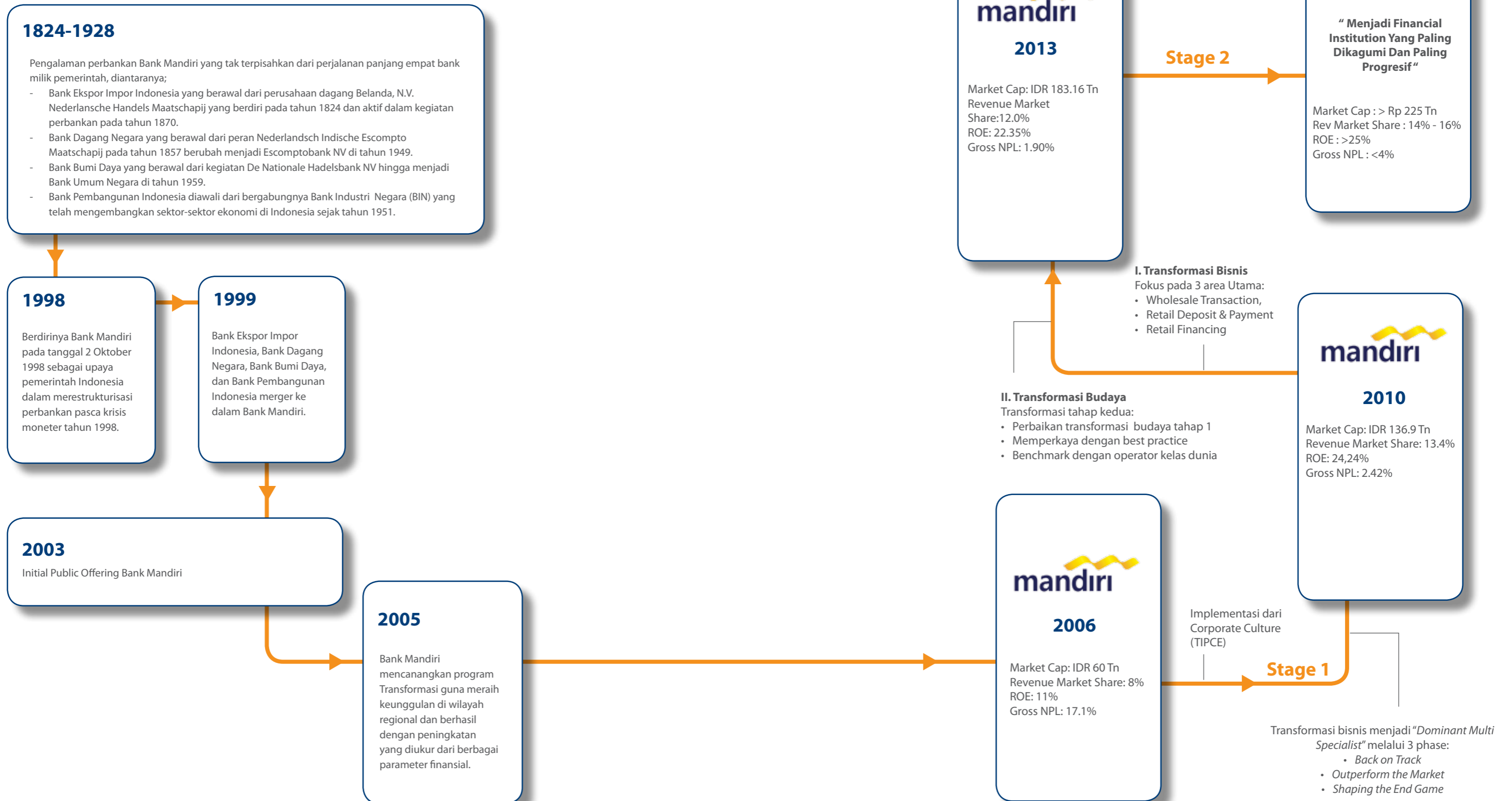
Selain itu Bank Mandiri dapat pula melakukan:

1. Kegiatan dalam valuta asing dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang; melakukan kegiatan penyertaan modal pada bank atau perusahaan lain di bidang keuangan, seperti sewa guna usaha, modal ventura, perusahaan efek, asuransi, serta lembaga kliring penyelesaian dan penyimpanan, dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang;
2. Kegiatan penyertaan modal sementara untuk mengatasi akibat kegagalan kredit atau kegagalan pembiayaan berdasarkan prinsip syariah, dengan syarat harus menarik kembali penyertaannya, dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang;
3. Bertindak sebagai pendiri dana pensiun dan pengurus dana pensiun sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan dana pensiun; dan
4. Membeli agunan, baik semua maupun sebagian, melalui pelelangan atau dengan cara lain dalam hal debitur tidak memenuhi kewajibannya kepada Perseroan, dengan ketentuan agunan yang dibeli tersebut wajib dicairkan secepatnya.

Dalam melaksanakan kegiatan usahanya, Bank Mandiri memiliki beragam produk dan layanan sebagaimana terdapat di pemaparan tentang Produk dan Layanan di halaman 514 dari Laporan Tahunan ini.

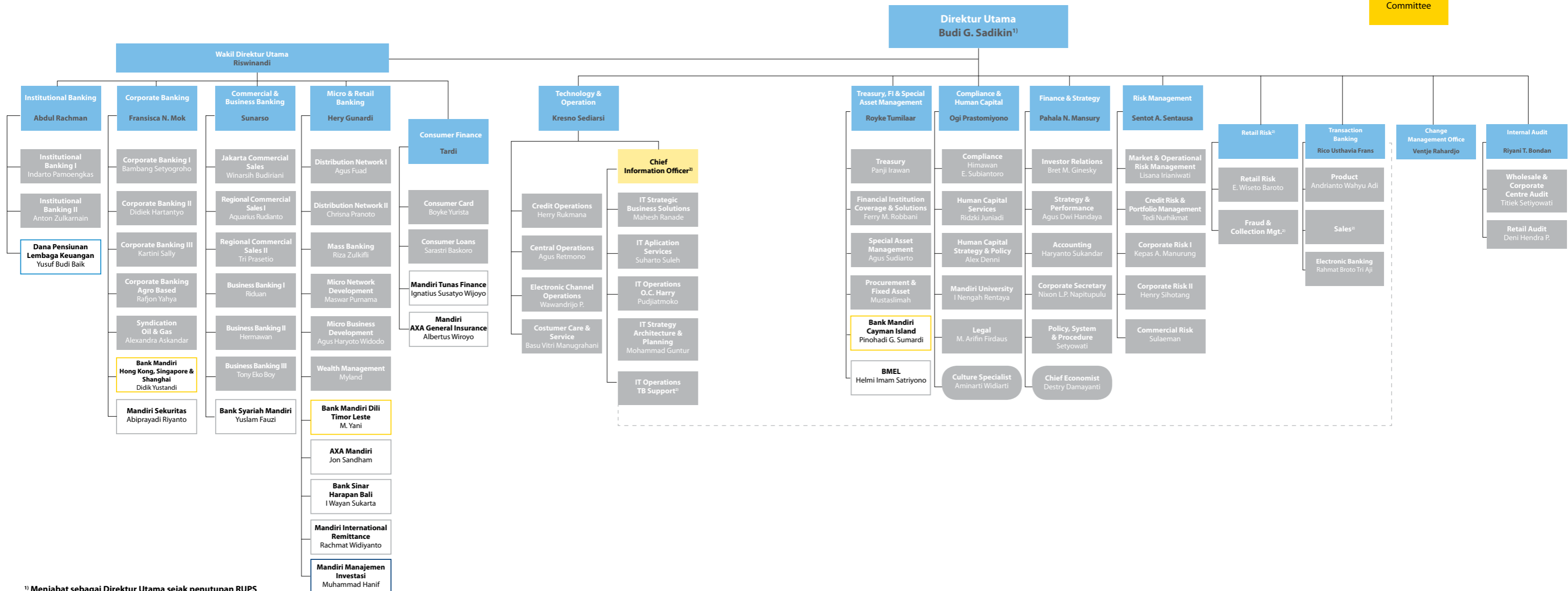


riwayat singkat



struktur organisasi

struktur organisasi



¹⁾ Menjabat sebagai Direktur Utama sejak penutupan RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013

²⁾ Pada saat ini belum terdapat pejabat yang ditunjuk





visi, misi dan budaya perusahaan

visi, misi dan budaya perusahaan

Dalam Rencana Jangka Panjang Bank Mandiri 2010-2014, terdapat penajaman Visi dan Misi Bank Mandiri dengan memposisikan diri sebagai lembaga keuangan. Visi dan Misi Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

visi

Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif.

misi

Kami berkomitmen membangun hubungan jangka panjang yang didasari atas kepercayaan baik dengan nasabah bisnis maupun perseorangan. Kami melayani seluruh nasabah dengan standar layanan internasional melalui penyediaan solusi keuangan yang inovatif. Kami ingin dikenal karena kinerja, sumber daya manusia dan kerjasama tim yang terbaik.

Dengan mewujudkan pertumbuhan dan kesuksesan bagi pelanggan, kami mengambil peran aktif dalam mendorong pertumbuhan jangka panjang Indonesia dan selalu menghasilkan imbal balik yang tinggi secara konsisten bagi pemegang saham.

Untuk mendukung pencapaian visi dan misi, serta keberhasilan strateginya, Bank Mandiri telah merumuskan dan mengimplementasikan budaya perusahaan yang disebut dengan **TIPCE** yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

t

rust

"Membangun keyakinan dan sangka baik dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan"

i

ntegrity

"Berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi etika profesi"

p

rofessionalism

"Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab"

C

ustomer focus

"Senantiasa menempatkan pelanggan internal dan eksternal sebagai fokus untuk membangun pengalaman positif yang saling menguntungkan dan tumbuh berkesinambungan"

e

xcellence

"Selalu berupaya mencapai keunggulan menuju kesempurnaan yang merupakan wujud cinta dan bangga sebagai Insan Mandiri"

Proses internalisasi dan sosialisasi Budaya Perusahaan bagi seluruh level organisasi (Dewan Komisaris, Direksi dan Karyawan) dilaksanakan melalui media komunikasi baik secara formal maupun informal, yang dilaksanakan antara lain melalui: *in-class training*, diskusi dan pengarahan Manajemen saat kunjungan ke wilayah, *sms/e-mail blast*, artikel di majalah internal Bank Mandiri, materi *tele-coference/ video tape*, dan lain-lain.

Secara intensif dan berkesinambungan program komunikasi ini telah diterapkan dari tahun 2005 hingga tahun 2013 dengan Culture Specialist Group sebagai koordinator dari Program ini. Disamping untuk internal Bank Mandiri, sosialisasi juga melibatkan Entitas Anak.

Pada Rencana Jangka Panjang (RJP) Bank Mandiri 2010-2014, ditetapkan **VISI** Bank yaitu "*To be Indonesia's most admired and progressive financial institution*". Melalui Visi tersebut tercermin aspirasi Bank Mandiri untuk menjadi institusi keuangan yang selalu memiliki komitmen penuh dalam membangun hubungan dengan seluruh nasabahnya, melalui penyediaan solusi keuangan inovatif yang berstandar kelas dunia dan turut serta memberikan kontribusi kepada bangsa melalui peningkatan kinerja secara konsisten.

TRANSFORMASI BUDAYA

Target yang luar biasa tidak pernah akan dapat dicapai dengan usaha yang biasa-biasa saja. Transformasi bisnis dan budaya yang dijalankan oleh Bank Mandiri merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Kedua hal tersebut bagaikan dua sisi mata uang yang saling mendukung, dimana tanpa budaya yang kuat strategi tidak bisa diimplementasikan atau dampaknya tidak signifikan sehingga menyebabkan kegagalan transformasi.

Sebagai kelengkapan utama proses transformasinya, Bank Mandiri melakukan penajaman Budaya Perusahaan melalui serangkaian diskusi yang melibatkan seluruh jajaran manajemen senior di Bank Mandiri dengan tema **The New Horizon**. Adapun hasil dari diskusi tersebut adalah dirumuskannya tatanan nilai TIPCE yang dituangkan dalam panduan **11 Perilaku Utama** sebagai berikut:

1. Jujur, tulus, terbuka dan tidak sungkan;
2. Memberdayakan potensi, tidak SILO, selalu bersinergi, dan saling menghargai;
3. Disiplin, konsisten dan memenuhi komitmen;
4. Berpikir, berkata dan bertindak terpuji;
5. Handal, tangguh, bertanggung jawab, pembelajar dan percaya diri;
6. Berjiwa *intrapreneurship* dan berani mengambil keputusan dengan resiko yang terukur;
7. Menggali kebutuhan dan keinginan pelanggan secara proaktif dan memberikan total solusi;
8. Memberikan layanan terbaik dengan cepat, tepat, mudah, akurat dan mengutamakan kepuasan pelanggan;
9. Patriotis, memiliki mental juara dan berani melakukan terobosan;
10. Inovatif dalam menciptakan peluang untuk mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi; dan
11. Fokus dan disiplin mengeksekusi prioritas.

profil dewan komisaris



Edwin Gerungan
Komisaris Utama
merangkap Komisaris Independen

Pria kelahiran Jakarta, 17 Juni 1948 (65 tahun) ini merupakan lulusan Principia College Illinois, USA di bidang Filsafat dan Ekonomi. Beliau juga aktif mengikuti beberapa pelatihan yang diselenggarakan Citibank, seperti; Treasury training di Hongkong pada tahun 1973, Corporate Finance di Singapura pada tahun 1985, Senior Management Course di Prancis pada tahun 1986, Investment Banking di Singapura pada tahun 1994, dan Fund Management di Singapura pada tahun 1995.

Pengalaman profesional beliau dimulai di Citibank NA dengan posisi terakhir sebagai Vice President pada tahun 1972-1997, kemudian sebagai Senior Advisor di Atlantic Richfield pada tahun 1997-1999, Executive Vice President di Bank Mandiri pada tahun 1999-2000, Kepala BPPN pada tahun 2000-2001, Komisaris di BCA pada tahun 2002, Komisaris Bank Danamon pada tahun 2003-2005, Direktur BHP Billiton Indonesia sejak tahun 2007 sampai dengan Oktober 2013. Beliau diangkat sebagai Komisaris Utama Bank Mandiri pada RUPS Tahunan tanggal 16 Mei 2005, dan diangkat kembali sebagai Komisaris Utama Bank Mandiri pada RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010 sampai dengan saat ini.



Gunarni Soeworo
Komisaris Independen

Wanita kelahiran Ciamis, 17 Maret 1943 (70 tahun) ini merupakan lulusan Universitas Padjajaran di bidang Ekonomi. Beliau aktif mengikuti berbagai pelatihan dan seminar di dalam maupun di luar negeri sejak tahun 1978 hingga tahun 2013, diantaranya; Financial Derivatives and Security, Asia Pacific Banking Executive Conference, dan Risk Management Certificated, Internal Auditors Conference.

Pengalaman profesional beliau dimulai ketika bergabung dengan Citibank NA sebagai Pro-Manager hingga menjadi Vice President pada tahun 1970-1987, kemudian bergabung dengan Bank Niaga dengan jabatan Marketing & Credit Group SVP di tahun 1987 selanjutnya dipercaya untuk menduduki posisi Direktur Utama hingga tahun 1999 dan Wakil Komisaris Utama hingga tahun 2007 dan diangkat sebagai Komisaris Independen Bank Mandiri pada RUPS Tahunan tanggal 16 Mei 2005, serta diangkat kembali sebagai Komisaris Independen Bank Mandiri pada RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010 sampai dengan saat ini.



Pradjoto
Komisaris Independen

Pria kelahiran Bandung, 7 Maret 1953 (60 tahun) ini merupakan alumni Fakultas Hukum Universitas Indonesia tahun 1981 kemudian memperoleh gelar Master of Art di bidang Ekonomi dari Kyoto University pada tahun 1988. Selain itu, beliau juga aktif mengikuti berbagai pelatihan di dalam dan luar negeri, seperti; Pelatihan Konsultan Hukum Pasar Modal di Lembaga Manajemen Keuangan dan Akuntansi (LMKA) pada 1997, Pendidikan Khusus Profesi Advokat (PKPA) di LMKA Pasar Modal, dan mendapatkan Sertifikasi Manajemen Risiko dari Badan Sertifikasi Manajemen Risiko, London, Inggris pada tahun 2008.

Pengalaman profesional beliau diawali pada saat bergabung dengan PT Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) pada tahun 1981-1993, kemudian sebagai peneliti di Institute of Economic Research Kyoto University pada tahun 1993-1994, sebagai Senior Partners di Kantor Konsultan Hukum Pradjoto & Associates, sebagai Dosen Magister Manajemen di Universitas Atmajaya, Yogyakarta pada tahun 1999-2001, sebagai Anggota Sub Komisi E di Komisi Hukum Nasional RI pada tahun 2000-sekarang, sebagai Ketua Ombudsman BPPN pada tahun 2000-2001, sebagai Komisaris Bank Internasional Indonesia pada tahun 2002-2006, sebagai Anggota Himpunan Konsultan Pasar Modal pada tahun 2002-sekarang, sebagai Anggota Tim Panel IMF untuk masalah BLBI pada tahun 2002, sebagai Anggota Tim Independen Divestasi Bank Danamon pada tahun 2003, sebagai Ketua Ketua Tim Independen Divestasi Bank Permata pada tahun 2004, sebagai Anggota Tim Panel Arsitektur Perbankan Indonesia, BI pada tahun 2004, sebagai Tenaga Ahli Kejaksaan Agung RI pada tahun 2005, sebagai Anggota Dewan Kode Etik Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (BSMR) pada tahun 2005-sekarang, sebagai Penasehat Hukum Dewan Gubernur Bank Indonesia sejak 2006-sekarang, sebagai Ketua Dewan Etik Perhimpunan Bank-Bank Umum Nasional (Perbanas) sejak Juni 2006-sekarang. Beliau pertama kali diangkat sebagai Komisaris Independen Bank Mandiri pada RUPS Tahunan tanggal 16 Mei 2005, serta diangkat kembali sebagai Komisaris Independen Bank Mandiri pada RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010 sampai dengan saat ini.



Krisna Wijaya
Komisaris Independen

Pria kelahiran Jakarta, 22 Juli 1955 (58 tahun) ini merupakan lulusan Institut Pertanian Bogor tahun 1980 dan dilanjutkan dengan gelar Master Manajemen hingga Doktor di Universitas Gadjah Mada tahun 1990-2009. Selain itu, sejak 1980 hingga 2007 beliau juga aktif mengikuti pelatihan dan seminar di bidang ekonomi dan perbankan di dalam dan luar negeri mulai dari Pendidikan Pengawasan di Diklat Bank Rakyat Indonesia hingga sertifikasi Manajemen Risiko dari ABN Amro, Belanda dan Kongres Internasional Deposit Insurance.

Pengalaman profesionalnya dimulai ketika bergabung dengan Bank Rakyat Indonesia pada tahun 1980 sebagai Staf Umum hingga menjadi Direktur pada tahun 2003-2005 dan Anggota Dewan Komisaris tahun 2005. Setelah itu beliau menjabat Anggota Dewan Komisaris/ Kepala Eksekutif Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) pada tahun 2005-2007, Komisaris Bank Danamon pada tahun 2008-2010. Beliau diangkat sebagai Komisaris Independen Bank Mandiri pada RUPS Luar Biasa tanggal 5 Juli 2010.

profil dewan komisaris



profil dewan komisaris



Wahyu Hidayat
Komisaris

Pria kelahiran Madiun, 3 Juli 1954 (59 tahun) ini merupakan alumni Universitas Gadjah Mada tahun 1979 dalam bidang studi Ekonomi dilanjutkan dengan Program Dipl. In Development Finance pada University of Birmingham, Inggris di tahun 1984.

Beliau memiliki kompetensi di bidang manajemen dan administrasi keuangan dengan mengikuti berbagai pelatihan dan kursus di dalam dan luar negeri seperti; Program on Investment Appraisal and Management di Harvard University, USA pada tahun 1986, International Course in Comparative Local Government for Financial Management di International Union of Local Authorities, Belanda pada tahun 1989, Pelatihan Teknik dan Pengembangan Staf Tingkat III, Departemen Keuangan RI pada tahun 1990, dan Pelatihan Kepemimpinan Staf Administrasi Tingkat Nasional di Lembaga Administrasi Negara pada tahun 1995.

Karir profesional beliau diawali pada tahun 1980 sampai dengan 1995 dengan posisi terakhir sebagai Kepala Sub Direktorat Perencanaan Perusahaan Departemen Keuangan kemudian berkarir di Kementerian BUMN dengan posisi saat ini sebagai Sekretaris Kementerian BUMN. Selain berkarir di Departemen dan Kementerian, beliau juga memiliki pengalaman khusus di beberapa Perusahaan Negara seperti; PT Adhi Karya (Persero) sebagai Komisaris pada tahun 1993-1995, PT Sucofindo (Persero) sebagai Direktur pada tahun 1995-1999, PT Merpati Nusantara Airlines sebagai Direktur Utama pada tahun 1999, Ketua INACA pada tahun 1999-2003, PT Pelita Air Service sebagai Direktur Utama pada tahun 2003-2005, PT Madani Securities sebagai Komisaris Utama pada tahun 2002-2006, PT Indo Exchange Tbk sebagai Komisaris Independen pada tahun 2003-2006, PT JAMSOSTEK (Persero) sebagai Komisaris Utama pada tahun 2007-2008, PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) sebagai Komisaris Utama pada tahun 2008-sekarang, PT Krakatau Steel Tbk sebagai Komisaris sejak tahun 2012-sekarang. Beliau diangkat sebagai Komisaris Bank Mandiri pada RUPS Tahunan tanggal 23 April 2012.



Abdul Aziz
Komisaris

Pria kelahiran Jakarta, 5 September 1961 (52 tahun) ini merupakan lulusan Institut Pertanian Bogor tahun 1987 kemudian melanjutkan pendidikan Strata 2 di Institut Pendidikan dan Pengembangan Manajemen pada tahun 1993.

Beliau memiliki pengalaman profesional sebagai pengembang usaha di PT Pasarini Padibumi sejak tahun 1993-1997, dilanjutkan dengan menjadi Komisaris di beberapa perusahaan seperti; PT Panca Nugraha Paramitra pada tahun 1997-2005, PT PLN (Persero) pada tahun 2009-2013, kemudian Direktur Utama di PT Sarana Jasa Utama pada tahun 2005-sekarang. Beliau diangkat sebagai Komisaris Bank Mandiri pada RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013.



profil dewan komisaris



Agus Suprijanto
Komisaris

Pria kelahiran Yogyakarta, 14 Agustus 1953 (60 tahun) ini merupakan lulusan Universitas Udayana di bidang Hukum pada tahun 1985 dan kemudian berhasil memperoleh gelar Master di University of Colorado bidang Ekonomi Internasional pada tahun 1991. Selain pendidikan formal, beliau juga aktif mengikuti berbagai pengembangan kompetensi yang menunjang kemampuannya, antara lain; Pelatihan Dasar Ilmu Ekonomi di University of Colorado, USA pada tahun 1989, Diklat SPAMA Angkatan IV di Departemen Keuangan pada tahun 1996, Pelatihan Pedoman Pengadaan Barang/Jasa Instansi Pemerintah yang diselenggarakan Lembaga Administrasi Negara pada tahun 2000, Pelatihan Diplomasi Ekonomi Angkatan III oleh Departemen Keuangan pada tahun 2004, Pelatihan Manajemen Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang diselenggarakan Departemen Keuangan pada tahun 2004, dan Pelatihan Intensif Kemampuan Negosiasi Perdagangan yang diselenggarakan oleh ITD, APEC, WTO, TICA pada tahun 2005.

Pengalaman profesional beliau dimulai di Denpasar dengan posisi terakhir sebagai Ka. Subseksi pembiayaan I/III sejak tahun 1977-1995, kemudian berkesempatan untuk berkarir di beberapa wilayah di Indonesia dengan berbagai posisi di dalam Departemen Keuangan sejak 1995-2000. Pengalaman internasional beliau diperoleh ketika menjadi Advisor Executive Director di Bank Dunia pada tahun 2000-2003 kemudian kembali di Departemen Keuangan sebagai Kepala Bagian Kerjasama Ekonomi Internasional, Regional dan Bilateral pada tahun 2003-2004, Kepala Bidang Kerjasama Ekonomi Regional II, Kementerian Perekonomian pada tahun 2004, Asisten Deputi V Bidang Kerjasama dan Ekonomi Regional dan Multilateral, Kementerian Perekonomian pada tahun 2004-2006, Direktur Pengelolaan Pinjaman dan Hibah Luar Negeri, Departemen Keuangan pada tahun 2006, Kepala Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan, Departemen Keuangan pada tahun 2006-2008, Staf Ahli Bidang Penerimaan Negara Kementerian Keuangan tahun 2008-2010, Plt. Kepala Badan Kebijakan Fiskal, Kementerian Keuangan tahun 2010-2011, Komisaris Bank Rakyat Indonesia pada tahun 2007-2012. Beliau diangkat sebagai Komisaris Bank Mandiri pada RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013.

profil direksi



Budi G. Sadikin
Direktur Utama

Pria kelahiran Bogor, 6 Mei 1964 (49 tahun) ini merupakan lulusan Institut Teknologi Bandung tahun 1988. Selain itu, beliau aktif mengikuti pelatihan dan seminar di luar negeri, seperti; IBM Sales Academy di Singapura (1989), Manager School di Hongkong (1992), Finances for Senior Executives di Filipina (1996), Senior Management Course di Belanda (2000), Sertifikasi Manajemen Risiko di Singapura (2007), Strategic Thinking and Management for Competitive Advantage Program di USA (2008), Global Strategic Management di USA (2009), Venture Capital Executive Program di USA (2010), dan Interpersonal Dynamics for High Performance Executives di USA (2011).

Pengalaman profesional beliau berawal di IBM Headquarter, Japan sebagai Information Systems Staff hingga menjadi Manager System Integrations & Professional Services antara tahun 1988-1994, kemudian bergabung dengan Bank Bali sebagai Manager Business Alliance hingga menjadi Chief General Manager Jakarta antara tahun 1994-1999, lalu bergabung dengan ABN AMRO Indonesia sebagai Vice President Director hingga menjadi Senior Vice President Director of Consumer Bank antara tahun 1999-2003, selanjutnya beliau bergabung dengan Bank Danamon dengan posisi Executive Vice President, Head of Consumer Mass Market pada tahun 2003-2006. Pada RUPS Tahunan 2006 beliau diangkat menjadi Direktur dan ditugaskan memimpin Direktorat Micro & Retail Banking, dan kemudian diangkat kembali menjadi Direktur pada RUPS Tahunan tanggal 23 Mei 2011. Pada RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013 beliau diangkat menjadi Direktur Utama Bank Mandiri sampai dengan saat ini.



Riswinandi
Wakil Direktur Utama

Pria kelahiran Jakarta, 12 September 1957 (56 tahun) ini merupakan lulusan Universitas Trisakti bidang Ekonomi tahun 1983. Beliau aktif mengikuti pelatihan dan seminar di dalam dan luar negeri, diantaranya; Basic Supervisory Development di Bogor (1989), Project Finance di Jakarta (1991), Workshop of Corporate Finance Techniques di Singapura (1991), Credit Risk and Loan Structuring di Singapura (1993), International Public Sector Financial management di Melbourne (1995), Infrastructure Finance, Power Project Finance, Oil & Gas Finance di New York (1996), Sertifikasi Manajemen Risiko di Jakarta (2005), Achieving Strategy through Business Process Change di London (2008) dan High Impact Leadership di New York (2010).

Pengalaman profesional beliau dimulai ketika menjadi Senior Assistant di SGV Utomo (1984-1986), lalu bergabung dengan Bank Niaga dengan karir awal sebagai Officer Development Training (1986-1987) hingga menjadi Vice President di tahun 2000, selanjutnya beliau menjabat Vice President Risk Management Credit Review dan Senior Vice President di Badan Penyehatan Perbankan Nasional (1999-2001), lalu bergabung dengan Bank Danamon sebagai EVP Corporate Lending Division (2001-2002) dan Direktur (2002-2003). Selain itu beliau juga menjabat Komisaris di PT Asuransi Ekspor Indonesia (2004-2006). Pada RUPS Tahunan 2003 beliau diangkat menjadi Komisaris Bank Mandiri sampai dengan tahun 2005, dan kemudian diangkat sebagai Direktur Bank Mandiri pada RUPS Tahunan 2006 sampai kemudian pada RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010 diangkat menjadi Wakil Direktur Utama Bank Mandiri sampai dengan saat ini.



profil direksi



Abdul Rachman
Direktur Institutional Banking

Pria kelahiran Solo, 8 Desember 1954 (59 tahun) ini merupakan lulusan Universitas Padjajaran bidang Akuntansi tahun 1980 dan Kansas State University bidang Manajemen Keuangan tahun 1989. Beliau aktif mengikuti pelatihan dan seminar di bidang perbankan baik di dalam maupun di luar negeri sejak 1981 hingga 2011, seperti, International Finance and Investment di Jakarta, Export-Import and Trade Finance di Singapura, Country Risk and Bank Risk di Hongkong, Pacific Rim Bankers Programs di Amerika Serikat dan meraih sertifikasi Manajemen Risiko di Singapura, serta Management for Competitive Advantage di Amerika Serikat.

Pengalaman profesional beliau dimulai sebagai supervisor kredit hingga menjadi Kepala Urusan Internasional di Bank Pembangunan Indonesia sejak 1981-1999 dan setelah proses merger Bank Mandiri, beliau menjadi Senior Vice President tahun 1999-2003, Executive Vice President tahun 2003-2005, Komisaris Mandiri Sekuritas sejak 2003-2004, Komisaris Bank Syariah Mandiri tahun 2003-2005. Pada RUPS Tahunan 2005 beliau diangkat sebagai Direktur Bank Mandiri dan ditugaskan memimpin Direktorat Corporate Banking sampai dengan tahun 2008 sebelum kemudian ditugaskan memimpin Direktorat Special Asset Management sampai dengan medio Januari 2010. Kemudian beliau ditugaskan memimpin Direktorat Institutional Banking. Pada RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010 beliau kembali diangkat menjadi Direktur dan ditugaskan meneruskan kepemimpinannya di Direktorat Institutional Banking sampai dengan saat ini.



Sentot A. Sentausa
Direktur Manajemen Risiko

Pria kelahiran Jakarta, 10 Juni 1957 (56 tahun) ini merupakan lulusan Universitas Padjajaran bidang statistik tahun 1983 dan Monash University, Australia di bidang Business Administration pada tahun 1995.

Pengalaman profesional beliau dimulai pada tahun 1986 sebagai Officer Divisi Riset dan Pengembangan, Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo). Kemudian ditugaskan di Direktorat Treasury Bidang Asset & Liabilities Committee (ALCO). setelah proses merger Bank Mandiri beliau menjabat sebagai Vice President Global Market & Treasury. Pada tahun 2000 menjabat sebagai Division Head Operation & Legal Risk, Division Head Procurement & Fixed Assets tahun 2001, pada tahun 2003 beliau menduduki jabatan Group Head and Senior Vice President untuk Procurement & Fixed Assets. Pada tahun 2004 ditugaskan sebagai Senior Vice President and Group Head Consumer Risk Group, di tahun 2005 sebagai Group Head Portfolio & Operational Risk, yang kemudian ditunjuk sebagai koordinator Direktorat Risk Management, Chairman BMEL London tahun 2005-2006. Pada RUPS Tahunan tanggal 22 Mei 2006 beliau diangkat menjadi Direktur dan ditugaskan memimpin Direktorat Risk Management dan kemudian diangkat kembali sebagai Direktur pada RUPS Tahunan tanggal 23 Mei 2011.



profil direksi



Ogi Prastomiyono
Direktur Compliance & Human Capital

Pria kelahiran Bogor, 21 Mei 1961 (52 tahun) ini merupakan lulusan Institut Pertanian Bogor tahun 1984 dan The Economic Institute Boulder, Colorado USA tahun 1992 serta University of Notre Dame tahun 1994. Selain itu, beliau aktif mengikuti berbagai pelatihan dan seminar di dalam dan luar negeri, antara lain; Trade Finance Training Scheme di Jakarta dan Accelerated Development Programme 7 di London (1991), Sharia Banking Workshop di Jakarta (2004), Asian Business Dialogue on Corporate Governance di Singapura (2005), World Economic Forum di Davos (2005), Pendidikan Audit Intern Tingkat Managerial di Jakarta (2006), Internal Audit & Risk management di Singapura (2006), dan Singapore Human Capital Summit di Singapura (2010). Beliau juga telah meraih sertifikasi dalam berbagai bidang antara lain; Manajemen Risiko (2004), Sharia Financial Advisor (2005), dan Audit Internal (2006).

Pengalaman profesional beliau dimulai ketika bergabung dengan Bank Ekspor Impor Indonesia sebagai Staff hingga menjadi General Manager Perencanaan dan Pengembangan antara tahun 1986-1999 kemudian di Bank Mandiri menjabat sebagai Kepala Divisi Compliance, Senior Vice President, Direktur Bank Syariah Mandiri, Executive Vice President antara tahun 1999-2008. Pada RUPS Tahunan tanggal 29 Mei 2008 beliau diangkat menjadi Direktur dan ditugaskan memimpin Direktorat Compliance & Human Capital, dan diangkat kembali menjadi Direktur pada RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013 dan ditugaskan melanjutkan kepemimpinannya di Direktorat Compliance & Human Capital sampai dengan saat ini.



Pahala N. Mansury
Direktur Finance & Strategy

Pria kelahiran Bogor, 6 April 1971 (42 tahun), menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi dari Universitas Indonesia, dan memperoleh gelar MBA Finance dari Stern School of Business, New York University, AS. Beliau memperoleh kualifikasi sebagai CFA Charterholder dari CFA Institute sejak tahun 2003. Beliau memulai karier sebagai Change Management Consultant di Andersen Consulting Jakarta sampai dengan tahun 1997. Pada tahun 1998, beliau bekerja pada perusahaan pengelolaan investasi secara paruh waktu di New York, Amerika Serikat. Selepas itu, beliau menduduki jabatan Senior Consultant di Booz Allen Hamilton, dan Project Leader pada The Boston Consulting Group hingga tahun 2003 untuk berbagai proyek perbankan di Asia Tenggara.

Beliau bergabung dengan Bank Mandiri dan menduduki berbagai posisi, di antaranya Group Head Corporate Development, Change Management Office, Accounting, dan Economic Research dalam kurun waktu 2003-2006. Sejak tahun 2006, beliau menduduki jabatan sebagai EVP Coordinator Finance & Strategy dan Chief Financial Officer. Saat ini beliau aktif sebagai pengurus di CFA Indonesia sebagai Vice President. Beliau diangkat menjadi Direktur pada RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010, dan ditugaskan untuk memimpin Direktorat Finance & Strategy sampai dengan saat ini.



profil direksi



Fransisca N. Mok
Direktur Corporate Banking

Wanita kelahiran Kutoarjo, 13 Juli 1956 (57 tahun) ini merupakan lulusan Universitas Padjajaran tahun 1981 dan Sekolah Tinggi Manajemen Labora Jakarta bidang keuangan tahun 2002. Beliau aktif mengikuti berbagai pelatihan dan seminar di dalam dan luar negeri, seperti; Seminar Marketing of Services in Asia di Singapura (2003), Senior Executive Program di Hongkong (2004), Sertifikasi Manajemen Risiko di Jakarta (2006), dan Risk Management in Banking di Perancis (2009).

Pengalaman profesional beliau dimulai di Bank Bumi Daya sebagai Kasub Tata Usaha Urusan Kredit Produksi & Gula, Kepala Bagian Kredit wilayah XII, Kepala Bagian Ekspor dan Impor cabang Gembira, Loan Admission Supervisor wilayah IV, Team Leader Credit Recovery Officer wilayah V antara tahun 1983-1999 kemudian di Bank Mandiri sebagai Senior Officer CRM-Corporate & Financial Institution, Manager Jakarta Distrik Center Region III, CBC Manager, Kepala Wilayah III, Senior Vice President, Executive Vice President antara 1999-2009. Pada RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010 beliau diangkat menjadi Direktur dan ditugaskan memimpin Direktorat Corporate Banking sampai dengan saat ini.



Sunarso
Direktur Commercial & Business Banking

Pria kelahiran Pasuruan, 7 November 1963 (50 tahun) ini merupakan lulusan Institut Pertanian Bogor tahun 1988 dan Master Administrasi Bisnis Universitas Indonesia tahun 2002. Beliau juga aktif mengikuti berbagai pelatihan dan seminar dalam berbagai bidang, seperti; Business Communication (1993), Management Umum Perbankan Lanjutan (1994), Sindikasi dan Dokumentasi Pinjaman (1997), Credit Principles Implementation (2000), Selling Commercial & Corporate Bank Service (2002), Sosialisasi Implementasi Data Cleansing (2004), Sertifikasi Manajemen Risiko (2006), Market Driving Strategies (2009), dan Strategic Business Leadership: Engagement Performance & Education (2011).

Pengalaman profesional beliau dimulai di Bank Dagang Negara sebagai Analis Kredit kemudian Asisten Relationship Manager dan Relationship Manager antara tahun 1991 hingga 1996. Karir beliau di Bank Mandiri pada tahun 1999 adalah sebagai Senior Officer, Senior Relationship Manager, Assistant Vice President, Vice President, SVP Client Service Team Manager, SVP GH Plantation Specialist, EVP GH Corporate Banking Agro Based antara tahun 1999-2010. Pada RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010 beliau diangkat menjadi Direktur dan ditugaskan memimpin Direktorat Commercial & Business Banking sampai dengan saat ini.



profil direksi



Kresno Sediarsi
Direktur Technology & Operations

Pria kelahiran Yogyakarta, 3 November 1958 (55 tahun) ini merupakan lulusan Universitas Gadjah Mada bidang Ekonomi tahun 1983 dan International University of Japan di bidang Hubungan Internasional tahun 1992. Beliau aktif mengikuti berbagai pelatihan dan seminar di dalam dan luar negeri, diantaranya; Implementasi Swift di Jakarta & Singapura (1993), Managing the Retail Branch Seminar di Jakarta dan International Public Sector Reform di Australia (1997), The Future Banking in China Conference di Jakarta dan The Future Banking in China Conference di Shanghai (2004), Indonesia HR Summit dan 7th Annual Shared Services & Outsourcing (2009), dan High Performance Leadership di Swiss (2010).

Pengalaman profesional beliau dimulai ketika bergabung dengan Bank Dagang Negara sebagai Assistant Account Officer, Kepala KP Urusan Luar Negeri, Ketua Tim Perencanaan dan Pengembangan Corp. Banking Project antara tahun 1985-1999. Pada saat di Bank Mandiri beliau menjabat sebagai Division Head Branch Network Development, Pejabat Regional Manager di beberapa kantor wilayah Bank Mandiri, Group Head (GH) Commercial Business Development & Support Group, GH Small Business Sales, Pemegang Kewenangan Memutus Kredit (PKMK), GH Human Capital antara tahun 1999-2010. Pada RUPS Tahunan tanggal 17 Mei 2010 beliau diangkat menjadi Direktur dan ditugaskan memimpin Direktorat Technology & Operations sampai dengan saat ini.



Royke Tumilaar
Direktur Treasury, Financial Institutions
& Special Asset Management

Pria kelahiran Manado 21 Maret 1964 (49 tahun) ini merupakan lulusan Universitas Trisakti bidang Ekonomi tahun 1987 dan Master Business in Finance, University of Technology, Sydney tahun 1999. Selain itu, beliau juga mengikuti pelatihan dan seminar, diantaranya; Corporate Finance Workshop (2003), High Impact Leadership (2008), Strategic Business Leadership Engagement (2011), dan Sertifikasi Manajemen Risiko (2012).

Karir beliau diawali di Bank Dagang Negara dengan jabatan terakhir sebagai Staff Profesional Tim Penyelesaian Kredit Bank Dagang Negara, Jakarta. Pada tahun 2007, menjabat sebagai Group Head Regional Commercial Sales I sampai dengan Mei 2010, dan pada Agustus 2009 merangkap jabatan sebagai Komisaris Mandiri Sekuritas. Pada Mei 2010 beliau menjabat sebagai Group Head Jakarta Commercial Sales sampai dengan Mei 2011. Pada RUPS Tahunan tanggal 23 Mei 2011 beliau diangkat menjadi Direktur dan ditugaskan memimpin Direktorat Treasury, Financial Institutions & Special Asset Management sampai dengan saat ini.



profil direksi



Hery Gunardi
Direktur Micro & Retail Banking

Pria kelahiran Bengkulu, 26 Juni 1962 (51 tahun) ini merupakan lulusan Universitas 17 Agustus 1945 jurusan Administrasi Niaga tahun 1987 dan University of Oregon, USA di bidang Finance & Accounting pada tahun 1991. Beliau aktif mengikuti berbagai pelatihan dan seminar, diantaranya Foreign Exchange and Money Market Dealer di Singapura (1987), Chartered Life Underwriter di Singapura (2003), Chartered Financial Consultant di Singapura (2003), Certified Wealth Manager di Indonesia (2005), Certified Financial Planning di Indonesia (2007), Executive Development Program di USA dan London (2008 dan 2011), serta Risk Management Level 4 di Indonesia (2012).

Pengalaman profesional beliau ketika bersama Bapindo diawali sebagai Anggota Tim Pengembangan Produk & Promosi, Anggota Tim Penyelesaian Kredit Bermasalah Urusan Debitur Khusus, Kepala Sub Bagian Sindikasi Surat Hutang, Urusan Keuangan dan Jasa Perbankan antara tahun 1991-1998 kemudian di Bank Mandiri sebagai Anggota Tim Merger, Regional Marketing Manager, Pejabat Area Manager, Direktur Project Pendirian Perusahaan Asuransi Patungan dengan AXA, Direktur PT AXA Mandiri Financial Services, Senior Vice President, President Komisaris PT AXA Mandiri Financial Services, Executive Vice President, Komisaris Utama PT Mandiri Manajemen Investasi (1998-2013), Pada RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013 beliau diangkat menjadi Direktur dan ditugaskan memimpin Direktorat Micro & Retail Banking sampai dengan saat ini.

profil senior executive president



Riyani T. Bondan
Senior Executive Vice President
Internal Audit

Wanita kelahiran Jakarta, 5 November 1961 (52 tahun) ini merupakan lulusan Institut Pertanian Bogor tahun 1984 dan University of Illinois, Urbana Champaign tahun 1994 dan aktif mengikuti berbagai pelatihan dan seminar, diantaranya; Human Performance Improvement di Athena (2004), Advanced Corporate Credit Workshop di New York (2006), Leverage Finance Asia Conference di Hongkong (2008), Specialized Corporate Credit di Shanghai (2008), IIA International Conference di Atlanta (2010), dan Strategic for Leadership di Lausanne (2010).

Pengalaman profesional beliau dimulai sebagai Analis Kredit pada Biro Kredit Perkebunan Bank Ekspor Impor Indonesia di tahun 1987, dan pada tahun 1994 menjabat sebagai Kepala Seksi Biro Korporasi, sebelum diangkat menjadi Executive Secretary to President Director di tahun 1997 sampai tahun 1999. Setelah merger menjadi Bank Mandiri, beliau menduduki posisi Group Head Corporate & Commercial Credit. Kemudian pada tahun 2000-2001 ditunjuk sebagai Kepala Bagian Commercial Credit III, dan pada tahun 2002 ditunjuk sebagai Group Head Retail Credit Risk Approval. Pada tahun 2005 ditugaskan sebagai Group Head Learning Center. Pada tanggal 21 Oktober 2008, sesuai dengan Keputusan Direksi No. KEP.DIR/117/2008 beliau diangkat menjadi EVP Coordinator Internal Audit yang saat ini menjadi SEVP Internal Audit.



Ventje Rahardjo
Senior Executive Vice President
Change Management

Pria kelahiran 4 November 1954 (59 tahun) ini merupakan lulusan Universitas Indonesia bidang Ekonomi tahun 1980 dan Master Ekonomi dari The University of New England, Australia pada tahun 1986. Beliau aktif mengikuti berbagai pelatihan di dalam dan luar negeri, seperti; Sertifikasi Manajemen Risiko di Amsterdam (2004), SESPIBANK di Jakarta (1998), Advance Course on Banking (1983), Advance Management Programme for Overseas Banker (1993), dan Top Management Programme di Manila (1995).

Pengalaman profesional beliau diawali di Bapindo dengan jabatan Analis dan General Manager antara 1981-1999, kemudian di Bank Mandiri sebagai Anggota Tim Merger hingga Direktur Commercial Banking antara 1999-2005, Bank Rakyat Indonesia sebagai Direktur Retail & Micro Banking tahun 2005-2006, Batasa Tazkia Consulting tahun 2006-2007 sebagai Senior Advisor, Bank International Indonesia tahun 2007-2008 Managing Director SME Commercial & Syariah Banking, BRI Syariah tahun 2008-2011 sebagai CEO. Pada 21 Februari 2012, sesuai dengan Keputusan Direksi No. KEP.DIR/054/2012 beliau diangkat sebagai EVP Coordinator Change Management Office yang saat ini menjadi SEVP Change Management Office.

profil senior executive president



Tardi
Senior Executive Vice President
Consumer Finance

Pria kelahiran Sukoharjo, 12 Mei 1964 (49 tahun) ini merupakan lulusan Universitas Sebelas Maret tahun 1987. Selain itu, beliau aktif mengikuti berbagai pelatihan dan seminar diantaranya Credit Training for Lending to Finance (2000), Pelatihan Asuransi Kerugian Agunan (2011), Sertifikasi Manajemen Risiko (2007), Risk Management in Banking (2008), Sertifikasi Kompetensi Manajemen Risiko (2011), dan Developing The Strategic Leader (2011).

Pengalaman profesional beliau dimulai sejak bergabung di Bank Bumi Daya sebagai Staff Tata Usaha hingga menjadi Senior Relation Manager antara tahun 1989-2001 pada saat di Bank Mandiri, kemudian di Consumer Loans Group hingga menjabat sebagai Group Head Micro Business Development antara tahun 2003-2010, selain itu beliau juga pernah menjadi Komisaris Bank Syariah Mandiri (2007) dan PT Pengelola Investama Mandiri (2011). Pada tanggal 11 April 2013, sesuai dengan Keputusan Direksi No. KEP.DIR/103/2013 beliau diangkat menjadi EVP Coordinator Consumer Finance yang saat ini menjadi SEVP Consumer Finance.



Rico Usthavia Frans
Senior Executive Vice President
Transaction Banking

Pria kelahiran Kebumen, 31 Mei 1970 (43 tahun) ini merupakan lulusan Institut Teknologi Bandung tahun 1992. Selain itu, beliau juga telah mengikuti berbagai pelatihan dan seminar di dalam dan luar negeri, diantaranya; Core Credit Risk, Internet & e-Commerce, Intermediate Risk, e-Business Regional Conference, dan e-Commerce & Payment Gateway Workshop.

Pengalaman profesional beliau diawali dengan jabatan Field Manager Schlumberger (1993-1995) lalu berkarir di Citibank NA sejak tahun 1995-2010 kemudian beliau bergabung dengan Bank Mandiri pada 2010 sebagai Group Head Electronic Banking. Pada tanggal 3 Desember 2013, sesuai dengan Keputusan Direksi No. KEP.DIR/319/2013 beliau diangkat menjadi EVP Coordinator Transaction Banking yang saat ini menjadi SEVP Transaction Banking.

dewan komisaris, direksi, dan SEVP

DEWAN KOMISARIS

EDWIN GERUNGAN	Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen
GUNARNI SOEWORO	Komisaris Independen
PRADJOTO	Komisaris Independen
KRISNA WIJAYA	Komisaris Independen
WAHYU HIDAYAT	Komisaris
ABDUL AZIZ	Komisaris
AGUS SUPRIJANTO	Komisaris

DIREKSI

BUDI G. SADIKIN	Direktur Utama
RISWINANDI	Wakil Direktur Utama
ABDUL RACHMAN	Direktur Institutional Banking
SENTOT A. SENTAUSA	Direktur Risk Management
OGI PRASTOMIYONO	Direktur Compliance & Human Capital
PAHALA N. MANSURY	Direktur Finance & Strategy
FRANSISCA N. MOK	Direktur Corporate Banking
SUNARSO	Direktur Commercial & Business Banking
KRESNO SEDIARSI	Direktur Technology & Operations
ROYKE TUMILAR	Direktur Treasury, Financial Institutions & Special Asset Management
HERY GUNARDI	Direktur Micro & Retail Banking

SENIOR EXECUTIVE VICE PRESIDENT (SEVP)

RIYANI T. BONDAN	SEVP Internal Audit
VENTJE RAHARDJO	SEVP Change Management Office
TARDI	SEVP Consumer Finance
RICO USTHAVIA FRANS	SEVP Transaction Banking

group head

GROUP HEAD

Nama	Group	Direktorat
RIDUAN	Business Banking I Group	Commercial & Business Banking
HERMAWAN	Business Banking II Group	Commercial & Business Banking
TONI EKO BOY SUBARI	Business Banking III Group	Commercial & Business Banking
WINARSIH BUDIRIANI	Jakarta Commercial Sales Group	Commercial & Business Banking
AQUARIUS RUDIANTO	Regional Commercial Sales I Group	Commercial & Business Banking
TRI PRASETIO	Regional Commercial Sales II Group	Commercial & Business Banking
HIMAWAN EDHY SUBIANTORO	Compliance Group	Compliance & Human Capital
I. AMINARTI WIDIATI	Culture Specialist	Compliance & Human Capital
RIDZKI JUNIADI	Human Capital Services Group	Compliance & Human Capital
ALEX DENNI	Human Capital Strategy & Policy Group	Compliance & Human Capital
I NENGAH RENTAYA	Learning Center Group	Compliance & Human Capital
M. ARIFIN FIRDAUS	Legal Group	Compliance & Human Capital
BOYKE YURISTA AT T.M	Consumer Cards Group	Consumer Finance
SARASTRI BASKORO	Consumer Loans Group	Consumer Finance
RAFJON YAHYA	Corporate Banking Agro Based Group	Corporate Banking
BAMBANG SETYOGROHO	Corporate Banking I Group	Corporate Banking
DIDIEK HARTANTYO	Corporate Banking II Group	Corporate Banking
KARTINI SALLY	Corporate Banking III Group	Corporate Banking
ALEXANDRA ASKANDAR	Syndication, Oil & Gas Group	Corporate Banking
HARYANTO SUKANDAR	Accounting Group	Finance & Strategy
DESTRY DAMAYANTI	Chief Economist	Finance & Strategy
NIXON L.P. NAPITUPULU	Corporate Secretary Group	Finance & Strategy
SETYOWATI	Policy, System & Procedure Group	Finance & Strategy
AGUS DWI HANDAYA	Strategy & Performance Group	Finance & Strategy
BRET MATTHEW GINESKY	Investor Relations Group	Finance & Strategy
INDARTO PAMOENGKAS	Institutional Banking I Group	Institutional Banking
ANTON ZULKARNAIN	Institutional Banking II Group	Institutional Banking
DENI HENDRA PERMANA	Retail Audit Group	Internal Audit
TITIEK SETIYOWATI	Wholesale & Corporate Center Audit Group	Internal Audit
AGUS FUAD	Distribution Network I Group	Micro & Retail Banking
CHRISNA PRANOTO	Distribution Network II Group	Micro & Retail Banking
RIZA ZULKIFLI	Mass Banking Group	Micro & Retail Banking
AGUS HARYOTO WIDODO	Micro Business Development Group	Micro & Retail Banking
MASWAR PURNAMA	Micro Network Development Group	Micro & Retail Banking
MYLAND	Wealth Management Group	Micro & Retail Banking



Group Head

GROUP HEAD		
Nama	Group	Direktorat
SULAEMAN	Commercial Risk Group	Risk Management
KEPAS ANTONI A. MANURUNG	Corporate Risk I Group	Risk Management
HENRY SIHOTANG	Corporate Risk II Group	Risk Management
TEDY NURHIKMAT	Credit Risk & Portfolio Management Group	Risk Management
LISANA IRIANIWATI	Market & Operational Risk Group	Risk Management
ESTHI WISETO BAROTO	Retail Risk Group	Risk Management
AGUS RETMONO	Central Operations Group	Technology & Operations
HERRY RUKMANA	Credit Operations Group	Technology & Operations
BASU VITRI MANUGRAHANI	Customer Care & Services Group	Technology & Operations
WAWANDRIJO PRIWARDONO	Electronic Channel Operations Group	Technology & Operations
SUHARTO SULEH	IT Application Services Group	Technology & Operations
O.C. HARRY PUDJIATMOKO	IT Operations Group	Technology & Operations
MAHESH RANADE	IT Strategic Business Solution Group	Technology & Operations
MOHAMMAD GUNTUR	IT Strategy, Architecture & Planning Group	Technology & Operations
RAHMAT BROTO TRIAJI	Electronic Banking Group	Transaction Banking
ANDRIANTO WAHYU ADI	Product/Sales Group	Transaction Banking
FERRY MUHAMMAD ROBBANI	Financial Institutions Coverage & Solution Group	Treasury, Financial Institutions & Special Asset Management
MUSTASLIMAH	Procurement & Fixed Assets Group	Treasury, Financial Institutions & Special Asset Management
AGUS SUDIARTO	Special Asset Management Group	Treasury, Financial Institutions & Special Asset Management
PANJI IRAWAN	Treasury Group	Treasury, Financial Institutions & Special Asset Management



human capital

PENGEMBANGAN HUMAN CAPITAL BERKELAS INTERNASIONAL DENGAN SPIRIT MEMAKMURKAN NEGERI

Bank Mandiri terus melakukan transformasi di bidang *human capital* melalui akselerasi *human capital value creation* dan pengembangan strategi serta kebijakan yang mendukung perubahan Bank Mandiri dari **Good Company** menjadi **Great Company**.

Di tahun 2013 pengelolaan *human capital* di Bank Mandiri difokuskan pada peningkatan kualitas *human capital* untuk mendorong peningkatan kinerja Bank Mandiri dari waktu ke waktu. Untuk itu program Human Capital disusun dengan tema **“Aligning Human Capital Management System toward Best in Class Practices based on Employee Value Proposition”**.

Bank Mandiri telah memiliki Employee Value Proposition (EVP) yang menjadi *noble purpose* (tujuan mulia) bagi pegawai yang bekerja di Bank Mandiri. Mandiri EVP dibangun berdasarkan aspirasi pegawai, yang menyatukan apa yang menjadi aspirasi pegawai dengan apa yang diberikan perusahaan. Mandiri EVP menggambarkan *“What it means to be a Mandirian”*.

Makna yang terkandung dalam Spirit Memakmurkan Negeri adalah, *“Di Mandiri, kita memiliki Spirit Memakmurkan Negeri, yang menjadikan kita berkembang dalam lingkungan yang terbuka, positif dan progresif, untuk menciptakan kemakmuran bagi rekan kerja, keluarga, nasabah, masyarakat dan Indonesia”*.

Mandiri EVP akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan yakni meningkatnya *level of engagement* pegawai maupun para nasabah Bank Mandiri, memiliki daya saing yang tinggi untuk meng-*attract* dan mendapatkan kandidat *top talent* di *market*, memiliki kemampuan mempertahankan *top talent* untuk tetap berkarir di Bank Mandiri, mengurangi tingkat *turn-over* pegawai, meningkatkan *image* dan reputasi Bank sebagai *employer of choice* dan pada akhirnya meningkatkan *intangible asset* perusahaan dari waktu ke waktu.

Dari sisi pegawai, Mandiri EVP akan memberikan arti bagi pegawai yang merasakan sebagai bagian yang penting dari organisasi, merasakan setiap peran atau tugas yang diemban memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasi, nasabah, keluarga, masyarakat dan Indonesia, memiliki kesempatan untuk mengaplikasikan keahlian terbaik yang dimiliki dan mengembangkan diri secara individu dan profesional serta pegawai akan mendapatkan reward sesuai dengan kompetensi dan kinerjanya.

Atas dasar Spirit Memakmurkan Negeri tersebut, Bank Mandiri mencanangkan visi dan aspirasi untuk menjadi bank terbaik di ASEAN tahun 2020. Visi dan aspirasi tersebut akan dituangkan dalam Corporate Plan 2015-2020, dimana kunci suksesnya aspirasi dan visi tersebut tergantung pada insan Mandiri yang unggul, kompeten, produktif dan engaged serta budaya kerja yang tangguh.

HUMAN CAPITAL STRATEGY

Disadari bahwa untuk mewujudkan visi Bank Mandiri 2010-2014 yakni menjadi lembaga keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif, tidak cukup hanya memperkuat aspek finansial saja tetapi juga dari aspek non-finansial melalui pengelolaan kapabilitas *human capital* (*people is the power behind our purpose*).

Strategi pengelolaan Human Capital dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip kehati-hatian, penerapan manajemen risiko, GCG dan *effective best in class & innovative practices* serta selaras dengan Employee Value Proposition, Spirit Memakmurkan Negeri atau Prosperous Spirit.

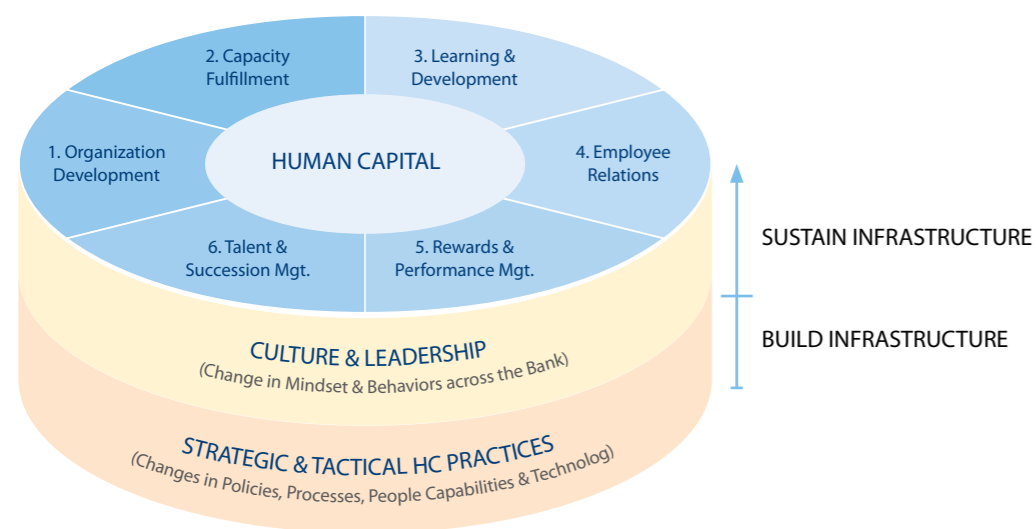


sumber daya manusia

Strategi di bidang Human Capital telah diselaraskan dengan strategi Bank Mandiri, yang difokuskan pada seluruh *value chain* pengelolaan Human Capital (*employee lifecycle*). Tahapan dalam *employee lifecycle* dimulai dari pengembangan organisasi (*organization development*), pemenuhan Human Capital (*capacity fulfillment*), pengembangan Human Capital (*learning & development*), pengelolaan hubungan kepegawaian (*employee relations*), pengelolaan kinerja dan sistem imbalan (*rewards & performance management*) sampai dengan pengelolaan *talent* dan suksesi (*talent & succession management*). Pada setiap tahapan dalam *employee lifecycle* dimaksud dibangun 2 (dua) hal untuk meyakini penerapan yang berkesinambungan yaitu:

1. Membangun budaya dan kepemimpinan yang menunjang transformasi, termasuk perubahan *mindset* dan perilaku, serta peningkatan peran *leaders* dalam proses pengelolaan Human Capital (*Culture & Leadership*)
2. Membangun strategi dan taktik penerapan, termasuk kebijakan, proses, kemampuan pegawai dan teknologi pendukung (*Strategic & Tactical HC Practices*)

Adapun ruang lingkup *employee lifecycle* atau *human capital management framework* dapat digambarkan sebagai berikut:



Fungsi-fungsi utama sebagai tahapan dalam Human Capital Management Framework adalah sebagai berikut:

1. **Organization Development**, yaitu pengembangan organisasi yang efisien, efektif dan bersaing
2. **Capacity Fulfillment**, yaitu pemenuhan Human Capital yang handal baik yang bersumber dari internal maupun eksternal.
3. **Learning & Development**, yaitu pengembangan & pembelajaran Human Capital untuk mendukung kebutuhan bisnis
4. **Employee Relations**, yaitu membangun *engagement* dan hubungan industrial yang harmonis
5. **Rewards & Performance Management**, yaitu pengelolaan kinerja yang prima dan sistem imbalan yang kompetitif
6. **Talent dan Succession Management**, yaitu penyediaan *leadership pipeline* dan pengelolaan suksesi.

sumber daya manusia

Pengembangan Organisasi, Karir dan Waktu Kerja yang Fleksible (Organization Development)

Dalam rangka mendukung pertumbuhan bisnis, diperlukan organisasi yang efisien, efektif dan mampu bersaing di *market*. Untuk itu, pengembangan organisasi difokuskan kepada *organization review* dengan melakukan kajian terhadap produktifitas dan efektifitas struktur organisasi, menyiapkan *job* kompetensi untuk mempercepat pengembangan karir pegawai serta menyusun dan mengimplementasikan *flexible time* atau biasa disebut **Flexitime** secara bertahap.

Implementasi Flexitime ini untuk memfasilitasi pegawai dalam mengelola jam kerjanya secara optimal baik untuk kepentingan Bank maupun kepentingan pribadi tanpa mengganggu layanan/kelancaran operasional bisnis Bank dan bekerja sesuai dengan total jam yang ditentukan dalam periode tertentu.

Kesempatan Bekerja, Berkembang dan Maju bersama (Capacity Fulfillment)

Pertumbuhan bisnis yang sangat cepat perlu didukung dengan strategi pemenuhan pegawai yang tepat dan akurat dengan mengacu pada prinsip "*right people with potential right fit*". Kebijakan pemenuhan pegawai selalu disesuaikan dengan kebutuhan bisnis dari waktu ke waktu

Kebutuhan pegawai tersebar di unit-unit seluruh Indonesia dan untuk membuka peluang kepada putera-puteri daerah terbaik yang tersebar dari Sabang sampai Merauke untuk bekerja di Bank Mandiri, perekrutan dilakukan bekerja sama dengan berbagai perguruan tinggi terkemuka di Indonesia melalui keikutsertaan dalam kegiatan *job fair*/bursa kerja maupun penyelenggaraan *campus hiring*. Selain itu, upaya pencarian kandidat dilakukan menggunakan media e-Recruitment melalui *website* Bank Mandiri (www.bankmandiri.co.id). Rata-rata setiap tahun Bank Mandiri membuka kesempatan kerja sekitar 4.000 orang untuk mengantisipasi pengembangan bisnis dan mengganti pegawai yang memasuki usia pensiun.

Strategi Pemenuhan pegawai di Bank Mandiri dilakukan dari 2 (dua) cara, yakni:

1. **Internal resources** yakni melalui program pengembangan internal pegawai : Staff Development Program (SDP), Local Staff Development Program (LSDP), Pegawai Pelaksana Pemegang Kewenangan (P3K), Program Pendidikan Pimpinan Muda Mikro (PPMM), dan perpindahan pegawai pelaksana dari *Front Office* ke *Back Office*.
2. **External resources** yakni melalui jalur *fresh graduate* dan *experience hire* baik untuk level pegawai pimpinan maupun pelaksana. Pemenuhan pegawai melalui *external resources* tersebut dilakukan dengan memperhatikan hal-hal dan kondisi khusus baik yang menyangkut kelangkaan *resources* pegawai pimpinan di daerah tertentu, jenis pekerjaan maupun *expertise*-nya, sebagai berikut:
 - a. **Pemenuhan Kandidat Pimpinan di Wilayah tertentu**
Dengan mempertimbangkan keterbatasan kandidat pegawai pimpinan di daerah-daerah tertentu, maka pada tahun 2012 telah dikembangkan program Calon Pimpinan Khusus Wilayah Papua (CPKP) yang sumber kandidatnya berasal dari putra daerah setempat atau pendatang yang telah lama berdomisili di wilayah Papua, serta pengembangan program Officer Development Program (ODP Pegawai) Regional bagi wilayah tertentu seperti Kalimantan, Sulawesi, Sumatera.
 - b. **Pemenuhan pegawai yang memiliki expertise/skill tertentu**
Untuk mendukung pertumbuhan dan pencapaian target bisnis, maka Bank Mandiri telah melakukan kerjasama dengan *executive search* untuk membantu proses rekrutmen pegawai-pegawai yang expert di bidang tertentu, seperti *information technology* untuk mengisi jabatan di level *executive management* dan *middle management*.

sumber daya manusia

c. Pengelolaan tenaga alih daya

Pemenuhan kebutuhan pegawai khususnya untuk jenis pekerjaan yang sifatnya penunjang melalui penggunaan tenaga alih daya dari waktu ke waktu semakin tinggi seiring dengan semakin pesatnya pertumbuhan bisnis. Di tahun 2013 diantaranya dilakukan *review* terhadap kebijakan penggunaan jasa alih daya sehingga selaras dan *comply* dengan ketentuan Bank Indonesia, peraturan ketenagakerjaan bekerja sama dengan asosiasi perbankan PERBANAS dan HIMBARA dan meningkatkan fungsi monitoring penggunaan tenaga alih daya.

d. Program Kriya Mandiri

Program Kriya Mandiri merupakan program belajar bekerja terpadu bagi para siswa lulusan Sekolah Menengah Atas, mahasiswa/lulusan Perguruan Tinggi yang bertujuan untuk memberikan kesempatan untuk belajar bekerja di Bank Mandiri.

e. Tenaga Kerja Asing (TKA)

Pemanfaatan tenaga kerja asing mengacu pada kebutuhan organisasi, ketersediaan tenaga kerja dalam negeri serta hal-hal lain sesuai ketentuan yang mengatur pemanfaatan tenaga kerja asing. Sesuai dengan kebijakan Bank Mandiri, pemanfaatan Tenaga Kerja Asing dilakukan pada bidang-bidang tertentu yang membutuhkan kualifikasi *human capital* yang spesifik dimana *resource*-nya tidak dimiliki oleh Bank. Bank Mandiri menyiapkan tenaga pendamping TKA agar proses *transfer of knowledge* TKA berjalan dengan lancar.

ONBOARDING PROGRAM

Setiap pegawai yang baru bergabung ke Bank wajib mengikuti Onboarding Program yang secara *branding* dikenal dengan Mandiri Jumpstart. Program dimaksud diikuti selama 1 (satu) tahun dimulai sejak hari pertama bekerja. Program ini juga wajib diikuti oleh pegawai eksisting Bank Mandiri yang dimutasi atau ditempatkan pada unit kerja baru.

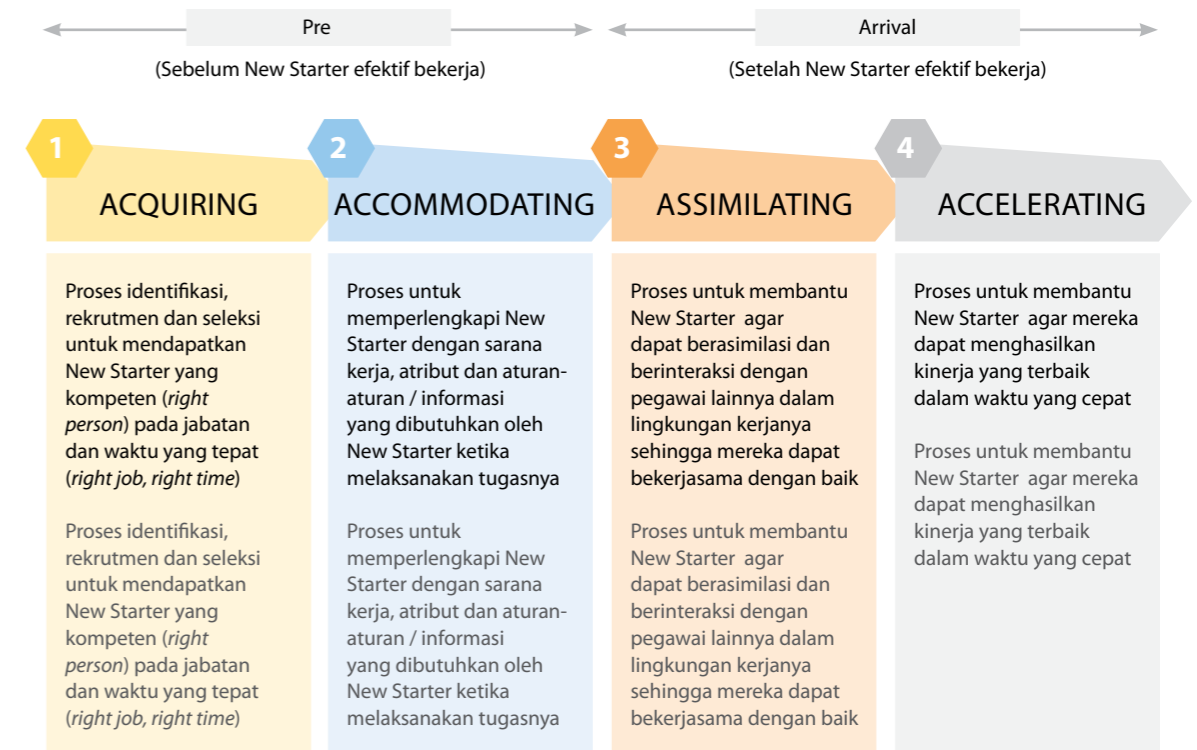
Program Mandiri Jumpstart merupakan program pembekalan yang bersifat komprehensif dengan tujuan agar setiap pegawai yang memasuki lingkungan kerja yang baru dapat dengan cepat beradaptasi dan berinteraksi dengan seluruh jajaran organisasi di unit kerja baru tersebut.

Melalui program ini pegawai-pegawai tersebut akan dibentuk sehingga mereka dapat menjadi akselerator dalam pencapaian kinerja Bank serta mampu menciptakan nilai tambah yang diharapkan. Program Mandiri Jumpstart berisi informasi-informasi dan aktivitas-aktivitas yang harus diketahui dan ditindaklanjuti oleh setiap pegawai maupun unit kerja dimana pegawai tersebut ditempatkan.

Tahap-tahap Program Mandiri Jumpstart

Program Mandiri Jumpstart terdiri dari 2 tahap, yaitu Tahap Pre-Arrival dan Tahap Arrival. Masing-masing tahap terdiri dari 2 proses yang saling terintegrasi sebagai berikut:

sumber daya manusia



New Starter adalah sebutan bagi pegawai yang mengikuti Program Mandiri Jumpstart. Proses Mandiri Jumpstart tidak hanya dimulai saat New Starter efektif bekerja, tetapi dimulai saat New Starter tersebut mengikuti proses rekrutmen dan seleksi di Bank (*Acquiring*). Proses rekrutmen dan seleksi merupakan proses awal dimana New Starter pertama kali berinteraksi dengan Bank sehingga perlu diciptakan *first impression* yang baik dari setiap tahap seleksi.

Quality outcomes dari tahap *pre-arrival* dan *arrival* adalah:

- *Speed of processing* pada aktivitas *acquiring*
- Merefleksikan values Bank
- Menciptakan kesan yang positif untuk Bank
- Menunjukkan kepedulian kepada New Starter
- Menciptakan tingkat kenyamanan yang lebih tinggi untuk New Starter & team

HUBUNGAN INDUSTRIAL YANG HARMONIS

Hubungan industrial di Bank Mandiri dilandasi oleh semangat para pihak untuk memberikan yang terbaik diantara yaitu Perusahaan dan Pegawai. Pegawai melaksanakan kewajibannya dengan mencurahkan kompetensi yang dimiliki untuk kemajuan Perusahaan, di sisi lain Perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai untuk berkembang dan memberikan apa yang menjadi hak pegawai sebagaimana diamanatkan oleh perundang-undangan disertai dengan benefit-benefit tambahan lainnya.

Dengan semangat dan prinsip saling menghargai, maka hubungan industrial yang tercermin dari hubungan antara Manajemen dan Serikat Pekerja dapat terjaga dengan baik bahkan meningkat kualitasnya dari tahun ke tahun. Bank Mandiri berhasil mengimplementasikan inisiatif-inisiatif strategis di bidang Human Capital yang mengacu pada *best in class practices*, hal tersebut menjadi salah satu bukti hubungan industrial yang harmonis di Bank Mandiri.

sumber daya manusia

Dengan adanya hubungan industrial yang harmonis diharapkan peningkatan produktivitas terus terjadi dari waktu ke waktu. Produktivitas hanya dapat dicapai manakala terjadi ketenangan kerja dan berusaha di dalam perusahaan (*industrial peace*).

Pengertian ketenangan kerja dan berusaha adalah suatu kondisi yang dinamis di dalam hubungan kerja di perusahaan yang dilandasi dua hal utama yakni:

- Hak dan kewajiban terjamin dan dilaksanakan para pihak
- Dalam hal terjadi perselisihan maka hal tersebut dapat diselesaikan secara internal.

Sebagai bagian dari sarana hubungan industrial yang harmonis maka Bank telah memiliki Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang merupakan hasil perundingan antara Bank dan Serikat Pegawai Bank Mandiri (SPBM) yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak berdasarkan ketentuan perundang-undangan. PKB pertama berlaku untuk periode 2004-2006 dilanjutkan dengan periode 2006 – 2008, periode 2009-2011, periode 2011-2013 dan yang baru saja disepakati di akhir tahun 2013 adalah PKB untuk periode 2013-2015.



Sebagai bagian dari hubungan kepegawaian, di tahun 2013 Bank telah meningkatkan juga fungsi Employee Services Center atau secara brand dikenal dengan nama **hc4U** (*baca: hc for you*) untuk memberikan layanan informasi kepegawaian yang akurat, cepat dan terintegrasi. Jenis layanan hc4U meliputi:

- **Call Center**, layanan informasi kepegawaian yang dilakukan melalui telepon.
- **Counseling**, layanan konsultasi bagi pegawai/keluarga pegawai yang dilakukan melalui tatap muka atau melalui telepon, termasuk *counseling* pengelolaan keuangan yang baik bagi pegawai
- **Walk-in Center**, layanan informasi maupun administrasi kepegawaian dengan konsep satu pintu yang dilayani oleh Customer Service hc4U.
- **e-mail/Fax/Surat**, layanan informasi kepegawaian yang disampaikan melalui e-mail/Fax/Surat.

PENTINGNYA KETERIKATAN PEGAWAI (EMPLOYEE ENGAGEMENT)

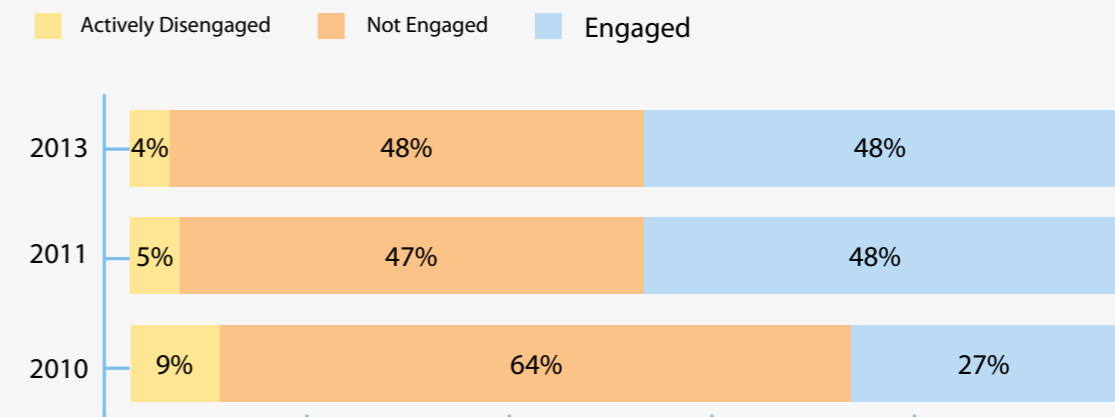
Bank Mandiri telah menjalankan program *engagement* sejak tahun 2010. Program *engagement* tersebut secara *branding* dikenal dengan Mandiri i-care yang merupakan singkatan dari Mandiri *individual commitment & actions rises engagement*. Mandiri i-care adalah suatu program yang terintegrasi untuk meningkatkan *level of engagement* seluruh Pegawai Mandiri. Secara *branding*,

Mandiri i-care akan terus menerus disosialisasikan karena bukan sekedar slogan yang mudah diingat namun juga bermakna untuk membangun kepedulian setiap insan Mandiri dalam meningkatkan *level of engagement* dan kinerja unit secara langsung. Program ini dimulai dengan kegiatan survei *engagement* yang dilakukan oleh konsultan independen dan dilanjutkan dengan penyusunan serta pelaksanaan *impact plan* di masing-masing unit kerja berdasarkan *scorecard* hasil survei. *Employee engagement* merupakan hal yang sangat penting dan turut

sumber daya manusia

menentukan keberhasilan kinerja atau *sustainability* suatu perusahaan di masa mendatang. Diferensiasi antara suatu organisasi dengan organisasi lain akan ditentukan oleh kualitas *human capital* yang hebat dan *engaged*. Keberhasilan program Mandiri i-care tidak terlepas dari komitmen setiap individu dalam tim/unit yang diwujudkan dalam *impact plan*, yaitu perencanaan untuk perbaikan lingkungan kerja yang *engaged*.

Survei Mandiri i-Care telah dilakukan sebanyak 3 (tiga) kali, yaitu di tahun 2010, tahun 2011 dan tahun 2013 dengan grand mean score engagement tahun 2010 : 3,78, tahun 2011: 4,12 dan tahun 2013: 4,14. Skor tersebut menunjukkan bahwa level of engagement pegawai Bank Mandiri mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Jumlah pegawai yang terlibat dalam mengisi survei juga mengalami peningkatan, yaitu tahun 2010 sebanyak 20.428 pegawai atau 94,6% dari total jumlah pegawai yang *eligible* mengikuti survei, tahun 2011 sebanyak 23.273 pegawai atau 97,9% dari jumlah pegawai yang *eligible* mengikuti survei, tahun 2013 sebanyak 26.091 atau 98,3% dari jumlah pegawai yang *eligible* mengikuti survei. Hal ini menunjukkan semakin tingginya tingkat keterlibatan, rasa memiliki, dan keinginan berkontribusi pegawai Bank Mandiri dalam program *engagement*.

Tabel Engagement of Employees

Gambar di atas menunjukkan prosentase populasi pegawai dalam kelompok *actively disengaged*, *not engaged* dan *engaged*, dimana populasi pegawai yang berada dalam kelompok *engaged* pada tahun 2010 sebesar 27% mengalami peningkatan yang cukup signifikan di tahun 2011 dan 2013 masing-masing sebesar 48%. Populasi pegawai yang masuk dalam kelompok *not engaged* pada tahun 2010 sebesar 64% terus berkurang di tahun 2011 sebesar 47%, walaupun di tahun 2013 sebesar 48% dimana sedikit ada kenaikan dibandingkan tahun 2011 sebagai akibat berkurangnya populasi pegawai yang berada dalam kelompok *actively disengaged* di tahun 2011 yang masuk dalam kelompok *not engaged* di tahun 2013. Adapun pegawai yang masuk dalam kelompok *actively disengaged* pada tahun 2010 sebesar 9% dan terus berkurang populasinya di tahun 2011 sebesar 5% dan di tahun 2013 sebesar 4%.

Level of engagement pegawai Bank Mandiri tahun 2013 jika dibandingkan dengan perusahaan lain di dunia berdasarkan data Gallup Overall Database yang disampaikan Gallup Consultant berada di posisi 61 *percentile* atau sama dengan posisi di tahun 2011. Angka ini menunjukkan bahwa posisi *level of engagement* pegawai Bank Mandiri terhadap rata-rata perusahaan di dunia relatif lebih baik. Hal ini dapat diartikan bahwa *level of engagement* tersebut memberikan indikator bahwa pegawai Bank Mandiri telah menunjukkan kinerja yang baik dari waktu ke waktu, menghasilkan produktivitas yang tinggi, mengeluarkan ide-ide terbaik dan komitmen yang tulus demi kesuksesan Bank Mandiri secara jangka panjang karena pegawai tidak hanya *involved* secara fisik, tapi juga pikiran dan emosional serta *attached* terhadap pekerjaan.



sumber daya manusia

Employee & Family Gathering

Bank Mandiri setiap tahun menyelenggarakan *employee* dan *family gathering* untuk membangun kebersamaan dan keterikatan antara pegawai, keluarga dan perusahaan.

Kegiatan Mandiri Club

Bank Mandiri memfasilitasi berbagai kegiatan di luar kedinasan untuk mempererat hubungan di antara Pegawai dan membangun suasana kerja yang menyenangkan melalui berbagai aktifitas yang tergabung di dalam Mandiri Club. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi kegiatan kesenian, olah raga, kerohanian dan sosial.



Family Gathering



Club Aerobic



Club Karate

Program Pensiun yang terencana

Sebagai bentuk penghargaan dan penghormatan Bank kepada para pegawai yang telah memasuki usia pensiun, maka Bank Mandiri melakukan pengelolaan kesejahteraan terhadap pensiunan dengan mengacu kepada prinsip Good Pension Fund Governance. Bank Mandiri secara konsisten setiap tahun menyelenggarakan program Apresiasi kepada Pensiunan. Pegawai yang memasuki usia pensiun juga mendapatkan fasilitas kesehatan yang telah disiapkan sejak pegawai aktif bekerja yang dinamakan "Mandiri Health Care".

MEMBANGUN DAN MENGEMBANGKAN BUDAYA PEMBELAJARAN

Bank Mandiri terus melakukan penyempurnaan strategi dan kebijakan *learning & development* untuk membentuk pegawai Bank Mandiri menjadi *knowledge worker* yang unggul. Penyempurnaan tersebut dilakukan melalui penyesuaian dengan bisnis serta penguatan fungsi strategi dari *learning center* menjadi *corporate university* yang dinamakan Mandiri University. Kebijakan *learning center* diubah dari *tactical learning* menjadi *strategic learning*, dimana Mandiri University akan menjadi *strategic business partner* bagi seluruh unit kerja untuk mendukung pencapaian visi dan misi Bank Mandiri.

Kegiatan *learning & development* pada dasarnya merupakan serangkaian proses *people development* secara keseluruhan dalam siklus Human Capital Management yakni suatu proses yang terintegrasi, komprehensif dan berkelanjutan sehingga dalam implementasinya tidak hanya terbatas pada lingkup pembelajaran di kelas saja, melainkan lebih banyak terjadi dalam kegiatan interaksi penyelesaian pekerjaan sehari-hari. Oleh karenanya, Mandiri University secara keseluruhan adalah tempat pengembangan *people* yang sesungguhnya dan tidak hanya terbatas di Mandiri University.



sumber daya manusia

Sejalan dengan pemahaman tersebut, Mandiri University mengusung metode pembelajaran berbasis Blended Learning Solution (BLS) dimana proses belajar tidak hanya dilakukan melalui infrastruktur *learning* semata melainkan merupakan aktivitas yang berkelanjutan saat pegawai melakukan pekerjaan sehari-hari di unit kerjanya. *Learning* bukan lagi merupakan suatu kegiatan yang terpisah sendiri, melainkan terintegrasi dan menjadi bagian dari pekerjaan sehari-hari seorang pegawai. Oleh karenanya, penyelenggaraan *learning* perlu mempertimbangkan spektrum yang lebih luas, tidak hanya terbatas di ruang kelas namun juga tempat kerja maupun memanfaatkan media *social network*. Penekanan *learning* bukan lagi pada sekedar memahami/mengetahui (*knowing*) tapi lebih kepada melakukan/menerapkan (*doing*). Melalui penerapan metode BLS ini diharapkan kegiatan *learning* akan menjadi lebih efektif.

Dalam proses *learning & development* di Bank Mandiri, setiap upaya pengembangan pegawai juga menjadi bagian tanggung jawab seluruh insan Mandiri, termasuk pimpinan unit kerja sebagai *people manager*. Pengembangan kompetensi pegawai didasarkan atas talenta atau *strengths* (*strength based*) yang dimiliki oleh setiap pegawai sehingga penempatan dan pengembangan pegawai sesuai dengan *strength*-nya dilakukan secara optimal. Dengan penguatan fungsi *learning & development* tersebut diharapkan Bank Mandiri dapat melahirkan *human capital* yang unggul secara berkelanjutan.

Bank Mandiri berkomitmen untuk menyiapkan infrastruktur kampus sesuai kategori di kota-kota tertentu untuk memudahkan dan mempercepat proses pembelajaran.



Sebagai salah satu bentuk komitmen perusahaan yang tinggi terhadap pengembangan dan kesempatan belajar Pegawai, setiap tahun Bank Mandiri mengalokasikan biaya training minimal sebesar 5% dari anggaran Biaya Tenaga Kerja, dan tahun 2013 alokasi anggaran *training* mencapai Rp 390 Miliar.

MEMBANGUN BUDAYA BERBASIS KINERJA

Performance Management merupakan aspek penting dalam pengelolaan Human Capital untuk mendukung kinerja Bank Mandiri secara *sustainable*. Oleh karena itu Human Capital terus melakukan perbaikan yang berkesinambungan terhadap *performance management* salah satunya adalah mengimplementasikan e-Mandiri EASy yang merupakan singkatan dari electronic Mandiri Employee Appreciation System. e-Mandiri EASy merupakan sistem apresiasi yang *holistic* bagi seluruh pegawai Bank Mandiri. System e-Mandiri EASy merupakan system berbasis internet (*internet-based*) yang komprehensif dan telah mengintegrasikan fungsi-fungsi *human capital* lainnya.



www.mandirieasy.com

Sistem e-Mandiri EASy tidak hanya mempermudah proses penilaian kinerja tetapi juga akan mengubah perilaku (*behaviour*) seluruh jajaran Bank Mandiri sehingga mampu menciptakan proses komunikasi yang efektif antara pegawai dan kepala unit kerja dalam perencanaan kinerja secara periodik. Dengan proses komunikasi yang efektif ini, maka setiap pegawai dapat meningkatkan produktivitasnya, *level of engagement* dan kompetensinya. Pegawai juga akan memiliki pemahaman yang benar tentang bagaimana kepala unit kerja memberikan apresiasi dalam bentuk *compensation & benefit* dan *individual development* atas dasar hasil penilaian kinerja. Sebagai sistem yang komprehensif e-Mandiri EASy juga mampu memonitor proses pengembangan suksesor yang akan mengisi *critical position*, sehingga dapat menjamin kelangsungan bisnis Bank Mandiri di masa yang akan datang.

Dengan cakupan wilayah operasional Bank Mandiri yang sangat luas dari Sabang sampai Merauke termasuk cabang-cabang di luar negeri, implementasi e-Mandiri EASy akan lebih menghemat energi dan mempercepat proses pengelolaan, pengembangan dan pengambilan keputusan terkait *human capital*, karena proses yang selama ini dilakukan secara manual sudah dapat dilakukan secara *online* kapan saja dan di mana saja.

PEMBERIAN REWARD & BENEFIT YANG KOMPETITIF

Filosofi pengelolaan *reward* di Bank Mandiri berbasis kepada kinerja dan nilai-nilai budaya Bank yang diimplementasikan secara konsisten dan sejalan dengan visi, misi dan strategi Bank. Pemberian *reward* dilakukan secara kompetitif dan *fair*. Strategi total *reward* disesuaikan dengan kemampuan Bank agar dapat mengakomodir perubahan demografi pegawai, pengelolaan biaya tenaga kerja dalam rangka mendorong pencapaian tujuan bisnis Bank. Tujuan dari total *reward* Bank adalah untuk *attract talent*, meningkatkan motivasi pegawai, meningkatkan *level of engagement* secara berkesinambungan, serta mempertahankan *top talent*.

sumber daya manusia

sumber daya manusia

Untuk mengetahui posisi reward Bank terhadap pasar, maka secara berkesinambungan Bank mengikuti *annual salary survey* yang dilaksanakan oleh lembaga survey independen yang kompeten.

Inovasi dan upaya-upaya untuk penyempurnaan bidang rewards terus dilakukan antara lain penyempurnaan program kesehatan bagi pegawai aktif, penyusunan program flexible benefit dan berbagai program untuk peningkatan kesejahteraan pegawai lainnya antara lain: Tunjangan Jabatan, Kredit Karyawan, Tunjangan Lokasi dan Zona Khusus, Tunjangan Rekreasi, Apresiasi Mandiri Best Employee, Mandiri Health Care (program kesehatan setelah pensiun) dan lain lain.

PENGEMBANGAN TALENT & KANDIDAT SUKSESOR

Talent & Succession Management merupakan bagian penting dalam pengelolaan Human Capital. Bank Mandiri terus melakukan review terhadap program *Talent & Succession Management* yang ada. Strategi *Talent* diarahkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis secara tepat waktu (*time to market*) melalui pengembangan *talent* yang kompeten, produktif dan *engaged*. Pemenuhan *talent* dilakukan melalui 2 (dua) strategi, yaitu:

1. *Make talent from within*, dimana kebutuhan Talent dipenuhi dari *internal* melalui pengembangan pegawai secara berkesinambungan. Skill dan *knowledge* yang dibutuhkan tidak tersedia di pasar tenaga kerja (eksternal).
2. *Buy talent from external*, dilakukan apabila terdapat kebutuhan Talent yang harus segera dipenuhi (*immediate*) karena talent yang ada jumlahnya sedikit atau dibutuhkan waktu untuk melakukan *development* terhadap talent yang ada.

Untuk mempersiapkan kandidat *successor* untuk mengisi pemenuhan *leadership pipeline*, Bank Mandiri melakukan beberapa program antara lain:

- Program pengembangan leadership bagi *Senior Management* dan pegawai level *Middle Management*.
- Melakukan *assessment* untuk mendapatkan *Success Profile* yang dapat digunakan sebagai pertimbangan mengenai kesesuaian dengan posisi jabatan yang dituju.
- Memberikan assignment khusus dalam project-project di Bank Mandiri dan penugasan di Perusahaan Anak.
- Memberikan retention program kepada *talent-talent* terbaik perusahaan.



sumber daya manusia

PROFIL PEGAWAI

Jumlah pegawai Bank Mandiri per 31 Desember 2013 sebanyak 33.982 orang. Adapun penyebaran dan profil detail pegawai sebagai berikut:

1. Pegawai berdasarkan tingkat pendidikan

No	Level Jabatan	Strata								Jumlah
		S3	S2	S1	D4	D3	SLTA+	SLTA	SLTP + SD	
I	Pejabat eksekutif	5	708	1.073	1	42	3	22	0	1.854
II	Manager	1	729	8.439	7	569	10	602	0	10.357
III	Staff	0	85	16.516	61	2.595	48	2.108	74	21.487
IV	Lain-lain	0	12	272	0	0	0	0	0	284
Jumlah		6	1.534	26.300	69	3.206	61	2.732	74	33.982

2. Pegawai berdasarkan jenis kelamin

No	Level Jabatan	Jenis Kelamin		Jumlah
		Pria	Wanita	
I	Pejabat eksekutif	1.467	387	1.854
II	Manager	5.856	4.501	10.357
III	Staff	9.422	12.065	21.487
IV	Lain-lain	139	145	284
Jumlah		16.884	17.098	33.982

3. Pegawai berdasarkan lokasi kerja

No	Level Jabatan	Unit Kerja				Jumlah
		Kantor Pusat	Cabang	Kantor Luar Negeri	Anak Perusahaan	
I	Pejabat eksekutif	1.320	462	21	51	1.854
II	Manager	4.790	5.556	6	5	10.357
III	Staff	5.675	15.812	0	0	21.487
IV	Lain-lain	284	0	0	0	284
Jumlah		12.069	21.830	27	56	33.982

4. Pegawai berdasarkan masa kerja

No	Level Jabatan	Masa Kerja (Tahun)								JUMLAH
		< 3	3 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	> 30	
I	Pejabat eksekutif	52	24	234	91	570	533	242	108	1.854
II	Manager	1.739	1.587	2.023	773	1.761	1.289	682	503	10.357
III	Staff	11.689	3.668	1.602	777	1.141	1.523	703	384	21.487
IV	Lain-lain	284	0	0	0	0	0	0	0	284
Jumlah		13.764	5.279	3.859	1.641	3.472	3.345	1.627	995	33.982

5. Pegawai berdasarkan usia

No	Level Jabatan	Usia								JUMLAH
		20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	≥ 55	
I	Pejabat Eksekutif	0	2	109	173	488	524	442	116	1.854
II	Manager	682	1.860	2.155	1.411	1.850	1.219	1.023	157	10.357
III	Staff	6.404	7.709	2.538	1.184	1.293	1.275	957	127	21.487
IV	Lain-lain	248	36	0	0	0	0	0	0	284
Jumlah		7.334	9.607	4.802	2.768	3.631	3.018	2.422	400	33.982

sumber daya manusia



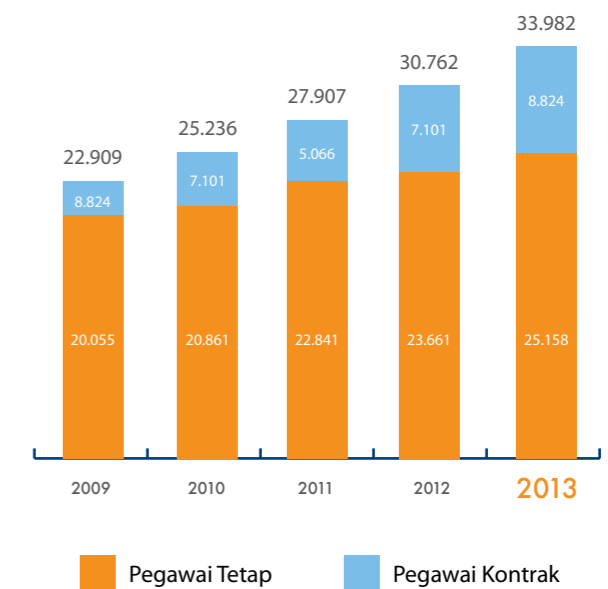
sumber daya manusia

sumber daya manusia

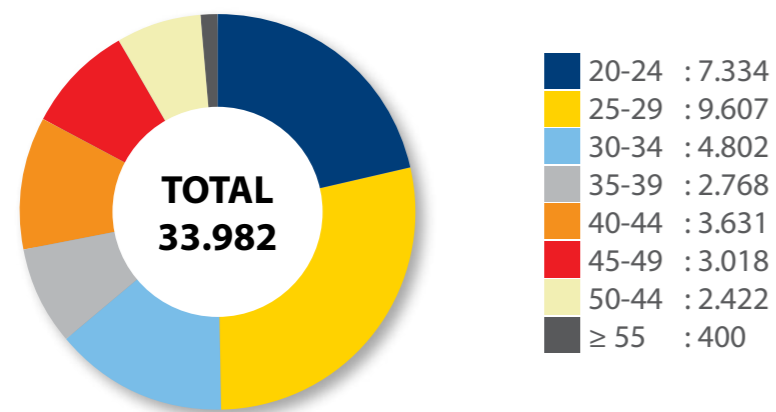
Jumlah pegawai berdasarkan wilayah dan gender



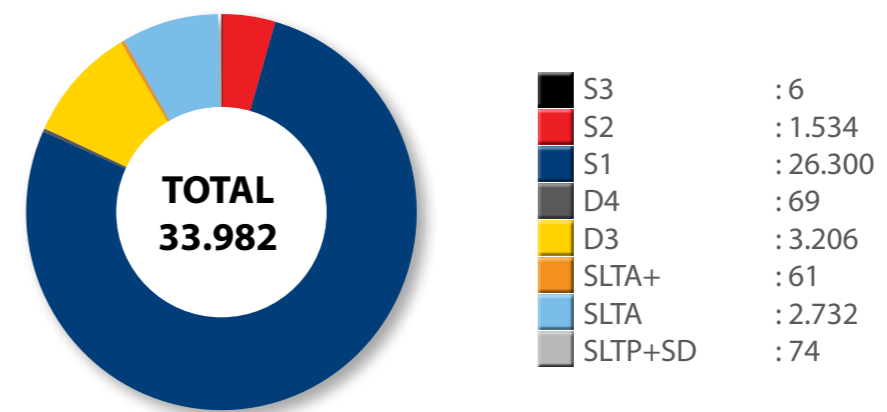
Pegawai berdasarkan status kepegawaian



Pegawai berdasarkan usia



Pegawai berdasarkan tingkat pendidikan





komposisi pemegang saham

komposisi pemegang saham

Sampai dengan 31 Desember 2013, Bank Mandiri dimiliki oleh total 18.315 pemegang saham yang terdiri dari 16.980 pemegang saham domestik dan 1.334 pemegang saham asing. Dalam administrasinya, biro administrasi efek mencatat setiap rekening nominee sebagai 1 pemegang saham¹⁾.

KOMPOSISI PEMEGANG SAHAM BMRI PER 31 DESEMBER 2013

	Jumlah Pemegang Saham	Jumlah Lembar Saham	Komposisi (%)
NEGARA	1	14.000.000.000	60,00000%
PUBLIK (Nasional & Asing)	18.314	9.333.333.333	40,00000%
Pemodal Nasional			
Perorangan	13.585	242.181.851	1,03792%
Karyawan	2.820	47.454.818	0,20338%
Koperasi	7	3.319.056	0,01422%
Yayasan	30	19.734.628	0,08458%
Dana Pensiun	179	232.068.520	0,99458%
Asuransi	56	529.400.536	2,26886%
Perseroan Terbatas	134	409.097.757	1,75328%
Reksa Dana	169	751.756.057	3,22181%
Sub Total	16.980	2.235.013.223	23,94657%
Pemodal Asing			
Retail	87	2.293.733	0,00983%
Institutional	1.247	7.096.026.377	30,41154%
Sub Total	1.334	7.098.320.110	30,42137%
TOTAL (NEGARA & PUBLIK)	18.315	23.333.333.333	100,00%

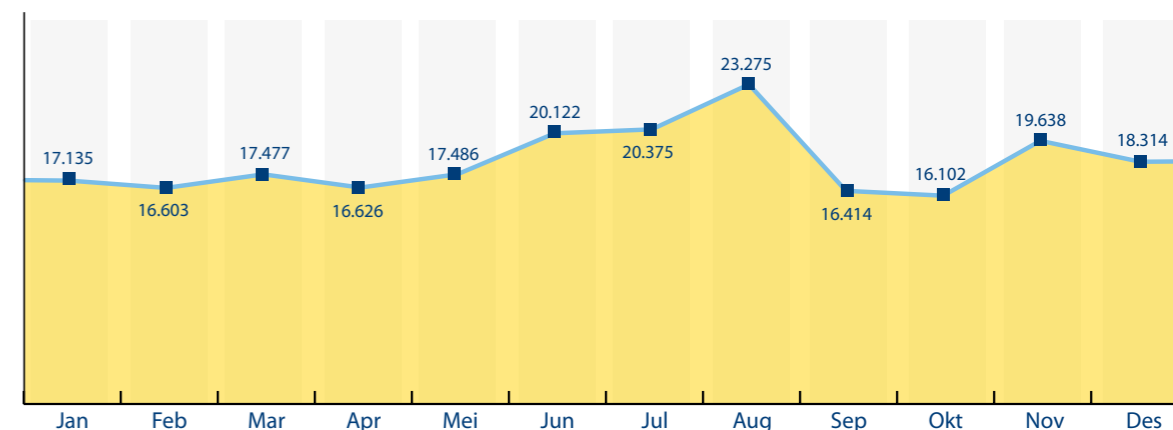
PEMEGANG SAHAM TERCATAT YANG MEMILIKI LEBIH DARI 5% SAHAM BMRI PER 31 DESEMBER 2013

No	Nama	Jumlah Saham (lembar)	Persentase Kepemilikan
1	Pemerintah Republik Indonesia	14.000.000.000	60,00%

20 PEMEGANG SAHAM BMRI TERBESAR PER 31 DESEMBER 2013

No	Nama	Jumlah Saham (Lembar)	Persentase Kepemilikan (%)
1	NEGARA REPUBLIK INDONESIA	14.000.000.000	60,000000%
2	JPMCB - NORGES BANK	349.284.351	1,4969329
3	SSB 4545 S/A LAZARD EMERGING MARKETS EQUITY	336.017.430	1,4400747
4	PT. JAMINAN SOSIAL TENAGA KERJA (PERSERO)	320.524.106	1,3736747
5	GIC S/A GOVERNMENT OF SINGAPORE	256.385.047	1,0987931
6	BNYM SA/NV AS CUST OF EMPLOYEES PROVIDEN	199.717.794	0,8559334
7	JPMCB-SCHRODER INTERNATIONAL SELECTION FUND	189.648.492	0,8127793
8	BBH BOSTON S/A VANGRD EMG MKTS STK INFDF	180.572.780	0,7738833
9	PT PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE	163.212.509	0,6994822
10	THE BANK OF NEW YORK MELLON	155.051.550	0,6645066
11	JPMORGAN CHASE BANK NA RE NON-TREATY CLIENT	123.635.782	0,5298676
12	SSB ZM47 S/A INVESCO DEVELOPING MARKETS	121.601.000	0,5211471
13	JP MORGAN CHASE BANK RE ABU DHABI INVEST	120.216.376	0,5152130
14	SSB 0BIH S/A ISHARES MSCI EMERGING MARKET	103.119.900	0,4419424
15	JPMCB-JPMORGAN FUNDS	101.939.029	0,4368816
16	REKSA DANA SCHRODER DANA PRESTASI PLUS 9	97.588.986	0,4182385
17	HSBC BANK PLC S/A SAUDI ARABIAN MONETARY	94.041.532	0,4030351
18	THE NORTHERN TRUST AND COMPANY S/A FUTURE	83.944.529	0,3597623
19	CITIBANK NEW YORK ADR S/A CITIBANK N.A.	83.564.300	0,3581327
20	JPMCB-T.ROWE PRICE EMERGING MARKETS STOCK	83.153.845	0,3563736

JUMLAH PEMEGANG SAHAM DENGAN KEPEMILIKAN KURANG DARI 5% SELAMA TAHUN 2013



¹⁾ Seluruh informasi dan data di dalam bab Komposisi Pemegang Saham ini adalah sesuai dengan Laporan Bulanan 31 Desember 2013 dari kantor administrasi efek Bank Mandiri, yaitu PT Datindo Entrycom.

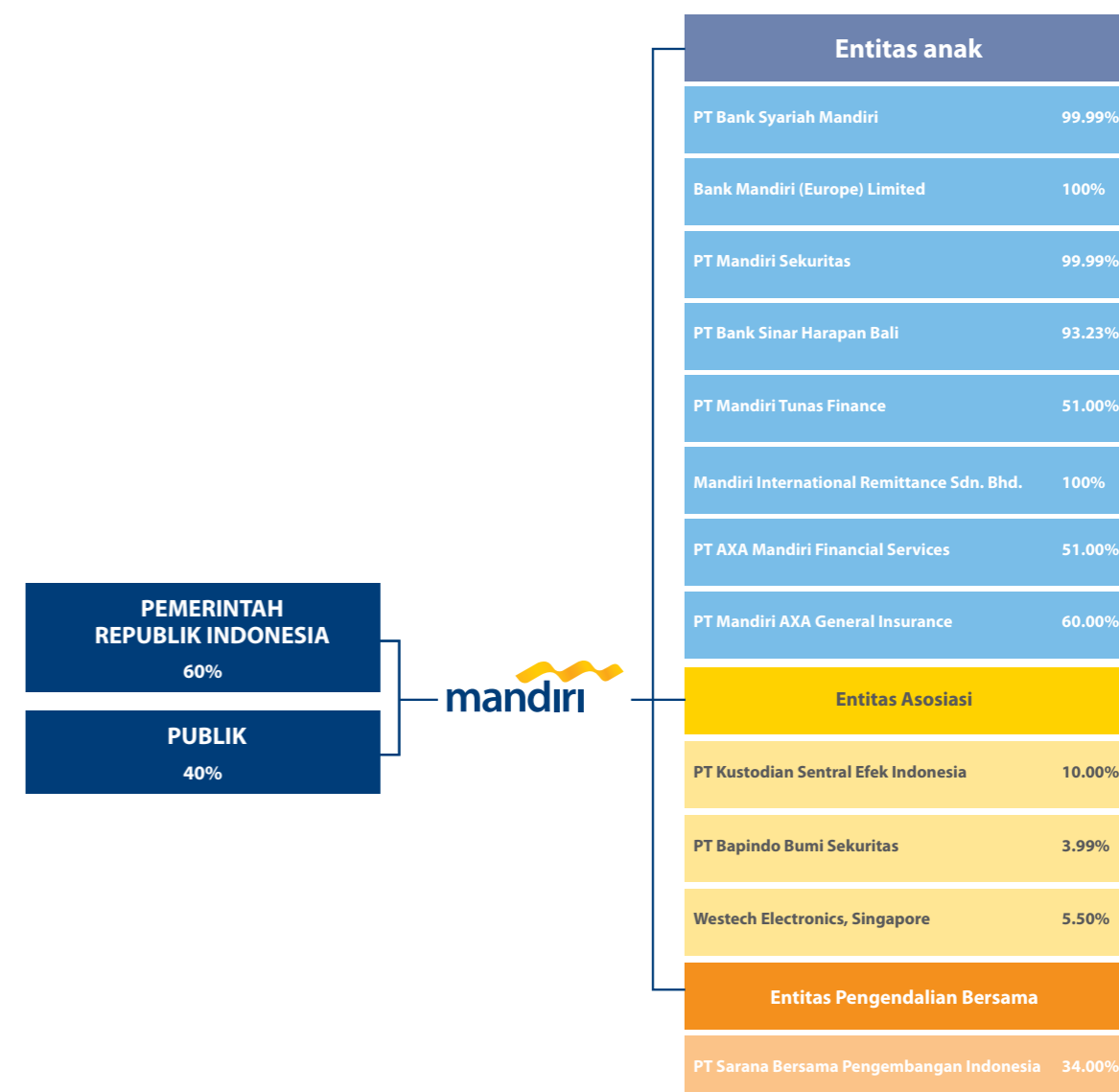


komposisi pemegang saham

KEPEMILIKAN SAHAM BMRI ANGGOTA DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI PER 31 DESEMBER 2013

Nama	Jumlah Saham	Presentase (%)
DEWAN KOMISARIS		
Edwin Gerungan	0	0
Gunarni Soeworo	0	0
Pradjoto	0	0
Krisna Wijaya	0	0
Wahyu Hidayat	0	0
Agus Suprijanto	0	0
Abdul Aziz	0	0
DIREKSI		
Budi G. Sadikin	3.500.500	0,0150021
Riswinandi	3.000.500	0,0128593
Abdul Rachman	3.181.500	0,0136330
Sentot A. Sentausa	4.350.335	0,0186443
Ogi Prastomiyono	485.712	0,0020816
Pahala N. Mansury	816.964	0,0035013
Fransisca N. Mok	1.000	0,0000045
Sunarso	15.749	0,0000675
Kresno Sediarsi	23.982	0,0001028
Royke Tumilaar	51.000	0,0002186
Hery Gunardi	171.500	0,0007350
TOTAL	15.598.741	0,0668518

struktur grup usaha dan informasi serta komposisi saham pemegang saham utama





entitas anak

No	Entitas Anak	Alamat Kantor Pusat	Jenis Usaha	Persentase Kepemilikan	Jumlah Penyertaan (Rp'000)*	Status Operasi	Jumlah Aset sebelum Eliminasi (Rp'000)	
							31 Desember 2013	31 Desember 2012
1	PT Bank Syariah Mandiri	Wisma Mandiri Jl. MH Thamrin No. 5 Jakarta 10340 INDONESIA Telpon: +6221 2300509, 39839000 Fax: +6221 39832989 www.syariahamandiri.co.id	Perbankan Syariah	99,99%	1.489.021.926	Beroperasi	63.965.361.178	54.209.751.997
2	Bank Mandiri (Europe) Limited	Cardinal Court (2nd Floor) 23 Thomas More Street London E1W 1YY UNITED KINGDOM Telpon : +442075538688 Fax : +442075538699 www.bkmandiri.co.uk	Perbankan	100%	414.227.000	Beroperasi	3.164.503.915	1.354.109.392
3	PT Mandiri Sekuritas	Plaza Mandiri Lt. 28 Jl. Jenderal Gatot Subroto Kav. 36-38 Jakarta 12190 INDONESIA Telpon: +6221 5263445 Fax: +6221 5275711 www.mandirisekuritas.co.id	Sekuritas	99,99%	640.482.472	Beroperasi	2.968.414.130	1.963.811.000
4	PT Bank Sinar Harapan Bali	Jl. Melati No. 65 Denpasar 80232, Bali INDONESIA Telpon: +62361 227076, 227887 Fax: +62361 227783 www.banksinar.co.id	Perbankan	93,23%	133.837.730	Beroperasi	1.099.979.493	1.048.486.070
5	PT Mandiri Tunas Finance	Graha Mandiri Lt. 3A Jl. Imam Bonjol No. 61 Jakarta 10310 INDONESIA Telpon: +6221 2305608 Fax: +6221 2305618 www.mtf.co.id	Pembiayaan Konsumen	51,00%	290.000.000	Beroperasi	5.639.465.969	4.388.125.714
6	Mandiri International Remittance Sendirian Berhad	Wisma MEPRO Ground & Mezzanine Floor 29 & 31 Jalan Ipoh Chow Kit 51200 Kuala Lumpur MALAYSIA Telpon: +60340454988, +60340458988 Fax: +60340437988	Layanan Remittance	100%	25.191.014	Beroperasi	11.303.129	9.559.189



entitas anak

No	Entitas Anak	Alamat Kantor Pusat	Jenis Usaha	Persentase Kepemilikan	Jumlah Penyertaan (Rp'000)*	Status Operasi	Jumlah Aset sebelum Eliminasi (Rp'000)	
							31 Desember 2013	31 Desember 2012
7	PT Axa Mandiri Financial Services	AXA Tower Lt. 10 Jl. Prof. Dr. Satrio Kav. 18, Kuningan City Jakarta 12940 INDONESIA Telpon: +6221 30058888 Fax: +6221 30058877 www.axa-mandiri.co.id	Asuransi Jiwa	51,00%	98.109.000	Beroperasi	16.831.252.153	15.103.281.534
8	PT Mandiri AXA General Insurance	AXA Tower Lt. 6 Jl. Prof. Dr. Satrio Kav. 18, Kuningan City Jakarta 12940 INDONESIA	Asuransi Kerugian	60,00%	60.000.000	Beroperasi	612.914.639	344.128.297

*) cost-method

entitas asosiasi dan entitas pengendalian bersama

No	Perusahaan	Alamat Kantor Pusat	Jenis Usaha	Persentase Kepemilikan	Jumlah Penyertaan (Rp Juta)*
1	PT Kustodian Sentral Efek Indonesia	Jakarta	Lembaga Penyelesaian Efek	10,00%	3.000
2	PT Bapindo Bumi Sekuritas	Jakarta	Investasi	3,99%	1.955
3	PT Sarana Bersama Pengembangan Indonesia	Jakarta	Investasi	34,00%	2.278
4	Westech Electronics, Singapore	Singapura	Perdagangan dan eceran	5,50%	4.361

*) cost-method



kronologi pencatatan saham

Periode	Modal Dasar	Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh (Rp)	Negara Republik Indonesia		Penambahan Jumlah Saham Yang Dicatatkan (lembar)	Masyarakat (lembar)	Modal dalam Portepel (lembar)	Tanggal Pencatatan	Bursa
			Saham Seri A Dwi Warna (lembar)	Saham Biasa Atas Nama Seri B (lembar)					
Sebelum IPO	32.000.000.000	20.000.000.000	1	19.999.999.999			12.000.000.000		
Setelah IPO	32.000.000.000	20.000.000.000	1	13.999.999.999	6.000.000.000	6.000.000.000	12.000.000.000	14 Juli 2003 & 11 Maret 2004	
MSOP I *	32.000.000.000	20.375.365.957	1	13.999.999.999	375.365.957	6.375.365.957	11.624.634.043		Bursa Efek Indonesia
MSOP II *	32.000.000.000	20.687.079.654	1	13.999.999.999	311.713.697	6.687.079.654	11.312.920.346		
MSOP III *	32.000.000.000	20.996.494.742	1	13.999.999.999	309.415.088	6.996.494.742	11.003.505.258		
PUT**	32.000.000.000	23.333.333.333	1	13.999.999.999	2.336.838.591	9.333.333.333	8.666.666.667	24 Februari 2011	

* Telah disetujui oleh Bursa Efek Jakarta melalui suratnya no. BEJ.PSJI/P/07-2004 tanggal 13 Juli 2004 oleh Bursa Efek Surabaya melalui surat no. JKT-023/LIST-EMITEN/BES/VII/2004 tanggal 13 Juli 2004

** PUT (Penawaran Umum Terbatas) dengan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu.

kronologi pencatatan efek lainnya

Jenis Efek	Nilai (Rp)	Bursa Pencatatan	Tingkat Bunga	Tanggal Efektif	Tanggal Jatuh Tempo	Peringkat	Waliamanat
Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009	3.500.000.000.000	Bursa Efek Indonesia (BEI)	11,85 %	14 Desember 2009	11 Desember 2016	idAA+ oleh Pefindo	Bank Permata

kronologi pembayaran dividen

Tanggal RUPS	ex-date	recording date	Tanggal Pembayaran	Tahun Buku	Dividend Payout Ratio	Dividen (Rp Miliar)	Dividen per Saham (Gross)
02 Apr 2013	29 Apr 2013	01 Mei 2013	16 Mei 2013	2012	30%	Rp 4.651	Rp 199,34
23 Apr 2012	16 Mei 2012	22 Mei 2012	05 Juni 2012	2011	20%	Rp 2.449	Rp 104,97
23 Mei 2011	16 Juni 2011	20 Juni 2011	30 Juni 2011	2010	35%	Rp 2.814	Rp 120,60
17 Mei 2010	10 Juni 2010	14 Juni 2010	28 Juni 2010	2009	35%	Rp 2.100	Rp 100,11
04 Mei 2009	27 Mei 2009	29 Mei 2009	12 Juni 2009	2008	35%	Rp 1.859	Rp 88,90
29 Mei 2008	20 Juni 2008	24 Juni 2008	03 Juli 2008	2007	90%	Rp 3.911	Rp 187,11
28 Mei 2007	20 Juni 2007	22 Juni 2007	29 Juni 2007	2006	60%	Rp 1.453	Rp 70,02
22 Mei 2006	15 Juni 2006	19 Juni 2006	30 Juni 2006	2005	50%	Rp 302	Rp 14,85

nama dan alamat lembaga profesi penunjang pasar modal

INFORMASI PERDAGANGAN DAN PENCATATAN SAHAM

Bursa Efek Indonesia

Gedung Bursa Efek Indonesia, Menara 1

Jl. Jend. Sudirman Kav 52-53, Jakarta

12190, Indonesia

Telp: 62-21 515 0515

www.idx.co.id

BIRO ADMINISTRASI EFEK

Datindo Entrycom

Puri Datindo – Wisma Sudirman

Jl. Jend. Sudirman Kav 34, Jakarta

10220, Indonesia

Telp: 62-21 570 9009

Fax.: 62-21 526 6702

www.datindo.com

AKUNTAN PUBLIK

Tanudiredja, Wibisana dan

Rekan

(PwC)

Jl. H.R. Rasuna Said Kav. X-7 No.6

Jakarta 12940 - Indonesia

P.O. Box 2473 JKP 10001

Telp: 62-21 521 2901

Fax: 62-21 5290 5555, 5290 5050

www.pwc.com

BADAN PEMERIKAT EFEK PEFINDO

(Pemerik特 Efek Indonesia)

Panin Tower - Senayan City 17th Floor

Jl. Asia Afrika Lot.19, Jakarta 10270

INDONESIA

Telp: 62-21 7278 2380

Fax: 62-21 7278 2370

Fitch Ratings Indonesia

Prudential Tower Lt 20,

Jl. Jend Sudirman Kav 79

Jakarta 12910

Telp: 62-21 5795 7755

Fax: 62-21 5795 7750

Moody's Investors Service

50 Raffles Place #23-06

Singapore Land Tower

Singapore 048623, Singapore

Telp: 65 6398 8339

Fax: 65 6398 8301

Standard & Poor's Ratings Services

Suite 3003, 30/F, Edinburgh Tower,

The Landmark,

15 Queen's Road Central, Hong Kong

Telp: 852 2533 3590

Fax: 852 2533 3599

INFORMASI BAGI INVESTOR

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Plaza Mandiri

Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 36-38

Jakarta Selatan, Jakarta 12190 Indonesia

Telp: 62-21 526 5045

Fax.: 62-21 527 4477, 527 5577

Call Center : 62-21 5299 7777, 14000

Website: <http://www.bankmandiri.co.id>

Swift Code: BMRIDJA

CORPORATE SECRETARY

Nixon L. P. Napitupulu

Telp: 62-21 524 5299

Fax.: 62-21 526 3460

Website: <http://www.bankmandiri.co.id>

Email: corporate.secretary@bankmandiri.co.id

INVESTOR RELATIONS

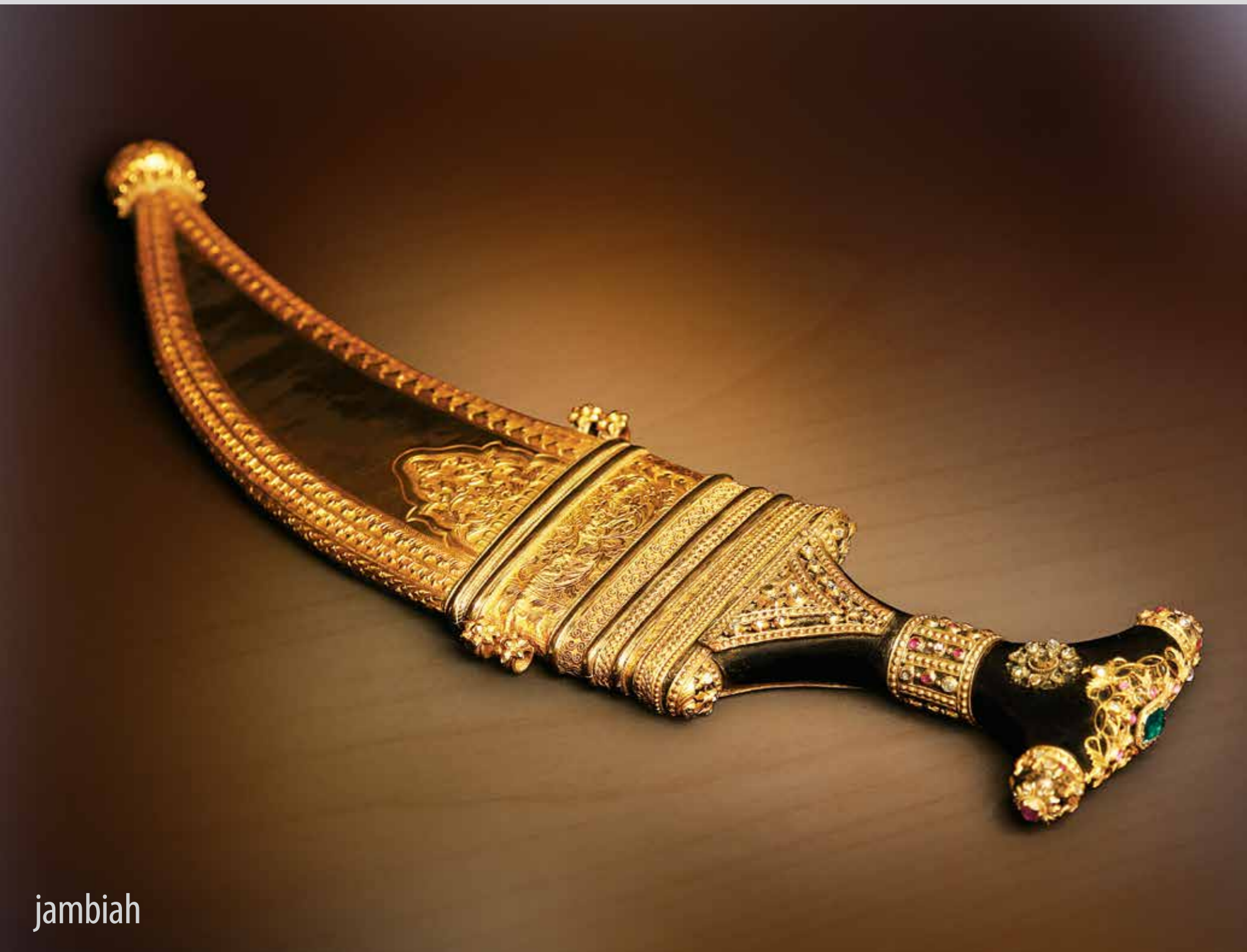
Bret Ginesky

Telp: 62-21 524 5085

Fax.: 62-21 5290 4249

Website: <http://ir.bankmandiri.co.id>

Email: ir@bankmandiri.co.id



jambiah

- 110 kondisi ekonomi global dan perkembangan kondisi ekonomi makro
- 115 tinjauan usaha
- 116 kinerja unit bisnis (bank saja)
- 118 institutional banking
- 122 corporate banking
- 126 commercial & business banking
- 132 treasury, financial institutions special asset management
- 136 micro and retail banking
- 139 consumer finance
- 144 kilas kinerja entitas anak
- 145 entitas anak - syariah
- 148 entitas anak - non syariah
- 159 manajemen risiko
- 276 technology & operations
- 280 compliance & human capital
- 292 finance & strategy
- 297 internal audit
- 301 change management office
- 305 analisis kinerja keuangan
- 326 kemampuan membayar hutang & kolektibilitas kredit
- 329 struktur modal
- 331 ikatan yang material atas investasi barang modal
- 333 peningkatan pendapatan yang material
- 336 perbandingan antara target dan realisasi di tahun buku
- 336 informasi dan fakta material setelah tanggal laporan akuntan
- 337 prospek pengembangan usaha
- 339 aspek pemasaran
- 341 kebijakan dividen
- 342 realisasi penggunaan dana hasil penawaran umum
- 343 informasi material
- 348 perubahan peraturan perundang-undangan
- 350 perubahan kebijakan akuntansi
- 351 rencana jangka panjang dan strategi 2014

ANALISIS DAN PEMBAHASAN MANAJEMEN





kondisi ekonomi global dan perkembangan kondisi ekonomi makro

Tekanan eksternal terhadap fundamental ekonomi Indonesia meningkat

Pada tahun 2013, perekonomian global masih cenderung melambat karena adanya ketidakpastian kinerja perekonomian di negara-negara maju, seperti Amerika Serikat (AS), Eropa dan Jepang. Pasar keuangan global pada 2013 juga berhadapan dengan beberapa risiko terkait kebijakan pengurangan stimulus The Fed (*tapering*), perdebatan *debt ceiling* dan penghentian sementara layanan pemerintah AS (*government shutdown*). Melalui jalur perdagangan perkembangan perekonomian global tersebut memberikan tekanan pada kinerja ekspor negara-negara berkembang, termasuk Indonesia. Perekonomian negara berkembang melemah dikarenakan menurunnya kinerja transaksi berjalan dan pelemahan nilai tukar.

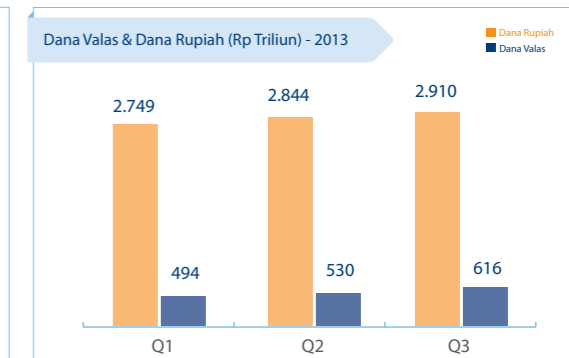
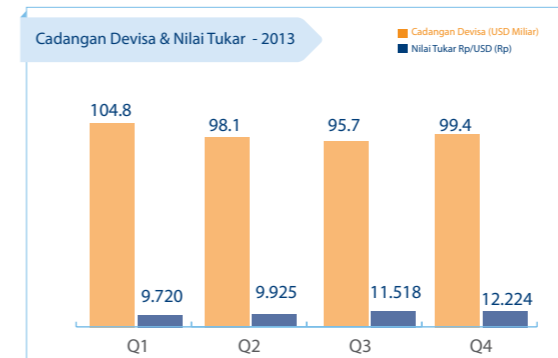
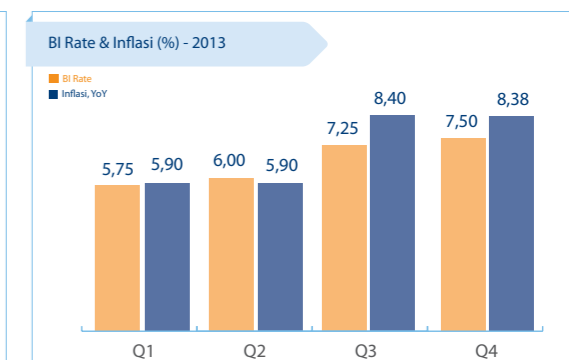
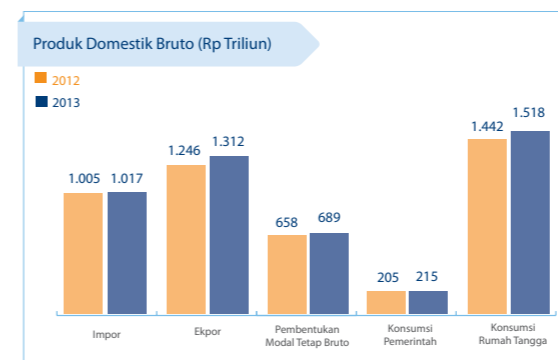
Pencapaian kinerja pertumbuhan ekonomi tahun 2013 tidak sebaik 2012. Pada tahun 2012 Pertumbuhan ekonomi Indonesia mencapai 6,2% dengan inflasi terkendali sebesar 4,3%. Kinerja perekonomian pada tahun 2012 didukung oleh pertumbuhan permintaan domestik yang cukup kuat sebesar 5,3%, investasi yang tumbuh tinggi sebesar 9,8%, dan nilai tukar Rupiah yang stabil di kisaran IDR8.900 s.d. IDR9.700 per USD. Pertumbuhan ekonomi Indonesia 2013 tercatat mengalami perlambatan sesuai dengan perkiraan sebelumnya. Perekonomian Indonesia sepanjang tahun 2013 tumbuh 5,8% (YoY), lebih lambat dari 2012. Perlambatan ekonomi terutama tercatat pada sisi investasi dengan menurunnya investasi bangunan dan rendahnya pertumbuhan investasi non-bangunan.

Pertumbuhan ekonomi 4Q13 tercatat 5,72% (YoY), meningkat dibandingkan 3Q13 sebesar 5,63% (YoY). Dengan demikian, secara keseluruhan pertumbuhan ekonomi pada 2013 tercatat 5,78%. Pertumbuhan ekonomi 4Q13 didukung oleh kenaikan ekspor dan moderasi konsumsi yang terpelihara. Pertumbuhan ekspor mencapai 7,40% (YoY), yang didorong kenaikan permintaan mitra dagang negara-negara maju. Kenaikan ekspor tersebut juga tergambar pada pertumbuhan sektor ekonomi yang terkait dengan ekspor seperti pertambangan dan manufaktur. Sementara itu, pertumbuhan permintaan domestik melambat sejalan dengan melambatnya pertumbuhan total konsumsi dan investasi masing-masing 5,44% (YoY) dan 4,37% (YoY), dari semula 5,89% (YoY) dan 4,54% (YoY) di 3Q13.

Bank Indonesia menilai bahwa perlambatan ekonomi Indonesia tidak terlepas dari pengaruh kebijakan stabilisasi yang dilakukan Pemerintah dan Bank Indonesia untuk membawa pertumbuhan ekonomi ke arah yang lebih sehat dan seimbang. Berdasarkan sektoral, pertumbuhan melambat terjadi pada sektor pertambangan dan penggalian karena pertumbuhan produksi minyak lebih rendah akibat adanya gangguan produksi di beberapa lapangan migas. Sementara itu, sektor pengolahan dan bangunan juga melambat sebagai akibat kenaikan harga BBM yang menyebabkan menurunnya daya beli masyarakat.

Dari sisi eksternal, BI memperkirakan neraca pembayaran Indonesia pada 4Q13 akan membaik. Perbaikan NPI ini didukung oleh menyempitnya defisit transaksi berjalan seiring dengan perbaikan neraca perdagangan yang sempat mencatat surplus pada Oktober dan November 2013 yang masing-masing sebesar USD24 juta dan USD776 juta. Selain itu, aliran masuk modal asing baik investasi langsung maupun portfolio diperkirakan masih mencatat surplus. Cadangan devisa akhir Desember 2013 mengalami kenaikan sebesar USD2,4 Miliar menjadi USD99,4 Miliar. Pada level tersebut cadangan devisa dapat membiayai 5,6 bulan impor atau 5,4 bulan impor dan pembayaran utang luar negeri pemerintah.

kondisi ekonomi global dan perkembangan kondisi ekonomi makro



Inflasi meningkat sebagai dampak kenaikan BBM

Laju inflasi selama tahun 2013 mengalami kenaikan cukup signifikan disebabkan oleh kenaikan harga BBM bersubsidi pada bulan Juni 2013 dan melemahnya nilai tukar Rupiah. Puncak tekanan inflasi terjadi pada bulan Juli dan Agustus 2013 dengan catatan inflasi mencapai 8,6% dan 8,8% (YoY). Dan setelah itu laju inflasi mulai mereda hingga mencapai 8,4%, pada akhir tahun 2013 (YoY). Hal ini menunjukkan tekanan inflasi terbesar sebagai dampak dari kenaikan harga BBM bersubsidi telah mereda. Melambatnya laju inflasi disebabkan oleh terjadinya deflasi pada kelompok pangan dan sandang. Sementara itu, pada periode yang sama laju inflasi inti (*core inflation*) relatif stabil pada level 4,73%. Inflasi pada tahun 2013 tidak sebaik pencapaian pada tahun 2012. Pada tahun 2012 inflasi tercatat cukup stabil sebesar 4,3%, lebih rendah dibandingkan dengan target asumsi makro dalam APBN 2012 yang sebesar 6,8%. Relatif stabilnya inflasi pada 2012 turut didukung oleh kondisi ekonomi yang cukup baik, stabilnya nilai tukar, dan tidak adanya penyesuaian harga BBM bersubsidi.



kondisi ekonomi global dan perkembangan kondisi ekonomi makro

Suku Bunga Acuan (BI Rate) meningkat untuk memangkas defisit neraca perdagangan

Tekanan inflasi akibat kenaikan harga BBM besubsidi mendorong BI untuk menegatkan kebijakan moneter. Bank Indonesia sejak bulan Juni 2013 sampai dengan November 2013 telah menaikkan bunga acuan sebanyak 150 bps menjadi 7,5%. Selain untuk meredam Rupiah kenaikan bunga acuan tersebut dilakukan untuk mengatasi defisit neraca berjalan dan untuk mengerem laju pertumbuhan kredit untuk mencegah *overheating* perekonomian.

Kenaikan BI rate mendorong perbankan menaikkan suku bunga deposito. Sejak bulan Mei sampai dengan Oktober 2013 rata-rata suku bunga deposito Rupiah satu bulan naik 160 bps dari 5,5% menjadi 7,1%. Pada periode yang sama di sisi pembiayaan, suku bunga kredit investasi, modal kerja, dan konsumsi sedikit meningkat, masing-masing dari 11,3%, dan 11,5% menjadi 11,7% dan 11,9%. Sementara itu suku bunga kredit konsumsi justru mengalami penurunan dari 13,4% menjadi 13,1%.

Sementara itu imbal hasil (*yield*) surat utang pemerintah selama tahun 2013 mengalami tren kenaikan sebagai dampak dari lonjakan inflasi dan juga arus modal asing keluar di pasar modal. *Yield* obligasi pemerintah bertenor 10 tahun pada tahun 2013 ditutup pada posisi 8,48%, atau naik 328,7 bps dibandingkan penutupan tahun 2012 yang berada pada posisi 5,19%. Imbal hasil tersebut sempat menyentuh posisi tertingginya pada level 8,79% di awal Desember. Pasar obligasi mengalami tekanan akibat adanya aliran modal asing keluar pada bulan Juni yang mencapai Rp20 Triliun. Namun tidak seperti pasar saham yang sampai saat ini terus mengalami aksi jual asing, pasar obligasi pemerintah telah mencatatkan *net foreign inflow* sejak bulan September hingga Desember 2013 yang jumlahnya mencapai Rp40 Triliun.

Nilai Tukar Rupiah melemah terhadap USD di Semester II

Rupiah mengalami depresasi cukup signifikan selama tahun 2013. Tekanan terbesar terjadi mulai pada bulan Mei ketika The Fed mengumumkan rencana pengurangan (*tapering*) stimulus *quantitative easing*. Tekanan terhadap Rupiah terus terjadi sampai pada akhirnya The Fed pada FOMC Meeting tanggal 18 Desember 2013 menyatakan akan mulai melakukan *tapering* pada bulan Januari 2014. Selama tahun 2013 Rupiah telah mengalami depresasi sebanyak 26,7% menjadi Rp12.210 dari Rp9.655 per USD pada akhir tahun 2012. Selain ketidakpastian akan rencana pengurangan stimulus The Fed, faktor global lain yang akan memicu volatilitas Rupiah adalah perlambatan perekonomian *emerging markets* dan ketidakpastian kondisi fiskal AS karena efek dari ketidakpastian politik. Sementara itu dari dalam dalam negeri, volatilitas dipicu oleh kondisi neraca berjalan dan neraca perdagangan (ekspor-impor) yang terus mengalami mengalami defisit.

Defisit neraca berjalan telah mengalami penurunan dari 4,4% pada Q2-2013 menjadi 3,8% pada Q3-2013. Meski menurun, penurunan tersebut masih belum sebanyak yang diharapkan oleh Bank Indonesia. Sementara itu, neraca perdagangan telah mengalami surplus pada bulan Desember 2013 sebesar USD1,5 Miliar. Surplus neraca perdagangan didorong oleh meningkatnya ekspor migas seiring kenaikan harga migas. Meski demikian total defisit selama periode Januari – Desember 2013 mencapai USD4,1 Miliar, jauh lebih tinggi dibandingkan dengan periode yang sama tahun 2012 yang sebesar USD853 Juta karena ekspor sepanjang 2013 cenderung melambat.

Kondisi Perbankan Nasional Tetap Kuat

Di tengah melambatnya pertumbuhan ekonomi Indonesia, perbankan Indonesia masih mampu mempertahankan kinerja yang positif. Sampai dengan November 2013 aset perbankan tumbuh 13% YTD dari Rp4.115 Triliun pada Desember 2012 menjadi Rp4.818 Triliun pada November 2013. Meningkatnya kinerja perbankan nasional terlihat dari perkembangan kredit perbankan nasional yang hingga bulan November 2013 tumbuh sebesar 22,2% YoY menjadi Rp3.214 Triliun atau tumbuh 18,7% YTD. Peningkatan pertumbuhan kredit tersebut terjadi didorong masih tingginya permintaan kredit di dalam negeri. Rasio LDR pada bulan November 2013 mencapai 90%, lebih tinggi



kondisi ekonomi global dan perkembangan kondisi ekonomi makro

dibandingkan akhir tahun 2012 yang sebesar 83,6%. Rata-rata LDR 10 bank terbesar di Indonesia pada Q3-2013 mencapai 91%, naik dibandingkan Q3-2012 yang sebesar 89%. Pertumbuhan tertinggi dialami oleh kredit investasi, sedangkan kredit konsumsi dan modal kerja cenderung melambat.

Sampai dengan bulan November 2013, kredit investasi tumbuh 33,3% (YoY) menjadi Rp775 Triliun, atau meningkat dibandingkan pertumbuhan kredit investasi tahun 2012 yang sebesar 27,4% (YoY). Kredit modal kerja pada periode yang sama tumbuh 21,3% (YoY) menjadi Rp1.536 Triliun, atau melambat dari pertumbuhan sepanjang tahun 2012 yang sebesar 23,2%. Sedangkan kredit konsumsi tumbuh 15,3% menjadi Rp903 Triliun, melambat dibandingkan pertumbuhan tahun 2012 yang sebesar 19,9%. Kualitas kredit perbankan nasional relatif stabil di tengah tingginya pertumbuhan kredit. Rasio *Non Performing Loan* (NPL) *gross* perbankan pada bulan November 2013 tercatat sebesar 1,9%, lebih rendah dibandingkan NPL periode yang sama di tahun 2012 yang sebesar 2,1%.

Dari sisi pendanaan, pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK) perbankan nasional tidak setinggi pertumbuhan kredit. Hingga bulan November 2013 total DPK mencapai Rp3.563 Triliun atau tumbuh 13,8% (YoY), lebih rendah dari pertumbuhan kredit yang sebesar 22%. Pertumbuhan DPK tersebut sedikit lebih rendah dibandingkan pertumbuhan DPK periode yang sama di tahun 2012 yang sebesar 15,8% YoY. Pertumbuhan tabungan dan giro industri perbankan sampai dengan bulan November 2013 melambat dibandingkan pertumbuhan sepanjang tahun 2012 sedangkan pertumbuhan deposito berjangka meningkat. Giro pada bulan November 2013 tumbuh 18,3% menjadi Rp870 Triliun, sedikit meningkat dari 17,5% pada tahun 2012. Pada periode yang sama tabungan tumbuh 12,5% menjadi Rp1.138 Triliun, melambat dari 19,9% pada tahun 2012. Sementara itu deposito berjangka tumbuh 12,5% menjadi Rp1.554,8 Triliun, meningkat dibandingkan pertumbuhan tahun 2012 yang sebesar 11,9%.

Kondisi permodalan perbankan nasional cukup stabil, terlihat dari rasio kecukupan modal atau Capital Adequacy Ratio (CAR) industri perbankan yang mencapai 18,7% pada November 2013, jauh melampaui ketentuan batas minimum permodalan sebesar 8% dan lebih baik dibandingkan dengan 2012 yang sebesar 17,4%. Pada tahun 2014 perbankan nasional akan dihadapkan pada penerapan Basel III yang mengatur aturan baru mengenai modal minimum perbankan. Aturan akan mulai diberlakukan pada Januari 2014. Berdasarkan aturan baru tersebut bank harus memenuhi minimum modal total tertentu berdasarkan profil risiko, yaitu 8% dari aset-aset tertimbang berdasarkan risiko untuk bank-bank yang memiliki profil risiko 1, 9-10% untuk bank-bank yang memiliki profil risiko 2, 10-11% untuk bank-bank yang memiliki profil risiko 3, dan 11-14% untuk bank-bank yang memiliki profil risiko 4 dan 5. Bank Indonesia (BI) saat ini menargetkan perbankan nasional memiliki CAR minimal 10,5% pada tahun 2019. Secara umum perbankan di Indonesia tidak akan menemui banyak masalah dalam peraturan permodalan baru tersebut. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa CAR 10 bank besar di Indonesia masih berada jauh di atas ketentuan dan target BI.

Pertumbuhan Ekonomi Domestik Tahun 2014 Diperkirakan Melambat

Pertumbuhan ekonomi global pada tahun 2014 kemungkinan akan membaik. IMF memprediksi perekonomian global akan tumbuh 3,7%, lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi global tahun 2013 yang diprediksi sebesar 3,0%. Sementara itu, Bank Dunia memproyeksikan pertumbuhan ekonomi global pada tahun 2014 akan meningkat menjadi 3,1% dari 2,3% pada tahun 2013. Membaiknya pertumbuhan ekonomi global akan ditopang oleh membaiknya kondisi ekonomi negara-negara maju, seperti Amerika Serikat dan negara-negara kawasan Eropa. Membaiknya perekonomian AS turut didukung oleh terus membaiknya kondisi ketenagakerjaan dan meningkatnya tingkat konsumsi masyarakat. Membaiknya kondisi ekonomi Eropa didukung oleh terus membaiknya kinerja pertumbuhan ekonomi Jerman. Sementara itu, Bank Dunia menaikkan proyeksi pertumbuhan ekonomi global



kondisi ekonomi global dan perkembangan kondisi ekonomi makro

2014 menjadi 3,2%. Proyeksi tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan proyeksi Juni 2013 lalu yang sebesar 3%. Pertumbuhan negara-negara maju dinaikkan menjadi 2,2% dari 2% seiring mulai melonggarnya kebijakan fiskal untuk menopang pertumbuhan ekonominya. Melonggarnya kebijakan fiskal tersebut diharapkan berkontribusi terhadap perekonomian negara-negara maju dan juga berdampak positif terhadap ekspor negara-negara berkembang.

Dengan perkembangan hingga 2013, Bank Indonesia masih memperkirakan pertumbuhan ekonomi Indonesia pada kisaran 5,8-6,2% di tahun 2014. Sementara itu Tim Ekonomi Bank Mandiri memprediksi ekonomi nasional pada tahun 2014 akan tumbuh sedikit melambat ke 5,6% di 2014 dipengaruhi oleh prospek ekonomi global yang masih berfluktuasi serta dampak dari kebijakan moneter yang ketat. Selain itu, ekonomi yang sedikit melambat juga dipengaruhi oleh aliran investasi yang tidak sebesar tahun sebelumnya.

Meski demikian kondisi ekonomi global pada tahun 2014 masih diwarnai oleh beberapa risiko. Yang pertama adalah mulai dilakukannya *tapering* stimulus moneter The Fed akan akan berdampak kepada volatilitas pasar finansial global. Meski The Fed sudah menyatakan akan mempertahankan bunga rendah sampai dengan tahun 2015, namun imbal hasil surat berharga Pemerintah AS bertenor 10 tahun telah mengalami kenaikan hingga ke level tertingginya sejak Juli 2011 di atas 3%. Kenaikan tersebut menyebabkan *spread* antara imbal hasil obligasi Pemerintah AS dengan aset-aset *emerging market* mengecil sehingga mendorong aliran modal kembali ke AS. Terjadinya *capital outflow* tersebut turut berimbas kepada volatilitas nilai tukar mata uang *emerging markets*, termasuk Indonesia.

Risiko kedua adalah melambatnya pertumbuhan ekonomi negara-negara berkembang, terutama China. Pemerintah China cenderung melakukan kebijakan yang bersifat jangka panjang dan membiarkan pertumbuhan ekonominya melambat dalam jangka pendek. Melambatnya perekonomian China juga akan berdampak kepada *emerging market* lainnya seperti India dan juga Indonesia. Perlambatan pertumbuhan *emerging markets* menyebabkan arus modal ke kawasan tersebut terus melambat.

Perkembangan ekonomi global akan turut berdampak kepada kinerja perekonomian Indonesia pada tahun 2014. Membaiknya perekonomian AS akan berdampak positif kepada kinerja ekspor Indonesia. Meski demikian, mulai dilakukannya *tapering* stimulus The Fed masih akan menyebabkan volatilitas nilai tukar Rupiah yang akan mengganggu stabilitasnya perekonomian nasional. Tekanan terhadap nilai tukar Rupiah juga masih akan dipengaruhi oleh kondisi neraca transaksi berjalan yang masih akan mengalami defisit. Tim ekonomi Bank Mandiri memprediksi defisit transaksi berjalan (*current account deficit* atau CAD) akan mencapai 3,3% terhadap PDB di akhir tahun 2013 dan menurun menjadi 2,7% di tahun 2014. Laju inflasi diprediksi akan melambat pada tahun 2014 menjadi sebesar 5,3% dari 8,4% di tahun 2013 lalu. Prediksi ini didasarkan kepada perkembangan laju inflasi terkini dan asumsi bahwa tidak ada penyesuaian harga BBM bersubsidi pada tahun 2014 mendatang.

Sementara itu tekanan terhadap Rupiah kemungkinan masih akan berlanjut dengan mulai dilakukannya *tapering* stimulus The Fed serta menjelang diselenggarakannya Pemilu tahun depan. Dengan melihat berbagai perkembangan kondisi ekonomi dan pasar finansial global maupun domestik, Bank Mandiri memprediksi Rupiah pada kuartal I dan II tahun 2014 akan berada pada kisaran Rp12.100 dan Rp12.300 per USD. Rupiah kemungkinan baru akan mengalami apresiasi pada kuartal III dan IV 2014 ke level Rp11.800 dan Rp11.400 per USD. Hal tersebut berdasarkan asumsi bahwa penyelenggaraan Pemilu 2014 akan berjalan lancar, dan presiden terpilih sesuai ekspektasi pasar.

Tim Ekonomi Bank Mandiri memperkirakan BI *rate* pada tahun 2014 akan naik menjadi 7,75%. Hal ini didasarkan kepada masih adanya tekanan terhadap nilai tukar Rupiah seiring dimulainya *tapering* The Fed dan meningkatnya risiko politik menjelang dilaksanakannya Pemilu Legislatif pada April 2014 dan Pemilu Presiden pada bulan Juli 2014.



tinjauan usaha

Dimulai sejak tahun 2007, Bank Mandiri telah membentuk organisasi institusinya menjadi organisasi yang berbasis kinerja (*strategic business unit*). Hal ini dimaksudkan untuk menciptakan suatu organisasi yang responsif terhadap kebutuhan pasar, dekat kepada nasabah, dan efisien dalam proses bisnisnya, yang diwujudkan dalam bentuk unit bisnis dan unit pendukung di dalam struktur organisasi Bank Mandiri.

Sebagai salah satu elemen pembentukan organisasi berbasis kinerja, Bank Mandiri mendesain unit-unit bisnis yang ada berdasarkan prinsip pembentukan organisasi bisnis yang berasaskan *sales* dan *service*. Sedangkan unit-unit pendukung didesain untuk mendukung pencapaian unit bisnis, serta untuk mengefisienkan proses bisnis yang ada dengan tidak mengesampingkan prinsip *prudential banking*.

Pemilihan organisasi berbasis kinerja oleh Bank Mandiri bertujuan untuk dapat membangun fokus yang kuat di setiap unit baik sebagai unit bisnis maupun unit pendukung, meningkatkan akuntabilitas terhadap kinerja, dan memaksimalkan kontribusi nilai dari setiap unit kerja dengan tujuan akhir menciptakan nilai tambah bagi seluruh pemegang saham Bank Mandiri.

Sebagai institusi perbankan, Bank Mandiri memiliki *core business* berupa penyaluran kredit, penghimpunan dana pihak ketiga dan penyediaan jasa perbankan. Tinjauan usaha unit bisnis dan unit pendukung ini disampaikan sesuai dengan segmen usaha dari produk dan layanan Bank Mandiri, yaitu: korporasi, komersial dan bisnis, mikro dan ritel, konsumen, *treasury*, *financial institution*, dan *special asset management*, *institutional banking*, entitas anak-syariah, entitas anak-asuransi, dan entitas anak non-syariah dan non-asuransi.

Berikut pembahasan untuk tinjauan usaha unit bisnis Bank Mandiri yang disampaikan berdasarkan segmen usahanya dan dilanjutkan dengan tinjauan unit pendukung.



kinerja unit bisnis (bank saja)

kinerja unit bisnis (bank saja)

institutional banking corporate banking commercial & business banking treasury, fi & sam micro & retail banking consumer finance

spread assets
(Rp Triliun)



spread liabilities
(Rp Triliun)



net interest income
(Rp Triliun)



fee-based income
(Rp Triliun)



contribution margin
(Rp Triliun)



Tahun 2013 Direktorat Corporate Banking telah memperhitungkan resegmentasi

Tahun 2013 Direktorat Commercial & Business Banking telah memperhitungkan resegmentasi

*) Tahun 2011 tidak memperhitungkan non-recurring income
**) TRS dan FICS



institutional banking

institutional banking

“Direktorat Institutional Banking dalam mengelola segmen institutional banking berperan secara aktif untuk meningkatkan eksekusi value chain dan aliansi dari Nasabah Kementerian, Lembaga Negara dan BUMN serta menjadi mitra utama dalam penyediaan solusi keuangan secara menyeluruh bagi nasabah”

PENCAPAIAN TAHUN 2013

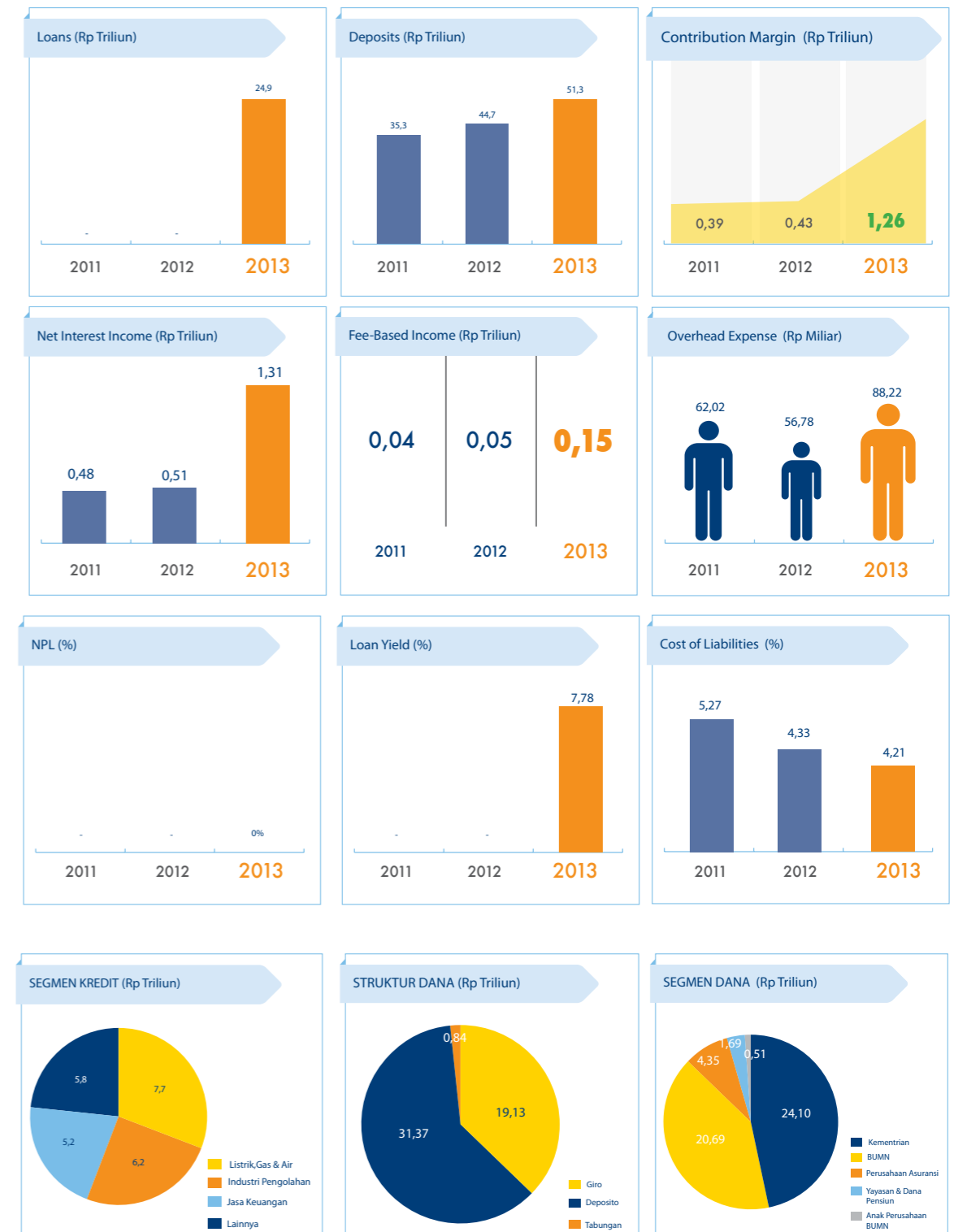
Sejalan dengan implementasi Rencana Jangka Panjang Bank Mandiri periode 2010-2014, Direktorat Institutional Banking terus meningkatkan kontribusinya dalam menjalankan *dual role function* untuk mengoptimalkan *wholesale transaction banking* secara terintegrasi.

Di satu sisi, Direktorat Institutional Banking terus berupaya menjadi mitra utama bagi segmen Kementerian, Lembaga Negara dan BUMN dalam memfasilitasi seluruh kebutuhan nasabah, baik untuk produk *funding*, *lending*, maupun *transaction*. Di sisi lain, Direktorat Institutional Banking terus berperan aktif sebagai *anchor* untuk meningkatkan eksekusi *value chain* dan aliansi dari segmen Kementerian, Lembaga Negara dan BUMN.

Pada tahun 2013, *scope* pengelolaan bisnis Direktorat Institutional Banking diperluas dengan menangani nasabah Debitur BUMN yang bersifat *non go-public*, *non oil & gas* dan *non agro-based*. Hal tersebut bertujuan untuk memperkuat *relationship* nasabah secara *end to end* (“satu pintu”) dan mendorong penetrasi bisnis yang lebih tajam termasuk penanganan potensi aliansinya, sehingga proses bisnis dapat lebih efisien dan nasabah memiliki *single point of contact* yang jelas.

Di tahun keempat semenjak dibentuk, Direktorat Institutional Banking terus memantapkan seluruh aspek pendukung bisnis baik dari sisi *process*, *system* dan *people* dalam berkompetisi dengan bank-bank pesaing yang terlebih dahulu menggarap segmen Kementerian, Lembaga Negara dan BUMN. Hal tersebut tercermin dari pencapaian Direktorat Institutional Banking yang sampai dengan 31 Desember 2013 terus menunjukkan kinerja yang baik yaitu:

1. Di sisi *revenue*, realisasi Net Interest Income mencapai Rp1.312 Miliar, yang berasal dari Asset Spread sebesar Rp474 Miliar dan Liability Spread sebesar 838 Miliar. Sedangkan pada sisi profitabilitas, Contribution Margin mencapai Rp1.260 Miliar.
2. Cost of Fund mengalami penurunan sebesar 0,12% dari 4,33% di tahun 2012 menjadi 4,21% di tahun 2013. Sementara itu, kredit segmen Kementerian, Lembaga dan BUMN yang dikelola Direktorat Institutional Banking sejak tahun 2013 menghasilkan Yield of Loan sebesar 7,78%.
3. Dana Pihak Ketiga (DPK) mencapai Rp51,3 Triliun dengan proporsi Low Cost Fund mencapai 39% atau sebesar Rp19,9 Triliun, dimana komposisi DPK terbesar berasal dari kelompok nasabah Kementerian.
4. Kredit yang dikelola mencapai Rp24,9 Triliun dengan Non-Performing Loan (NPL) terjaga di angka 0%.





institutional banking

5. Komposisi terbesar dari kredit yang dikelola difokuskan pada sektor listrik, gas dan air, sektor industri pengolahan dan sektor jasa keuangan. Pada tahun 2013 Direktorat Institutional Banking berhasil menangkap beberapa transaksi utama yang terkait pembiayaan bidang strategis seperti pada sektor infrastruktur pelabuhan udara dengan nilai komitmen pembiayaan sebesar Rp2,4 Triliun dan pelabuhan laut sebesar Rp1,5 Triliun.
6. Dari sisi pendapatan non bunga, Fee-Based Income Direktorat Institutional Banking mencapai Rp153 Miliar. Pencapaian tersebut didorong oleh strategi *wholesale transaction* dengan dominasi kontribusi dari produk Bank Garansi, Trade Finance dan Kredit Kelolaan.

Dalam tahun 2013 Direktorat Institutional Banking telah berhasil melaksanakan beberapa proyek yang difokuskan pada aliran dana APBN, penyaluran bantuan pemerintah khususnya di sektor pendidikan, dan sektor *oil & gas*, yaitu:

1. Sistem Perbendaharaan Anggaran Negara (SPAN)

Realisasi penyerapan APBN khususnya untuk mata anggaran belanja pegawai, belanja modal dan belanja barang, yang disalurkan melalui Bank Mandiri sampai dengan akhir Desember 2013 dari Rp568,9 Triliun penyerapan APBN, sebanyak 43,5% nya disalurkan melalui Bank Mandiri atau mencapai Rp247,4 Triliun.

2. Projek di sektor Pendidikan yaitu:

- Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN)

Direktorat Institutional Banking telah berhasil melanjutkan tradisi Bank Mandiri menjadi bank mitra tunggal SBMPTN selama 6 tahun berturut-turut (2008-2013) dengan memberikan solusi Cash Management untuk PTN.

- Seleksi Penerimaan Mahasiswa Baru Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (SPMB-PTAIN)

SPMB-PTAIN adalah pola seleksi nasional yang dilakukan secara terpadu oleh seluruh UIN/IAIN/STAIN seluruh Indonesia di bawah koordinasi Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia.

- Penyaluran Bidik Misi

Tahun 2013 Bank Mandiri mulai menjadi bank tunggal penyalur dana bantuan Bidik Misi untuk Mahasiswa.

- Dana Tunjangan Guru

Merupakan dana tunjangan yang diberikan oleh Pemerintah dalam hal ini Kementerian Pendidikan Nasional yang dibayarkan secara Triwulan/Semester sesuai dengan jenis tunjangannya. Terkait dengan hal tersebut, Direktorat Institutional Banking berperan aktif untuk memastikan dana Tunjangan Guru tersebut disalurkan melalui Bank Mandiri.

3. Bantuan Langsung Sementara Masyarakat (BLSM)

Bank Mandiri dipercaya menyalurkan Bantuan Langsung Sementara Masyarakat untuk Rumah Tangga Sasaran (RTS) sebagai kompensasi atas kenaikan harga BBM tahun 2013 bekerjasama dengan PT Pos dengan total nilai BLSM yang disalurkan mencapai sebesar Rp9,3 Triliun.

4. Sektor Oil & Gas

Bank Mandiri memfasilitasi transaksi pengadaan barang dan jasa untuk Kontraktor Kontrak Kerjasama (K3S) dengan porsi terbesar serta mengelola dana-dana Abandonment and Site Restoration (ASR). Sampai dengan September 2013 Bank Mandiri mengelola Dana Giro ASR untuk 14 Wilayah Kerja, dengan total dana sebesar Rp14,12 Triliun.

Untuk melengkapi portfolio produk yang ditawarkan dalam konsep *one stop financial services*, Direktorat Institutional Banking juga membawahi Mandiri Dana Pensiun Lembaga Keuangan (Mandiri DPLK) yang menyelenggarakan Program Pensiun luran Pasti bagi perorangan, baik karyawan maupun pekerja Mandiri. Mandiri DPLK telah meluncurkan 5 (lima) paket investasi dengan 8 (delapan) pilihan yaitu Investasi Pasar Uang, Investasi Pendapatan Tetap, Investasi Saham dengan pilihan Investasi Saham-Pasar Uang dan Investasi Saham-Pendapatan

institutional banking

Tetap, Investasi Kombinasi dengan pilihan Kombinasi-1 dan Kombinasi-2 serta Investasi Syariah dengan pilihan Investasi Syariah-Pasar Uang dan Investasi Syariah-Pendapatan Tetap. Sampai dengan akhir tahun 2013 total nasabah Mandiri DPLK telah mencapai 20.993 orang dengan total dana kelolaan sebesar Rp209,9 Miliar.

STRATEGY DAN RENCANA KERJA TAHUN 2014

Untuk mendukung proses bisnis Direktorat Institutional Banking agar dapat berjalan secara optimal maka fokus pengembangan bisnis tahun 2014 adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan Dana dan Mendorong Fee-Based Income

Pertumbuhan dana diperoleh melalui 2 (dua) sumber. **Pertama**, Pertumbuhan organik yang merupakan dana yang tumbuh sesuai dengan asumsi perumbuhan GDP tahun 2014 melalui strategi peningkatan aktivitas *relationship* dan *pricing strategy* yang kompetitif serta mengikuti *tender* yang diselenggarakan.

Kedua, Pertumbuhan Inisiatif/Transaksional yang merupakan dana yang dicapai melalui implementasi *wholesale transactional banking* melalui strategi peningkatan transaksional melalui implementasi *wholesale transaction banking* di nasabah utama. Wholesale Transaction Banking tersebut didukung dengan inovasi untuk pengembangan produk baru (*new product*) dan proses baru (*new process*) agar mampu menghasilkan nasabah baru (*new customer*) atau bisnis baru (*new business*).

2. Menjaga Kualitas Kredit

Pengembangan kredit difokuskan pada 3 (tiga) hal. **Pertama**, menjaga Kualitas Kredit sehingga NPL tetap terjaga pada level 0% melalui strategi :

- a. Pemilihan nasabah/proyek nasabah dan penyusunan Nota Analisa Kredit yang tetap *prudent* dengan memperhatikan kondisi keuangan nasabah.
- b. Monitoring debitur melalui *Wallet Tool (Watch List and Review Kolektibilitas)* setiap 3 bulan sekali serta *on the spot* secara berkala.
- c. *Relationship* yang baik dengan debitur sehingga kondisi debitur tetap selalu dapat termonitor dengan baik.

Kedua, fokus pada pemberian fasilitas kepada *selected sector* yang menghasilkan bisnis *value chain* yang bisa menghasilkan dana melalui transaction dan **Ketiga**, meningkatkan *Value Chain* pada nasabah-nasabah *anchor*.

3. Mendukung Project Pemerintah

Direktorat Institutional Banking akan terus mendorong pelaksanaan Proyek Pemerintah yang akan dilaksanakan pada tahun 2014 diantaranya Implementasi BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan, aktif menyalurkan program subsidi Negara bekerjasama dengan PT POS, mendukung program di *education sector* dan mensukseskan proyek SPAN.

4. Pengembangan Pegawai dan Leadership

Selain membangun bisnis melalui implementasi berbagai inisiatif strategis, juga sangat penting untuk membangun kapabilitas organisasi untuk menghasilkan *talent* terbaik melalui berbagai program pengembangan Sumber Daya Manusia. Pada tahun 2013 Pengembangan Sumber Daya Manusia difokuskan pada peningkatan *leadership, engagement* dan produktivitas.



corporate banking

corporate banking

“Direktorat Corporate Banking, dalam mengelola segmen korporasi, berhasil mencatatkan contribution margin sebesar Rp4,95 Triliun yang berasal dari 5 Group di Kantor Pusat dan 3 Kantor Luar Negeri yang dikelola Direktorat Corporate Banking yaitu cabang Singapore, Hong Kong dan Shanghai”

Di tengah kondisi ekonomi global yang tidak menentu bisnis Corporate Banking dapat tumbuh dengan baik. Sejalan dengan perkembangan bisnis Bank Mandiri pada bulan April 2013 dilakukan *rebalancing* dan penyesuaian pengelolaan nasabah di Bank Mandiri agar lebih optimal. Penyesuaian dilakukan melalui *remapping* pengelolaan nasabah Kementerian, Lembaga dan BUMN sehingga penyusunan dan eksekusi strategi bisnis dapat dilakukan lebih fokus dan komprehensif.

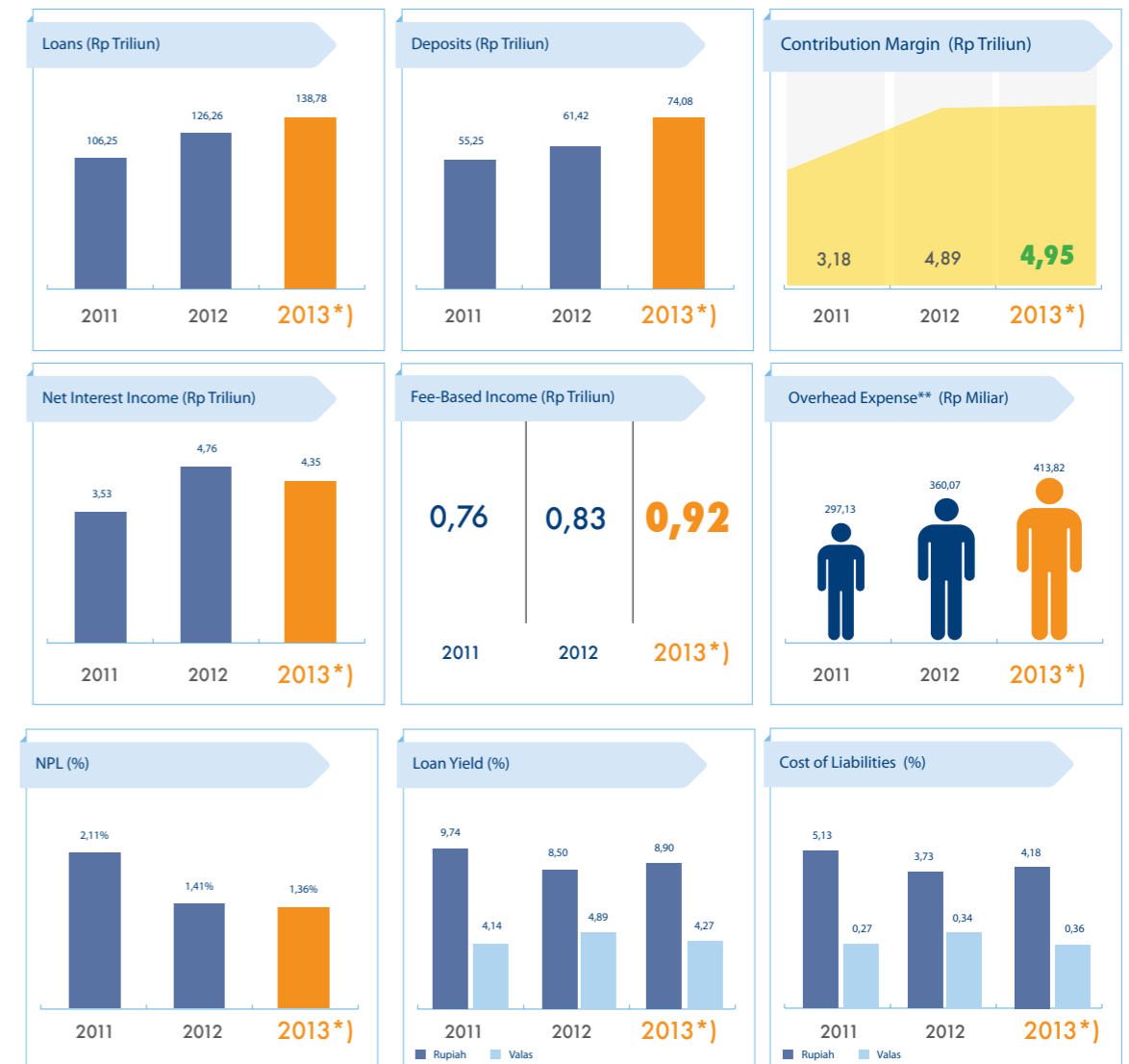
Agar dapat dilakukan perbandingan maka dalam Laporan Tahunan ini kami menggunakan dasar untuk pertumbuhan bisnis Corporate Banking dari bulan April 2013. Beberapa indikator kinerja utama Corporate Banking sampai dengan Desember 2013 menunjukkan hasil yang baik, yaitu *low cost fund* tumbuh 39,8% menjadi sebesar Rp37,58 Triliun, Fee-Based Income tercatat Rp923 Miliar, kredit tumbuh 19,9% menjadi sebesar Rp138,78 Triliun, sedangkan Contribution Margin Corporate Banking mencapai Rp4,95 Triliun. Adapun pencapaian kinerja tahun 2013 secara singkat dapat kami paparkan sebagai berikut:

a. Kegiatan Usaha

Direktorat Corporate Banking mempunyai 3 kegiatan usaha yang utama yaitu penghimpunan dana, penyaluran kredit dan penghimpunan *fee-based income*. Dalam menjalankan usaha tersebut Direktorat Corporate Banking fokus pada strategi *wholesale transaction banking* dengan penyediaan solusi yang mampu meningkatkan transaksi nasabah. Di bidang penghimpunan dana Direktorat Corporate Banking berhasil memperoleh dana sebesar Rp74,1 Triliun meningkat 19,7% dibandingkan periode April 2013 yang sebesar Rp61,8 Triliun terdiri dari dana murah (giro dan tabungan bisnis) sebesar Rp37,6 Triliun dan deposito sebesar Rp36,5 Triliun. Di bidang penyaluran kredit Direktorat Corporate Banking berhasil membukukan kredit sebesar Rp138,78 Triliun dan berhasil menjaga NPL sebesar 1,36%. Sedangkan dalam pengumpulan *fee-based income* Direktorat Corporate Banking berhasil membukukan sebesar Rp923 Miliar yang terdiri dari *fee trade finance* Rp325 Miliar, *fee bank garansi* Rp155 Miliar, *fee sindikasi* Rp130 Miliar dan *fee administrasi kredit* sebesar Rp313 Miliar.

b. Pendapatan

Pendapatan utama Corporate Banking berasal dari pendapatan *assets spread* sebesar Rp3.389 Miliar. Total pendapatan *assets spread* ini merupakan 64% dari total pendapatan yang diperoleh Corporate Banking sebesar Rp5.295 Miliar. Pendapatan yang berasal dari *liabilities spread* dan *fee-based income* berjumlah Rp1.906 Miliar. Dengan strategi *wholesale transaction banking* diharapkan ke depannya komposisi pendapatan yang berasal dari *asset spread* menurun dan pendapatan yang berasal dari *liabilities spread* dan *fee-based income* meningkat.



*) Realisasi telah memperhitungkan Remapping

**) Diluar Premi Penjaminan

c. Profitabilitas

Contribution Margin yang berhasil diperoleh Direktorat Corporate Banking berjumlah Rp4,95 Triliun yang disumbangkan oleh 5 Group di Kantor Pusat berjumlah Rp4,76 Triliun dan 3 Kantor Luar Negeri (Singapore, Hong Kong dan Shanghai) berjumlah Rp187 Miliar. Sejalan dengan visi Bank Mandiri untuk menjadi bank terbaik di kawasan ASEAN, Bank Mandiri harus mampu untuk meningkatkan bisnisnya untuk cabang luar negeri sehingga mampu menghasilkan *contribution margin* yang signifikan.

Pencapaian ini tak lepas dari 5 strategi utama yang diterapkan secara disiplin selama 2013 yaitu :

Pertama, fokus pada *targeted customer* yaitu 150 Top Groups, Multi National Companies (MNCs), dan BUMN yang bergerak di sektor industri pilihan, antara lain Infrastruktur, Telekomunikasi, Oil & Gas, dan Perkebunan. Penyaluran kredit pada sektor infrastruktur jalan, transportasi dan ketenaga listrikian ditahun 2013 tumbuh 39,3% YoY sedangkan di sektor telekomunikasi tumbuh 110,1% YoY, sektor *oil & gas* tumbuh 174,8% YoY, dan perkebunan mencapai Rp35,8 Triliun atau tumbuh 29,1%.



corporate banking

Kedua, meningkatkan efektifitas eksekusi Account Plan pada 100 Top Corporate Clients Bank Mandiri yang 68 di antaranya merupakan nasabah-nasabah Utama (Anchor Clients) Corporate Banking. Tujuan implementasi Account Plan yang merupakan *customer-focused strategy* adalah meningkatkan kualitas dan *sustainability* pendapatan Bank Mandiri melalui hubungan yang bersifat holistik, jangka panjang, saling mendukung dan menguntungkan dengan nasabah-nasabah pilihan. Keberhasilan *Account Plan* menjadikan Bank Mandiri, bank yang penting/utama bagi nasabah ditandai *share of wallet*, *share of mind*, dan *cross-selling* yang signifikan, khususnya terhadap produk-produk *transactional banking* (*cash management, trade, foreign exchange*) dan bisnis *value chain* nasabah.

Ketiga, menyediakan solusi untuk mencapai *one stop-service* bagi transaksi perbankan nasabah, melakukan penyesuaian *business process* dalam rangka percepatan eksekusi Account Plan yang terintegrasi dengan unit terkait.

Keempat, mengoptimalkan sinergi dengan Mandiri Sekuritas untuk mempermudah nasabah mengakses sumber pendanaan dari pasar modal. Sebaliknya, Mandiri Sekuritas dapat melakukan *referral* ke Bank Mandiri bagi *client* yang membutuhkan fasilitas perbankan, sesuai dengan segmennya. Dengan sinergi yang kuat ini nasabah mendapatkan solusi yang memberikan nilai tambah terhadap *financial* perusahaannya.

Kelima, mengembangkan bisnis Kantor Luar Negeri (KLN) yang difokuskan pada bisnis Indonesian Related Company dengan penawaran produk dan jasa seperti *loan, funding, trade finance, dan treasury*.

Sebagai salah satu implementasi *grand strategy* Bank Mandiri di Singapore, telah dibentuk Structured Trade Finance Department yang memiliki spesialisasi untuk memberikan *tailor made trade financing solutions*. Selain itu, Bank Mandiri Singapore juga lebih fokus dalam memberikan pelayanan kepada nasabah Wealth Management Group.

STRATEGI DAN RENCANA KERJA 2014

Salah satu pilar strategi utama Bank Mandiri dalam Corporate Plan 2010-2014 adalah *wholesale transaction banking*, dimana tujuan utama dari strategi ini adalah peningkatan *low cost fund* dan *fee-based income* yang berasal dari transaksi-transaksi nasabah. Sejalan dengan hal tersebut, Corporate Banking di tahun 2014 akan melakukan penajaman strategy *wholesale transaction banking* di beberapa area.

Strategi utama yang akan diterapkan di tahun 2014 adalah sebagai berikut :

Pertama, strategi peningkatan dana murah yang dilakukan baik melalui intensifikasi maupun ekstensifikasi nasabah dana. Intensifikasi dana murah dilakukan melalui peningkatan jumlah transaksi nasabah-nasabah eksisting dengan cara memastikan bahwa seluruh dana nasabah dan *value chain*nya berputar dan mengendap di Bank Mandiri. Untuk itu setiap pemegang account harus mengetahui aliran dana baik *inflow/outflow* nasabah tersebut sehingga dapat ditawarkan produk-produk yang relevan kepada nasabah. Sedangkan untuk ekstensifikasi diarahkan kepada peningkatan pembukaan rekening nasabah baru khususnya nasabah pebisnis korporasi yang masih dalam *company tree* yang memiliki transaksi aktif dan pengendapan dananya terus tumbuh secara sustain.



corporate banking

Kedua, setelah sukses dengan top 100 groups Anchor Clients termasuk termasuk 68 nasabah utama Corporate Banking, ditahun 2014 Bank Mandiri akan memperkuat implementasi Account Plan dengan memperluas skala implementasi Account Plan menjadi 134 Anchor Clients serta memperkuat struktur organisasi dalam pengelolaan 68 Anchor Clients kelolaan Corporate Banking. Dengan perluasan serta penguatan struktur organisasi ini diharapkan nasabah dapat semakin merasakan pelayanan yang komprehensif dan memberikan nilai tambah.

Ketiga, strategi *bundling* terhadap product MCM dan e-forex demi mendorong peningkatan *average balance* dana murah. Selain itu *product bundling* ini bertujuan untuk mendorong pertumbuhan volume dan *fee forex* termasuk didalamnya *alignment* KPI dengan treasury baik dari sisi volume maupun *fee income*.

Keempat, memperkuat aliansi dengan perusahaan anak terutama dengan Mandiri Sekuritas dalam menawarkan produk *capital market* kepada nasabah Corporate Banking, antara lain Obligasi, MTN, IPO, Right Issue, Advisory dan Arranger. Selain itu Bank Mandiri dapat juga menawarkan *product bundling Pre IPO Financing*. Dengan strategi ini diharapkan Corporate Banking dan Mandiri Sekuritas dapat memberikan solusi pembiayaan yang komprehensif sesuai kebutuhan nasabah.

Kelima, penajaman strategi KLN : Bank Mandiri memiliki visi menjadi perwakilan Indonesia dalam ASEAN Qualified Bank (AQB) melalui strategi "*Follow The Trade, Follow The People*" dan lebih berfokus kepada pasar Asia. Sesuai dengan karakteristik dan kekuatan bisnis masing masing KLN.

Peningkatan kapabilitas SDM demi mendukung Wholesale Banking Strategy

Untuk mendukung strategi di area wholesale transaction banking, dilakukan akselerasi strategis di bidang Sumber Daya Manusia. Akselerasi difokuskan kedalam 2 hal pokok yaitu memperkuat struktur organisasi dan pengembangan kompetensi.

Upaya membekali pengetahuan dan pemahaman akan bisnis model, industry outlook maupun potensi industry untuk mendukung ekspansi bisnis Wholesale Banking, direalisasikan dengan dilaksanakannya program Industry Knowledge yang fokus pada 10 jenis industri sesuai target *market business unit*, dan bersifat komprehensif dari hulu maupun hilir.

Kedepan, tantangan Direktorat Corporate Banking yang akan dihadapi akan semakin kompleks. Untuk itu, upaya penyempurnaan akan dilakukan secara berkesinambungan. Peran Corporate Banking dalam pengelolaan Wholesale Banking akan terus dipertajam baik dari sisi infrastruktur maupun kapabilitas.



commercial & business banking

commercial & business banking

“Penyaluran kredit Direktorat Commercial & Business Banking, yang mengelola segmen komersial dan bisnis, juga meningkat secara signifikan dengan realisasi gross ekspansi mencapai Rp89,6 Triliun, terdiri dari gross ekspansi kredit Commercial sebesar Rp70,5 Triliun dan Business Banking sebesar Rp19,1 Triliun. Gross ekspansi kredit yang berasal dari nasabah baru segmen komersial sebesar Rp16,9 Triliun dan segmen bisnis sebesar Rp5,8 Triliun”

HASIL IMPLEMENTASI, PENCAPAIAN, DAN KEBERHASILAN DIREKTORAT COMMERCIAL & BUSINESS BANKING (CBB) DI TAHUN 2013

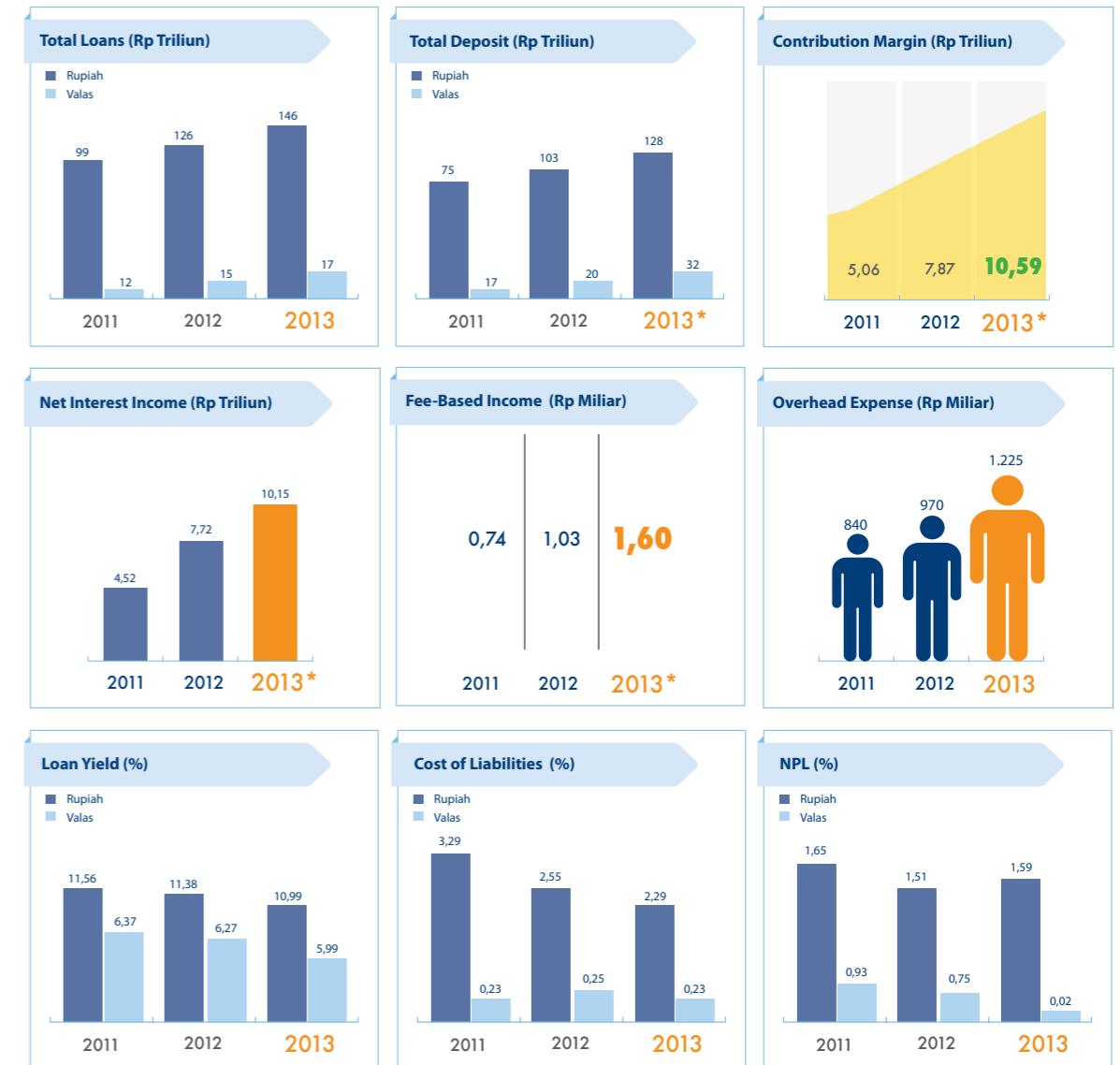
Sebagai direktorat yang memegang peranan strategis di bisnis Wholesale Transaction Banking dan Retail Financing, Direktorat Commercial & Business Banking konsisten menerapkan tema strategis yaitu menawarkan “Total Solutions” untuk segmen Commercial Banking dan “Quick and Easy” untuk nasabah segmen Business Banking. “Total Solutions” kami representasikan dalam pemberian solusi terbaik sesuai dengan kebutuhan nasabah dengan didukung stabilitas sistem e-Channel dengan tujuan menasar dana murah dan *fee-based income* dari produk-produk berisiko rendah. Adapun “Quick & Easy” kami representasikan dalam bentuk jaringan luas dan tersebar disertai dengan proses yang mudah dengan tujuan utama meningkatkan *margin* dari produk dengan *yield* tinggi.

Tahun 2013 merupakan tahap “Profitability Building”, dimana strategi yang ditempuh menitikberatkan pada inisiatif yang bersifat *market-facing*. Untuk itu, inisiatif-inisiatif yang dilakukan difokuskan untuk membangun *skill marketing Relationship Manager (RM)* secara komprehensif melalui program *coaching* dan *training* yang terencana dan terukur. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap “Capacity & Capability Building” di tahun 2011 dan 2012, dimana inisiatif strategis yang dilakukan lebih mengedepankan penguatan infrastruktur baik pembukaan jaringan dan penyempurnaan sistem teknologi.

Implementasi secara disiplin dari fokus utama selama tahun 2013 tersebut menghasilkan kemajuan yang cukup signifikan. Di bisnis Transaction Banking, pertumbuhan bisnis Cash Management, Trade Finance dan Bank Garansi (BG) menunjukkan perkembangan yang cukup pesat. Volume Cash Management meningkat 47% menjadi Rp2,231 Triliun, pertumbuhan Trade meningkat 25% menjadi Rp195,9 Triliun, dan pertumbuhan volume BG meningkat 14% menjadi Rp52,6 Triliun. Peningkatan volume bisnis tersebut mendorong pencapaian Fee-Based Income hingga Rp1,6 Triliun, meningkat sebesar 45% dari tahun sebelumnya. Sementara di bisnis Retail Financing, kredit Business Banking meningkat sebesar 21% dari tahun 2012 menjadi Rp46,5 Triliun. Peningkatan kredit di segmen *high yield* ini mendorong peningkatan volume bisnis (kredit dan dana) CBB tumbuh hingga 23% atau mencapai Rp269,0 Triliun. Pertumbuhan FBI dan volume bisnis tersebut meningkatkan perolehan Contribution Margin CBB hingga Rp10,6 Triliun atau tumbuh sebesar 14% dari tahun lalu.

INISIATIF DAN KINERJA KEUANGAN TAHUN 2013

Tahun 2013 merupakan tahun dengan tantangan bisnis yang cukup berat, dimana krisis perekonomian global belum pulih sepenuhnya. Sementara itu, pertumbuhan bisnis CBB ditargetkan cukup agresif baik di sisi *asset* maupun *liabilities*. Menyiasati hal tersebut, strategi utama yang ditempuh adalah memasarkan kredit dengan tetap menjaga kualitas yang baik diimbangi dengan pemasaran produk *transaction* untuk meningkatkan pertumbuhan



*) Telah memperhitungkan pengelolaan bersama nasabah eks kelolaan Direktorat CBB yang dialihkan ke Direktorat MRB di tahun 2013

dana murah sehingga NIM dapat tetap terjaga. Adapun program yang telah kami tempuh untuk merealisasikan strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Program Peningkatan Dana Murah/CASA

- Program Peningkatan Dana Operating Account Nasabah
Peningkatan dana *operating account* nasabah dilakukan melalui beberapa program kerja, yaitu mengalihkan transaksi operasional nasabah dari rekening KMK ke rekening giro, menawarkan paket produk *wholesale transaction*.
- Program Peningkatan CASA melalui pengembangan bisnis *transaction* khususnya untuk transaksi *payment* dan *collection* di 5 (lima) sektor prioritas.
Di tahun 2013 telah ditetapkan 5 sektor prioritas yang dipercaya memiliki aliran kas tinggi dan merupakan sektor potensial untuk bisnis *payment* dan *collection*. Inisiatif yang dilakukan adalah menangkap mata



commercial & business banking

rantai aliran dana dari program-program pemerintah di *public sector* salah satunya adalah Sistem Perbendaharaan Anggaran Negara (SPAN) dan penerimaan pajak-pajak daerah.

c. Program Peningkatan CASA dari Anchor Client dan Value Chain-nya

2. Inovasi di Sisi Pengembangan Produk, Layanan dan Proses

Untuk memberikan solusi yang benar-benar dapat menjawab kebutuhan nasabah, maka inovasi produk dilakukan dari sisi kepentingan nasabah diantaranya: (i) pengembangan produk Bank Garansi (BG), Trade, dan Kredit, diantaranya BG Front Loading, Mandiri Global Trade (MGT), *product bundling* berbasis Yuan, Supply Chain Financing dan KMK-Giro. Pengembangan produk ini dilakukan dengan tujuan utama untuk mengoptimalkan *capital structure* nasabah. (ii) mengembangkan layanan e-channel diantaranya Mandiri e-Tax, Mandiri Easy RTE, dan Mandiri File Transfer. Pengembangan ini ditujukan untuk memudahkan pengelolaan data dan informasi transaksi nasabah. (iii) Pengembangan produk Giro diantaranya Giro Premier dan Giro Yuan, dan pengembangan program-program Giro seperti Giro Reguler, Giro Bisnis, dan Giro Optima. Pengembangan produk dan program ini dilakukan berdasarkan segmentasi nasabah untuk mengoptimalkan pengelolaan dana nasabah sesuai dengan kebutuhan transaksi di setiap segmen.

Selain produk dan program, Direktorat CBB juga telah menetapkan 6 *product champion* di bidang *wholesale* yang diharapkan dapat mendorong pertumbuhan dana murah secara *bankwide*, yaitu CASA Wholesale, Bank Garansi, Supply Chain Financing, Distributor Financing, Pembiayaan Wesel Ekspor LC dan Non LC (PWE), dan Peningkatan KMK *non-revolving*.

Adapun inovasi di sisi perbaikan proses dan layanan antara lain (i) implementasi *front loading process* untuk mempercepat proses penerbitan Bank Garansi, (ii) perbaikan proses kredit *business banking* khususnya untuk kredit di bawah Rp500 Juta ("BB Low Line"), dan (iii) optimalisasi penanganan kredit di Business Banking melalui *desk collector*, lelang/pralelang, serta perbaikan rasio antara RM dan ARM (Assistant Relationship Manager) yang semula 1:1 menjadi 1:2 sehingga alokasi waktu RM mayoritas dilakukan untuk kegiatan *marketing*. Selain itu, penyempurnaan *monitoring tool* C-DASH yang selama ini lebih ditujukan untuk produk aset khususnya kredit dengan menambahkan fitur *pipeline* dana, FBI, *product champion* dan *product lifecycle*.

3. Pengembangan Kapasitas Organisasi

Pengembangan kapasitas organisasi melalui intensifikasi dan ekstensifikasi jaringan merupakan program berkelanjutan yang terus kami lakukan. Di segmen Commercial Banking, pengembangan organisasi difokuskan pada proses intensifikasi yaitu memenuhi kekosongan Sumber Daya Manusia (SDM) di jaringan yang telah tersedia. Sementara di segmen Business Banking, pengembangan organisasi masih difokuskan pada ekstensifikasi untuk memperlebar cakupan wilayah potensial hingga dapat hadir di setiap kabupaten di Indonesia. Di tahun 2013, ekstensifikasi jaringan Business Banking terdiri dari pembukaan 20 Business Banking Floor (BB Floor), 20 BB Desk, 20 Mandiri Bisnis. Dengan demikian, di akhir 2013 jaringan Commercial terdiri dari 25 Commercial Banking Center (CBC), 27 Commercial Floor, dan jaringan Business Banking terdiri dari 41 Business Banking Center (BBC), 100 BB Floor, 134 BB desk, dan 67 Mandiri Bisnis.

Untuk memperkuat layanan transaction Banking dilakukan juga penajaman organisasi Wholesale Transaction Banking Solutions Group.



commercial & business banking

4. Pengembangan Pegawai dan Leadership

Untuk membangun *marketing skill* SDM CBB yang didukung oleh pemahaman kondisi pasar dan karakteristik bisnis di setiap wilayah, maka pemenuhan kebutuhan SDM diutamakan berasal dari wilayah setempat dan disesuaikan dengan profil kebutuhan di wilayah tersebut. Total rekrutmen di tahun 2013 mencapai 965 orang, terdiri dari 169 pegawai Commercial Banking & WTBS dan 796 pegawai Business Banking. Sehingga total pegawai CBB mencapai 3.409 orang, terdiri dari 1.121 pegawai Commercial Banking & WTBS dan 2.288 pegawai Business Banking dengan sebagian besar masih relatif berusia muda, yaitu usia dibawah 30 tahun sebanyak 57%, usia 30-40 tahun sebanyak 14%, dan 41-50 tahun sebanyak 19%, selebihnya diatas 50 tahun sebanyak 9%.

Program pengembangan dan peningkatan kualitas SDM CBB pada tahun 2013 yaitu "**Menjadi Pribadi Tangguh Siap Memakmurkan Negeri dan Mandirikan Indonesia**" yang diimplementasikan melalui 3 Program utama untuk meningkatkan produktifitas pegawai muda, yaitu: (i) On Boarding Program, yaitu program *training* terkait pengetahuan dan kompetensi dasar sebagai bekal para pegawai baru dalam menghadapi lingkup kerjanya. Penanaman semangat untuk Tahu, Mampu, dan Mau juga disampaikan kepada para peserta training sebagai pondasi untuk menjadi Pribadi Tangguh. Selama tahun 2013 telah dilaksanakan sebanyak 107 *batches* dengan jumlah peserta 4.266 orang ARM. (ii) Sharing, Workshop, & Assessment, yaitu program-program untuk meningkatkan pemahaman & kompetensi pegawai di bidang kredit, dana, dan *transaction banking* yang dilaksanakan melalui *workshop*, *sharing session*, dan *training* di seluruh unit kerja Direktorat CBB. Pegawai CBB yang telah mengikuti *training* sebanyak 2.581 orang atau 78,2% dari total populasi CBB. (iii) Motivation Tune Up & Motivation Journey, yaitu program untuk menjaga/meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja dan bersosialisasi. Materi dibawakan langsung baik oleh Komisaris dan Direktur Bank Mandiri serta Senior Manajemen CBB. Event ini juga merupakan media komunikasi yang cukup efektif, khususnya terkait informasi penting yang perlu diketahui dengan persepsi yang sama, dari level tertinggi hingga terendah dan dari level Kantor Pusat sampai level lapangan di wilayah.

Agar seluruh jajaran Direktorat CBB dapat memahami visi, misi dan inisiatif strategis Direktorat, maka sebagai program yang konsisten dilakukan semenjak tahun 2011, tetap dilakukan upaya untuk menyatukan beberapa program kerja di Bank Mandiri yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja keuangan dan nama baik. Beberapa program kerja tersebut meliputi: disiplin eksekusi, *pipeline management*, *people development*, *account strategy* untuk mendorong pengembangan bisnis secara *total relationship*, serta implementasi budaya TIPCE (Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus dan Excellence).

Penetapan program kerja dan inisiatif strategis yang tepat dan didukung disiplin eksekusi di seluruh jajaran Direktorat CBB selama tahun 2013 membuahkan hasil yang mengesankan di atas target yang ditetapkan. Contribution Margin mencapai Rp10,6 Triliun atau meningkat 14% dari tahun sebelumnya. Pertumbuhan Contribution Margin didorong oleh pertumbuhan Fee-Based Income sebesar 45% Year on Year (YoY) atau mencapai Rp1,6 Triliun dan pertumbuhan pendapatan bunga bersih yang sebesar 12% Year on Year (YoY) atau mencapai Rp10,2 Triliun.

Sejalan dengan fokus Direktorat CBB di bidang *wholesale transaction*, *total fee-based income* yang berasal dari transaksi I (Trade, Cash Management, dan Bank Garansi) pada tahun 2013 meningkat 28% menjadi Rp437 Miliar atau mencapai 27% dari total *fee-based income* Direktorat CBB.



commercial & business banking

Dari sisi pendanaan, Direktorat CBB telah berhasil meningkatkan dana hingga Rp159,15 Triliun atau tumbuh 30% dari tahun 2012, dengan komposisi dana yang berasal dari segmen Commercial sebesar Rp53,56 Triliun atau tumbuh 17% dari tahun 2012 dan dana segmen Business Banking sebesar Rp105,6 Triliun atau tumbuh 37% dari tahun sebelumnya. Dengan pencapaian tersebut, *market share* dana segmen Commercial tahun 2013 mencapai 2,32%, sedangkan segmen Business Banking sebesar 1,39%. Dari struktur pendanaannya, komposisi dana murah (Giro dan Tabungan Bisnis) dapat dijaga pada angka 85,1% dari total volume dana atau sebesar Rp135,36 Triliun, dengan porsi dana murah Commercial mencapai Rp36,99 Triliun dengan ratio 69,1% dan dana murah Business Banking sebesar Rp98,37 Triliun dengan ratio mencapai 93,2%. Hingga akhir tahun 2013, jumlah nasabah *funding* yang dikelola oleh Direktorat CBB sebanyak 42.497 nasabah yang terdiri dari 4.881 nasabah segmen Commercial dan 37.616 nasabah segmen Business Banking.

Penyaluran kredit Direktorat CBB juga meningkat secara signifikan dengan realisasi *gross* ekspansi mencapai Rp89,6 Triliun, terdiri dari *gross* ekspansi kredit Commercial sebesar Rp70,5 Triliun dan Business Banking sebesar Rp19,1 Triliun. *Gross* ekspansi kredit yang berasal dari nasabah baru segmen Commercial sebesar Rp16,9 Triliun dan segmen Business Banking sebesar Rp5,8 Triliun. Dengan *gross* ekspansi tersebut, volume kredit yang disalurkan oleh Direktorat CBB meningkat hingga Rp163,4 Triliun atau tumbuh 16% dari tahun sebelumnya dimana porsi segmen Commercial sebesar Rp116,9 Triliun atau tumbuh 14% dari tahun 2012 dan segmen Business Banking sebesar Rp46,5 Triliun atau meningkat sebesar 21% dari tahun sebelumnya.

Volume kredit tahun 2013 mengalami peningkatan, sehingga *market share* kredit segmen Commercial mencapai sebesar 10,31% dan *market share* Business Banking mencapai sebesar 10,25% dari tahun sebelumnya sebesar 9,8%. Tingkat NPL *gross* Direktorat CBB pada tahun 2013 berada pada level 1,43% dimana dari tingkat NPL tersebut, tingkat NPL Commercial mencapai 0,80%, dan NPL Business Banking mencapai 3,00%.

Pencapaian dan peningkatan berbagai kinerja keuangan Direktorat CBB di tahun 2013 tersebut tidak terlepas dari penetapan target dan program kerja yang jelas, disiplin implementasi, dan koordinasi yang baik dengan Risk Management dan Credit Operations sebagai bagian dari "3 Pillars". Di Wilayah, para Regional Managers sebagai CEO di Wilayah berperan penting yang mensinergikan unit unit yang ada di Bank Mandiri dan meningkatkan aliansi dengan perusahaan anak Bank Mandiri.

Dengan kinerja yang sangat baik tersebut, di tahun 2013 Bank Mandiri berhasil mendapatkan berbagai penghargaan di bidang *wholesale transaction* dan SME dari lembaga eksternal, seperti: penghargaan dari The Asset untuk kategori **Best SME Bank – Indonesia** dan **SME Banker of The Year** untuk Direktur CBB, penghargaan dari The Asian Banker untuk kategori **Best Cash Management Bank in Indonesia**, serta dari Alpha SEA sebagai **Best Cash Management Bank in Indonesia**.

STRATEGI & OUTLOOK DIREKTORAT UNTUK TAHUN MENDATANG

Tahun 2014 masih menjadi momentum fase Profitability Building yang merupakan kelanjutan dari tahun 2013, untuk itu perlu upaya keras dari seluruh jajaran CBB untuk meningkatkan profitabilitas di tahun depan mengingat krisis perekonomian yang belum pulih sepenuhnya dan memasuki tahun politik. Industri perbankan diperkirakan masih menghadapi berbagai tantangan seiring dengan ketatnya ketersediaan likuiditas, peningkatan suku bunga, penurunan NIM, dan penurunan kualitas kredit. Untuk menghadapi tantangan-tantangan tersebut, maka telah ditetapkan 3 (tiga) strategi utama yang akan dilaksanakan di Direktorat CBB, yaitu:

commercial & business banking

1. Pengembangan kapasitas bisnis
Pada tahun 2014, Direktorat CBB tetap diharapkan dapat menumbuhkan sisi *asset* dan *liabilities* secara agresif. Kredit ditargetkan tumbuh sebesar 19.3% dengan kualitas kredit yang baik diimbangi pertumbuhan dana yang mencapai 20.6%.

Selain itu, pengembangan kapasitas bisnis didukung pula dengan penguatan organisasi melalui program intensifikasi dan ekstensifikasi. Program intensifikasi dilakukan melalui pemenuhan Sumber Daya Manusia di jaringan Commercial Banking yang sudah ada. Program ekstensifikasi melalui pembukaan jaringan Business Banking untuk melebarkan cakupan wilayah potensial yang belum ter-cover dengan membuka 5 BBC dan 15 BB Floor.

2. Pengembangan produk dan perbaikan proses bisnis
Untuk meningkatkan layanan di sisi *wholesale transaction*, beberapa inisiatif pengembangan produk dan layanan yang akan dikembangkan di tahun 2014 antara lain penyediaan layanan produk *bundling trade* kepada nasabah eksportir secara *end to end*; implementasi program *bundling product* berbasis yuan (*giro, remittance* dan *trade*), pengembangan *cash flow based financing* serta perbaikan SLA layanan *cash management* di sisi *sales, on boarding* dan *after sales servicing*.

Dari sisi pengembangan infrastruktur IT, beberapa inisiatif akan dikembangkan untuk mendukung *wholesale banking* antara lain perbaikan pelaporan sistem Rincian Transaksi Ekspor (RTE), penyempurnaan fitur *cash management*, Supply Chain Management System dan melanjutkan pengembangan End to End Trade Finance yang telah dimulai sejak tahun sebelumnya.

3. People & Entrepreneurial Leadership Development
Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia di jaringan Direktorat CBB merupakan kelanjutan dari program yang telah dilakukan di 2013, diantaranya penempatan pegawai sesuai dengan asal pegawai yang disesuaikan dengan profil kebutuhan di wilayah tersebut. Pemenuhan pegawai CBB di tahun 2014 ditargetkan mencapai 777 pegawai yang terdiri dari pegawai Commercial sebanyak 80 pegawai, dan pegawai Business Banking sebanyak 697 pegawai.



treasury, financial institutions & special asset management

“Direktorat Treasury, Financial Institutions and Special Asset Management dalam mengelola segmen treasury, financial institutions dan special asset management ditantang untuk terus memiliki peran sentral dan konsisten dalam berkontribusi signifikan terhadap kinerja Bank Mandiri melalui pengelolaan fungsi treasury yang handal, pengembangan bisnis internasional yang progresif, penanganan kredit bermasalah yang optimal serta proses pengadaan procurement yang efisien”

Direktorat Treasury, Financial Institutions and Special Asset Management (TFS) ditantang untuk terus memiliki peran sentral dan konsisten dalam berkontribusi signifikan terhadap kinerja Bank melalui pengelolaan fungsi *treasury* yang handal, pengembangan bisnis internasional yang progresif, penanganan kredit bermasalah yang optimal serta proses pengadaan *procurement* yang efisien. Dalam hal ini, Direktorat TFS bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan *treasury*, pengelolaan *asset* dan *liability*, bisnis perbankan internasional dan pasar modal, pengembangan cabang luar negeri dan supervisi kantor cabang Cayman Islands serta Bank Mandiri (Europe) Limited (BMEL), juga bertanggung jawab atas penanganan/*recovery* kredit bermasalah, proses pengadaan barang dan jasa serta pengelolaan aset tetap Bank Mandiri.

Direktorat TFS terus berinisiatif untuk memaksimalkan peluang yang ada untuk menghasilkan *revenue*, dengan tetap menjaga tingkat likuiditas dan memperkuat struktur pendanaan dan peningkatan volume *trade* dan memaksimalkan *recovery* kredit hapusbuku. Hal tersebut memberikan *contribution margin* mencapai Rp6,37 Triliun, meningkat dibanding tahun 2012 yang sebesar Rp5,60 Triliun. Pendapatan *fee-based income* mencapai Rp4,83 Triliun atau meningkat 27,8% dibanding tahun 2012 yang sebesar Rp3,78 Triliun, dengan pendapatan dari *cash collection* kredit hapusbuku tercatat sebesar Rp2,21 Triliun.

Selama tahun 2013 terdapat penurunan pada harga 3 (tiga) komoditas utama Indonesia (CPO -16,5%, Batubara -11% dan Karet -18,6%) yang berdampak terhadap nilai ekspor nasabah. Di tengah penurunan tersebut bisnis *treasury* berhasil menguasai 30,14% *market-share* transaksi valuta asing perbankan nasional dengan mencatatkan pertumbuhan volume transaksi valuta asing dengan nasabah sebesar 1,3% (YoY) mencapai USD73,70 Miliar dan transaksi valuta asing *interbank* tumbuh 8,84% (YoY) mencapai USD123,51 Miliar. Sedangkan volume transaksi *money market* tumbuh 11,58% (YoY) mencapai USD134,40 Miliar dan volume transaksi surat berharga mencapai USD17,62 Miliar, sehingga total volume transaksi *treasury* tahun 2013 sebesar USD349,22 Miliar atau tumbuh 3,59% (YoY).

treasury, financial institutions & special asset management



1) Treasury, FICS dan SAM (Excl. Non Recurring)

2) Treasury dan FICS

3) FICS

Sebagai bagian dari langkah Bank Mandiri untuk memperkuat struktur pendanaan serta antisipasi melambatnya proses *recovery* perekonomian global, Direktorat TFS juga berhasil meningkatkan dan memperkuat struktur pendanaan USD dan Rupiah jangka menengah dan panjang. Untuk pendanaan USD, kami berhasil mendapatkan fasilitas pendanaan *bilateral loan* dari bank berskala global dengan nominal USD150 Juta dengan jangka waktu 3 (tiga) tahun. Sedangkan untuk pendanaan Rupiah, kami mendapatkan fasilitas pendanaan *repurchase agreement* dari 2 (dua) bank berskala global dengan total nominal Rp2,5 Triliun dengan jangka waktu 5 (lima) tahun. Fasilitas-fasilitas tersebut selain akan memperkuat struktur pendanaan, juga menunjukkan kepercayaan dari pasar keuangan dunia terhadap Bank Mandiri. Selain itu, Bank Mandiri juga memperoleh pinjaman bilateral senilai USD100 Juta dari Agence Francaise de Developpement (AFD) Perancis untuk membiayai proyek-proyek energi terbarukan dan efisiensi energi di Indonesia yang ditandatangani bersama pada tanggal 8 November 2013. Selain itu, wujud komitmen Direktorat TFS untuk terus memberikan jasa layanan yang terbaik di bidang *treasury* dan *trade* bagi



treasury, financial institutions & special asset management

nasabah segmen ritel, korporasi maupun *financial institutions* terlihat dari sejumlah pengakuan berupa *award* dari berbagai pihak antara lain dari Finance Asia sebagai **“Best Foreign Exchange Bank”**, dari Asiamoney sebagai **“Best Domestic Providers of FX Services”** dan Alpha South East Asia sebagai **“Best FX Bank for Corporates and FI”** serta **“Leading Counterparty Award”** dari The Asian Banker untuk periode 2011, 2012 dan 2013.

Sejalan dengan salah satu fokus Bank Mandiri untuk mengembangkan *wholesale transactions*, salah satu bisnis yang didorong perkembangannya di tahun 2013 adalah bisnis *remittance*, didukung oleh pengembangan produk-produk yang inovatif, serta strategi pemasaran yang fokus dan ekspansif. Kesuksesan Direktorat TFS dalam mengelola bisnis *remittance* dibuktikan dengan peningkatan jumlah transaksi *remittance* hingga 6,5% di atas peningkatan rata-rata pasar yang hanya sebesar 1,7% dan menguasai 14,05% *market-share* dari total volume perbankan nasional (meningkat dari 13,17% di tahun sebelumnya). Dalam bidang pasar modal, Bank Mandiri ditunjuk sebagai bank pembayaran transaksi pasar modal untuk periode tahun 2011-2015 dan tetap mengukuhkan dominasinya melalui kerjasama dengan anggota bursa. Bank Mandiri turut mendukung implementasi pemisahan rekening dana nasabah dengan melakukan kerjasama pembukaan rekening investor dengan anggota bursa. Selain itu, layanan kustodian Bank Mandiri menunjukkan peningkatan yang signifikan di tahun 2013, yaitu adanya peningkatan portfolio efek yang disimpan sebesar 13,0% dan juga bertindak sebagai bank kustodian untuk Efek Beragun Aset (EBA). Untuk jasa Wali Amanat, Bank Mandiri memberikan layanan di bidang pasar modal seperti *escrow agent*, *paying agent*, *security agent* dan *receiving bank* bagi emiten yang akan melaksanakan Initial Public Offering (IPO).

Tahun 2013 Direktorat TFS berhasil melakukan *recovery* kredit hapusbuku sebesar Rp2,21 Triliun. Sedangkan dalam pengelolaan kualitas aktiva produktif, rasio *gross Non Performing Loan (NPL)* dapat dijaga pada level 1,60 % (bank saja) pada Desember 2013 atau lebih baik dari Desember 2012 yang sebesar 1,74%. Hal tersebut menunjukkan bahwa penanganan kredit bermasalah di Bank Mandiri sudah berjalan dengan baik dengan *account strategy* yang tepat. Termasuk di dalamnya dengan melakukan *legal action* terhadap debitur bermasalah yang tidak kooperatif, yaitu melalui proses Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) dan Kepailitan dan melalui eksekusi Fiat Pengadilan atau melalui gugatan perdata.

Direktorat TFS juga berperan aktif dalam pengembangan dan pengelolaan aset Bank Mandiri saat ini dengan menyusun *master plan* Corporate Real Estate (CRE) untuk optimalisasi aset Bank Mandiri. Pengelolaan aset telah didukung dengan sistem yang memadai sebagai sarana penyedia informasi data aktiva tetap tidak bergerak (ATTB) milik Bank yang dinamakan *Property Management System*. Sebagai bagian dari pengembangan aset, Direktorat TFS telah melakukan pembangunan beberapa gedung kantor di Solo, Palembang, Balikpapan dan beberapa kota lain yang masih dalam proses perencanaan. Selain itu, kami juga telah melaksanakan proses pengembangan Kawasan Terpadu Wijayakusuma secara terintegrasi berlokasi di Jakarta Barat diatas lahan sekitar 20 Ha, antara lain mencakup area perkantoran, kompleks Mandiri University, gedung serbaguna dan residensial yang diharapkan selesai pada tahun 2017. Pengembangan kawasan tersebut diharapkan dapat mendukung operasional Bank Mandiri serta dapat mendukung peningkatan kompetensi pegawai dalam rangka memenuhi visi tahun 2020.



treasury, financial institutions & special asset management

Dalam proses *procurement*, kami terus melakukan penyempurnaan strategi pengadaan demi tercapainya pengadaan yang efektif, efisien dan berkualitas. Sesuai dengan Procurement Roadmap 2011-2014, pada tahun 2013 dilakukan implementasi *procurement partnership* secara berkelanjutan dengan *strategic supplier* serta implementasi inisiatif *cross functional team* melalui *joint planning session* untuk proses pengadaan project IT dan Non IT secara efektif, efisien dan tepat waktu. Selain itu, kami telah melakukan beberapa penyempurnaan Procurement Information System, antara lain implementasi *zero stock* untuk beberapa jenis barang, sistem pemesanan barang secara *online*, sistem pengelolaan rekanan dan monitoring penandatanganan Berita Acara Serah Terima (BAST) pekerjaan berbasis web. Kami juga memperkuat proses *procurement* di wilayah melalui sosialisasi ketentuan dan proses pengadaan kepada seluruh pejabat pengadaan di Kantor Wilayah.

STRATEGI & RENCANA KERJA

Menghadapi tantangan dan peluang di tahun 2014, Direktorat TFS juga akan tetap fokus pada usaha di bidang *wholesale remittance*, *trade* dan *capital market services* yang akan dipasarkan dengan *bundling product*. Dari sisi *trade*, salah satu pengembangan yang dilakukan adalah *Non LC Trade Financing*, yaitu fasilitas pembiayaan transaksi *trade* dengan *underlying non LC* kepada bank koresponden. Strategi lainnya adalah dengan melakukan integrasi *agreement* untuk produk-produk *trade finance* dan intensifikasi pemasaran produk-produk *trade finance* kepada bank koresponden. Peningkatan sistem *custody* serta pengembangan produk-produk terkait *capital market* seperti jasa kustodian syariah akan dilakukan untuk menjaga *market share* Bank Mandiri pada bisnis *capital market*. Hal ini penting untuk menjaga posisi Bank Mandiri sebagai *leading counterparty* dengan nasabah FI bank dan FI non-bank.

Di bidang pengelolaan kredit bermasalah, tantangan selanjutnya adalah menjaga rasio *gross NPL* agar tetap terkendali dengan baik di tengah kondisi ekonomi makro yang belum benar-benar pulih di tahun 2014. Oleh sebab, itu optimalisasi Early Warning System (EWS) dan Joint Effort yang proaktif akan terus dilakukan secara berkesinambungan dengan Bisnis Unit agar dapat lebih dini menangani debitur yang berpotensi bermasalah masih menjadi kunci keberhasilan Bank Mandiri untuk menjaga rasio NPL-nya. Hal ini sejalan dengan adanya perubahan Peraturan Bank Indonesia tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum, maka fokus penanganan kredit akan dilakukan di *front-end* saat debitur masih dikelola di Bisnis Unit. Sementara itu, terhadap debitur yang tidak kooperatif, Bank akan terus melakukan upaya somasi, optimalisasi likuidasi agunan melalui pelaksanaan lelang secara nasional dan meningkatkan upaya *legal action*. Di bidang pengelolaan dan pengembangan aset, Bank akan terus melanjutkan perencanaan pembangunan gedung kantor baik yang baru maupun renovasi di beberapa kota besar di Indonesia dan optimalisasi aset-aset Bank yang telah dimiliki. Hal ini sejalan dengan penerapan konsep Corporate Real Estate/CRE Bank Mandiri yang merupakan konsep pengelolaan aset Bank Mandiri secara terintegrasi baik di Kantor Pusat maupun di wilayah.

Strategi dan rencana kerja unit Procurement adalah melakukan penyempurnaan proses bisnis sesuai dengan Roadmap Procurement tahun 2011-2014, yaitu implementasi *action plan* menuju Procurement Excellence melalui *joint collaboration* dengan internal dan *external stakeholders* untuk meningkatkan nilai tambah (*value added*).



micro and retail banking

micro and retail banking

"Pembiayaan segmen mikro juga menunjukkan pencapaian yang luar biasa, total portfolio kredit 2013 mencapai Rp27,1 Triliun atau meningkat 42,3 % dibandingkan 2012. Pencapaian ini juga tetap diimbangi dengan prinsip kehati-hatian yang baik, dibuktikan dengan tingkat NPL 2013 yang tetap terjaga di level 3,02%"

Guna mewujudkan harapan Bank Mandiri untuk menjadi bank ritel utama di Indonesia, selama 2013 Direktorat Micro & Retail Banking melakukan berbagai inisiatif strategis selama 2013 yang telah menghasilkan pencapaian yang membanggakan baik dari sisi pangsa pasar, komposisi pendanaan, *fee-based income*, basis nasabah, jumlah transaksi dan cakupan distribusi. Berbagai pencapaian tersebut tetap berhasil diraih di tengah ketatnya persaingan bisnis dan berbagai tantangan kondisi ekonomi.

Meskipun harus menghadapi persaingan dan tantangan, Direktorat Micro & Retail Banking selalu fokus kepada visi utamanya yaitu menjadi *retail franchise* yang terdepan melalui strategi utamanya yaitu memperluas basis nasabah, memperkuat loyalitas nasabah, memperluas jaringan, memenuhi kebutuhan transaksi nasabah, dan memperbaiki komposisi pendanaan.

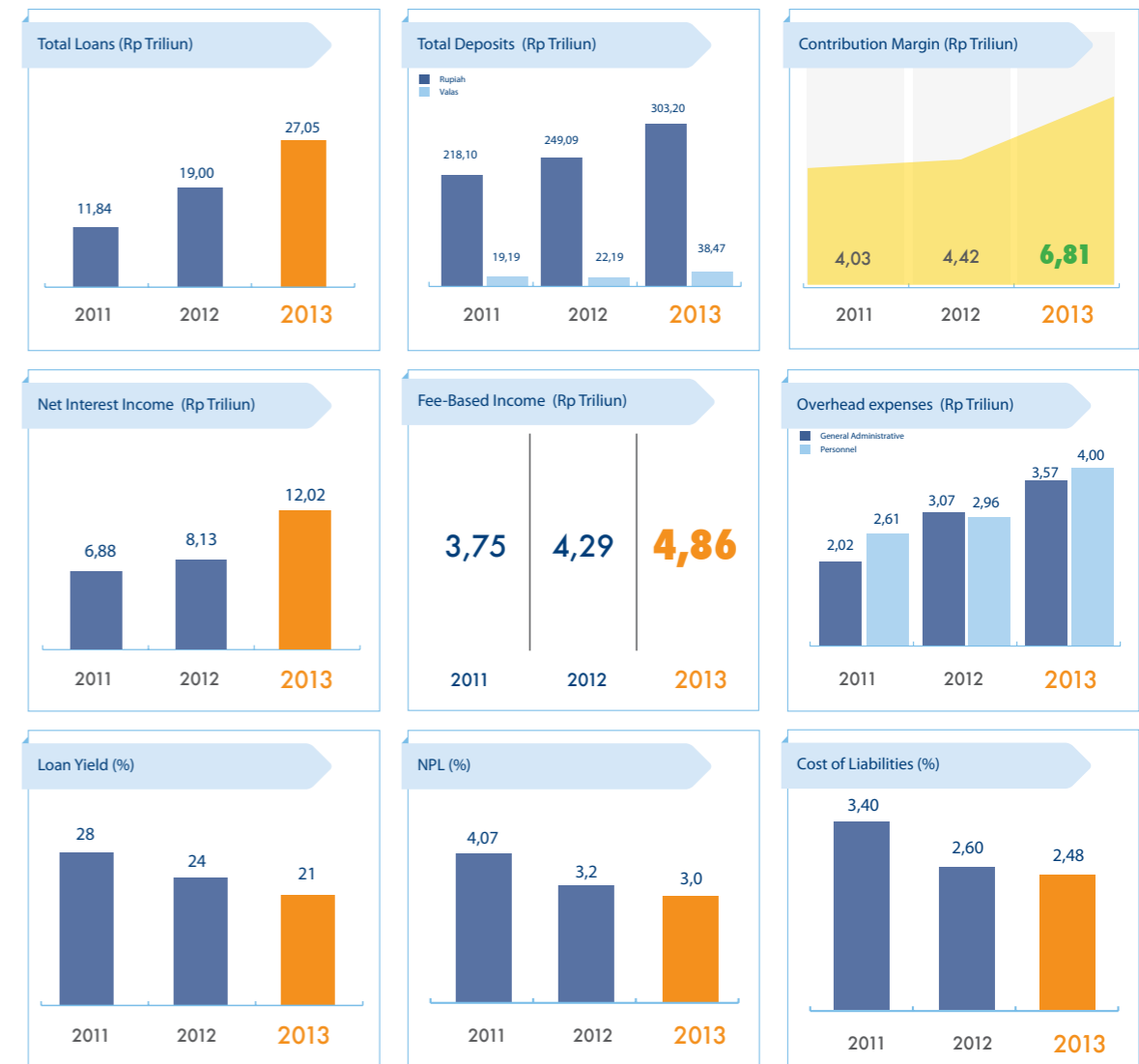
Perkembangan Bisnis dan Perluasan Jaringan yang Tumbuh Signifikan Di 2013

Meskipun di tahun 2013 Direktorat Micro and Retail Banking dihadapkan pada berbagai tantangan bisnis dan kondisi ekonomi yang cukup menantang, namun pencapaian yang dihasilkan sepanjang 2013 sangat signifikan. Pencapaian ini dihasilkan melalui strategi utamanya yaitu perluasan jaringan, perbaikan komposisi pendanaan, pemenuhan kebutuhan transaksi nasabah terutama melalui e-channel dan memperkuat loyalitas nasabah. Jumlah rekening di Bank Mandiri di tahun 2013 mencapai 14 juta rekening, meningkat sebesar 8,6% dibandingkan dengan tahun 2012

Untuk lebih mendekatkan diri kepada nasabah, Bank Mandiri telah menambah 55 cabang reguler baru sehingga jumlah cabang reguler meningkat dari 1.308 cabang pada tahun 2012 menjadi 1.363 cabang pada tahun 2013. Sedangkan untuk melayani kebutuhan nasabah prioritas, hingga akhir tahun 2013, Bank Mandiri telah memiliki 53 *outlet* prioritas dan 54 *lounge* prioritas yang tersebar di seluruh Indonesia. Layanan terhadap nasabah mikro juga terus ditingkatkan dengan penambahan jumlah jaringan sehingga jumlahnya menjadi 1.027 unit Mikro, 687 Cabang Mikro dan 751 Kios Mikro yang tersebar di seluruh Indonesia.

Untuk memenuhi kebutuhan transaksi nasabah, Bank Mandiri terus menambah dan memperluas jaringan ATM. Selama 2013, Bank Mandiri telah menambah 529 unit ATM sehingga total jumlah ATM yang tersebar di seluruh Indonesia telah mencapai 11.514 unit. Jumlah transaksi nasabah yang dilayani mencapai 912 juta transaksi, atau tumbuh 9% dibandingkan tahun 2012. Di tahun 2013, Bank Mandiri telah mempunyai 43 mobile ATM yang mampu memberikan layanan uang tunai, pembukaan rekening, dan ATM yang tersedia di kota-kota antara lain Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya, Medan, Makassar, Banjarmasin dan Denpasar.

Selain jaringan ATM, Bank Mandiri juga terus menambah jaringan EDC dari 180.352 mesin di 2012 menjadi 230.352 mesin di 2013. Jumlah transaksi yang dihasilkan selama tahun 2013 sebanyak 86 juta transaksi atau meningkat 48% dari 58 juta transaksi di tahun 2012.



Electronic channel lain yang memudahkan nasabah bertransaksi di mana dan kapan saja adalah *mobile banking* dan *internet banking*. Selama tahun 2013, transaksi *mobile banking* mencapai 146,9 juta transaksi atau meningkat 22% dari 120,2 juta transaksi di tahun 2012, sementara transaksi *internet banking* juga telah mencapai 310,8 juta transaksi. Di sisi inovasi, di tahun 2013 ini juga Bank Mandiri telah memiliki layanan mandiri e-cash, yaitu layanan uang tunai di telepon seluler, yang memungkinkan pemegangnya untuk melakukan transaksi perbankan tanpa harus melakukan pembukaan rekening ke cabang Bank Mandiri.

Di dunia prabayar, Bank Mandiri telah memiliki kartu Mandiri e-Money (termasuk e-toll card, Indomaret card dan gaz card) di mana di tahun 2013 jumlah total pengguna kartu e-Money telah mencapai 3,5 juta kartu atau tumbuh 30% dari tahun 2012 dan telah menghasilkan 113,4 juta transaksi dan volume Rp1.514,4 Miliar di tahun 2013. Setiap tahun Bank Mandiri terus memperbaiki komposisi pendanaan pihak ketiga dengan tetap bertumpu pada



micro and retail banking

komposisi dana murah yang besar. Pada tahun 2013, jumlah dana pihak ketiga Direktorat Micro & Retail Banking telah mencapai Rp341,7 Triliun atau meningkat 26% dibandingkan tahun 2012, Volume tabungan meningkat 18% menjadi Rp209 Triliun dari Rp177,3 Triliun di tahun 2012. Pencapaian ini menyebabkan kontribusi dana murah terhadap total dana pihak ketiga di tahun 2013 mencapai 61,2%

Memanfaatkan jumlah dan luasnya jaringan cabang reguler maupun *outlet* prioritas, selama 2013 Bank Mandiri telah berhasil menjual produk ORI Retail (ORI-010) sebesar Rp2,53 Triliun (dengan *market share* 12,5% dari penjualan nasional) dan SUKUK Retail (SR-005) sebesar Rp1,6 Triliun (dengan *market share* 11% dari penjualan nasional).

Pembiayaan segmen mikro juga menunjukkan pencapaian yang luar biasa, total portfolio kredit di tahun 2013 mencapai Rp27,05 Triliun atau meningkat 42% dibandingkan tahun 2012. Pencapaian ini juga tetap diimbangi dengan prinsip kehati-hatian yang baik, dibuktikan dengan tingkat NPL 2013 yang tetap terjaga di level 3,02%. Berbagai pencapaian tersebut berdampak positif terhadap indikator finansial Direktorat Micro & Retail Banking. Pendapatan bunga bersih tahun 2013 mencapai Rp12,02 Triliun, tumbuh 48% dari tahun 2012 sedangkan pendapatan *fee income* tahun 2013 mencapai Rp4,86 Triliun, tumbuh 13,02% dari tahun 2012. Meningkatnya pendapatan tersebut berkontribusi terhadap *contribution margin* yang meningkat signifikan menjadi Rp6,81 Triliun, tumbuh 54% dari tahun 2012. Selama tahun 2013 Direktorat Micro & Retail Banking menerima berbagai penghargaan baik dari level domestik dan internasional diantaranya **Best Private Banking in Indonesia** by Finance Asia dan **Best Private Wealth Management** by Alpha South East Asia.

Strategi dan Rencana Kerja 2014

Di tahun 2014, Direktorat Micro and Retail Banking akan terus berupaya menjadi yang terbaik dengan cara tumbuh secara signifikan melalui berbagai inisiatif strategis. Inisiatif strategis yang pertama adalah memperluas jaringan melalui setidaknya penambahan 50 kantor cabang, penambahan 1.910 ATM, penambahan 40.000 EDC baru sehingga diharapkan jumlah cabang dapat mencapai 1.413 kantor cabang, 13.424 ATM, dan 270.352 EDC. Inisiatif strategis kedua adalah dengan meneruskan strategi Value Chain dan Cluster untuk meningkatkan *funding* dari Tabungan Bisnis atau dana murah. Disamping itu peluncuran produk TabunganMU (Mitra Usaha) dari segmen Mikro diharapkan dapat memberikan kontribusi yang cukup besar di tahun 2014.

Inisiatif ketiga adalah memperkuat dan meningkatkan loyalitas nasabah. Salah satunya adalah dengan terus mengedepankan Fiestapoin sebagai daya tarik untuk memicu nasabah bertransaksi melalui *channel* Bank Mandiri dan meningkatkan saldonya. Dari sisi mikro banking, penyaluran kredit akan terus dilakukan secara agresif untuk meningkatkan jumlah portfolio Bank Mandiri dengan tetap menjaga tingkat NPL.

Inisiatif strategis selanjutnya adalah terus menjaga dan meningkatkan kualitas layanan The Best Service Excellence di seluruh lini depan bisnis Bank Mandiri. Inisiatif yang terakhir adalah peningkatan aliansi dan sinergi dengan unit-unit bisnis lain dan anak perusahaan. Dengan adanya aliansi tersebut, diharapkan Bank Mandiri terus mampu mendominasi pasar retail payment.

Melalui keempat inisiatif strategis tersebut di atas dan tingkat layanan yang berkualitas, Bank Mandiri optimis dapat menjadi pilihan utama nasabah dalam bertransaksi sehingga visi sebagai bank mikro dan ritel utama di Indonesia dapat tercapai.

consumer finance

“Direktorat Consumer Finance, dalam mengelola segmen konsumen, terus berinovasi dan berupaya untuk menjadi pemimpin pasar di segmen pembiayaan konsumen di Indonesia, dengan fokus untuk meraih kontribusi market share yang signifikan”

Total Pembiayaan Consumer Finance

Rp56,6 Triliun

Industri perbankan Indonesia di tahun 2013 diwarnai dengan persaingan bisnis pembiayaan konsumen yang semakin ketat dan agresif, serta keluarnya berbagai regulasi Bank Indonesia yang mengatur secara ketat industri pembiayaan konsumen khususnya kartu kredit dan kredit kepemilikan rumah. Namun demikian, Bank Mandiri melalui Direktorat Consumer Finance tetap berhasil mempertahankan posisinya sebagai salah satu pemain dominan di segmen ini. Direktorat Consumer Finance bertanggungjawab dalam mengelola bisnis pembiayaan konsumen berupa kredit kepemilikan rumah, *personal loans* (*payroll loan* dan kredit tanpa agunan), pembiayaan kendaraan bermotor, kartu kredit, dan mulai mengembangkan bisnis *general insurance* sejak tahun 2012.

Pembiayaan bisnis konsumen ini juga ditunjang oleh pembaruan regulasi yang mengatur bisnis kartu kredit yang lebih *prudent* dan melindungi konsumen, seperti regulasi yang membatasi kepemilikan kartu kredit dan cara perhitungan bunga yang baru. Sasaran Bank Mandiri adalah menjadi pemimpin dan penyedia layanan keuangan paling inovatif di segmen ini. Sepanjang tahun 2013, Bank Mandiri secara konsisten telah menerapkan beragam program pemasaran dan meluncurkan berbagai penawaran serta produk baru untuk mendukung kinerja dan pertumbuhan Bisnis Direktorat Consumer Finance.

Kunci Keberhasilan dan Penghargaan Selama 2013

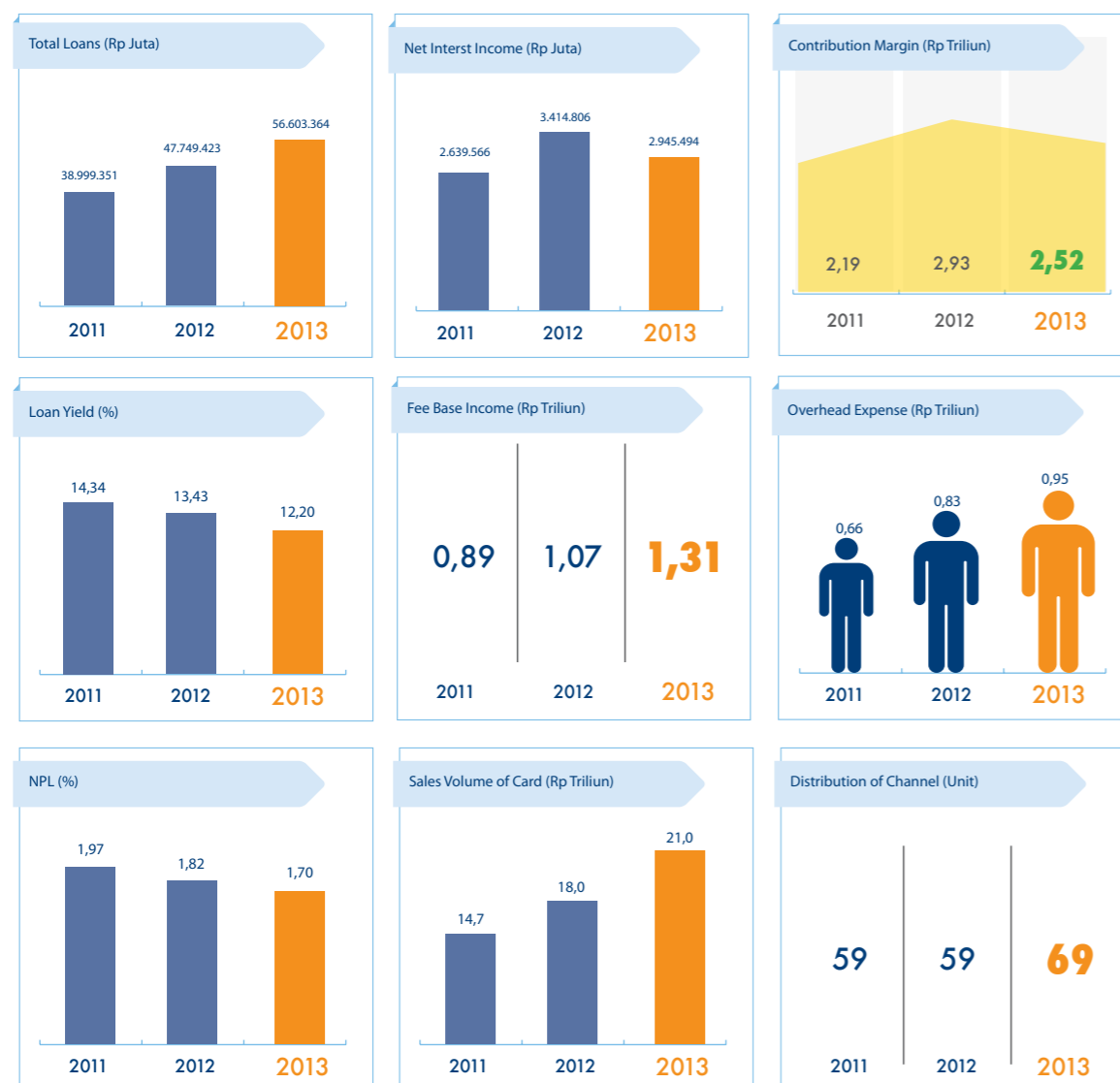
Bisnis Consumer Finance Bank Mandiri di tahun 2013 tetap mencatat pertumbuhan yang tinggi di tengah ketatnya persaingan segmen pembiayaan konsumen dan regulasi baru Bank Indonesia. Total penyaluran kredit meningkat 18,5% menjadi Rp56,6 Triliun dari sebesar Rp47,8 Triliun di tahun 2012. Sementara secara nasional industri pembiayaan konsumen hanya mencatat pertumbuhan sebesar 14,3%. Dengan pertumbuhan yang lebih baik daripada industri, pangsa pasar kredit konsumen Bank Mandiri tumbuh menjadi 6,2% atau meningkat 0,1% dibandingkan tahun 2012. Pada saat bersamaan, Direktorat Consumer Finance juga terus memperkuat *risk management* dan menjalankan prinsip kehati-hatian sehingga Non-Performing Loans berhasil terus diturunkan menjadi 1,70% atau turun 0,12% dibandingkan dengan periode yang sama tahun 2012 sebesar 1,82%. Dengan pencapaian tersebut, pendapatan bunga bersih dari segmen konsumen mencapai Rp2,95 Triliun serta *fee-based income* mencapai Rp1,3 Triliun. Sehingga Direktorat Consumer Finance secara keseluruhan dapat membukukan kontribusi margin bersih sebesar Rp2,5 Triliun.

Keberhasilan Direktorat Consumer Finance di tahun 2013 antara lain tercermin dari penyaluran KPR yang dapat bertumbuh 18,3% atau mencapai Rp26,9 Triliun di tengah keluarnya regulasi baru oleh Bank Indonesia yang memperketat penyaluran kredit beragunan properti di bulan Oktober 2013. Untuk memperkuat Bisnis KPR, Bank Mandiri telah menjalin kerjasama dengan 1.396 proyek *developer* dan 179 *brokerage house* di seluruh Indonesia sehingga dapat menjangkau konsumen yang lebih luas dan mengukuhkan Bank Mandiri sebagai salah satu bank terbaik dalam penawaran kredit kepemilikan rumah di Indonesia. Terkait kerjasama dengan *developer* tersebut kami juga melakukan *exclusive joint promotion* dan program *marketing* dengan *developer* dan *brokerage house* unggulan berupa penawaran-penawaran yang kompetitif baik dari sisi bunga maupun berbagai fitur lainnya.



consumer finance

consumer finance



Selain penyaluran kredit perumahan, Bank Mandiri di tahun 2013 juga berhasil meningkatkan penyaluran kredit personal loans (*payroll loan* dan kredit tanpa agunan) yang mencapai Rp9,7 Triliun atau bertumbuh 16,5% dari tahun 2012. Penyaluran *personal loans* difokuskan pada penyaluran *payroll loan* dimana Bank Mandiri menggunakan *data base* nasabah yang perusahaan tempatnya bekerja telah menggunakan sebagai tempat penyaluran *payroll*-nya.

Bisnis kartu kredit Bank Mandiri mencatatkan pertumbuhan yang signifikan di tahun 2013, dimana baki debit kartu kredit mencapai Rp5,6 Triliun meningkat sebesar 11,6% dari posisi yang sama tahun 2012, hal ini semakin memperkuat posisi Bank Mandiri sebagai salah satu yang terdepan dalam industri ini dengan *market share* kartu kredit menjadi sebesar 10,9%. Pertumbuhan tersebut tidak lepas dari pertumbuhan *leading indicator* utama yakni jumlah pemegang kartu kredit Bank Mandiri yang mencapai 3,15 juta kartu atau bertumbuh sebesar 304 ribu kartu dari posisi tahun 2012 dan *sales volume* mencapai sebesar Rp20,97 Triliun atau meningkat sebesar 16,4% dari posisi tahun 2012. Pada bisnis kartu kredit penerapan sistem manajemen risiko yang handal serta prinsip kehati-hatian mampu menjaga tingkat NPL di level 2,29% lebih baik dari NPL industri yang sebesar 3,00%.

Bisnis pembiayaan kendaraan yang dikembangkan melalui anak perusahaan Mandiri Tunas Finance (MTF) juga menunjukkan perkembangan yang baik. Total pembiayaan kendaraan melalui MTF mencapai Rp15,63 Triliun atau meningkat 36,6% dibandingkan tahun 2012, dengan porsi Joint Finance Bank Mandiri mencapai Rp10,36 Triliun. MTF juga terus mengembangkan jaringan distribusinya yang saat ini telah memiliki 81 cabang di seluruh Indonesia. MTF juga terus meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah termasuk kecepatan proses dan suku bunga yang kompetitif bagi nasabah. Selanjutnya MTF juga bersinergi dengan berbagai unit bisnis Bank Mandiri antara lain melalui jasa keagenan, *referral* Distribution Network, kerjasama dengan Corporate Banking, Commercial & Business Banking dimana realisasi pencairan Jasa Keagenan MTF sampai dengan Desember 2013 mencapai sebesar Rp398 Miliar.

Sedangkan bisnis asuransi umum yang dikembangkan Mandiri AXA General Insurance (MAGI) menunjukkan pertumbuhan pesat. MAGI mencatat pendapatan premi sebesar Rp392,9 Miliar atau meningkat 105% dibanding tahun 2012 serta memproduksi sekitar 450 ribu polis atau meningkat 147% dibanding tahun 2012. Pada tahun 2013 MAGI fokus pada peningkatan volume bisnis melalui kerjasama dengan mitra bisnis utama yaitu PT Mandiri Tunas Finance serta Unit Bisnis PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Untuk mendukung peningkatan volume bisnis tersebut, MAGI juga melaksanakan inisiatif pendukung antara lain penawaran produk baru, pengembangan sumber daya manusia, peningkatan layanan untuk mitra bisnis strategis dan nasabah, serta menyediakan sistem teknologi informasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Saat ini MAGI telah menjalin kerjasama jaringan bengkel rekanan dengan 281 bengkel di 66 kota dan menyediakan layanan Emergency Road Assistance di 12 kota besar. Atas berbagai pencapaian tersebut, Bank Mandiri berhasil memperoleh berbagai penghargaan diantaranya pada event "*Property Indonesia Award 2013*" sebagai "*The Best Property Service untuk kategori Bank penyalur KPR*"; "*Property & Bank Award 2013*" sebagai "*Bank Terbaik dalam Layanan KPR (Kategori Bank Umum Terbaik dengan Aset di atas Rp 200 Juta)*"; "*Social Media Award 2013 untuk Kategori KPR Bank*"; "*Brand Champion 2013*" sebagai "*Gold Brand Champion of Most Preferred KPR Brand*"; "*Housing Estate KPR Award 2013*" sebagai "*Favourite KPR For Houses IDR 500 Million - 1 Billion Jabodetabek Area*", dan penghargaan Adipunya Puritama sebagai "*Peringkat kedua Bank Pelaksana KPR Sejahtera melalui Program FLPP Kategori Lemaga Penerbit Kredit Konvensional*".

Strategi & Rencana Kerja 2014

Strategi pengembangan bisnis Consumer Finance pada tahun 2014 tetap diarahkan untuk pengembangan bisnis *retail financing* dengan fokus pada produk-produk bersifat *high yield*. Hal ini sejalan dengan rencana korporasi Bank Mandiri untuk menjadi yang terdepan pada segmen kredit kepemilikan rumah (KPR), *personal loan*, kartu kredit, dan jasa pembiayaan kendaraan.

Dalam program kerjanya Direktorat Consumer Finance akan lebih diarahkan pada sinergi dengan jaringan kantor cabang dan unit bisnis lain di Bank Mandiri, penajaman *target market* di masing-masing daerah yang potensial, pengembangan produk yang variatif dan inovatif, *pricing strategy* yang kompetitif dengan dukungan manajemen risiko yang dinamis. Jumlah jaringan cabang yang mencapai lebih dari 1.400 kantor cabang dan jumlah nasabah yang mencapai lebih dari 13 Juta nasabah tentunya dapat menjadi *competitive advantage* tersendiri bagi Direktorat Consumer Finance untuk melakukan penetrasi yang lebih luas dan agresif. Penerapan strategi aliansi dengan mengoptimalkan jaringan cabang untuk melakukan *referral* dan *cross selling* produk-produk personal loan, kartu kredit, serta kredit kendaraan bermotor.



consumer finance

Kebijakan Bank Indonesia terkait persyaratan pemberian kredit berbasis agunan yang mulai berlaku efektif sejak Oktober 2013 akan berdampak langsung pada bisnis KPR di tahun 2014, namun Bank Mandiri tetap meyakini bahwa bisnis KPR akan tetap bertumbuh dan dapat mempertahankan posisi sebagai salah satu *market leader* di bisnis KPR. Direktorat *Consumer Finance* akan terus mengembangkan pembiayaan *secondary market* dan penyaluran Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan (FLPP) dengan fokus pada wilayah - wilayah yang memiliki potensi tinggi. Selain itu Direktorat *Consumer Finance* akan memperkuat hubungan dengan *developer* dan menambah jumlah kerjasama dengan *developer*, khususnya *developer middle segment* dan FLPP.

Pada bisnis *personal loans*, Bank Mandiri akan mengembangkan produk *high yield* berbasis *payroll* yang akan difokuskan melalui strategi aliansi dengan unit bisnis lain di Bank Mandiri, khususnya untuk penetrasi perusahaan-perusahaan yang termasuk dalam program *Anchor Client*, SPAN, serta *selected company* yang telah menjalin kerjasama dan menyalurkan *payroll*-nya melalui Bank Mandiri dengan memberikan penawaran suku bunga khusus dan syarat yang relatif lebih mudah. Program-program *preapproved* akan terus dikembangkan untuk nasabah *existing* yang telah berjalan dalam jangka waktu tertentu dan memiliki kualitas yang baik.

Sejalan dengan bertumbuhnya segmen *middle income* di Indonesia tahun 2014, bisnis kartu kredit juga diyakini akan tetap bertumbuh. Segmen dengan daya beli serta tingkat konsumsi yang tinggi akan semakin mendominasi masyarakat Indonesia khususnya *middle class income*. Untuk mengoptimalkan potensi tersebut, di tahun 2014 Bank Mandiri akan mengembangkan *program loyalty* dengan memberikan kemudahan dalam penukaran *loyalty point*, yang dapat memberi manfaat langsung bagi pemegang kartu. Program tersebut akan diadakan secara berkesinambungan agar Mandiri Kartu Kredit menjadi kartu dalam setiap transaksi dan memiliki nilai tambah bagi pemegang kartu. Selain itu, untuk mendukung pertumbuhan bisnis di tahun 2014, Bank Mandiri melakukan ekspansi dengan menambah jaringan *regional card center* dari 7 menjadi 12 kantor sehingga dapat semakin memperkuat strategi akuisisi melalui *channel* cabang yang selama ini menghasilkan kualitas portofolio yang baik. Bank Mandiri khususnya Direktorat Consumer Finance akan terus berinvestasi dan meningkatkan kompetensi pegawai Bank Mandiri, agar dapat memberikan solusi yang inovatif dan bernilai tambah kepada nasabah sebagai pondasi utama untuk dapat terus bertumbuh secara berkesinambungan. Sistem manajemen risiko akan terus disempurnakan untuk mendukung pertumbuhan tersebut sehingga Direktorat Consumer Finance siap untuk memulai dan mencatatkan prestasi yang lebih baik di tahun 2014.

entitas anak



entitas anak

kilas kinerja

bank syariah mandiri

total loans (Rp Triliun)	total deposit (Rp Triliun)	total fee (Rp Miliar)	total NII (Rp Miliar)	laba bersih (Rp Miliar)
50,13	56,46	1.193,00	3.356,91	651,24
total yield (%)	cost of liabilities (%)	NPF (%)	ROA (%)	ROE (%)
12	4,12	2,37	1,91	19,2

bank sinar harapan bali

total loans (Rp Triliun)	total deposit (Rp Triliun)	total fee (Rp Miliar)	total NII (Rp Miliar)	laba bersih (Rp Miliar)
0,73	0,84	11,4	101,37	17,24
total yield (%)	cost of liabilities (%)	NPF (%)	ROA (%)	ROE (%)
20,35	5,57	0,54	2,3	10,65

AXA mandiri financial services

volume AFYP (Rp Triliun)	volume FUM (Rp Triliun)	total fee (Rp Miliar)	laba bersih (Rp Miliar)	ROE (%)
3,05	15,49	512,41	1.117,0	65,1

mandiri sekuritas

securities underwriting (Rp Triliun)	bond trading volume (Rp Triliun)	equity trading value (Rp Miliar)	pendapatan operasional (Rp Miliar)	ROE (%)
10,04	60,59	120,71	519,18	10,6

mandiri tunas finance

total loans (Rp Triliun)	total aset (Rp Triliun)	total fee (Rp Miliar)	total NII (Rp Miliar)	laba bersih (Rp Miliar)
15,63	5,64	237,76	476,29	176,37
NPL (%)	total loan yield (%)	ROA (%)	ROE (%)	
1,72	3,54	4,45	29,14	

entitas anak-syariah

bank syariah mandiri

Pada tahun 2013, Bank Syariah Mandiri semakin menunjukkan eksistensinya sebagai pemain utama di segmen perbankan syariah nasional. Laba bersih BSM sampai dengan Desember 2013 mencapai Rp651,24 Miliar.

Di tengah kondisi perekonomian dan kompetisi perbankan yang semakin ketat, BSM berhasil memanfaatkan momentum untuk terus memperbaiki kinerja guna mencapai aspirasinya sebagai **Bank Syariah Terpercaya Pilihan Mitra Usaha**. Meskipun tahun 2013 merupakan tahun penuh tantangan terutama dengan implementasi Corporate Plan 2011-2015 dan Core Banking System yang baru, namun seluruh jajaran BSM dapat tetap fokus untuk mencapai kinerja sesuai dengan rencana bisnis yang ditetapkan.

BSM di tahun 2013 memfokuskan arah pengembangan bisnis pada bisnis *retail banking*, di antaranya melalui pembiayaan segmen mikro dan usaha kecil termasuk Bisnis Gadai, Warung Mikro, dan Pembiayaan Konsumer. Adapun 5 (lima) fokus utama untuk memenangkan persaingan di segmen ini yaitu; pertama Peningkatan produktifitas laba per pegawai; kedua Pengendalian kualitas aset, ketiga Peningkatan kualitas layanan, keempat Implementasi Proyek Saturn, Corporate Plan 2013, aliansi bisnis dengan PT Pos Indonesia dan Core Banking System tahap II, dan kelima Peningkatan kompetensi pegawai dan penguatan implementasi *shared values* ETHIC. Terkait dengan perluasan jaringan infrastruktur, BSM memperluas jaringan bisnis baik dalam bentuk jaringan fisik maupun virtual. Jaringan fisik per akhir 2013 meliputi outlet sebanyak 853 buah di 33 provinsi di Indonesia dan jaringan ATM sebanyak lebih dari 132 ribu buah di seluruh wilayah Indonesia dan Malaysia. Jaringan ATM tersebut meliputi jaringan ATM BSM sebanyak 909 buah, ATM Mandiri sebanyak 11.454 buah, ATM Bersama sebanyak 53.722 buah, dan ATM Prima sebanyak 66.770. BSM juga mendukung layanan transaksi perbankan melalui jaringan virtual internet menggunakan BSM Net Banking serta telepon seluler menggunakan layanan SMS Banking dan BSM Mobile Banking GPRS.

Sementara itu, untuk meningkatkan kualitas layanan, salah satu upaya BSM adalah menyediakan produk yang beragam untuk menunjang kegiatan bisnis nasabah. Pengembangan produk meliputi pendanaan, pembiayaan, dan produk jasa-jasa perbankan lainnya. Produk pendanaan BSM terdiri atas berbagai ragam tabungan, deposito, dan giro, sementara produk pembiayaan terdiri atas pembiayaan konsumen, komersial, dan korporasi. Skema pembiayaan tersebut dapat digunakan untuk membiayai berbagai sektor usaha seperti sektor perdagangan grosir, pertanian, industri, perdagangan ritel dan perumahan, sarana dan prasarana umum termasuk telekomunikasi, dll. BSM juga menawarkan produk-produk jasa perbankan yang lengkap dan modern, meliputi jasa pengiriman uang (*remittance*) Rupiah dan valas baik lokal maupun internasional, pembayaran berbagai macam tagihan (*billing*) seperti pembayaran listrik, air, telepon, pajak, dll., serta pembelian (*purchasing*) berbagai macam *voucher*. Kesemuanya dilayani secara *online*.

Selain strategi-strategi utama tersebut, BSM juga terus berupaya untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas SDM secara berkesinambungan, diantaranya melalui implementasi *e-recruitment* melalui *website* perusahaan, pelaksanaan training *in-house* maupun *public*, program *Officer Development Program* (ODP), serta program-program promosi dan *reward* untuk pegawai.

Berkat upaya keras dan implementasi strategi-strategi tersebut, di tahun 2013 BSM berhasil mempertahankan posisi sebagai bank syariah yang terbesar di Indonesia.



entitas anak-syariah bank syariah mandiri

Total aset BSM di Desember 2013 meningkat 18,00% menjadi Rp63,97 Triliun dari Rp54,21 Triliun di tahun 2012, meskipun pertumbuhan tersebut lebih rendah terhadap pertumbuhan aset bank umum syariah dan unit usaha syariah nasional sebesar 19,54% dari Rp195,02 Triliun di tahun 2012 ke Rp233,13 Triliun di November tahun 2013.

Sampai dengan November 2013, BSM mampu menguasai *market share* terbesar di segmen syariah yaitu hingga 27,87%, lebih rendah dari tahun 2012 yang sebesar 30,34%. Walaupun pertumbuhan *market share* mengalami penurunan, BSM masih dapat mempertahankan peringkat 20 bank nasional terbesar di sisi aset (termasuk bank konvensional), meningkat dari peringkat 21 di tahun 2010, dan 32 di tahun 2006.

Di bidang pembiayaan, pertumbuhan pembiayaan BSM mencapai 12,83% atau Rp5,70 Triliun, meningkat dari Rp44,43 Triliun di tahun 2012 ke Rp50,13 Triliun di Desember 2013, meskipun pertumbuhan tersebut lebih rendah terhadap pertumbuhan pembiayaan industri yang sampai dengan bulan November 2013 tumbuh sebesar 22,59% dari Rp147,51 Triliun di tahun 2012 ke Rp180,83 Triliun di November 2013.

Penyaluran pembiayaan BSM juga mengacu pada misi perusahaan, yaitu fokus pada pembiayaan UMKM. Sepanjang tahun 2013, BSM berhasil meningkatkan porsi pembiayaan UMKM (Non-Korporasi) menjadi 66,89% menurun dari tahun 2012 yang sebesar 73,27%. Selain pertumbuhan yang baik tersebut, BSM tetap menjaga aspek kehati-hatian walaupun rasio Pembiayaan Bermasalah (NPF) Bank secara *gross* meningkat dari 2,82% di tahun 2012 ke 4,32% di Desember 2013 dan NPF *netto* dari 1,14% di tahun 2012 ke 2,29% di Desember 2013.

Di bidang dana, pertumbuhan dana pihak ketiga BSM mencapai 19,09% atau Rp9,05 Triliun, meningkat dari Rp47,41 Triliun di tahun 2012 ke Rp56,46 Triliun di Desember 2013. Sementara itu dana pihak ketiga perbankan syariah sampai dengan bulan November 2013 tumbuh 19,51% dari Rp147,51 Triliun pada tahun 2012 ke Rp176,29 Triliun pada November 2013. BSM juga terus menjaga rasio dana konsumen dan dana murah. Total pendanaan BSM sejak 8 tahun terakhir selalu didominasi oleh dana konsumen (dana yang berasal dari nasabah individual). Per akhir Desember 2013, dana konsumen berkontribusi 56,91% terhadap total dana pihak ketiga. Sampai dengan akhir Desember 2013, BSM memiliki lebih dari 5,97 juta rekening pendanaan, baik rekening individu maupun rekening perusahaan.

Sampai dengan tahun 2013 BSM masih menguasai *market share* terbesar baik untuk pendanaan maupun pembiayaan. Walaupun *market share* pendanaan menurun dari 32,14% di tahun 2012 ke 32,03% sampai dengan bulan November 2013, dan *market share* pembiayaan menurun dari 30,34% di tahun 2012 ke 27,87% sampai dengan bulan November 2013.

Sepanjang tahun 2013, BSM berhasil menjaga profitabilitas yang optimal. Laba bersih BSM sampai dengan Desember 2013 mencapai Rp651,24 Miliar. Trend kinerja imbal hasil rata-rata ekuitas (ROE) mencapai 15,34%, sementara imbal hasil rata-rata aktiva (ROA) mencapai 1,53%.



entitas anak-syariah bank syariah mandiri

Atas kinerja baik tersebut, di tahun 2013, BSM mendapatkan 41 penghargaan dari pihak eksternal, diantaranya Platinum Trophy Award, The Best Islamic Bank in Indonesia, Best Service Excellence Bank Rank: II, The Best Islamic Bank in Indonesia 2013, Platinum Trophy Award, Indonesian Most Admired Knowledge Enterprise Award, Best Syariah 2013, The Best Islamic Bank, Annual Report Award, Best Syariah 2013, The Most Trusted Companies Award.

Memasuki tahun 2014, tantangan yang dihadapi BSM juga semakin berat terutama terkait dengan meningkatnya persaingan baik dari pemain lokal maupun asing. Sampai dengan November 2013, jumlah bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah mencapai 194 bank, terdiri dari 11 BUS, 23 UUS, dan 160 BPRS. Di sisi lain, ekspektasi pemegang saham juga semakin meningkat baik untuk peningkatan kinerja keuangan maupun peningkatan *market share*. Dalam kondisi bisnis yang semakin menantang, BSM akan senantiasa berupaya untuk meningkatkan nilai bagi *shareholders* dan seluruh *stakeholders*.

BSM akan semakin mempertajam fokus bisnisnya di *segmen retail banking* dan UMKM melalui pengembangan Bisnis Gadai, Warung Mikro, CFBC dan *Commercial Banking*. Untuk menghadapi tantangan bisnis yang ada, BSM telah menetapkan 5 (lima) fokus utama yang sekaligus merupakan penajaman dari fokus di tahun 2014, yaitu; pertama, pencapaian laba bersih sebesar Rp1,00 Triliun; kedua, perbaikan proses dan infrastruktur pembiayaan; ketiga, implementasi proyek Corporate Plan dan penyelesaian iBSM; keempat, pengembangan SDM dan kelima, peningkatan kualitas layanan (peringkat 1 di perbankan syariah).

Selain penetapan fokus dan pembenahan internal, untuk menghadapi iklim persaingan yang semakin ketat BSM akan memperkuat sinergi dan aliansi dengan Bank Mandiri sebagai induk perusahaan, maupun dengan entitas anak Bank Mandiri lainnya, terutama melalui optimalisasi *customer base* Mandiri Group. Selain itu sinergi antar entitas anak dan induk entitas akan dilakukan juga dalam strategi penghimpunan dana dan pembiayaan, *sharing* jaringan cabang dimana produk-produk syariah dan *insurance* dapat dijual melalui cabang-cabang Bank Mandiri dan entitas anak lainnya, serta pemanfaatan *sharing* ATM dengan mengoptimalkan *sharing* ATM Bank Mandiri seperti fitur-fitur pembayaran yang telah dilakukan pada akhir Desember 2013. Demikian juga kerjasama *sharing* ATM dengan BCA yang telah efektif dilaksanakan di tahun 2012.

Dengan pembenahan dan penajaman strategi bisnis internal, serta dukungan penuh dari Bank Mandiri sebagai pemegang saham mayoritas, pemerintah, regulator, alim ulama, masyarakat, nasabah, dan mitra usaha, BSM optimis dapat mewujudkan aspirasinya sebagai bank kebanggaan bangsa Indonesia.



entitas anak - selain syariah dan asuransi mandiri sekuritas

Mandiri Sekuritas merupakan perusahaan efek hasil *merger* beberapa perusahaan sekuritas di lingkungan Bank Mandiri, yaitu Bumi Daya Sekuritas, Exim Securities dan Merincorp Securities Indonesia yang telah beroperasi sejak 31 Juli 2000. Mandiri Sekuritas dengan modal disetor sebesar Rp638 Miliar menjadikan perusahaan sekuritas berkapitalisasi terbesar di Indonesia yang memungkinkan untuk berpartisipasi di seluruh spektrum yang luas dari transaksi pasar modal Indonesia. Saat ini Mandiri Sekuritas telah menjadi penyedia jasa layanan *investment banking* dan pialang efek terdepan di Indonesia.

Perlambatan ekonomi global yang terjadi pada tahun 2013 turut berdampak pada penurunan kinerja pasar modal di kawasan regional maupun global tak terkecuali Bursa Efek Indonesia (BEI). Kinerja pasar modal Indonesia terlihat pada Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) mengalami penurunan, yaitu dari 4.316,687 pada akhir tahun 2012 menjadi 4.212,980 di akhir Desember 2013 atau turun sebesar 2,40%, namun pada bulan Mei telah mencatatkan rekor indeks tertinggi sepanjang sejarah dengan ditutup pada level 5.214,976.

Dan di saat kondisi industri pasar modal yang beberapa kali mengalami tekanan negatif ini, Mandiri Sekuritas dengan berbekal komitmen dan tekad untuk selalu menjadi yang terdepan, meminimalisir gejolak pasar dengan memanfaatkan semua sumber daya dan peluang yang ada secara optimal sehingga dapat menutup tahun 2013 dengan memperlihatkan kinerja yang baik.

Hal ini tercermin melalui (Divisi) Direktorat Investment Banking, Mandiri Sekuritas pada tahun 2013 tetap kembali menunjukkan keberhasilannya dengan menjadi pemimpin dalam transaksi penjamin emisi efek di Indonesia baik penjaminan obligasi maupun ekuitas, setelah menyelesaikan beberapa mandat dari sejumlah perusahaan terkemuka di Indonesia. Mandiri Sekuritas juga melanjutkan dominasinya pada layanan *capital markets* dalam bentuk aktivitas perdagangan saham dan obligasi baik di pasar perdana maupun sekunder.

Atas berbagai pencapaian tersebut, Mandiri Sekuritas di tahun 2013 kembali meraih berbagai penghargaan internasional dan nasional, diantaranya sebagai:

- Best Investment Bank in Indonesia untuk ke-9 kali berturut-turut dari Global Finance
- Best Investment Bank, Best Equity House dan Best Bond House, dari FinanceAsia
- Top Bank in the Secondary Market untuk Corporate Bond dan Top Bank Arranger, Quality and Number of Primary Corporate Bond Deals dari The Asset
- Best Investment Bank, Best Equity House dan Best Bond House untuk kedua kalinya dari Alpha Southeast Asia
- #1 Best Local Brokerage House in Indonesia untuk ketiga kalinya dari Brokers Poll Asiamoney
- Indonesia's Best Domestic Debt House dari Asiamoney
- Underwriter Teraktif dari Capital Market Award, PT Bursa Efek Indonesia

Penghargaan lain yang tak kalah membanggakan juga diperoleh untuk beberapa deal yang ditangani Mandiri Sekuritas sepanjang tahun 2013 antara lain:

- Transaksi yang memperoleh penghargaan dari Alpha Southeast Asia adalah Treasury Shares Private Placement sebagai Best Secondary Deal dan IPO Semen Baturaja sebagai Best Small-Cap Equity Deal
- Transaksi re-IPO Matahari Department Store yang memperoleh penghargaan masing-masing sebagai Best Secondary Offering dan Best Deal dari The Asset Triple A Regional and Country Awards



entitas anak - selain syariah dan asuransi mandiri sekuritas

INVESTMENT BANKING

Mandiri Sekuritas di sepanjang tahun 2013 telah secara aktif berhasil merampungkan 30 *deal* penjaminan emisi saham dan obligasi sekaligus secara aktif memberikan layanan sebagai penasihat keuangan bagi perusahaan-perusahaan besar di Indonesia.

Bloomberg League Table menempatkan Mandiri Sekuritas di peringkat pertama dan berhasil menjadi penjamin emisi terbesar di Indonesia dengan nilai penjaminan emisi saham dan obligasi senilai Rp11,432 Triliun, dan penguasaan pangsa pasar sebesar 15,5% (naik dari tahun 2012 sebesar 13,8%).

Bonds & IPO Underwriter League Table 2013

No	Underwriter	Amount	Market Share
1	Mandiri Sekuritas PT	11.432,18	15,5%
2	Indo Premier Securities	8.637,59	11,7%
3	Danareksa Sekuritas PT	7.957,35	10,8%
4	Bahana Securities	7.622,63	10,3%
5	CIMB	5.580,40	7,6%
6	Standard Chartered Bank	5.291,40	7,2%
7	HSBC Bank PLC	3.108,82	4,2%
8	RHB	3.003,25	4,1%
9	BCA Sekuritas PT	2.814,69	3,8%
10	Ciptadana Sekuritas	2.604,16	3,5%
11	Others	15.802,03	21,3%
Total		73.854,50	100%

Sumber: Bloomberg

Sejumlah transaksi besar yang berhasil ditangani di sepanjang 2013 di antaranya adalah obligasi Bank OCBC NISP, FIF, Garuda Indonesia, PLN serta obligasi Jasa Marga, dimana Mandiri Sekuritas menjadi penjamin emisi tunggal (*sole underwriter*). Mandiri Sekuritas juga menangani IPO Semen Baturaja, Dyandra, Cipaganti, Sawit Sumbermas dan Sido Muncul, serta *rights issue* (Astra Otoparts, Bank Internasional Indonesia dan ATPK Resources) dan placement (Telkom, Astra Otoparts dan Matahari Putra Prima).

Selain itu, Mandiri Sekuritas juga turut serta menangani penerbitan Global Bonds dari Pemerintah dan PT Pertamina (Persero) senilai USD219,25 Juta.

Selain penerbitan obligasi, Mandiri Sekuritas juga berhasil menyelesaikan mandat penerbitan Medium Term Notes (MTN) dari beberapa perusahaan antara lain Perkebunan Nusantara III, Hotel Indonesia Natour, Pembangunan Perumahan, Perum Perumnas, Wika Beton, Perdana Gapura Prima, dan lainnya.

CAPITAL MARKETS

Melalui Direktorat Capital Markets, Mandiri Sekuritas tetap dapat menunjukkan peran aktifnya baik dalam transaksi obligasi maupun saham di pasar perdana dan sekunder.

Dalam hal perdagangan obligasi, Mandiri Sekuritas tetap mempertahankan posisinya sebagai salah satu anggota bursa teraktif dalam perdagangan Surat Utang Negara di pasar sekunder selama 2013 dengan membukukan



entitas anak - selain syariah dan asuransi
mandiri sekuritas

volume perdagangan sebesar Rp60,6 Triliun, nilai tersebut menempatkan kembali Mandiri Sekuritas pada posisi pertama di antara perusahaan efek anggota Bursa Efek Indonesia dengan penguasaan pangsa pasar sebesar 15,6% (naik dari tahun 2012 sebesar 11,42%).

Selanjutnya, di sisi perdagangan saham, meskipun terjadi fluktuasi di pasar, Mandiri Sekuritas di tahun 2013 tercatat sebagai broker yang aktif bertransaksi dengan membukukan nilai transaksi yang meningkat secara signifikan hingga 69% dari Rp68,4 Triliun di tahun 2012 menjadi Rp115,2 Triliun dan penguasaan pangsa pasar sebesar 3,81 % (naik dari tahun 2012 sebesar 3,06%).

Sementara itu, Mandiri Sekuritas juga mencatatkan pertumbuhan nasabah ritel yang meningkat hampir 66% dari tahun lalu. Dimana saat ini jumlah nasabah mencapai 22.000, naik dari sekitar 13.700 nasabah di akhir tahun 2012.













Kinerja di atas dapat terwujud dengan bermodalkan luasnya basis nasabah yang dimiliki, yang mencakup investor institusi dan ritel, dukungan SDM yang terdiri dari para profesional berpengalaman, *research* yang handal serta berbagai fasilitas pendukung lainnya seperti *remote trading* dan informasi pasar secara *real-time*.

Sejak keberhasilan Mandiri Sekuritas meluncurkan aplikasi layanan online trading berbasis klien pada tahun 2011. Layanan yang dikembangkan melalui kerjasama dengan Daishin Securities Co., Ltd, ini berikuk dukungan oleh keberadaan jaringan kantor cabang yang tersebar di Jakarta, Surabaya, Malang, Bandung, Banjarmasin, Medan serta kota besar lainnya akan memberikan kesempatan bagi Mandiri Sekuritas untuk meningkatkan basis nasabah ritel dan volume transaksi harian, serta memperluas kemampuan distribusi pada saat Mandiri Sekuritas menangani transaksi penjaminan emisi saham (IPO). Hal ini sejalan dengan strategi Mandiri Sekuritas untuk mensinergikan unit-unit bisnis yang ada di Mandiri Sekuritas dengan *online trading*.

Selanjutnya, guna mengantisipasi meningkatnya tantangan di masa datang, Mandiri Sekuritas akan terus meningkatkan sinergi dan berkoordinasi secara intensif di lingkungan Bank Mandiri Group dalam melakukan identifikasi atas berbagai peluang yang dapat dikembangkan, menyamakan langkah, persepsi dan target dalam menjalankan kegiatan usaha serta menunjukkan kesungguhan dalam menjawab setiap keinginan seluruh nasabahnya.

entitas anak - selain syariah dan asuransi
mandiri sekuritas

Daftar Awards yang diperoleh Mandiri Sekuritas selama 2013

	Best Investment Bank in Indonesia 2005- 2013 <i>Global Finance</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Best Investment Bank in Indonesia • Best Bond House • Best Equity House in Indonesia <i>FinanceAsia</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Best Secondary Offering in Indonesia for re-IPO Matahari Department Store • Best Deal in Indonesia for re-IPO Matahari Department Store US\$ 1.5 billion <i>The Asset</i>
	Indonesia's Best Domestic Debt House <i>Asiamoney</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Best Local Brokerage House in Indonesia 2010 - 2013 <i>Asiamoney Polls</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Top Bank in the Secondary Market in Indonesia – Corporate Bonds • Top Bank Arranger in Indonesia – Quality and Number of Primary Corporate Bond Deals <i>The Asset</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Best Investment Bank in Indonesia • Best Bond House in Indonesia • Best Equity House in Indonesia <i>Alpha Southeast Asia</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Best Secondary Deal (Telkom's IDR 2.4 billion Treasury Shares Private Placement) • Best Small-Cap Equity Deal (Semen Baturaja's IDR 1.3 trillion (US\$131 million) IPO) <i>Alpha Southeast Asia</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Most Active Underwriter 2012, 2013 <i>Capital Market Award</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Gold Brand Champion of Most Popular Brokerage House • Category: Trading Value > IDR 50 Trillion <i>MarkPlus: Indonesia Brand Champion</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Digital Brand Institusi Keuangan 2013 Kategori Perusahaan Sekuritas <i>Majalah Infobank</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • #2 Best Online Trading <i>Portal BeritaSatu.com</i>



entitas anak - selain syariah dan asuransi

mandiri tunas finance

Didirikan pada tahun 1989 dengan nama PT Tunas Financindo Corporation yang kemudian berubah nama menjadi PT Tunas Financindo Sarana, merupakan lembaga pembiayaan yang fokus pada pembiayaan kendaraan bermotor. Pada bulan Februari 2009 Bank Mandiri mengakuisisi perusahaan ini menjadi PT Mandiri Tunas Finance dengan kepemilikan Bank Mandiri sebesar 51% dan PT Tunas Ridean Tbk sebesar 49%. Visi MTF adalah untuk menjadi perusahaan pembiayaan kendaraan terbaik, terbesar dan terpercaya di Indonesia dengan strategi menjadi *top of mind* dalam industri pembiayaan serta memiliki cakupan layanan di seluruh wilayah Indonesia.

Pada tahun 2013 MTF telah membukukan laba bersih (YTD Des 2013) sebesar Rp176,31 Miliar tumbuh sebesar 51,28% dari tahun 2012 dengan Return On Equity (ROE) 29.13% serta NPL terjaga di kisaran 1.16%. Hasil rating PT PEFINDO tahun 2013 MTF berada pada posisi "idAA" yang menandakan bahwa MTF memiliki kemampuan yang relatif kuat dan diatas rata-rata untuk memenuhi kewajiban finansialnya.

Pada tahun 2013 MTF telah menyalurkan pembiayaan baru sebesar Rp11,59 Triliun didukung oleh 81 kantor cabang yang berlokasi tersebar di beberapa kota di Indonesia. Dengan aliansi antara MTF dan cabang Mandiri menjadikan MTF memiliki jangkauan jaringan di seluruh Indonesia. Sinergi juga berlanjut melalui *cross sell* dengan potensi *customer based* yang besar dari Bank Mandiri serta *fleet financing* dari nasabah Corporate Banking dan Commercial Banking Bank Mandiri. Selain itu MTF juga memiliki *captive dealer* dari Tunas Group, meliputi Tunas Toyota, Daihatsu, Isuzu, Mersindo Perkasa, Tunas BMW, dan Tunas Used Car. Sepanjang tahun 2013, MTF telah memanfaatkan infrastruktur tersebut untuk mencapai target pembiayaan. Realisasi pencapaian pembiayaan baru di tahun 2013 meliputi pembiayaan *new car* sebesar Rp10,07 Triliun, *used car* sebesar Rp1,24 Triliun dan pembiayaan motor sebesar Rp282 Miliar.

Untuk mendukung Visi MTF tahun 2014, MTF akan melakukan ekspansi dengan meningkatkan kerjasama dengan ATPM dan aliansi strategis dengan grup usaha Bank Mandiri yang akan meningkatkan portfolio pembiayaan baru MTF. Untuk mendukung Visi tersebut, MTF akan menaikkan *market share*, minimum 30% di Suzuki dan 10% di Daihatsu; meningkatkan penetrasi *passenger car financing* di merk Honda, Chevrolet, Ford, Mazda dan KIA, dan terus melanjutkan untuk bekerja sama dengan cabang-cabang Bank Mandiri di wilayah kerja MTF untuk memasarkan produk KKB melalui "pre-approved program" kepada nasabah-nasabah Bank Mandiri.

Di tahun 2014 MTF juga akan mengembangkan pembiayaan dalam bentuk *finance lease* untuk alat berat bagi debitur Corporate Banking maupun Commercial banking. Selain mendorong ekspansi pembiayaan, MTF juga menerapkan *Risk Management Information System (RMIS)* untuk memonitor risiko kredit *portfolio* sehingga dapat terukur dan menghasilkan *return* yang maksimal.



entitas anak - asuransi

mandiri AXA general insurance

Mandiri AXA General Insurance secara resmi diluncurkan pada tanggal 27 Oktober 2011. Mandiri AXA General Insurance merupakan perusahaan patungan untuk bisnis asuransi umum antara Bank Mandiri (60%) dan AXA Group (40%), setelah adanya akuisisi PT Asuransi Dharma Bangsa. Mandiri AXA General Insurance akan senantiasa memanfaatkan merek AXA Mandiri yang telah sukses, jaringan Bank Mandiri yang luas dan keahlian global AXA untuk membawa inovasi produk dan jasa asuransi umum dan untuk para nasabahnya di Indonesia. Mandiri AXA General Insurance berambisi menjadi perusahaan pilihan, baik bagi nasabah, mitra kerja, karyawan, pemegang saham, dan masyarakat; serta berkomitmen untuk menjalankan bisnis secara bertanggung jawab dan membangun hubungan yang didasari kepercayaan dengan semua pemangku kepentingan.

Pada tahun 2013 Mandiri AXA General Insurance fokus pada peningkatan volume bisnis melalui kerjasama dengan mitra bisnis utama yaitu PT Mandiri Tunas Finance dan Unit Bisnis PT Bank Mandiri (Persero) Tbk untuk menjadikan Mandiri AXA General Insurance salah satu perusahaan asuransi terbesar dan terbaik di Indonesia. Perusahaan telah melakukan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia dengan adanya 224 karyawan, jaringan 5 Kantor Cabang dan 8 Kantor Pemasaran. Selain itu perusahaan juga telah menjalin kerjasama jaringan bengkel rekanan dengan 281 bengkel di 66 kota dan menyediakan layanan Emergency Road Assistance di 12 kota besar. Seiring dengan pengembangan tersebut, di tahun 2013 Mandiri AXA General Insurance telah mencatat pendapatan sebesar Rp392,9 Miliar. Pada tahun 2013 Mandiri AXA General Insurance membukukan rugi bersih sebesar Rp26,8 Miliar dengan rasio keuangan CoR (%NEP) sebesar 143% dan RoA negatif 5,6% serta RoE negatif 25%. Mandiri AXA General Insurance di tahun 2013 menerima beberapa penghargaan antara lain Indonesia Insurance Award 2013 dari Majalah Business Review, MAIPARK Award 2013 dari MAIPARK, Best Commercial Lines Gross Written Premium (GWP) Growth Award dari AXA Asia dan Most Improved Reporting Team dari AXA Asia CFO Conference 2013.

Dari segi aspek pemasaran, MAGI tetap fokus pada segmen Multifinance, Consumer, Mikro, UKM serta Komersial. Dengan basis nasabah Bank Mandiri yang luas, yang meliputi segmen ritel sampai dengan segmen korporasi, serta didukung oleh anak-anak perusahaan (seperti Mandiri Tunas Finance yang bergerak di bidang pembiayaan kendaraan bermotor), terdapat potensi sinergi yang sangat kuat sehingga bisnis asuransi umum yang akan dimiliki Bank Mandiri akan bisa menciptakan nilai tambah yang besar.

Dengan kehadiran perusahaan asuransi umum ini, akan terbentuk sinergi yang kuat sehingga Mandiri AXA General Insurance dapat secara optimal menggali potensi bisnis yang ada, baik dari Bank Mandiri, dari perusahaan-perusahaan anak Bank Mandiri maupun dari jaringan nasabah Bank Mandiri yang luas. Kehadiran Mandiri AXA General Insurance makin meneguhkan posisi Bank Mandiri sebagai grup usaha jasa keuangan yang terintegrasi. Selain di bidang asuransi, bank terbesar di Indonesia ini telah memiliki bank syariah, multifinance, perusahaan sekuritas, dan manajer investasi.

Upaya Bank Mandiri memasuki bisnis asuransi umum didasari pada keinginan untuk merealisasikan visi menjadi The Most Admired And Progressive Financial Institution. Visi tersebut memiliki makna bahwa Bank Mandiri memiliki aspirasi untuk menyediakan produk dan jasa keuangan yang tidak terbatas hanya pada produk dan layanan perbankan. Dengan bertambahnya lini bisnis asuransi umum ini, Bank Mandiri makin memantapkan posisi sebagai pemimpin pasar industri jasa keuangan di Tanah Air. Ini menjadi batu loncatan untuk membawa bank ini ke level persaingan berikutnya, Asia Tenggara.



entitas anak - asuransi

AXA mandiri financial services

PT AXA Mandiri Financial Services (AXA Mandiri) merupakan perusahaan patungan antara Bank Mandiri (51%) dan AXA (49%) yang beroperasi sejak Desember 2003; dan saat ini secara representatif berada di lebih dari 1.100 cabang Bank Mandiri dan 170 cabang Bank Syariah Mandiri yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, serta didukung oleh 2.045 Financial Advisor dan 144 Sales Manager. Selain itu, AXA Mandiri juga memiliki 500 Telephone Sales Officer untuk menawarkan produk-produk perlindungan melalui *telemarketing*.

Selama tahun 2013, AXA Mandiri telah berhasil membukukan pendapatan premi sebesar Rp6,2 Triliun atau meningkat sebesar 10,1% dibandingkan pencapaian tahun 2012. Dari sisi laba bersih, per 31 Desember 2013 tercatat sebesar Rp1.024,2 Miliar. Sementara itu, aset AXA Mandiri per 31 Desember 2013 tercatat sebesar Rp16,8 Triliun dengan rasio kecukupan modal (RBC/*risk based capital*) adalah indikator tingkat kesehatan perusahaan asuransi), sebesar 668%.

AXA Mandiri menawarkan layanan perencanaan keuangan melalui berbagai produk asuransi yang memberikan nilai tambah kepada nasabah Bank Mandiri dan perusahaan-perusahaan anak Bank Mandiri. Untuk bisnis individu (ritel), AXA Mandiri menawarkan produk kombinasi asuransi dan investasi (*unit link*) yang memiliki pilihan fitur yang fleksibel dengan tingkat keuntungan optimal untuk memenuhi beragam kebutuhan seperti tabungan hari tua, dana pendidikan atau tujuan keuangan lainnya di masa datang. Di samping produk *unit link* tersebut, AXA Mandiri juga menawarkan produk asuransi tradisional seperti Mandiri Jiwa Sejahtera, Mandiri Jaminan Kesehatan, Mandiri Secure Plan, Mandiri Kesehatan Global dan Mandiri Kesehatan Prima yang memberikan proteksi untuk pertanggungjawaban jiwa dan kesehatan, selain serangkaian asuransi perlindungan tambahan (*riders*). Selain itu AXA Mandiri juga menyediakan perlindungan asuransi bagi nasabah pemegang kartu kredit, nasabah tabungan, nasabah *consumer loan* serta nasabah kredit mikro Bank Mandiri dan perusahaan-perusahaan anak Bank Mandiri.

Pada tahun 2013, sebagai perwujudan komitmen untuk terus berinovasi dalam menyediakan produk sesuai kebutuhan nasabah, AXA Mandiri meluncurkan Corporate Solutions yang memberikan solusi asuransi bagi perusahaan dalam mengelola kesejahteraan karyawan. Asuransi Mandiri Corporate Solutions menawarkan beragam produk *corporate*, diantaranya Asuransi Mandiri Corporate Health Plan yang memberikan solusi bagi perusahaan dalam memberikan perlindungan kesehatan bagi karyawannya dengan manfaat menyeluruh baik bagi perusahaan maupun karyawan yang disesuaikan berdasarkan kebutuhan dan anggaran perusahaan, Asuransi Mandiri Corporate Savings yang menawarkan solusi bagi perusahaan dalam menyediakan pelayanan terbaik kepada karyawannya untuk kesejahteraan masa depan mereka dan Asuransi Mandiri Corporate Life Plan yang memberikan fleksibilitas manfaat sesuai kebutuhan perusahaan.

Pada tahun 2013, AXA Mandiri juga telah mulai mengembangkan jaringan distribusinya melalui jaringan digital dengan memasarkan Asuransi Mandiri Secure Plan melalui e-commerce www.tokone.com dan peluncuran *mobile sales force* untuk menjangkau nasabah *non-walk in* Bank Mandiri.

entitas anak - asuransi

AXA mandiri financial services

Selama tahun 2013, AXA Mandiri berhasil meraih beberapa penghargaan, diantaranya:

- Call Centre Award 2013 dari Service Excellence & Care Center for Customer Satisfaction & Loyalty (Care CCSL) untuk kategori Asuransi Jiwa dengan predikat "EXCELLENCE" *Service Performance*.
- Email Customer Service Award 2013 dari Service Excellence & Care Center for Customer Satisfaction & Loyalty (Care CCSL) untuk kategori industri Banking-Financing-Insurance (BFI)
- Peringkat ke-3 The Best Risk Management Islamic Life Insurance-Sharia Unit Asset \geq 100 Bn dari KARIM Business Consulting untuk kategori perusahaan dengan aset di atas Rp100 Miliar.
- Peringkat ke-3 The Most Profitable Investment Islamic Life Insurance – Sharia Unit Asset \geq IDR 100 dari KARIM Business Consulting untuk kategori perusahaan dengan aset diatas Rp100 Miliar.
- Indonesia Service to Care Champion 2013 dari Marketeers & MarkPlus Insight untuk kategori Asuransi Jiwa.
- Indonesia Brand Champion 2013 dari Majalah Marketeers & Markplus Insight :
 - Bronze Brand Champion of Most Popular Brand untuk kategori Asuransi Kesehatan
 - Silver Brand Champion of Most Popular Brand untuk kategori Asuransi Unit-Link
 - Silver Brand Champion of Best Customer Choice Brand untuk kategori Asuransi Kesehatan
 - Silver Brand Champion of Best Customer Choice Brand untuk kategori Asuransi Unit-Link
 - Silver Brand Champion of Best Customer Choice Brand untuk kategori Asuransi Jiwa
- The Best Contact Center Indonesia 2013 dari Indonesia Contact Center Association dengan predikat The Best Contact Center Operations Category Silver
- Insurance Award 2013 dari Media Asuransi untuk kategori Asuransi Jiwa Terbaik 2013 dengan ekuitas Rp750 Miliar ke atas
- Top Agent Award 2013 dari Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) untuk jalur distribusi *Telemarketing*
- The Best Insurance Companies 2013 dari Majalah Investor untuk kategori Asuransi Jiwa Aset di atas Rp5 Triliun – Rp15 Triliun
- Annual Report Award 2012, peringkat 2, kategori Perusahaan Finansial *Private Non Listed* yang diselenggarakan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK)



entitas anak - selain syariah dan asuransi

bank sinar harapan bali

Segmen mikro yang menjadi fokus Bank Sinar Harapan Bali (BSHB) memiliki karakteristik pangsa pasar domestik sehingga memiliki ketahanan terhadap pengaruh krisis perekonomian global. Pada tahun 2013 Komposisi Kredit Mikro BSHB mencapai 62,89% dan sisanya merupakan Kredit Kecil & Menengah. BSHB senantiasa membuka akses permodalan kepada pengusaha mikro, sejalan dengan visinya untuk menjadi bank yang dominan pada segmen Mikro dan UKM di Bali.

Di tahun 2013, BSHB mencatat pertumbuhan kredit mikro, kecil dan menengah cukup signifikan. Sebagai gambaran, total aset posisi Desember 2013 sebesar Rp1.099,9 Miliar naik 5,36% dari bulan Desember 2012 Rp1.043,9 Miliar. Kredit yang disalurkan sebesar Rp733,9 Miliar, naik sebesar 15,51% dari tahun 2012 Rp635,4 Miliar. Laba tahun 2013 sebesar Rp17,2 Miliar naik sebesar 15,19% dari tahun 2012 Rp14,9 Miliar. Untuk kredit bermasalah (NPL) sebesar 1,75%, lebih rendah dibandingkan tahun 2012 yang sebesar 1,81%.

Arah dan kebijakan pengembangan usaha BSHB dalam jangka pendek dan menengah adalah meningkatkan pangsa pasar untuk menjadi bank yang dominan di Bali pada segmen mikro dan UKM. Strategi yang ditetapkan adalah menciptakan kemudahan akses, kenyamanan pelayanan serta menyediakan produk yang berorientasi pada kebutuhan segmen mikro dan didukung oleh sumber daya manusia yang mampu bersaing, responsif dan mampu menjawab tantangan industri perbankan kedepan. Upaya-upaya yang dilakukan untuk pencapaian arah dan pengembangan usaha BSHB antara lain:

- a. Memperkuat Sistem
 - Aspek penting dalam rangka memperkuat sistem adalah pengembangan Teknologi Informasi, Los System, memperkuat Manajemen Risiko dan penyempurnaan Sistem dan Prosedur Operasional serta business process.
- b. Membangun Budaya Atas Dasar Kinerja
 - Pembangunan budaya atas dasar kinerja melalui implementasi nilai-nilai perusahaan, menyempurnakan struktur organisasi dan penataan SDM, meningkatkan kompetensi dan kapabilitas karyawan serta penyempurnaan tata kelola perusahaan.
- c. Mengembangkan Bisnis
 - Pengembangan bisnis melalui peningkatan intermediasi khususnya pada segmen mikro produktif melalui pengembangan produk pembiayaan pedagang pasar, pengembangan jaringan kantor, dan pengembangan e-channel.
- d. Memperkuat Permodalan
 - Untuk meningkatkan ketahanan bank dalam mendukung pertumbuhan, daya saing dan kemampuan dalam menyerap risiko, pemenuhan kebutuhan modal tetap dilakukan dengan mengacu pada ketentuan yang berlaku.

BSHB secara konsisten melakukan upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan layanan kepada nasabah. Dengan lokasi kantor yang mayoritas berada di lingkungan pasar yang sebagian besar diisi oleh pelaku usaha mikro, BSHB senantiasa memberikan pelayanan melalui tenaga Mikro Kredit Sales (MKS) yang setiap hari mengunjungi debitur yang akan melakukan pembayaran angsuran tanpa harus meninggalkan tempat usahanya. Selain tenaga MKS, BSHB juga memberikan kemudahan dengan layanan Kolektor yang bertugas untuk berkunjung ke nasabah untuk memberikan pelayanan setoran tunai.

Dalam upaya meningkatkan produktifitas outlet BSHB, sampai dengan Desember 2013 BSHB telah melakukan peningkatan status kantor, antara lain: 40 Kantor Kas (KK) menjadi Kantor Cabang Mikro (KCM) dan 3 Kantor Cabang Pembantu (KC) menjadi Kantor Cabang (KC) yang tersebar di wilayah Kota Denpasar, Kabupaten Badung, Gianyar, Tabanan, Karangasem, Bangli, Buleleng dan Jembrana.

Pada tahun 2014, pemegang saham sedang menyusun rencana untuk melakukan aliansi dengan pihak lainnya untuk dapat meningkatkan bisnis BSHB secara signifikan. BSHB memiliki target untuk meningkatkan company value, laba, pertumbuhan aset dan Dana Pihak Ketiga (DPK) dengan portofolio pembiayaan difokuskan pada segmen kecil dan mikro.

entitas anak - selain syariah dan asuransi

mandiri manajemen investasi

PT Mandiri Manajemen Investasi (Mandiri Investasi) merupakan badan hukum yang dibentuk sebagai hasil pemisahan (*spin-off*) kegiatan usaha PT Mandiri Sekuritas di bidang pengelolaan aktivitas manajemen investasi. Mandiri Investasi menjadi anak perusahaan Mandiri Sekuritas yang bergerak dalam bidang investasi dan merupakan perusahaan manajer investasi nasional terbesar di Indonesia dengan pengalaman di bidang pengelolaan portofolio investasi sejak 1993. Sejak awal berdiri, Mandiri Investasi telah mendapat kepercayaan dari publik dan berhasil memenuhi kebutuhan nasabah dan pemegang saham. Dalam kurun waktu 10 tahun, Mandiri Investasi telah menjadi perusahaan manajemen investasi terdepan di Indonesia yang memiliki beragam produk dan layanan.

Didukung oleh pemahaman yang mendalam tentang situasi pasar di Indonesia, Mandiri Investasi memiliki kapasitas dan kompetensi yang tepat untuk tumbuh bersama dengan klien dan pelaku industri investasi portofolio. Visi Mandiri Investasi adalah menjadi perusahaan yang paling dipercaya, paling melayani, dan paling inovatif dalam industri reksa dana. Untuk mewujudkan visi tersebut, Mandiri Investasi senantiasa mengembangkan kualitas sumber daya manusia dan menciptakan produk yang inovatif dengan diversifikasi portofolio yang mengedepankan keseimbangan. Seluruh produk investasi Mandiri Investasi dikelola dengan penuh kehati-hatian.

Selain memiliki kinerja operasional yang baik, Mandiri Investasi juga senantiasa memastikan praktik tata kelola dan manajemen risiko berdasarkan praktik-praktik bertaraf internasional (*international best practices*) untuk menjaga kepercayaan dan pengelolaan dana yang optimal bagi para klien. Berbagai upaya tersebut membuktikan bahwa Mandiri Investasi merupakan mitra yang tepat bagi klien dan pelaku industri investasi di Indonesia serta kawasan Asia Pasifik.

Dengan manajemen yang dilengkapi pengetahuan dan pengalaman luas dalam dunia pasar modal Indonesia, Mandiri Investasi terus meluncurkan produk-produk reksa dana yang inovatif dan mengembangkannya untuk memenuhi kebutuhan para nasabah. Mandiri Investasi terbukti mampu meraih hasil istimewa dan menunjukkan kinerja yang impresif melalui penerapan standar internasional terbaik disertai dengan dedikasi tinggi dalam memberikan layanan prima kepada nasabah dan seluruh pemangku kepentingan. Pada masa mendatang, Mandiri Investasi siap meningkatkan kinerja dan mempelajari segala kemungkinan guna mencapai pertumbuhan bisnis dan kesuksesan perusahaan.

Kinerja 2013

Selama tahun 2013, Mandiri Investasi telah meluncurkan sebanyak 20 Reksa Dana yang terdiri dari 11 Reksa Dana Terproteksi, 5 Reksa Dana Saham dan 1 Reksa Dana Campuran, 2 Reksa Dana Pasar Uang dan 1 Reksa Pendapatan Tetap. Mandiri Investasi juga telah sukses mencetak Return on Equity sebesar 48% dengan rasio kecukupan modal (MKBD, yang merupakan indikator kesehatan perusahaan manajemen investasi) sebesar Rp37.5 Miliar. Pada tahun 2013, pangsa pasar Mandiri Investasi tercatat sebesar 10,03% , sedangkan Asset Under Management kelolaan tercatat sebesar Rp19,315 Triliun. Mandiri Investasi senantiasa berupaya menerapkan prinsip-prinsip *independency*, *credibility*, dan *good corporate governance* agar mampu memenuhi syarat-syarat kepatuhan *international best practice*.

Mandiri Investasi menyediakan beragam layanan jasa pengelolaan dana dalam bentuk: Reksa Dana (Mutual Fund) Pasar Uang, Pendapatan Tetap, Campuran, Saham dan Terproteksi, Discretionary Fund, dan Penasihat Investasi (Advisory). Mandiri Investasi senantiasa berkomitmen untuk senantiasa memberikan pelayanan terbaik bagi seluruh pemangku kepentingan. Perwujudan komitmen serta keberhasilan Mandiri Investasi dalam mengelola perusahaan maupun produknya telah mendapat pengakuan publik dalam berbagai penghargaan dari dalam dan luar negeri, diantaranya: Top Fund Manager dan CEO Of The Year.



entitas anak - selain syariah dan asuransi

mandiri international remittance sdn. bhd.

Mandiri International Remittance Sdn. Bhd. ("MIR") merupakan entitas anak yang seluruh sahamnya dimiliki oleh Bank Mandiri dan menjadi badan hukum Malaysia sejak tanggal 17 Maret 2009 dengan registrasi No. 850077-P. MIR merupakan perusahaan penyedia jasa pengiriman uang (*remittances*) di bawah ketentuan Bank Negara Malaysia ("BNM"). MIR telah mendapat persetujuan dari Bank Indonesia ("BI") melalui surat No. 10/548/DPB1 tanggal 14 November 2008 dan persetujuan dari BNM untuk melakukan kegiatan operasional melalui surat No. KL.EC.150/1/8562 tanggal 18 November 2009. Pembukaan kantor MIR dilakukan pada tanggal 29 November 2009 yang berlokasi di Kuala Lumpur, Malaysia. Pelayanan MIR masih terbatas pada jasa pengiriman uang kepada rekening di Bank Mandiri.

entitas anak - selain syariah dan asuransi

bank mandiri (europe) limited

Bank Mandiri (Europe) Limited ("BMEL") didirikan di London, Inggris pada tanggal 22 Juni 1999 berdasarkan The Companies Act 1985 of the United Kingdom. BMEL didirikan melalui konversi dari Bank Exim cabang London menjadi entitas anak dan efektif beroperasi sejak 31 Juli 1999. BMEL yang berlokasi di London, Inggris, bertindak sebagai bank komersial untuk mewakili kepentingan Bank Mandiri.

manajemen risiko

"Manajemen risiko di Bank Mandiri ditujukan untuk menjaga modal Bank, mendukung proses pengambilan keputusan, mengoptimalkan profil risk-return, meningkatkan nilai perusahaan, serta melindungi reputasi Bank"

A. ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) BANK MANDIRI

ERM merupakan pengelolaan risiko secara terintegrasi, yang menghubungkan antara *strategic planning*, *risk appetite*, *business execution*, *risk assessment* dan *performance evaluation*, dalam upaya mengoptimalkan pertumbuhan bisnis sesuai *risk-adjusted return* serta memaksimalkan *shareholder value*. Implementasi ERM sekaligus menjadi wahana untuk penerapan Basel II dan III di Bank Mandiri secara bertahap sesuai dengan regulasi dari Bank Indonesia.

Dengan ERM, Bank Mandiri memiliki kemampuan untuk menentukan secara tepat permodalan yang dibutuhkan untuk meng-cover risiko-risiko di Bank, mengalokasikan modal ke seluruh lini bisnis secara efisien dan rasional, serta mengidentifikasi peluang untuk melakukan diversifikasi dan optimalisasi portfolio.

ERM juga memberikan *common language* bagi seluruh unit kerja sehingga dapat meminimalkan "silo" di antara unit kerja serta meningkatkan keterkaitan antara fungsi manajemen risiko dengan pengendalian internal, termasuk kepada seluruh perusahaan anak. Selain itu, ERM akan ikut berperan dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan bisnis dan risiko.

Implementasi ERM System Bank Mandiri dalam skala yang komprehensif merupakan yang pertama diterapkan di Indonesia. Keberhasilan penerapan ERM System juga diakui secara internasional, antara lain oleh The Asian Banker melalui penghargaan **The Asian Banker Risk Management Award 2013** untuk kategori Enterprise Risk Management Project.





manajemen risiko

Penerapan manajemen risiko di Bank Mandiri melalui kerangka ERM dilakukan dengan pendekatan *two-prong*, yaitu pengelolaan risiko melalui permodalan dan pengelolaan risiko melalui aktivitas operasional, sehingga diharapkan tercapai pengelolaan risiko yang melekat dalam pengelolaan bisnis. Empat komponen utama pendukung penerapan pendekatan *two-prong* ini adalah Organisasi & Sumber Daya Manusia, Kebijakan & Prosedur, Sistem & Data, serta Metodologi/Model & Analytics.

1. ORGANISASI & SUMBER DAYA MANUSIA

Satuan Kerja Manajemen Risiko Bank Mandiri bertanggung jawab dalam pengelolaan risiko-risiko yang dihadapi Bank, termasuk mengembangkan *tools* pendukung yang dibutuhkan dalam proses bisnis dan pengelolaan risiko. Selain itu terdapat unit kerja yang bertindak sebagai *risk counterpart* dari unit bisnis dalam proses *four-eyes* pemberian kredit.

Salah satu kunci sukses pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen risiko tersebut yaitu adanya *risk awareness* dan kemampuan teknis yang memadai pada seluruh unit kerja di Bank Mandiri, dimana hal ini menjadi tanggung jawab dan melibatkan seluruh unit kerja di Bank Mandiri. Untuk itu, diselenggarakan pelatihan internal secara rutin melalui *Governance, Risk & Compliance (GRC) Academy*, baik bagi pegawai di lingkungan Direktorat Risk Management maupun Direktorat lainnya. Selain itu, setiap tahun dilaksanakan sosialisasi, forum diskusi, magang, maupun program mengenai manajemen risiko yang sejalan dengan internalisasi budaya perusahaan.

2. KEBIJAKAN & PROSEDUR

Bank Mandiri memiliki Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (KMRBM) sebagai pedoman utama pelaksanaan manajemen risiko. Sedangkan untuk area bisnis yang lebih spesifik, Bank memiliki kebijakan dan prosedur, misalnya di bidang perkreditan, *treasury*, dan operasional. Seluruh kebijakan dan prosedur di Bank Mandiri merupakan bentuk pengelolaan risiko yang melekat pada setiap aktivitas operasi Bank yang di-*review* dan di-*update* minimal sekali dalam setahun.

Penerapan manajemen risiko di Bank Mandiri adalah optimalisasi penggunaan *business judgement* bersama dengan analisa berdasarkan kondisi historis dengan tujuan menerapkan proses manajemen risiko yang melekat dalam proses bisnis.

3. SISTEM & DATA

Sistem manajemen risiko dikembangkan untuk mendukung proses bisnis yang lebih efisien agar pengambilan keputusan dapat lebih cepat namun tetap mengacu pada prinsip kehati-hatian. Dalam rangka menjaga integritas dan kualitas data, Bank telah menerapkan Integrated Processing System dan Loan Origination System yang telah diimplementasikan untuk meningkatkan efisiensi proses kredit serta menjaga kualitas data di segmen korporasi, komersial maupun retail, termasuk juga Integrated Collection System untuk meningkatkan produktivitas aktivitas *collection*, khususnya di segmen konsumen dan ritel. Untuk kegiatan *treasury* dan *asset & liability management*, Bank menggunakan Summit System dan Sendero System untuk mengelola risiko *trading book* dan *banking book*. Untuk mendapatkan gambaran profil risiko Bank Mandiri baik selaku perusahaan induk maupun profil risiko Bank yang terkonsolidasi dan terintegrasi dengan perusahaan anak, Bank telah mengimplementasikan *Risk Profile Mandiri System (RPX)* secara *web-based* sehingga mempercepat akses dan mempermudah kontrol.



manajemen risiko

Untuk mengintegrasikan pengelolaan risiko secara *bankwide*, Bank mengimplementasikan ERM *system* sebagai sarana untuk memantau pengelolaan risiko secara holistik, termasuk menghitung modal untuk mengcover semua jenis risiko. ERM *system* memiliki kapabilitas untuk melakukan perhitungan *capital charge (Standardized Approach dan Advanced Approach)*, implementasi *operational risk management tools, active portfolio management, stress testing dan value-based management*.

4. METODOLOGI/MODEL & ANALYTICS

Bank secara berkelanjutan menerapkan pengukuran risiko yang mengacu kepada *international best practices* dengan menggunakan pendekatan permodelan kuantitatif maupun kualitatif melalui pengembangan model risiko seperti *rating, scoring, value at risk (VaR), portfolio management, stress testing* dan model lainnya sebagai pendukung *judgemental decision making*. Secara periodik, model-model risiko tersebut dikalibrasi dan divalidasi oleh unit Model Risk Validator yang bersifat independen untuk menjaga keandalan dan validitas model serta memenuhi persyaratan regulasi.

PENGELOLAAN RISIKO MELALUI PERMODALAN

Pengelolaan risiko melalui permodalan di Bank Mandiri meliputi kebijakan diversifikasi sumber permodalan yang sinkron dengan rencana strategis jangka panjang, dan kebijakan alokasi modal secara efisien pada segmen bisnis yang memiliki profil *risk-return* yang optimal (termasuk penempatan pada perusahaan anak). Hal ini bertujuan untuk memenuhi ekspektasi *stakeholder* termasuk *investor* dan *regulator*.

Bank Mandiri memastikan memiliki kecukupan modal untuk mengcover risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional, baik berdasarkan ketentuan regulasi (*regulatory capital*) maupun kebutuhan internal (*economic capital*). Bank Mandiri mengacu kepada regulasi Bank Indonesia (Basel II) dalam melakukan perhitungan kecukupan modal untuk risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional.

Untuk risiko kredit, Bank menggunakan Pendekatan Standar Basel II (*Standardized Approach*)¹ dan saat ini secara bertahap memulai simulasi pendekatan berdasarkan rating internal (*Internal Ratings-Based Approach*). Pendekatan Standar Basel II risiko kredit belum menggunakan data rating eksternal dari nasabah debitur, namun saat ini Bank sedang melakukan inisiasi dan simulasi terkait penggunaan rating eksternal tersebut. Untuk risiko pasar, Bank menggunakan Model Standar², sedangkan secara internal Bank telah menggunakan *Value at Risk* sebagai model internal³. Untuk risiko operasional, Bank mengacu kepada Pendekatan Indikator Dasar Basel II (*Basic Indicator Approach*)⁴ dan sudah mensimulasikan Pendekatan Standar (*Standardized Approach*). Untuk posisi Desember 2013, perhitungan ATMR dan kecukupan modal adalah seperti pada tabel berikut:⁵

1 Mengacu pada SE BI No.13/6/DPNP tanggal 18 Februari 2011 perihal Perhitungan ATMR Risiko Kredit Menggunakan Pendekatan Standar.
 2 Mengacu pada SE BI No.14/21/DPNP tanggal 18 Juli 2012 perihal Perubahan atas Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 9/33/DPNP tanggal 18 Desember 2007 perihal Pedoman Penggunaan Metode Standar dalam Perhitungan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum dengan Memperhitungkan Risiko Pasar.
 3 Mengacu pada SE BI No.9/31/DPNP tanggal 12 Desember 2007 perihal Pedoman Penggunaan Model Internal dalam Perhitungan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum dengan Memperhitungkan Risiko Pasar.
 4 Mengacu pada SE BI No.11/3/DPNP tanggal 27 Januari 2009 perihal Perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) untuk Risiko Operasional dengan Menggunakan Pendekatan Indikator Dasar (PID).
 5 Bank Mandiri mengacu kepada regulasi Bank Indonesia yang mengatur transparansi, publikasi, dan laporan tahunan bank (PBI nomor 14/14/PBI/2012 tentang Transparansi dan Publikasi Laporan Bank dan SE BI nomor 14/35/DPNP perihal Laporan Tahunan Bank Umum dan Laporan Tahunan Tertentu yang Disampaikan kepada Bank Indonesia).



manajemen risiko

Tabel 1.a Pengungkapan Kuantitatif Struktur Permodalan Bank Umum (dalam Jutaan Rupiah)

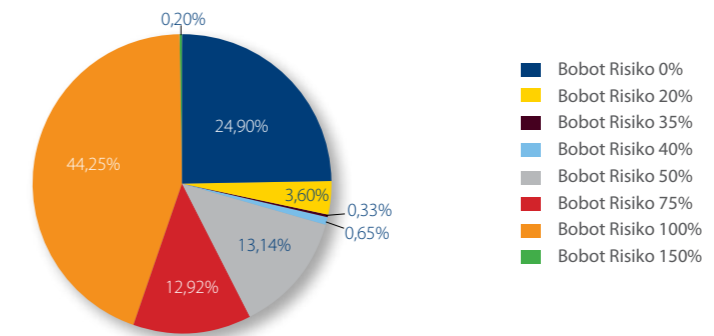
KOMPONEN MODAL	31 Desember 2013		31 Desember 2012	
	Bank	Konsolidasi	Bank	Konsolidasi
I KOMPONEN MODAL				
A Modal Inti	65.853.989	71.606.641	54.438.380	58.932.922
1 Modal disetor	11.666.667	11.666.667	11.666.667	11.666.667
2 Cadangan Tambahan Modal	55.739.397	60.219.128	44.369.337	47.655.277
3 Modal Inovatif	-	-	-	-
4 Faktor Pengurang Modal Inti	(1.552.075)	(628.743)	(1.597.624)	(679.384)
5 Kepentingan Minoritas	-	349.589	-	290.362
B Modal Pelengkap	7.491.432	9.001.217	7.509.124	9.003.821
1 Level Atas (Upper Tier 2)	6.691.917	7.160.629	5.755.636	6.226.427
2 Level Bawah (Lower Tier 2) maksimum 50% Modal Inti	2.351.590	2.351.590	3.351.112	3.351.112
3 Faktor Pengurang Modal Pelengkap	(1.552.075)	(511.002)	(1.597.624)	(573.718)
C Faktor Pengurang Modal Inti dan Modal Pelengkap	-	-	-	-
Eksposur Sekuritisasi	-	-	-	-
D Modal Pelengkap Tambahan yang Memenuhi Persyaratan (Tier 3)	-	-	-	-
E Modal Pelengkap Tambahan yang Dialokasikan untuk Mengantisipasi Risiko Pasar	-	-	-	-
II TOTAL MODAL INTI DAN MODAL PELENGKAP (A + B - C)	73.345.421	80.607.858	61.947.504	67.936.743
III TOTAL MODAL INTI, MODAL PELENGKAP, DAN MODAL PELENGKAP TAMBAHAN YANG DIALOKASIKAN UNTUK MENGANTISIPASI RISIKO PASAR (A + B - C + E)	73.345.421	80.607.858	61.947.504	67.936.743
IV ASET TERTIMBANG MENURUT RISIKO (ATMR) UNTUK RISIKO KREDIT	431.632.851	476.508.651	350.761.176	388.424.480
V ASET TERTIMBANG MENURUT RISIKO (ATMR) UNTUK RISIKO OPERASIONAL	57.671.278	67.642.899	48.384.624	55.735.767
VI ASET TERTIMBANG MENURUT RISIKO (ATMR) UNTUK RISIKO PASAR	1.972.041	1.990.242	1.044.148	1.244.238
A Metode Standar	1.972.041	1.990.242	1.044.148	1.244.238
B Model Internal	1.759.446	1.759.446	566.650	566.650
VII RASIO KEWAJIBAN PENYEDIAAN MODAL MINIMUM UNTUK RISIKO KREDIT, RISIKO OPERASIONAL DAN RISIKO PASAR [III : (IV + V + VI)]	14,93%	14,76%	15,48%	15,25%

Berdasarkan simulasi perhitungan beban modal risiko operasional dengan pendekatan indikator dasar Basel II, didapatkan ATMR untuk risiko operasional sebesar Rp57,67 Triliun (dibandingkan dengan menggunakan pendekatan standar sebesar Rp47,3 Triliun).

manajemen risiko

Beban modal untuk risiko kredit dengan pendekatan *Standardized Approach* untuk posisi Desember 2013, memberikan komposisi aset berdasarkan bobot risiko sebagai berikut:

Komposisi Aset Berdasarkan Bobot Risiko Kredit (Standardized Approach) - Desember 2013



Bank juga telah menghitung simulasi beban modal kredit dengan pendekatan *Advanced IRBA (Internal Rating Based Approach)*. Dengan menggunakan pendekatan *Advanced IRBA*, diharapkan Bank bisa mendapatkan rasio kecukupan modal yang lebih efisien.

Saat ini, Bank juga sedang mengembangkan pengukuran kebutuhan modal secara ekonomis (*economic capital*) baik untuk risiko kredit maupun risiko operasional, yang sekaligus menjadi dasar bagi bank untuk mulai mengimplementasikan VBM (*Value Based Management*) melalui pengukuran RORAC (*Return On Risk Adjusted Capital*). Sebagai langkah awal penerapan VBM tersebut, Bank mulai menggunakan indikator RORWA (*Return On Risk Weighted Asset*) yang lebih intuitif bagi unit bisnis, sebelum nantinya menerapkan RORAC.

Bank Mandiri telah mempersiapkan penerapan Basel III mengacu kepada dokumentasi Basel serta regulasi dan inisiatif yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia⁶. Bank Mandiri aktif mengikuti kelompok kerja Basel III maupun *Quantitative Impact Study (QIS)* yang dilaksanakan oleh Bank Indonesia. Berdasarkan posisi per Juni 2013, hasil QIS menunjukkan bahwa secara umum Bank Mandiri telah memenuhi pedoman dalam Basel III, dengan hasil simulasi *Capital Adequacy Ratio* lebih tinggi dibandingkan perhitungan kecukupan modal menggunakan Basel II. Hal ini disebabkan oleh struktur permodalan Bank Mandiri yang didominasi oleh *Tier 1 Common Equity*. Hasil QIS juga menunjukkan bahwa Bank Mandiri beroperasi pada tingkat risiko yang rendah, yang ditunjukkan oleh kecukupan *leverage ratio* dan tingginya *liquidity ratio*, yang disebabkan oleh ketatnya pengendalian risiko atas eksposur *off balance sheet*. Selain itu, posisi aset likuid dan komposisi neraca Bank menunjukkan konsistensi terhadap persyaratan Basel III.

PENGELOLAAN RISIKO MELALUI AKTIVITAS OPERASIONAL

Pengelolaan risiko melalui aktivitas operasional ditujukan untuk mengelola risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional pada level yang dapat diterima. Bank Mandiri menerapkan *risk appetite* dan *risk tolerance* dalam bentuk kebijakan limit dan sistem limit, yang disusun dan diusulkan oleh unit bisnis bersama unit manajemen risiko dan disetujui oleh *Risk Management Committee*. Penetapan limit didasarkan atas limit secara keseluruhan, limit per jenis risiko maupun limit per aktivitas fungsional tertentu yang memiliki eksposur risiko. Kebijakan limit tidak saja berfungsi dalam proses pengendalian risiko namun juga mendorong strategi bisnis dan ekspansi bisnis ke dalam koridor pertumbuhan dengan profil *risk-reward* yang optimal.

⁶ Antara lain PBI No.15/12/2013 tanggal 12 Desember 2013 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum.



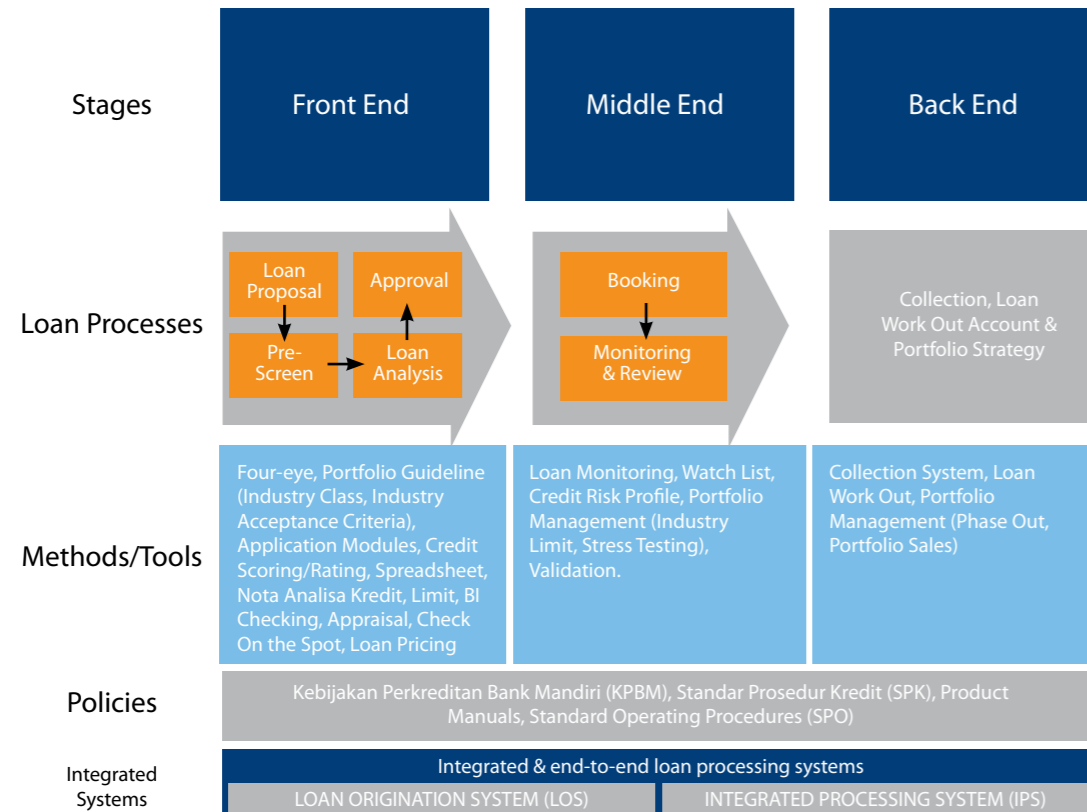
manajemen risiko

Pengelolaan risiko kredit dilakukan melalui *front end*, *middle end* dan *back end*. Pengelolaan risiko pasar dan likuiditas dilakukan melalui sistem limit. Pengelolaan risiko operasional pada produk dan aktivitas Bank dilakukan oleh seluruh unit kerja, dan di-review secara *bankwide* oleh unit *risk management*, serta diukur keefektifan pelaksanaannya (*assurance*) oleh unit Internal Audit.

1. PENGELOLAAN RISIKO KREDIT

Risiko kredit berasal dari aktivitas pemberian kredit, penempatan pada surat berharga dan kepada bank lain, *sales* kepada nasabah dan aktivitas *trading*. Risiko kredit juga berasal dari transaksi komitmen dan kontinjensi kepada nasabah dan *counterparty*. Pengelolaan risiko kredit bertujuan untuk mengukur, mengantisipasi, dan meminimalisir kerugian akibat kegagalan nasabah debitur atau *counterparty* dalam memenuhi kewajibannya.

ALUR PROSES KREDIT DAN PENGELOLAAN RISIKO KREDIT



Proses kredit dan pengelolaan risiko kredit di Bank Mandiri dilakukan secara terintegrasi oleh *Business Unit*, *Credit Operation Unit*, dan *Credit Risk Management Unit*. Dalam pelaksanaannya, didukung oleh sistem yang terintegrasi dan dilakukan secara *end-to-end*.

KEBIJAKAN KREDIT

Sebagai pedoman dalam pengelolaan kredit secara *end-to-end*, Bank Mandiri memiliki Kebijakan Perkreditan Bank Mandiri (KPBM), termasuk didalamnya Budaya Kredit dan Doktrin Perkreditan. Penjabaran kebijakan kredit secara operasional dituangkan dalam bentuk Standar Prosedur Kredit (SPK) dan Manual Produk. Proses pengelolaan kredit diawali dengan penetapan *target market*, melakukan *risk assessment* dan *monitoring* atas pemberian kredit.

manajemen risiko

Bank Mandiri menerapkan prinsip kehati-hatian dalam pemberian kredit, dimana fungsi analisis kredit dilakukan oleh unit bisnis dan unit risiko kredit yang independen, fungsi persetujuan kredit dilakukan secara "4 eyes principle" dan fungsi administrasi kredit dilakukan oleh unit *credit operation* yang independen terhadap unit bisnis dan unit risiko kredit.

PERSETUJUAN KREDIT

Persetujuan dan penetapan limit kredit pada segmen *corporate*, *commercial*, dan *business banking* (limit Rp5 Miliar s.d. Rp10 Miliar) diidentifikasi dan diukur melalui sistem *credit rating* yang kemudian dilakukan analisa kelayakan bisnis melalui *spreadsheet* dan Nota Analisa Kredit (NAK) secara terintegrasi dan *end-to-end* melalui *Integrated Processing System* (IPS).

Sedangkan pada segmen *retail* (*business banking* dengan limit Rp500 Juta s.d. Rp5 Miliar & mikro) dan *consumer* diukur melalui sistem *credit scoring*. Proses kredit dan pengelolaan risiko kredit segmen mikro dan *consumer* dilakukan melalui proses *end-to-end* yang terintegrasi dalam sistem *Loan Origination System* (LOS).

Model *credit rating* (*wholesale*) dan *credit scoring* (*retail* dan *consumer*) secara kontinu dikembangkan dan divalidasi, serta dimonitor melalui laporan Tinjauan Model *Scoring* dan *Rating*. Model *credit rating* dan *credit scoring* yang digunakan sudah dapat memberikan nilai *Probability of Default* (PD), sementara Bank terus menerus mengembangkan model *Loss Given Default* (LGD) dan model *Credit Conversion Factors* (CCF) untuk menghitung *Exposure at Default* (EAD) dalam rangka mendukung penerapan Basel II dan perhitungan *economic capital*.

Dalam proses kredit, agunan yang diterima dapat berupa objek yang dibiayai dengan kredit (benda bergerak maupun benda tidak bergerak), maupun objek yang tidak dibiayai (*personal guarantee* maupun *corporate guarantee*). Agunan kredit harus memenuhi kriteria antara lain mempunyai nilai ekonomis, *marketable*, *transferable*, serta mempunyai nilai yuridis.

MONITORING KREDIT

Bank selalu mengacu kepada regulasi Bank Indonesia dan praktek kehati-hatian dalam menilai dan memantau kualitas kredit, diantaranya berdasarkan faktor penilaian prospek usaha, kinerja debitur dan kemampuan membayar.

Monitoring kredit pada segmen *corporate*, *commercial*, dan *business banking* khusus untuk limit > Rp2 Miliar dilakukan pada level debitur dengan menggunakan *Watch List*. *Watch List* merupakan suatu metode standar, terstruktur dan komprehensif dalam memonitor kinerja debitur, sehingga dapat segera dilakukan tindak lanjut (*action plan*) untuk mencegah penurunan kualitas kredit debitur. Proses *monitoring* dilakukan sekurang-kurangnya secara triwulanan, untuk mengidentifikasi debitur-debitur yang berpotensi mengalami kesulitan memenuhi kewajibannya melalui *Loan Monitoring System* yang telah terintegrasi dalam sistem IPS, serta melakukan deteksi dini menggunakan analisa *Watch List* (*Early Warning Analysis*). Berdasarkan hasil analisa tersebut, Bank menetapkan *account strategy* dan tindakan secara dini untuk mencegah terjadinya penurunan kualitas kredit.

Monitoring kredit untuk segmen *business banking* khusus untuk limit < Rp2 Miliar, mikro dan *consumer* dilakukan pada tingkat portfolio melalui analisa portfolio dari berbagai aspek (kualitas dan kuantitas portfolio dari berbagai perspektif: industri, wilayah, produk, jenis kredit, unit bisnis, segmen, dll) yang dituangkan dalam *credit risk report*. Bank Mandiri juga melakukan *monitoring* kredit pada proses kredit dan sistem serta alat pendukungnya melalui suatu forum yang disebut *credit session* yang diselenggarakan secara rutin untuk setiap segmen kredit. Dari forum ini dapat diketahui permasalahan dan kelemahan pada proses bisnis, kebijakan kredit serta metodologi dan tools perkreditan, sehingga dapat segera dilakukan perbaikan.



manajemen risiko

Sebagai langkah antisipatif (*early warning signal*), dilakukan proses simulasi dan *stress testing* terhadap portfolio Bank secara berkala untuk mengetahui perubahan kualitas portfolio Bank per segmen atau per sektor industri, akibat perubahan beberapa parameter kondisi ekonomi secara ekstrim yang mungkin terjadi (*extreme but plausible*). Hasil simulasi memberikan panduan bagi bank untuk memonitor secara lebih ketat sektor-sektor atau debitur-debitur yang berpotensi mengalami penurunan kualitas serta untuk menetapkan langkah-langkah antisipatif guna mencegah terjadinya dampak yang buruk. Pada tahun ini, selain melaksanakan *stress testing* periodik, bank juga melakukan simulasi *stress test* terkait dampak perubahan harga komoditas serta dampak kenaikan upah minimum provinsi.

CREDIT COLLECTION AND RECOVERY

Direktorat Risk Management secara khusus menjalankan kebijakan penanganan *collection* dan *recovery* untuk kredit segmen *retail* (*business banking* dengan limit Rp500 Juta s.d. Rp5 Miliar & mikro) dan *consumer*, yang dibuat secara lebih fokus, sistematis, agresif dan terintegrasi berdasarkan jenis produk dan masing-masing *bucket collection*. Kebijakan tersebut didukung oleh *Automated Collection System* yang sifatnya *end-to-end* dan dilengkapi dengan *collection tools* antara lain:

- Call Monitoring System* untuk memonitor/merekam seluruh kegiatan penagihan yang dilakukan melalui telepon guna meminimalisir *Reputational Risks* dan sekaligus digunakan sebagai alat untuk *training/coaching*.
- Auto Predictive Dialer* (Melita) untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas proses *collection* Kartu kredit yang terintegrasi dengan *Behaviour Score*.

Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, Bank menggunakan strategi penagihan pada produk kartu kredit berdasarkan *collection & recovery scorecard* yang telah dilaksanakan sejak tahun 2009 dan terus disempurnakan implementasinya. Bank akan terus melakukan *enhancement* terhadap *Automated Collection System* terkait *Debt Relief Program* (restrukturisasi) kartu kredit dan kredit mikro sebagai upaya pemenuhan ketentuan Bank Indonesia mengenai pembatasan pengaturan kolektibilitas kredit restrukturisasi.

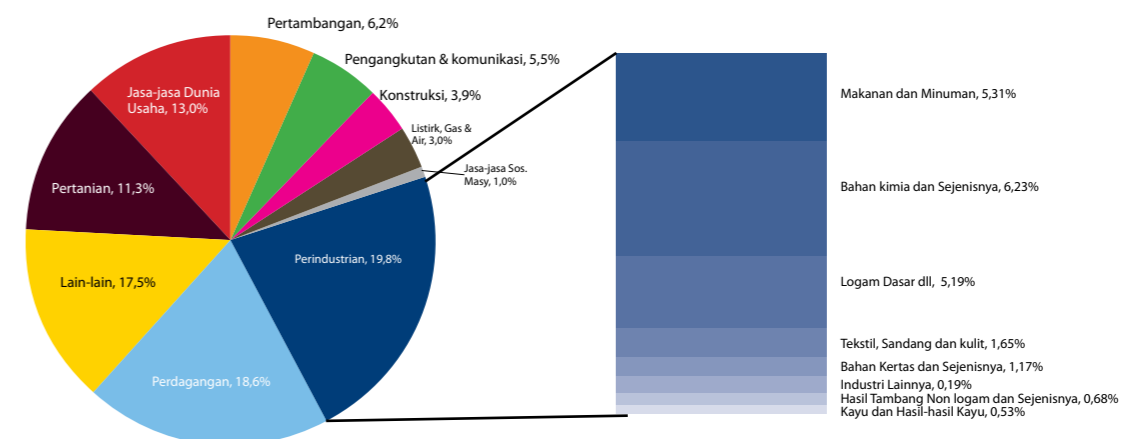
PORTFOLIO MANAGEMENT DAN RISIKO KONSENTRASI

Bank telah dapat mengalokasikan modal dan menerapkan prinsip *active portfolio management* dalam pengelolaan risiko kredit di tingkat portfolio dengan mengacu pada *Portfolio Guideline* (PG), yang terdiri dari *Industry Classification*, *Industry Acceptance Criteria* dan *Industry Limit*, yang akan muncul di seluruh tahapan pengelolaan risiko kredit.

Industry Classification dan *Industry Acceptance Criteria* bertujuan untuk membidik perusahaan terbaik (*winner players*) pada industri prioritas yang dapat memberikan nilai tambah secara ekonomis sebagai *targeted customer*. Proses seleksi secara proaktif ini telah menciptakan hubungan kemitraan yang profesional dan berkelanjutan antara Bank dengan nasabah.

PORTFOLIO GUIDELINE PROCESS

Pengelolaan risiko konsentrasi dilakukan antara lain dengan diversifikasi sektor industri sesuai dengan *Industry Class* dengan memperhitungkan faktor-faktor antara lain prospek industri/sektor, keahlian internal Bank dan kinerja portfolio. Untuk setiap sektor ditetapkan *Industry Limit* yang menetapkan alokasi kredit maksimum pada tiap sektor industri sesuai dengan *Industry Class*, *industry limit* berbeda-beda sesuai dengan tingkat *risk and return* dari industri tersebut. Sedangkan pengelolaan risiko konsentrasi pada level debitur ditetapkan melalui ketentuan *in-house limit*, dilakukan secara lebih konservatif dibandingkan Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) yang ditetapkan Bank Indonesia.

KOMPOSISI KREDIT BANK MANDIRI PER SEKTOR EKONOMI (DESEMBER 2013)



manajemen risiko

Untuk mengetahui dampak perubahan kondisi ekonomi makro terhadap portfolio, dan pada akhirnya terhadap profitabilitas dan ketahanan modalnya, Bank melakukan *stress testing* secara berkala. Ada dua jenis *stress testing* yang dilakukan Bank, yaitu: *sensitivity analysis* dan *scenario analysis*. Berdasarkan hasil simulasi *sensitivity analysis* yang dilaksanakan pada tahun 2013, dampak perubahan variabel makro akan dapat mempengaruhi NPL pada portfolio kredit bank (dalam setahun kedepan) sebesar sebagai berikut:

ANALISIS SENSITIVITAS RISIKO KREDIT

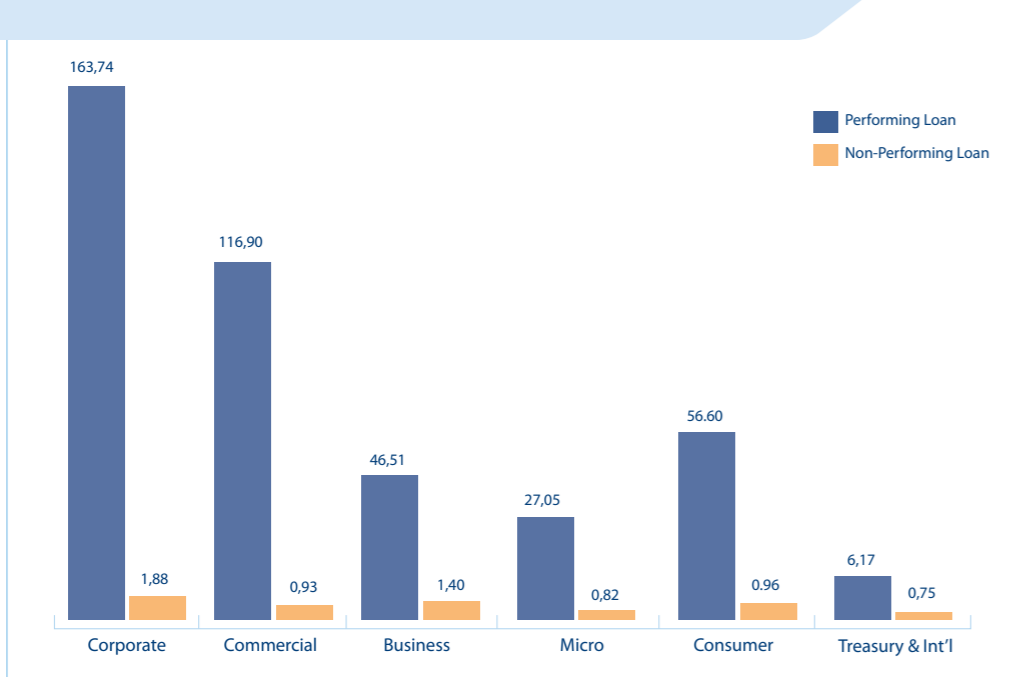
Risk Factors	Value Change*	NPL Change (bps)
GDP	↓ 100 bps	↑ 37,90
Inflation	↑ 100 bps	↑ 44,84
BI Rate	↑ 100 bps	↑ 51,93
Exchange Rate (Rp/USD)	↑ Rp100/USD	↑ 42,96

*) Risk Factors lainnya dianggap tetap

PERTUMBUHAN DAN KUALITAS KREDIT

Selama tahun 2013, Bank Mandiri membukukan pertumbuhan kredit yang cukup signifikan dengan tingkat NPL yang terjaga. Portfolio kredit Bank Mandiri untuk keseluruhan segmen (posisi bank secara individual) tumbuh 22,65% (YoY) dengan tingkat NPL 1,60% (*gross*). Beberapa segmen kredit mengalami pertumbuhan di atas rata-rata, seperti segmen *micro & retail banking* yang tumbuh sebesar 42,3% (YoY) namun dengan tingkat NPL yang terjaga sekitar 3%. Pencapaian tersebut didapatkan melalui penerapan proses kredit secara terintegrasi (*end-to-end*) dan handal, yang meliputi proses identifikasi sektor kredit yang potensial, proses *underwriting* yang akurat dan ketat, proses *monitoring* kredit secara kontinu, *portfolio management* yang komprehensif dan penyelesaian kredit bermasalah secara disiplin.

VOLUME & KUALITAS KREDIT BANK MANDIRI DESEMBER 2013 (Rp Triliun)



manajemen risiko





manajemen risiko

EKSPOSUR RISIKO KREDIT

Berdasarkan kategori eksposur sesuai Pendekatan Standar, Bank memiliki eksposur sebagai berikut:

Eksposur Aset di Neraca - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 6.1.1 Pengungkapan Eksposur Aset di Neraca - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	150.783.503	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	59.495.807	29.747.904	29.695.018
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	28.416.619	8.057.270	8.023.631
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	6.892.640	2.640.512	2.640.512
6	Kredit Beragun Properti Komersial	240.320	240.320	240.320
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	90.630.129	67.972.597	67.091.053
9	Tagihan Kepada Korporasi	271.878.247	271.878.247	266.964.554
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	1.679.863	2.393.869	2.318.607
11	Aset Lainnya	29.216.171	-	11.989.216
TOTAL		639.233.300	382.930.719	388.962.912

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	146.519.823	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	47.149.358	23.574.679	23.574.679
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	22.556.550	5.542.779	5.542.779
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	11.666.730	4.504.018	4.504.018
6	Kredit Beragun Properti Komersial	250.129	250.129	250.129
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	69.992.547	52.494.410	52.454.486
9	Tagihan Kepada Korporasi	217.994.745	217.994.745	217.805.112
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	1.229.875	1.718.893	1.718.717
11	Aset Lainnya	25.011.743	10.880.191	10.880.191
TOTAL		542.371.500	316.959.845	316.730.112

manajemen risiko

Tabel 6.2.1 Pengungkapan Eksposur Aset di Neraca - Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	150.995.954	114.626	114.626
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	59.495.807	29.747.904	29.695.018
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	26.990.618	7.838.998	7.805.359
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	6.892.640	2.640.512	2.640.512
6	Kredit Beragun Properti Komersial	240.320	240.320	240.320
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	96.452.519	72.339.390	71.452.765
9	Tagihan Kepada Korporasi	271.709.338	271.709.338	266.795.595
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	1.745.172	2.491.832	2.416.569
11	Aset Lainnya	31.712.868	-	14.438.494
TOTAL		646.235.237	387.122.919	395.599.260

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	146.821.104	95.291	95.291
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	47.149.358	23.574.679	23.574.677
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	22.538.084	5.565.769	5.565.769
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	11.666.730	4.504.018	4.504.018
6	Kredit Beragun Properti Komersial	250.129	250.129	250.129
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	74.167.887	55.625.915	55.585.991
9	Tagihan Kepada Korporasi	218.188.382	218.188.382	217.998.749
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	1.266.427	1.773.721	1.773.545
11	Aset Lainnya	26.305.440	-	12.015.050
TOTAL		548.353.540	309.577.905	321.363.220



manajemen risiko

Eksposur Tagihan Komitmen/Kontinjensi - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 6.1.2 Pengungkapan Eksposur Kewajiban Komitmen/Kontinjensi pada Transaksi Rekening Administratif - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	20.269	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	13.924.621	6.962.310	6.962.310
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	10.115.159	5.057.123	5.057.123
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	1.522	533	533
6	Kredit Beragun Properti Komersial	5.208	5.208	5.208
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	910.966	683.225	683.225
9	Tagihan Kepada Korporasi	28.900.364	28.900.364	28.900.364
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	28.415	42.622	42.622
11	Aset Lainnya	-	-	-
TOTAL		53.906.525	41.651.386	41.651.386

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	634	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	14.918.413	7.459.207	7.459.207
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	5.504.669	2.751.137	2.751.137
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	-
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	560.605	420.454	420.454
9	Tagihan Kepada Korporasi	22.418.645	22.418.645	22.418.645
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	2.917	4.375	4.375
11	Aset Lainnya	-	-	-
TOTAL		43.405.883	33.053.817	33.053.817



manajemen risiko

Tabel 6.2.2 Pengungkapan Eksposur Kewajiban Komitmen/Kontinjensi pada Transaksi Rekening Administratif - Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	20.269	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	13.924.621	6.962.310	6.962.310
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	10.115.159	5.057.123	5.057.123
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	1.522	533	533
6	Kredit Beragun Properti Komersial	5.208	5.208	5.208
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	915.385	686.539	686.539
9	Tagihan Kepada Korporasi	28.900.364	28.900.364	28.900.364
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	28.415	42.622	42.622
11	Aset Lainnya	-	-	-
TOTAL		53.910.943	41.654.700	41.654.700

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	634	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	14.918.413	7.459.207	7.459.207
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	5.505.081	2.751.343	2.751.343
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	-
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	569.812	427.359	427.359
9	Tagihan Kepada Korporasi	22.422.885	22.422.885	22.422.885
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	2.917	4.375	4.375
11	Aset Lainnya	-	-	-
TOTAL		43.419.742	33.065.169	33.065.169



manajemen risiko

Eksposur Counterparty Credit Risk - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 6.1.3 Pengungkapan Eksposur yang Menimbulkan Risiko Kredit Akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk) - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	50.714	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	3.884.653	882.036	882.036
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	321	241	241
6	Tagihan Kepada Korporasi	136.277	136.277	136.277
TOTAL		4.071.965	1.018.553	1.018.553

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	10.005.775	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	285	142	142
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	4.564.198	931.702	931.702
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	686	515	515
6	Tagihan Kepada Korporasi	44.888	44.888	44.888
TOTAL		14.615.831	977.247	977.247



manajemen risiko

Tabel 6.2.3 Pengungkapan Eksposur yang Menimbulkan Risiko Kredit Akibat Kegagalan Pihak Lawan - Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (Counterparty Credit Risk) (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	50.714	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	3.884.653	882.036	882.036
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	321	241	241
6	Tagihan Kepada Korporasi	352.150	352.150	352.150
TOTAL		4.287.838	1.234.426	1.234.426

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	10.005.775	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	285	142	142
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	4.564.198	931.702	931.702
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portfolio Ritel	686	515	515
6	Tagihan Kepada Korporasi	179.849	179.849	179.849
TOTAL		14.750.793	1.112.208	1.112.208



manajemen risiko

Eksposur Settlement Risk - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 6.1.4 Pengungkapan Eksposur yang Menimbulkan Risiko Kredit Akibat Kegagalan Setelmen (Settlement Risk) - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Delivery versus payment	-	-	-
	a. Beban Modal 8% (5-15 hari)	-	-	-
	b. Beban Modal 50% (16-30 hari)	-	-	-
	c. Beban Modal 75% (31-45 hari)	-	-	-
	d. Beban Modal 100% (lebih dari 45 hari)	-	-	-
2	Non-delivery versus payment	-	-	-
TOTAL		NIHIL	NIHIL	NIHIL

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Delivery versus payment	-	-	-
	a. Beban Modal 8% (5-15 hari)	-	-	-
	b. Beban Modal 50% (16-30 hari)	-	-	-
	c. Beban Modal 75% (31-45 hari)	-	-	-
	d. Beban Modal 100% (lebih dari 45 hari)	-	-	-
2	Non-delivery versus payment	-	-	-
TOTAL		NIHIL	NIHIL	NIHIL

manajemen risiko

Tabel 6.2.4 Pengungkapan Eksposur yang Menimbulkan Risiko Kredit Akibat Kegagalan Setelmen (Settlement Risk) - Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Delivery versus payment	-	-	-
	a. Beban Modal 8% (5-15 hari)	-	-	-
	b. Beban Modal 50% (16-30 hari)	-	-	-
	c. Beban Modal 75% (31-45 hari)	-	-	-
	d. Beban Modal 100% (lebih dari 45 hari)	-	-	-
2	Non-delivery versus payment	-	-	-
TOTAL		NIHIL	NIHIL	NIHIL

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012		
		Tagihan Bersih	ATMR Sebelum MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Delivery versus payment	-	-	-
	a. Beban Modal 8% (5-15 hari)	-	-	-
	b. Beban Modal 50% (16-30 hari)	-	-	-
	c. Beban Modal 75% (31-45 hari)	-	-	-
	d. Beban Modal 100% (lebih dari 45 hari)	-	-	-
2	Non-delivery versus payment	-	-	-
TOTAL		NIHIL	NIHIL	NIHIL



manajemen risiko

Eksposur Sekuritisasi - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 6.1.5 Pengungkapan Eksposur Sekuritisasi - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013	
		Faktor Pengurang Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Fasilitas Kredit Pendukung yang memenuhi persyaratan	-	-
2	Fasilitas Kredit Pendukung yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
3	Fasilitas Likuiditas yang memenuhi persyaratan	-	-
4	Fasilitas Likuiditas yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
5	Pembelian Efek Beragunan Aset yang memenuhi persyaratan	-	-
6	Pembelian Efek Beragunan Aset yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
7	Eksposur Sekuritisasi yang tidak tercakup dalam ketentuan Bank Indonesia mengenai prinsip-prinsip kehati-hatian dalam aktivitas sekuritisasi aset bagi bank umum	-	-
TOTAL		NIHIL	NIHIL

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012	
		Faktor Pengurang Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Fasilitas Kredit Pendukung yang memenuhi persyaratan	-	-
2	Fasilitas Kredit Pendukung yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
3	Fasilitas Likuiditas yang memenuhi persyaratan	-	-
4	Fasilitas Likuiditas yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
5	Pembelian Efek Beragunan Aset yang memenuhi persyaratan	-	-
6	Pembelian Efek Beragunan Aset yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
7	Eksposur Sekuritisasi yang tidak tercakup dalam ketentuan Bank Indonesia mengenai prinsip-prinsip kehati-hatian dalam aktivitas sekuritisasi aset bagi bank umum	-	-
TOTAL		NIHIL	NIHIL

manajemen risiko

Tabel 6.2.5 Pengungkapan Eksposur Sekuritisasi - Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013	
		Faktor Pengurang Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Fasilitas Kredit Pendukung yang memenuhi persyaratan	-	-
2	Fasilitas Kredit Pendukung yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
3	Fasilitas Likuiditas yang memenuhi persyaratan	-	-
4	Fasilitas Likuiditas yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
5	Pembelian Efek Beragunan Aset yang memenuhi persyaratan	-	-
6	Pembelian Efek Beragunan Aset yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
7	Eksposur Sekuritisasi yang tidak tercakup dalam ketentuan Bank Indonesia mengenai prinsip-prinsip kehati-hatian dalam aktivitas sekuritisasi aset bagi bank umum	-	-
TOTAL		NIHIL	NIHIL

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012	
		Faktor Pengurang Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Fasilitas Kredit Pendukung yang memenuhi persyaratan	-	-
2	Fasilitas Kredit Pendukung yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
3	Fasilitas Likuiditas yang memenuhi persyaratan	-	-
4	Fasilitas Likuiditas yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
5	Pembelian Efek Beragunan Aset yang memenuhi persyaratan	-	-
6	Pembelian Efek Beragunan Aset yang tidak memenuhi persyaratan	-	-
7	Eksposur Sekuritisasi yang tidak tercakup dalam ketentuan Bank Indonesia mengenai prinsip-prinsip kehati-hatian dalam aktivitas sekuritisasi aset bagi bank umum	-	-
TOTAL		NIHIL	NIHIL



manajemen risiko

Eksposur di Unit Usaha Syariah - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 6.1.6 Pengungkapan Eksposur di Unit Usaha Syariah - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013	
		Faktor Pengurang Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Total Eksposur	-	-

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012	
		Faktor Pengurang Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Total Eksposur	-	-

Tabel 6.2.6 Pengungkapan Eksposur di Unit Usaha Syariah dan/atau Perusahaan Anak yang Melakukan Kegiatan Usaha berdasarkan Prinsip Syariah (apabila ada) - Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013	
		Faktor Pengurang Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Total Eksposur	-	38.020.265

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012	
		Faktor Pengurang Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Total Eksposur	-	32.883.883

manajemen risiko

Dengan demikian, total ATMR Bank Mandiri secara individual dan secara konsolidasi dengan perusahaan anak adalah sebagai berikut:

Tabel 6.1.7 Pengungkapan Total Pengukuran Risiko Kredit - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

	31 Desember 2013	31 Desember 2012
TOTAL ATMR RISIKO KREDIT	431.632.851	350.761.176
TOTAL FAKTOR PENGURANG MODAL	-	-

Tabel 6.2.7 Pengungkapan Total Pengukuran Risiko Kredit - Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

	31 Desember 2013	31 Desember 2012
TOTAL ATMR RISIKO KREDIT	476.508.651	388.424.480
TOTAL FAKTOR PENGURANG MODAL	-	-

EKSPOSUR RISIKO KREDIT PER WILAYAH, JANGKA WAKTU DAN SEKTOR EKONOMI

Pengelolaan risiko kredit Bank dilakukan baik secara portfolio maupun sub-portfolio. Berdasarkan Pendekatan Standar, Bank memiliki eksposur per wilayah, jangka waktu dan sektor ekonomi sebagai berikut:

[Informasi terdapat pada halaman berikutnya]



manajemen risiko

manajemen risiko

Tagihan Bersih per Wilayah - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 2.1.a Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013							31 Desember 2013							KANTOR PUSAT	OVERSEAS	TOTAL
		WILAYAH I / MEDAN	WILAYAH II / PALEMBANG	WILAYAH III / JKT KOTA	WILAYAH IV / JKT THAMRIN	WILAYAH V / JKT SUDIRMAN	WILAYAH VI / BANDUNG	WILAYAH VII / SEMARANG	WILAYAH VIII / SURABAYA	WILAYAH IX / BANJARMASIN	WILAYAH X / MAKASSAR	WILAYAH XI / DENPASAR	WILAYAH XII / JAYAPURA					
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)		
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	3.301	-	-	668.489	580	-	-	-	11.258	-	-	149.669.566	501.292	150.854.486		
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	9.597.069	3.303.973	3.155.282	15.335.535	12.014.461	1.344.268	691.101	2.873.563	3.602.461	1.699.860	530.220	-	19.272.635	-	73.420.428		
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
4	Tagihan Kepada Bank	131.229	301.169	194.847	616.140	380.177	257.699	328.358	309.320	211.391	175.991	219.975	3.456	35.285.812	4.000.867	42.416.431		
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	548.687	692.938	470.125	450.065	696.912	416.783	734.576	1.367.768	602.189	518.876	353.495	41.748	-	-	6.894.162		
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	244.988	-	-	-	-	-	-	540	-	-	-	-	-	245.528		
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	6.574.621	7.897.254	5.050.164	4.903.634	21.429.889	6.402.285	7.739.645	7.449.638	6.315.557	7.111.944	2.322.218	2.123.751	6.212.764	8.052	91.541.416		
9	Tagihan kepada Korporasi	25.672.981	16.333.425	30.934.790	28.274.515	57.116.423	9.090.955	14.552.080	36.501.168	17.412.955	6.057.157	3.737.163	1.168.792	38.332.423	15.730.061	300.914.888		
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	147.978	137.100	83.447	106.962	185.810	188.060	144.570	160.822	122.977	149.964	31.138	37.083	51.348	161.019	1.708.278		
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	29.216.171	-	29.216.171		
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
TOTAL		42.672.565	28.914.148	39.888.655	49.686.851	92.492.161	17.700.630	24.190.330	48.662.279	28.268.070	15.725.050	7.194.209	3.374.830	278.040.719	20.401.291	697.211.789		

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012							31 Desember 2012							KANTOR PUSAT	OVERSEAS	TOTAL
		WILAYAH I / MEDAN	WILAYAH II / PALEMBANG	WILAYAH III / JKT KOTA	WILAYAH IV / JKT THAMRIN	WILAYAH V / JKT SUDIRMAN	WILAYAH VI / BANDUNG	WILAYAH VII / SEMARANG	WILAYAH VIII / SURABAYA	WILAYAH IX / BANJARMASIN	WILAYAH X / MAKASSAR	WILAYAH XI / DENPASAR	WILAYAH XII / JAYAPURA					
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)		
1	Tagihan Kepada Pemerintah	21	2.272	7	45	531.055	25	-	-	233	438	-	10	155.647.236	344.889	156.526.232		
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	8.370.621	2.559.286	3.797.093	22.885.610	13.849.824	1.683.613	449.964	2.978.921	2.670.398	1.738.026	223.891	8.714	852.094	-	62.068.056		
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
4	Tagihan Kepada Bank	53.252	23.920	181.440	331.950	290.608	98.001	74.961	189.266	49.099	44.769	7.230	1.460	26.791.110	4.488.352	32.625.417		
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	1.016.354	1.025.357	709.797	740.177	1.491.082	1.245.716	1.174.105	1.774.826	891.128	901.029	606.004	91.154	-	-	11.666.730		
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	250.044	-	-	-	-	-	-	84	-	-	-	-	-	250.129		
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	5.156.617	5.824.950	3.734.669	3.974.006	16.466.547	4.510.398	6.028.990	5.496.299	5.028.938	5.599.741	1.485.913	1.657.047	5.587.270	2.451	70.553.838		
9	Tagihan kepada Korporasi	22.944.584	12.825.980	29.072.796	28.982.105	52.709.688	7.802.119	16.112.360	30.940.610	15.677.598	5.416.282	3.560.726	936.997	5.257.434	8.218.998	240.458.277		
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	94.506	104.263	61.164	95.700	123.212	92.656	104.487	243.081	83.070	144.966	29.680	23.595	4.341	28.068	1.232.791		
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25.011.743	-	25.011.743		
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
TOTAL		37.635.957	22.616.073	37.556.966	57.009.594	85.462.017	15.432.529	23.944.867	41.623.003	24.400.548	13.845.251	5.913.444	2.718.978	219.151.228	13.082.759	600.393.214		



manajemen risiko

manajemen risiko

Tabel 2.1.b Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak
(dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013							31 Desember 2013							KANTOR PUSAT	OVERSEAS	TOTAL
		WILAYAH I / MEDAN	WILAYAH II / PALEMBANG	WILAYAH III / JKT KOTA	WILAYAH IV / JKT THAMRIN	WILAYAH V / JKT SUDIRMAN	WILAYAH VI / BANDUNG	WILAYAH VII / SEMARANG	WILAYAH VIII / SURABAYA	WILAYAH IX / BANJARMASIN	WILAYAH X / MAKASSAR	WILAYAH XI / DENPASAR	WILAYAH XII / JAYAPURA					
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)		
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	3.301	-	-	668.489	580	-	-	-	11.258	-	-	149.767.391	615.918	151.066.937		
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	9.597.069	3.303.973	3.155.282	15.335.535	12.014.461	1.344.268	691.101	2.873.563	3.602.461	1.699.860	530.220	-	19.272.635	-	73.420.428		
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
4	Tagihan Kepada Bank	131.229	301.169	194.847	616.140	380.177	257.699	328.358	309.320	211.391	175.991	219.975	3.456	30.815.149	7.045.529	40.990.430		
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	548.687	692.938	470.125	450.065	696.912	416.783	734.576	1.367.768	602.189	518.876	353.495	41.748	-	-	6.894.162		
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	244.988	-	-	-	-	-	-	540	-	-	-	-	-	245.528		
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	6.574.621	7.897.254	5.050.164	4.903.634	21.429.889	6.402.285	7.739.645	7.449.638	6.315.557	7.111.944	2.322.218	2.123.751	12.039.534	8.091	97.368.225		
9	Tagihan kepada Korporasi	25.672.981	16.333.425	30.934.790	28.274.515	57.116.423	9.090.955	14.552.080	36.501.168	17.412.955	6.057.157	3.737.163	1.168.792	38.379.387	15.730.061	300.961.852		
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	147.978	137.100	83.447	106.962	185.810	188.060	144.570	160.822	122.977	149.964	31.138	37.083	116.657	161.019	1.773.587		
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31.696.389	16.480	31.712.868		
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	66.054.001	-	66.054.001		
TOTAL		42.672.565	28.914.148	39.888.655	49.686.851	92.492.161	17.700.630	24.190.330	48.662.279	28.268.070	15.725.050	7.194.209	3.374.830	348.141.142	23.577.098	770.488.018		

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012							31 Desember 2012							KANTOR PUSAT	OVERSEAS	TOTAL
		WILAYAH I / MEDAN	WILAYAH II / PALEMBANG	WILAYAH III / JKT KOTA	WILAYAH IV / JKT THAMRIN	WILAYAH V / JKT SUDIRMAN	WILAYAH VI / BANDUNG	WILAYAH VII / SEMARANG	WILAYAH VIII / SURABAYA	WILAYAH IX / BANJARMASIN	WILAYAH X / MAKASSAR	WILAYAH XI / DENPASAR	WILAYAH XII / JAYAPURA					
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)		
1	Tagihan Kepada Pemerintah	21	2.272	7	45	531.055	25	-	-	233	438	-	10	155.948.517	344.889	156.827.512		
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	8.370.621	2.559.286	3.797.093	22.885.610	13.849.824	1.683.613	449.964	2.978.921	2.670.398	1.738.026	223.891	8.714	852.094	-	62.068.055		
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
4	Tagihan Kepada Bank	53.252	23.920	181.440	331.950	290.608	98.001	74.961	189.266	49.099	44.769	7.230	1.460	26.773.055	4.488.352	32.607.363		
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	1.016.354	1.025.357	709.797	740.177	1.491.082	1.245.716	1.174.105	1.774.826	891.128	901.029	606.004	91.154	-	-	11.666.729		
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	250.044	-	-	-	-	-	-	84	-	-	-	-	-	250.128		
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	5.156.617	5.824.950	3.734.669	3.974.006	16.466.547	4.510.398	6.028.990	5.496.299	5.028.938	5.599.741	1.485.913	1.657.047	9.771.817	2.451	74.738.383		
9	Tagihan kepada Korporasi	22.944.584	12.825.980	29.072.796	28.982.105	52.709.688	7.802.119	16.112.360	30.940.610	15.677.598	5.416.282	3.560.726	936.997	5.590.273	8.218.998	240.791.116		
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	94.506	104.263	61.164	95.700	123.212	92.656	104.487	243.081	83.070	144.966	29.680	23.595	40.893	28.068	1.269.341		
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26.305.440	-	26.305.440		
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	56.589.077	-	56.589.077		
TOTAL		37.635.957	22.616.073	37.556.966	57.009.594	85.462.017	15.432.529	23.944.867	41.623.003	24.400.548	13.845.251	5.913.444	2.718.978	281.871.166	13.082.759	663.113.152		



manajemen risiko

Tagihan Bersih per Sisa Jangka Waktu Kontrak - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 2.2.a Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Sisa Jangka Waktu Kontrak - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013						Total
		Tagihan bersih berdasarkan sisa jangka waktu kontrak					Non-Kontraktual	
		< 1 tahun	1 thn s.d. 3 thn	3 thn s.d. 5 thn	> 5 thn			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
1	Tagihan Kepada Pemerintah	72.240.818	429.670	4.084.109	74.099.889	-	150.854.486	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	17.723.353	9.513.710	5.790.843	40.392.522	-	73.420.428	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	31.583.210	3.305.234	5.875.164	1.652.823	-	42.416.431	
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	605	94.428	288.202	6.510.927	-	6.894.162	
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	244.988	540	-	-	245.528	
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	8.196.773	25.401.401	21.313.960	36.629.282	-	91.541.416	
9	Tagihan kepada Korporasi	64.487.942	56.193.050	63.446.949	116.786.947	-	300.914.888	
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	248.300	687.630	341.595	430.753	-	1.708.278	
11	Aset Lainnya	-	29.216.171	-	-	-	29.216.171	
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	
TOTAL		194.481.001	125.086.282	101.141.362	276.503.143	NIHIL	697.211.789	

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012						Total
		Tagihan bersih berdasarkan sisa jangka waktu kontrak					Non-Kontraktual	
		< 1 tahun	1 thn s.d. 3 thn	3 thn s.d. 5 thn	> 5 thn			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
1	Tagihan Kepada Pemerintah	79.836.054	609	1.863.953	74.825.616	-	156.526.232	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	50.935	23.378.088	1.312.020	37.327.012	-	62.068.056	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	23.669.594	4.238.614	2.627.401	2.089.808	-	32.625.417	
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	26	-	32	11.666.672	-	11.666.730	
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	250.129	-	250.129	
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	78.533	5.103.024	51.411	65.320.870	-	70.553.838	
9	Tagihan kepada Korporasi	325.921	24.792.421	5.313.208	210.026.727	-	240.458.277	
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	309.621	45.814	210	877.146	-	1.232.791	
11	Aset Lainnya	-	25.011.743	-	-	-	25.011.743	
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	
TOTAL		104.270.684	82.570.314	11.168.235	402.383.981		600.393.214	

manajemen risiko

Tabel 2.2.b Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Sisa Jangka Waktu Kontrak - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013						Total
		Tagihan bersih berdasarkan sisa jangka waktu kontrak					Non-Kontraktual	
		< 1 tahun	1 thn s.d. 3 thn	3 thn s.d. 5 thn	> 5 thn			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
1	Tagihan Kepada Pemerintah	72.240.818	429.670	4.084.109	74.312.340	-	151.066.937	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	17.723.353	9.513.710	5.790.843	40.392.522	-	73.420.428	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	32.172.800	3.305.234	5.875.164	1.652.823	1.373	43.007.394	
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	605	94.428	288.202	6.510.927	-	6.894.162	
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	244.988	540	-	-	245.528	
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	8.196.773	25.401.401	27.143.072	36.629.282	-	97.370.528	
9	Tagihan kepada Korporasi	64.487.942	56.193.050	63.493.913	116.786.947	-	300.961.852	
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	248.300	687.630	408.073	430.753	-	1.774.756	
11	Aset Lainnya	-	29.646.197	-	-	84.781	29.730.978	
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	66.118.174	-	-	66.118.174	
TOTAL		195.070.591	125.516.308	173.202.090	276.715.594	86.154	770.590.737	

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012						Total
		Tagihan bersih berdasarkan sisa jangka waktu kontrak					Non-Kontraktual	
		< 1 tahun	1 thn s.d. 3 thn	3 thn s.d. 5 thn	> 5 thn			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
1	Tagihan Kepada Pemerintah	79.836.054	609	1.863.953	75.126.897	-	156.827.512	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	50.935	23.378.088	1.312.020	37.327.012	-	62.068.056	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	23.650.715	4.238.614	2.627.401	2.089.808	824	32.607.362	
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	26	-	32	11.666.672	-	11.666.730	
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	250.129	-	250.129	
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	78.533	5.103.024	4.235.958	65.320.870	-	74.738.385	
9	Tagihan kepada Korporasi	325.921	24.792.421	5.646.047	210.026.727	-	240.791.117	
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	309.621	45.814	36.762	877.146	-	1.269.344	
11	Aset Lainnya	-	26.031.239	-	-	274.201	26.305.440	
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	56.589.077	-	-	56.589.077	
TOTAL		104.251.805	83.589.809	72.311.250	402.685.261	275.025	663.113.152	



manajemen risiko

manajemen risiko

Tagihan Bersih per Sektor Ekonomi - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 2.3.a Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Sektor Ekonomi - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Sektor Ekonomi	31 Desember 2013					31 Desember 2013						
		Tagihan Kepada Pemerintah	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	Tagihan Kepada Bank	Kredit Beragun Rumah Tinggal	Kredit Beragun Properti Komersial	Kredit Pegawai/Pensiunan	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	Tagihan kepada Korporasi	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	Aset Lainnya	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	-	13.277.249	-	-	-	-	-	2.375.411	35.672.341	53.895	-	-
2	Perikanan	-	-	-	-	-	-	-	65.700	387.933	26.134	-	-
3	Pertambangan dan Penggalian	631	12.587.289	-	-	-	-	-	48.775	16.544.460	5.671	-	-
4	Industri pengolahan	-	8.479.910	-	802	-	-	-	887.690	81.937.061	81.767	-	-
5	Listrik, Gas dan Air	-	10.550.137	-	-	-	-	-	21.485	3.720.632	16	-	-
6	Konstruksi	6.255	3.229.612	-	-	-	-	-	339.264	10.250.410	19.605	-	-
7	Perdagangan besar dan eceran	3.250	79.998	-	-	-	-	-	18.018.035	54.351.792	699.785	-	-
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	-	401.500	-	-	-	-	-	1.768.096	2.238.479	31.992	-	-
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	-	1.510.392	-	-	-	-	-	349.042	21.017.199	36.308	-	-
10	Perantara keuangan	-	7.641.426	-	1.984.456	-	-	-	36.034	5.763.215	1.565	-	-
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	409.520	1.715.885	-	207.517	9.902	245.528	-	2.734.527	15.858.740	76.047	-	-
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	421.233	-	-	-	-	-	-	51.729	114.024	1.597	-	-
13	Jasa pendidikan	-	-	-	-	-	-	-	13.192	132.955	163	-	-
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	-	-	-	-	-	-	-	75.207	924.221	2.703	-	-
15	Jasa masyarakat, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	-	1.096	-	-	-	-	-	10.920	179.207	-	-	-
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	-	-	-	-	-	-	-	16.736	25.191	451	-	-
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	-	-	-	50.938	-	-	-	17.609	435.970	513	-	-
19	Bukan Lapangan Usaha	-	-	-	5.002	6.878.667	-	-	59.045.829	1.837.203	458.408	-	-
20	Lainnya (tambahan a.l. untuk SBI,SUN))	150.013.597	13.945.934	-	40.167.716	5.593	-	-	5.666.135	49.523.855	211.658	29.216.171	-
TOTAL		150.854.486	73.420.428	-	42.416.431	6.894.162	245.528	-	91.541.416	300.914.888	1.708.278	29.216.171	-



manajemen risiko

manajemen risiko

Tabel 2.3.a Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Sektor Ekonomi - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Sektor Ekonomi	31 Desember 2012						31 Desember 2012					
		Tagihan Kepada Pemerintah	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	Tagihan Kepada Bank	Kredit Beragun Rumah Tinggal		Kredit Beragun Properti Komersial	Kredit Pegawai/Pensiunan	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	Tagihan kepada Korporasi	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	Aset Lainnya
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	-	10.850.710	-	-	-	-	-	1.988.449	31.485.016	27.211	-	-
2	Perikanan	-	-	-	-	-	-	-	58.021	348.203	1.391	-	-
3	Pertambangan dan Penggalian	930	3.468.078	-	-	-	-	-	51.067	13.818.336	12.101	-	-
4	Industri pengolahan	-	5.445.981	-	-	-	-	-	909.466	67.377.819	196.109	-	-
5	Listrik, Gas dan Air	-	9.911.037	-	-	31	-	-	17.099	3.092.263	3	-	-
6	Konstruksi	-	1.587.955	-	-	-	-	-	275.379	7.107.271	10.040	-	-
7	Perdagangan besar dan eceran	1.343	864.229	-	-	120	-	-	16.439.098	43.616.365	471.135	-	-
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	-	148.253	-	-	-	-	-	1.452.731	2.042.500	22.470	-	-
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	-	173.796	-	-	-	-	-	253.868	18.863.897	6.325	-	-
10	Perantara keuangan	-	6.418.375	-	32.625.417	-	-	-	25.878	7.109.706	1.356	-	-
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	248.688	1.095.469	-	-	246	250.129	-	2.400.283	10.897.569	51.245	-	-
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	442.597	-	-	-	-	-	-	51.767	109.758	1.990	-	-
13	Jasa pendidikan	-	-	-	-	-	-	-	15.917	141.286	5	-	-
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	-	-	-	-	-	-	-	60.462	851.893	623	-	-
15	Jasa masyarakat, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	-	-	-	-	-	-	-	9.649	272.650	16	-	-
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	-	-	-	-	-	-	-	16.050	14.184	708	-	-
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-	13.378	-	-	-
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	90.091	-	-	-	-	-	-	75.493	242.767	351	-	-
19	Bukan Lapangan Usaha	-	-	-	-	11.666.333	-	-	46.243.563	758.222	329.577	-	-
20	Lainnya (tambahan a.l. untuk SBI,SUN))	155.742.583	22.104.173	-	-	-	-	-	209.597	32.295.195	100.135	25.011.743	-
TOTAL		156.526.232	62.068.056	-	32.625.417	11.666.730	250.129	-	70.553.838	240.458.277	1.232.791	25.011.743	-



manajemen risiko

manajemen risiko

Tabel 2.3.b Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Sektor Ekonomi - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Sektor Ekonomi	31 Desember 2013						31 Desember 2013					
		Tagihan Kepada Pemerintah	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	Tagihan Kepada Bank	Kredit Beragun Rumah Tinggal		Kredit Beragun Properti Komersial	Kredit Pegawai/Pensiunan	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	Tagihan kepada Korporasi	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	Aset Lainnya
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	-	13.277.249	-	-	-	-	-	2.375.411	35.672.341	53.895	-	-
2	Perikanan	-	-	-	-	-	-	-	65.700	387.933	26.134	-	-
3	Pertambangan dan Penggalian	631	12.587.289	-	-	-	-	-	48.775	16.544.460	5.671	-	-
4	Industri pengolahan	-	8.479.910	-	802	-	-	-	887.690	81.937.061	81.767	-	-
5	Listrik, Gas dan Air	-	10.550.137	-	-	-	-	-	21.485	3.720.632	16	-	-
6	Konstruksi	6.255	3.229.612	-	-	-	-	-	339.264	10.250.410	19.605	-	-
7	Perdagangan besar dan eceran	3.250	79.998	-	-	-	-	-	18.018.035	54.351.792	699.785	-	-
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	-	401.500	-	-	-	-	-	1.768.096	2.238.479	31.992	-	-
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	-	1.510.392	-	-	-	-	-	349.042	21.017.199	36.308	-	-
10	Perantara keuangan	-	7.641.426	-	1.984.456	-	-	-	36.034	5.763.215	1.565	-	-
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	409.520	1.715.885	-	207.517	9.902	245.528	-	2.734.527	15.858.740	76.047	-	-
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	421.233	-	-	-	-	-	-	51.729	114.024	1.597	-	-
13	Jasa pendidikan	-	-	-	-	-	-	-	13.192	132.955	163	-	-
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	-	-	-	-	-	-	-	75.207	924.221	2.703	-	-
15	Jasa masyarakat, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	-	1.096	-	-	-	-	-	10.920	179.207	-	-	-
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	-	-	-	-	-	-	-	16.736	25.191	451	-	-
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	-	-	-	50.938	-	-	-	17.609	435.970	513	-	-
19	Bukan Lapangan Usaha	-	-	-	5.002	6.878.667	-	-	59.045.829	1.837.203	458.408	-	-
20	Lainnya (tambahan a.l. untuk SBI,SUN))	150.226.048	13.945.934	-	38.741.715	5.593	-	-	11.492.944	49.570.819	276.967	31.712.868	66.054.001
TOTAL		151.066.937	73.420.428	-	40.990.430	6.894.162	245.528	-	97.368.225	300.961.852	1.773.587	31.712.868	66.054.001



manajemen risiko

manajemen risiko

Tabel 2.3.b Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Sektor Ekonomi - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Sektor Ekonomi	31 Desember 2012						31 Desember 2012					
		Tagihan Kepada Pemerintah	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	Tagihan Kepada Bank	Kredit Beragun Rumah Tinggal		Kredit Beragun Properti Komersial	Kredit Pegawai/Pensiunan	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	Tagihan kepada Korporasi	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	Aset Lainnya
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	-	10.850.710	-	-	-	-	-	1.988.449	31.485.016	27.211	-	-
2	Perikanan	-	-	-	-	-	-	-	58.021	348.203	1.391	-	-
3	Pertambangan dan Penggalian	930	3.468.078	-	-	-	-	-	51.067	13.818.336	12.101	-	-
4	Industri pengolahan	-	5.445.981	-	-	-	-	-	909.466	67.377.819	196.109	-	-
5	Listrik, Gas dan Air	-	9.911.037	-	-	31	-	-	17.099	3.092.263	3	-	-
6	Konstruksi	-	1.587.955	-	-	-	-	-	275.379	7.107.271	10.040	-	-
7	Perdagangan besar dan eceran	1.343	864.229	-	-	120	-	-	16.439.098	43.616.365	471.135	-	-
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	-	148.253	-	-	-	-	-	1.452.731	2.042.500	22.470	-	-
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	-	173.796	-	-	-	-	-	253.868	18.863.897	6.325	-	-
10	Perantara keuangan	-	6.418.375	-	32.607.362	-	-	-	25.878	7.109.706	1.356	-	-
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	248.688	1.095.469	-	-	246	250.129	-	2.400.283	10.897.569	51.245	-	-
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	442.597	-	-	-	-	-	-	51.767	109.758	1.990	-	-
13	Jasa pendidikan	-	-	-	-	-	-	-	15.917	141.286	5	-	-
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	-	-	-	-	-	-	-	60.462	851.893	623	-	-
15	Jasa masyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	-	-	-	-	-	-	-	9.649	272.650	16	-	-
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	-	-	-	-	-	-	-	16.050	14.184	708	-	-
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-	13.378	-	-	-
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	90.091	-	-	-	-	-	-	75.493	242.767	351	-	-
19	Bukan Lapangan Usaha	-	-	-	-	11.666.333	-	-	46.243.563	758.222	329.577	-	-
20	Lainnya (tambahan a.l. untuk SBI,SUN))	156.043.863	22.104.173	-	-	-	-	-	4.394.144	32.628.034	136.688	26.305.440	56.589.077
TOTAL		156.827.512	62.068.056	-	32.607.362	11.666.730	250.129	-	74.738.385	240.791.117	1.269.344	26.305.440	56.589.077

Catatan: Tagihan bersih Perusahaan Anak dicatat dalam Sektor Ekonomi Lainnya



manajemen risiko

manajemen risiko

EKSPOSUR RISIKO KREDIT DAN PENCADANGAN

Bank menerapkan kebijakan yang pruden dalam mitigasi risiko kredit, termasuk dalam menetapkan pencadangan kerugian penurunan nilai aktiva. Berdasarkan Pendekatan Standar, posisi pencadangan yang dialokasikan Bank sesuai kategori tagihan dan mutasinya adalah sebagai berikut:

Pencadangan per Wilayah - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 2.4.a Pengungkapan Tagihan dan Pencadangan Berdasarkan Wilayah - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013							31 Desember 2013								
		Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah							Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah								
		WILAYAH I / MEDAN	WILAYAH II / PALEMBANG	WILAYAH III / JKT KOTA	WILAYAH IV / JKT THAMRIN	WILAYAH V / JKT SUDIRMAN	WILAYAH VI / BANDUNG	WILAYAH VII / SEMARANG	WILAYAH VIII / SURABAYA	WILAYAH IX / BANJARMASIN	WILAYAH X / MAKASSAR	WILAYAH XI / DENPASAR	WILAYAH XII / JAYAPURA	KANTOR PUSAT	OVERSEAS	TOTAL	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	
1	Tagihan	41.749.255	28.274.674	40.482.001	49.024.181	93.528.898	18.103.653	23.867.766	48.047.269	28.167.949	16.092.397	7.199.190	3.389.264	236.853.066	18.303.436	653.082.999	
2	Tagihan yang mengalami penurunan nilai (impaired)																
	a. Belum jatuh tempo	740	5.708	545	87.165	10.441	12.231	86.430	800	1.005	102	65	1.972	114.704	-	321.908	
	b. Telah jatuh tempo	370.374	297.180	828.462	494.729	1.102.186	673.004	343.112	1.036.605	269.531	403.593	70.007	82.102	1.748.404	190.106	7.909.395	
3	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Individual	139.683	1.388	1.227.017	794.020	4.280.173	596.889	425.642	983.465	10.870	296.472	58.948	308	976.632	333.160	10.124.667	
4	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Kolektif *)	258.685	240.877	132.036	461.553	337.412	255.772	375.077	264.922	214.523	244.625	50.644	69.608	818.920	378	3.725.032	
5	Tagihan yang dihapus buku **)	212.960	171.428	118.263	264.576	159.650	165.966	145.952	281.695	99.207	185.213	20.897	28.505	449.909	-	2.304.223	

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012							31 Desember 2012								
		Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah							Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah								
		WILAYAH I / MEDAN	WILAYAH II / PALEMBANG	WILAYAH III / JKT KOTA	WILAYAH IV / JKT THAMRIN	WILAYAH V / JKT SUDIRMAN	WILAYAH VI / BANDUNG	WILAYAH VII / SEMARANG	WILAYAH VIII / SURABAYA	WILAYAH IX / BANJARMASIN	WILAYAH X / MAKASSAR	WILAYAH XI / DENPASAR	WILAYAH XII / JAYAPURA	KANTOR PUSAT	OVERSEAS	TOTAL	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	
1	Tagihan	38.014.179	22.811.378	38.783.092	58.445.882	89.520.845	16.132.588	24.514.597	42.540.404	24.560.843	14.316.046	6.029.232	2.758.687	220.302.166	13.350.953	612.080.892	
2	Tagihan yang mengalami penurunan nilai (impaired)																
	a. Belum jatuh tempo	1.191	1.255	24.616	72.676	17.363	44.802	87.230	36.161	657	5.944	120	3.500	-	-	295.514	
	b. Telah jatuh tempo	297.282	230.788	742.617	632.785	974.125	401.293	259.812	1.078.489	185.950	418.129	67.351	50.611	1.067.148	158.505	6.564.885	
3	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Individual	188.446	13.065	869.491	1.287.128	3.906.859	511.176	376.247	273.430	123.602	249.898	76.530	22.731	1.005.874	267.890	9.172.367	
4	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Kolektif *)	189.776	182.239	356.635	149.160	151.969	188.883	193.483	643.971	36.694	220.896	39.257	16.977	145.063	304	2.515.307	
5	Tagihan yang dihapus buku **)	151.918	107.175	73.319	191.862	374.885	363.161	88.985	143.596	137.664	156.071	160.903	8.920	493.470	10.980	2.462.911	

*) CKPN adalah sesuai dengan definisi CKPN pada SE nomor 13/6/DPNP tanggal 18 Februari 2011 mengenai perhitungan ATMR Kredit (tanpa kolektibilitas 1)

***) nilai tagihan hapus buku hanya untuk bank secara individual



manajemen risiko

manajemen risiko

Tabel 2.4.b Pengungkapan Tagihan dan Pencadangan Berdasarkan Wilayah - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013							31 Desember 2013								
		Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah							Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah								
		WILAYAH I / MEDAN	WILAYAH II / PALEMBANG	WILAYAH III / JKT KOTA	WILAYAH IV / JKT THAMRIN	WILAYAH V / JKT SUDIRMAN	WILAYAH VI / BANDUNG		WILAYAH VII / SEMARANG	WILAYAH VIII / SURABAYA	WILAYAH IX / BANJARMASIN	WILAYAH X / MAKASSAR	WILAYAH XI / DENPASAR	WILAYAH XII / JAYAPURA	KANTOR PUSAT	OVERSEAS	TOTAL
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
1	Tagihan	41.749.255	28.274.674	40.482.001	49.024.181	93.528.898	18.103.653		23.867.766	48.047.269	28.167.949	16.092.397	7.199.190	3.389.264	309.457.729	18.303.436	725.687.662
2	Tagihan yang mengalami penurunan nilai (impaired)																
	a. Belum jatuh tempo	740	5.708	545	87.165	10.441	12.231		86.430	800	1.005	102	65	1.972	114.704	-	321.908
	b. Telah jatuh tempo	370.374	297.180	828.462	494.729	1.102.186	673.004		343.112	1.036.605	269.531	403.593	70.007	82.102	1.851.981	190.106	8.012.972
3	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Individual	139.683	1.388	1.227.017	794.020	4.280.173	596.889		425.642	983.465	10.870	296.472	58.948	308	2.077.431	333.160	11.225.467
4	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Kolektif *)	258.685	240.877	132.036	461.553	337.412	255.772		375.077	264.922	214.523	244.625	50.644	69.608	818.920	378	3.725.032
5	Tagihan yang dihapus buku **)	212.960	171.428	118.263	264.576	159.650	165.966		145.952	281.695	99.207	185.213	20.897	28.505	449.909	-	2.304.223

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012							31 Desember 2012								
		Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah							Tagihan Bersih Berdasarkan Wilayah								
		WILAYAH I / MEDAN	WILAYAH II / PALEMBANG	WILAYAH III / JKT KOTA	WILAYAH IV / JKT THAMRIN	WILAYAH V / JKT SUDIRMAN	WILAYAH VI / BANDUNG		WILAYAH VII / SEMARANG	WILAYAH VIII / SURABAYA	WILAYAH IX / BANJARMASIN	WILAYAH X / MAKASSAR	WILAYAH XI / DENPASAR	WILAYAH XII / JAYAPURA	KANTOR PUSAT	OVERSEAS	TOTAL
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
1	Tagihan	38.014.179	22.811.378	38.783.092	58.445.882	89.520.845	16.132.588		24.514.597	42.540.404	24.560.843	14.316.046	6.029.232	2.758.687	283.075.760	13.350.953	674.854.486
2	Tagihan yang mengalami penurunan nilai (impaired)																
	a. Belum jatuh tempo	1.191	1.255	24.616	72.676	17.363	44.802		87.230	36.161	657	5.944	120	3.500	-	-	295.514
	b. Telah jatuh tempo	297.282	230.788	742.617	632.785	974.125	401.293		259.812	1.078.489	185.950	418.129	67.351	50.611	1.128.963	158.505	6.626.700
3	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Individual	188.446	13.065	869.491	1.287.128	3.906.859	511.176		376.247	273.430	123.602	249.898	76.530	22.731	1.059.531	267.890	9.226.024
4	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Kolektif *)	189.776	182.239	356.635	149.160	151.969	188.883		193.483	643.971	36.694	220.896	39.257	16.977	145.063	304	2.515.307
5	Tagihan yang dihapus buku **)	151.918	107.175	73.319	191.862	374.885	363.161		88.985	143.596	137.664	156.071	160.903	8.920	493.470	10.980	2.462.911

*) CKPN adalah sesuai dengan definisi CKPN pada SE nomor 13/6/DPNP tanggal 18 Februari 2011 mengenai perhitungan ATMR Kredit (tanpa kolektibilitas 1)

***) nilai tagihan hapus buku hanya untuk bank secara individual



manajemen risiko

Pencadangan per Sektor Ekonomi - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 2.5.a Pengungkapan Tagihan dan Pencadangan Berdasarkan Sektor Ekonomi - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

31 Desember 2013							
No	Sektor Ekonomi *)	Tagihan **)	Tagihan yang Mengalami Penurunan Nilai		Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN)- Individual	Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN)- Kolektif ***)	Tagihan yang dihapus buku ****)
			Belum Jatuh Tempo	Telah jatuh tempo			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	50.788.408	101	118.341	94.903	109.535	105.739
2	Perikanan	499.063	-	50.995	755	26.700	-
3	Pertambangan dan Penggalian	28.825.609	-	24.439	-	29.444	2.997
4	Industri pengolahan	93.250.174	2.125	2.004.985	6.558.599	103.402	221.475
5	Listrik, Gas dan Air	12.382.187	-	46	260.561	433	65.365
6	Konstruksi	13.382.134	-	42.904	257.155	26.858	35.664
7	Perdagangan besar dan eceran	73.282.393	473	2.689.853	1.285.077	1.165.738	980.624
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	4.520.956	150	75.209	48.607	72.379	-
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	23.445.965	-	335.196	667.117	53.920	313.229
10	Perantara keuangan	14.553.072	-	3.700	-	1.276	-
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	21.233.581	60	187.470	91.061	97.638	-
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	579.459	-	2.695	-	1.403	579.130
13	Jasa pendidikan	153.172	-	8.064	7.704	807	-
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	1.014.491	-	6.126	13.428	2.807	-
15	Jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	187.226	-	1	-	31.168	-
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	42.657	10	896	-	652	-
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	-	-	-	-	-	-
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	503.532	-	1.064	-	502	-
19	Bukan Lapangan Usaha	68.964.693	11.750	902.441	-	746.126	-
20	Lainnya (a.l untuk SBI dan SUN)	245.474.227	307.239	1.454.969	839.701	1.254.246	-
TOTAL		653.082.999	321.908	7.909.395	10.124.667	3.725.032	2.304.223

manajemen risiko

Tabel 2.5.a Pengungkapan Tagihan dan Pencadangan Berdasarkan Sektor Ekonomi - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

31 Desember 2012							
No	Sektor Ekonomi *)	Tagihan **)	Tagihan yang Mengalami Penurunan Nilai		Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN)- Individual	Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN)- Kolektif ***)	Tagihan yang dihapus buku ****)
			Belum Jatuh Tempo	Telah jatuh tempo			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	44.534.450	20	129.365	114.656	68.407	-
2	Perikanan	410.865	-	3.179	912	2.338	-
3	Pertambangan dan Penggalian	17.508.897	-	81.855	158.197	188	-
4	Industri pengolahan	79.664.741	42.227	1.978.261	5.595.224	140.142	317.155
5	Listrik, Gas dan Air	13.058.903	-	10	38.943	124.740	-
6	Konstruksi	9.174.633	-	81.533	174.140	19.848	137.084
7	Perdagangan besar dan eceran	62.957.406	1.153	1.727.098	1.115.210	449.906	92.453
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	3.842.911	102	52.096	125.106	51.851	135.145
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	19.969.673	-	393.451	643.030	28.758	24.248
10	Perantara keuangan	13.624.320	5.000	61.928	58.819	6.017	-
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	15.162.625	23.444	131.951	116.181	102.814	-
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	608.953	-	4.235	-	2.841	-
13	Jasa pendidikan	158.517	-	13	-	1.309	6.273
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	935.799	-	1.219	21.484	1.336	1.630
15	Jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	282.626	-	40	150	160	-
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	32.255	-	1.643	-	1.313	-
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	13.378	-	-	-	-	-
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	409.904	250	701	-	1.202	264.544
19	Bukan Lapangan Usaha	59.916.354	14.728	945.048	9.000	784.449	72.405
20	Lainnya (a.l untuk SBI dan SUN)	269.813.681	208.589	971.261	1.729.006	-	1.411.973
TOTAL		612.080.890	295.514	6.564.887	9.900.057	1.787.619	2.462.911

*) Sektor-sektor yang diungkapkan adalah sektor yang memiliki nilai nominal/saldo yang material. Untuk sektor-sektor yang tidak material, digabungkan menjadi satu dengan nama sektor lain-lain dan dijelaskan kepada stakeholder.

**) Tagihan secara gross (sebelum dikurangi CKPN).

***) CKPN adalah sesuai dengan definisi CKPN pada SE nomor 13/6/DPNP tanggal 18 Februari 2011 mengenai perhitungan ATMR Kredit (tanpa kolektibilitas 1).

****) nilai tagihan hapus buku hanya untuk bank secara individual.



manajemen risiko

manajemen risiko

Tabel 2.5.b Pengungkapan Tagihan dan Pencadangan Berdasarkan Sektor Ekonomi - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

31 Desember 2013							
No	Sektor Ekonomi	Tagihan **)	Tagihan yang Mengalami Penurunan Nilai		Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Individual ***)	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Kolektif ***)	Tagihan yang dihapus buku ****)
			Belum Jatuh Tempo	Telah jatuh tempo			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	50.788.408	101	118.341	94.903	109.535	105.739
2	Perikanan	499.063	-	50.995	755	26.700	-
3	Pertambangan dan Penggalian	28.825.609	-	24.439	-	29.444	2.997
4	Industri pengolahan	93.250.174	2.125	2.004.985	6.558.599	103.402	221.475
5	Listrik, Gas dan Air	12.382.187	-	46	260.561	433	65.365
6	Konstruksi	13.382.134	-	42.904	257.155	26.858	35.664
7	Perdagangan besar dan eceran	73.282.393	473	2.689.853	1.285.077	1.165.738	980.624
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	4.520.956	150	75.209	48.607	72.379	-
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	23.445.965	-	335.196	667.117	53.920	313.229
10	Perantara keuangan	14.553.072	-	3.700	-	1.276	-
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	21.233.581	60	187.470	91.061	97.638	-
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	579.459	-	2.695	-	1.403	579.130
13	Jasa pendidikan	153.172	-	8.064	7.704	807	-
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	1.014.491	-	6.126	13.428	2.807	-
15	Jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	187.226	-	1	-	31.168	-
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	42.657	10	896	-	652	-
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	-	-	-	-	-	-
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	503.532	-	1.064	-	502	-
19	Bukan Lapangan Usaha	68.964.693	11.750	902.441	-	746.126	-
20	Lainnya (a.l untuk SBI dan SUN)	245.474.227	307.239	1.454.969	839.701	1.254.246	-
TOTAL		653.082.999	321.908	7.909.395	10.124.667	3.725.032	2.304.223

Tabel 2.5.b Pengungkapan Tagihan dan Pencadangan Berdasarkan Sektor Ekonomi - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

31 Desember 2012							
No	Sektor Ekonomi	Tagihan **)	Tagihan yang Mengalami Penurunan Nilai		Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Individual ***)	Cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) - Kolektif ***)	Tagihan yang dihapus buku ****)
			Belum Jatuh Tempo	Telah jatuh tempo			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Pertanian, perburuan dan Kehutanan	44.534.450	20	129.365	114.656	68.407	-
2	Perikanan	410.865	-	3.179	912	2.338	-
3	Pertambangan dan Penggalian	17.508.897	-	81.855	158.197	188	-
4	Industri pengolahan	79.664.741	42.227	1.978.261	5.595.224	140.142	317.155
5	Listrik, Gas dan Air	13.058.903	-	10	38.943	124.740	-
6	Konstruksi	9.174.633	-	81.533	174.140	19.848	137.084
7	Perdagangan besar dan eceran	62.957.406	1.153	1.727.098	1.115.210	449.906	92.453
8	Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	3.842.911	102	52.096	125.106	51.851	135.145
9	Transportasi, pergudangan dan komunikasi	19.969.673	-	393.451	643.030	28.758	24.248
10	Perantara keuangan	13.624.320	5.000	61.928	58.819	6.017	-
11	Real estate, usaha persewaan dan jasa perusahaan	15.162.625	23.444	131.951	116.181	102.814	-
12	Administrasi Pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	608.953	-	4.235	-	2.841	-
13	Jasa pendidikan	158.517	-	13	-	1.309	6.273
14	Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	935.799	-	1.219	21.484	1.336	1.630
15	Jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya	282.626	-	40	150	160	-
16	Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	32.255	-	1.643	-	1.313	-
17	Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	13.378	-	-	-	-	-
18	Kegiatan yang belum jelas batasannya	409.904	250	701	-	1.202	264.544
19	Bukan Lapangan Usaha	59.916.354	14.728	945.048	9.000	784.449	72.405
20	Lainnya (a.l untuk SBI dan SUN)	332.587.275	208.589	1.033.076	1.782.662	-	1.411.973
TOTAL		674.854.485	295.514	6.626.702	9.953.714	1.787.619	2.462.911

*) Sektor-sektor yang diungkapkan adalah sektor yang memiliki nilai nominal/saldo yang material. Untuk sektor-sektor yang tidak material, digabungkan menjadi satu dengan nama sektor lain-lain dan dijelaskan kepada stakeholder.

***) Tagihan secara gross (sebelum dikurangi CKPN).

****) CKPN adalah sesuai dengan definisi CKPN pada SE nomor 13/6/DPNP tanggal 18 Februari 2011 mengenai perhitungan ATMR Kredit (tanpa kolektibilitas 1).

*****) nilai tagihan hapus buku hanya untuk bank secara individual.



manajemen risiko

Rincian Mutasi Pencadangan - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 2.6.a Pengungkapan Rincian Mutasi Cadangan Kerugian Penurunan Nilai - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Keterangan	31 Desember 2013	
		CKPN Individual	CKPN Kolektif
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Saldo awal CKPN	9.639.019	4.510.769
2	Pembentukan (pemulihan) CKPN pada periode berjalan (Net)	2.193.018	3.557.425
	2.a Pembentukan CKPN pada periode berjalan	2.193.018	3.557.614
	2.b Pemulihan CKPN pada periode berjalan	-	(189)
3	CKPN yang digunakan untuk melakukan hapus buku atas tagihan pada periode berjalan	(524.532)	(1.779.691)
4	Pembentukan (pemulihan) lainnya pada periode berjalan *)	(130)	(767.528)
Saldo Akhir CKPN **)		11.307.375	5.520.975

No	Keterangan	31 Desember 2012	
		CKPN Individual	CKPN Kolektif
(1)	(2)	(4)	(5)
1	Saldo awal CKPN	8.715.624	3.844.398
2	Pembentukan (pemulihan) CKPN pada periode berjalan (Net)	912.783	2.077.439
	2.a Pembentukan CKPN pada periode berjalan	-	-
	2.b Pemulihan CKPN pada periode berjalan	-	-
3	CKPN yang digunakan untuk melakukan hapus buku atas tagihan pada periode berjalan	(920.617)	(1.542.294)
4	Pembentukan (pemulihan) lainnya pada periode berjalan *)	931.229	131.226
Saldo Akhir CKPN **)		9.639.019	4.510.769

*) Termasuk selisih kurs karena penjabaran mata uang asing dan pengakuan pendapatan bunga atas bagian yang tidak mengalami penurunan nilai dari kredit yang mengalami penurunan nilai

***) Tidak termasuk CKPN dari transaksi Rekening Administratif

manajemen risiko

Tabel 2.6.b Pengungkapan Rincian Mutasi Cadangan Kerugian Penurunan Nilai - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Keterangan	31 Desember 2013	
		CKPN Individual	CKPN Kolektif
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Saldo awal CKPN	9.620.978	5.784.541
2	Pembentukan (pemulihan) CKPN pada periode berjalan	2.297.215	2.863.675
	2.a Pembentukan CKPN pada periode berjalan	2.297.215	2.863.864
	2.b Pemulihan CKPN pada periode berjalan	-	(189)
3	CKPN yang digunakan untuk melakukan hapus buku atas tagihan	(524.532)	(2.497.019)
4	Pembentukan (pemulihan) lainnya	(131)	909.517
Saldo Akhir CKPN **)		11.393.530	7.060.714

No	Keterangan	31 Desember 2012	
		CKPN Individual	CKPN Kolektif
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Saldo awal CKPN	8.801.400	4.896.296
2	Pembentukan (pemulihan) CKPN pada periode berjalan	816.374	2.606.693
	2.a Pembentukan CKPN pada periode berjalan	-	-
	2.b Pemulihan CKPN pada periode berjalan	-	-
3	CKPN yang digunakan untuk melakukan hapus buku atas tagihan	(920.617)	(1.830.461)
4	Pembentukan (pemulihan) lainnya	1.078.164	194.184
Saldo Akhir CKPN **)		9.775.321	5.866.712

*) Termasuk selisih kurs karena penjabaran mata uang asing dan pengakuan pendapatan bunga atas bagian yang tidak mengalami penurunan nilai dari kredit yang mengalami penurunan nilai

***) Tidak termasuk CKPN dari transaksi Rekening Administratif



manajemen risiko

manajemen risiko

EKSPOSUR RISIKO KREDIT BERDASARKAN PERINGKAT

Pelaporan Pendekatan Standar oleh Bank saat ini tidak menggunakan peringkat eksternal terhadap kategori portfolio, namun demikian untuk kebutuhan simulasi Bank telah melakukan perhitungan eksposur berdasarkan peringkat eksternal seperti terlihat pada tabel berikut:

Tagihan Bersih sesuai Skala Peringkat - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 3.1.a Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Kategori Portofolio dan Skala Peringkat - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

	Kategori Portofolio	31 Desember 2013						31 Desember 2013						Tanpa Peringkat	TOTAL
		Lembaga Peringkat	Tagihan Bersih					Tagihan Bersih							
		Peringkat Jangka panjang					Peringkat Jangka Pendek								
		Standard and Poor's	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	A-1	A-2	A-3	Kurang dari A-3		
		Fitch Rating	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	F1+ s.d F1	F2	F3	Kurang dari F3		
		Moody's	Aaa	Aa1 s.d Aa3	A1 s.d A3	Baa1 s.d Baa3	Ba1 s.d Ba3	B1 s.d B3	Kurang dari B3	P-1	P-2	P-3	Kurang dari P-3		
		PT. Fitch Ratings Indonesia	AAA (idn)	AA+(idn) s.d AA-(idn)	A+(idn) s.d A-(idn)	BBB+(idn) s.d BBB-(idn)	BB+(idn) s.d BB-(idn)	B+(idn) s.d B-(idn)	Kurang dari B-(idn)	F1+(idn) s.d F1(idn)	F2(idn)	F3(idn)	Kurang dari F3(idn)		
		PT ICRA Indonesia	[Idr]AAA	[Idr]AA+ s.d [Idr]AA-	[Idr]A+ s.d [Idr]A-	[Idr]BBB+ s.d [Idr]BBB-	[Idr]BB+ s.d [Idr]BB-	[Idr]B+ s.d [Idr]B-	Kurang dari [Idr]B-	[Idr]A1+ s.d [Idr]A1	[Idr]A2+ s.d A2	[Idr]A3+ s.d [Idr]A3	Kurang dari [Idr]A3		
		PT Peringkat Efek Indonesia	idAAA	idAA+ s.d idAA-	idA+ s.d id A-	id BBB+ s.d id BBB-	id BB+ s.d id BB-	id B+ s.d id B-	Kurang dari idB-	idA1	idA2	idA3 s.d id A4	Kurang dari idA4		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150.854.486	150.854.486
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	73.420.428	73.420.428
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42.416.431	42.416.431
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.894.162	6.894.162
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	245.528	245.528
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	91.541.416	91.541.416
9	Tagihan kepada Korporasi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300.914.888	300.914.888
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.708.278	1.708.278
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	29.216.171	29.216.171
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	697.211.789	697.211.789

Catatan : Untuk perhitungan KPMM dan Regulatory Reporting, Bank Mandiri mengacu pada SE BI No. 13/6/DPNP tanggal 18 Februari 2011, dengan mencatat seluruh kelompok tagihan sebagai tanpa peringkat



manajemen risiko

manajemen risiko

Tabel 3.1.a Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Kategori Portofolio dan Skala Peringkat - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

	Kategori Portofolio	31 Desember 2012						31 Desember 2012						Tanpa Peringkat	TOTAL
		Lembaga Pemeringkat	Tagihan Bersih					Tagihan Bersih							
		Peringkat Jangka panjang					Peringkat Jangka Pendek								
		Standard and Poor's	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	A-1	A-2	A-3	Kurang dari A-3		
		Fitch Rating	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	F1+ s.d F1	F2	F3	Kurang dari F3		
		Moody's	Aaa	Aa1 s.d Aa3	A1 s.d A3	Baa1 s.d Baa3	Ba1 s.d Ba3	B1 s.d B3	Kurang dari B3	P-1	P-2	P-3	Kurang dari P-3		
		PT. Fitch Ratings Indonesia	AAA (idn)	AA+(idn) s.d AA-(idn)	A+(idn) s.d A-(idn)	BBB+(idn) s.d BBB-(idn)	BB+(idn) s.d BB-(idn)	B+(idn) s.d B-(idn)	Kurang dari B-(idn)	F1+(idn) s.d F1(idn)	F2(idn)	F3(idn)	Kurang dari F3(idn)		
		PT ICRA Indonesia	[Idr]AAA	[Idr]AA+ s.d [Idr]AA-	[Idr]A+ s.d [Idr]A-	[Idr]BBB+ s.d [Idr]BBB-	[Idr]BB+ s.d [Idr]BB-	[Idr]B+ s.d [Idr]B-	Kurang dari [Idr]B-	[Idr]A1+ s.d [Idr]A1	[Idr]A2+ s.d A2	[Idr]A3+ s.d [Idr] A3	Kurang dari [Idr]A3		
		PT Pemeringkat Efek Indonesia	idAAA	idAA+ s.d idAA-	idA+ s.d id A-	id BBB+ s.d id BBB-	id BB+ s.d id BB-	id B+ s.d id B-	Kurang dari idB-	idA1	idA2	idA3 s.d id A4	Kurang dari idA4		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	156.526.232	156.526.232
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	62.068.056	62.068.056
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32.625.417	32.625.417
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11.666.730	11.666.730
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	250.129	250.129
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	70.553.838	70.553.838
9	Tagihan kepada Korporasi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	240.458.277	240.458.277
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.232.791	1.232.791
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25.011.743	25.011.743
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	600.393.214	600.393.214

Catatan : Untuk perhitungan KPMM dan Regulatory Reporting, Bank Mandiri mengacu pada SE BI No. 13/6/DPNP tanggal 18 Februari 2011, dengan mencatat seluruh kelompok tagihan sebagai tanpa peringkat



manajemen risiko

manajemen risiko

Tabel 3.1.a Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Kategori Portofolio dan Skala Peringkat - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)
(Simulasi menggunakan Peringkat)

	Kategori Portofolio	31 Desember 2013						31 Desember 2013						Tanpa Peringkat	TOTAL
		Lembaga Pemeringkat	Tagihan Bersih					Tagihan Bersih							
		Peringkat Jangka panjang					Peringkat Jangka Pendek								
		Standard and Poor's	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	A-1	A-2	A-3	Kurang dari A-3		
		Fitch Rating	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	F1+ s.d F1	F2	F3	Kurang dari F3		
		Moody's	Aaa	Aa1 s.d Aa3	A1 s.d A3	Baa1 s.d Baa3	Ba1 s.d Ba3	B1 s.d B3	Kurang dari B3	P-1	P-2	P-3	Kurang dari P-3		
		PT. Fitch Ratings Indonesia	AAA (idn)	AA+(idn) s.d AA-(idn)	A+(idn) s.d A-(idn)	BBB+(idn) s.d BBB-(idn)	BB+(idn) s.d BB-(idn)	B+(idn) s.d B-(idn)	Kurang dari B-(idn)	F1+(idn) s.d F1(idn)	F2(idn)	F3(idn)	Kurang dari F3(idn)		
		PT ICRA Indonesia	[Idr]AAA	[Idr]AA+ s.d [Idr]AA-	[Idr]A+ s.d [Idr]A-	[Idr]BBB+ s.d [Idr]BBB-	[Idr]BB+ s.d [Idr]BB-	[Idr]B+ s.d [Idr]B-	Kurang dari [Idr]B-	[Idr]A1+ s.d [Idr]A1	[Idr]A2+ s.d A2	[Idr]A3+ s.d [Idr]A3	Kurang dari [Idr]A3		
		PT Pemeringkat Efek Indonesia	idAAA	idAA+ s.d idAA-	idA+ s.d idA-	id BBB+ s.d id BBB-	id BB+ s.d id BB-	id B+ s.d id B-	Kurang dari idB-	idA1	idA2	idA3 s.d id A4	Kurang dari idA4		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150.854.486	150.854.486
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	12.155.465	15.185.636	6.057.235	-	-	-	-	-	-	-	-	40.022.092	73.420.428
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	18.238	3.632.648	2.787.917	769.431	-	-	-	-	-	-	-	35.208.197	42.416.431
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.894.162	6.894.162
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	245.528	245.528
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	91.541.416	91.541.416
9	Tagihan kepada Korporasi	-	736.556	17.669.400	6.439.184	478.222	-	-	-	-	-	-	-	275.591.526	300.914.888
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.708.278	1.708.278
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	29.216.171	29.216.171
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		-	12.910.258	36.487.684	15.284.336	1.247.653	-	-	-	-	-	-	-	631.281.857	697.211.789

Catatan: Untuk simulasi perhitungan KPMM, Bank Mandiri menggunakan peringkat external terkini dari debitur/counterparty Tagihan kepada pemerintah, terdiri dari SUN, SBI dan Penempatan pada BI yang sesuai ketentuan diberikan bobot risiko 0 %



manajemen risiko

manajemen risiko

Tabel 3.1.a Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Kategori Portofolio dan Skala Peringkat - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

(Simulasi menggunakan Peringkat)

	Kategori Portofolio	31 Desember 2012						31 Desember 2012						Tanpa Peringkat	TOTAL
		Lembaga Pemeringkat	Tagihan Bersih					Tagihan Bersih							
		Peringkat Jangka panjang					Peringkat Jangka Pendek								
		Standard and Poor's	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	A-1	A-2	A-3	Kurang dari A-3		
		Fitch Rating	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	F1+ s.d F1	F2	F3	Kurang dari F3		
		Moody's	Aaa	Aa1 s.d Aa3	A1 s.d A3	Baa1 s.d Baa3	Ba1 s.d Ba3	B1 s.d B3	Kurang dari B3	P-1	P-2	P-3	Kurang dari P-3		
		PT. Fitch Ratings Indonesia	AAA (idn)	AA+(idn) s.d AA-(idn)	A+(idn) s.d A-(idn)	BBB+(idn) s.d BBB-(idn)	BB+(idn) s.d BB-(idn)	B+(idn) s.d B-(idn)	Kurang dari B-(idn)	F1+(idn) s.d F1(idn)	F2(idn)	F3(idn)	Kurang dari F3(idn)		
		PT ICRA Indonesia	[Idr]AAA	[Idr]AA+ s.d [Idr]AA-	[Idr]A+ s.d [Idr]A-	[Idr]BBB+ s.d [Idr]BBB-	[Idr]BB+ s.d [Idr]BB-	[Idr]B+ s.d [Idr]B-	Kurang dari [Idr]B-	[Idr]A1+ s.d [Idr]A1	[Idr]A2+ s.d A2	[Idr]A3+ s.d [Idr] A3	Kurang dari [Idr]A3		
		PT Pemeringkat Efek Indonesia	idAAA	idAA+ s.d idAA-	idA+ s.d id A-	id BBB+ s.d id BBB-	id BB+ s.d id BB-	id B+ s.d id B-	Kurang dari idB-	idA1	idA2	idA3 s.d id A4	Kurang dari idA4		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	156.526.232	156.526.232
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	2.955.570	20.157.580	6.090.719	-	-	-	-	-	-	-	-	32.864.187	62.068.056
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	2.326	7.206.429	1.772.298	576.892	-	-	-	-	-	-	-	23.067.473	32.625.417
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11.666.730	11.666.730
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	250.129	250.129
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	70.553.838	70.553.838
9	Tagihan kepada Korporasi	-	1.436.646	12.402.990	4.754.722	133.004	-	-	-	-	-	-	-	221.730.916	240.458.277
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.232.791	1.232.791
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25.011.743	25.011.743
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		-	4.394.541	39.766.999	12.617.739	709.897	-	-	-	-	-	-	-	542.904.038	600.393.214

Catatan: Untuk simulasi perhitungan KPMM, Bank Mandiri menggunakan peringkat external terkini dari debitur/counterparty

Tagihan kepada pemerintah, terdiri dari SUN, SBI dan Penempatan pada BI yang sesuai ketentuan diberikan bobot risiko 0 %



manajemen risiko

manajemen risiko

Tabel 3.1.b Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Kategori Portofolio dan Skala Peringkat - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

	Kategori Portofolio	31 Desember 2013						31 Desember 2013						Tanpa Peringkat	TOTAL
		Lembaga Pemeringkat	Tagihan Bersih					Tagihan Bersih							
		Peringkat Jangka panjang					Peringkat Jangka Pendek								
		Standard and Poor's	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	A-1	A-2	A-3	Kurang dari A-3		
		Fitch Rating	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	F1+ s.d F1	F2	F3	Kurang dari F3		
		Moody's	Aaa	Aa1 s.d Aa3	A1 s.d A3	Baa1 s.d Baa3	Ba1 s.d Ba3	B1 s.d B3	Kurang dari B3	P-1	P-2	P-3	Kurang dari P-3		
		PT. Fitch Ratings Indonesia	AAA (idn)	AA+(idn) s.d AA-(idn)	A+(idn) s.d A-(idn)	BBB+(idn) s.d BBB-(idn)	BB+(idn) s.d BB-(idn)	B+(idn) s.d B-(idn)	Kurang dari B-(idn)	F1+(idn) s.d F1(idn)	F2(idn)	F3(idn)	Kurang dari F3(idn)		
		PT ICRA Indonesia	[Idr]AAA	[Idr]AA+ s.d [Idr]AA-	[Idr]A+ s.d [Idr]A-	[Idr]BBB+ s.d [Idr]BBB-	[Idr]BB+ s.d [Idr]BB-	[Idr]B+ s.d [Idr]B-	Kurang dari [Idr]B-	[Idr]A1+ s.d [Idr]A1	[Idr]A2+ s.d A2	[Idr]A3+ s.d [Idr]A3	Kurang dari [Idr]A3		
		PT Pemeringkat Efek Indonesia	idAAA	idAA+ s.d idAA-	idA+ s.d idA-	id BBB+ s.d id BBB-	id BB+ s.d id BB-	id B+ s.d id B-	Kurang dari idB-	idA1	idA2	idA3 s.d id A4	Kurang dari idA4		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	151.066.937	151.066.937
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	73.420.428	73.420.428
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40.990.430	40.990.430
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.894.162	6.894.162
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	245.528	245.528
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	97.368.225	97.368.225
9	Tagihan kepada Korporasi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300.961.852	300.961.852
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.773.587	1.773.587
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31.712.868	31.712.868
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	66.054.001	66.054.001
TOTAL		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	770.488.018	770.488.018

Catatan : Untuk perhitungan KPMM dan Regulatory Reporting, Bank Mandiri mengacu pada SE BI No. 13/6/DPNP tanggal 18 Februari 2011, dengan mencatat seluruh kelompok tagihan sebagai tanpa peringkat



manajemen risiko

manajemen risiko

Tabel 3.1.b Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Kategori Portofolio dan Skala Peringkat - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

	Kategori Portofolio	31 Desember 2012						31 Desember 2012						Tanpa Peringkat	TOTAL
		Lembaga Pemeringkat	Tagihan Bersih					Tagihan Bersih							
		Peringkat Jangka panjang					Peringkat Jangka Pendek								
		Standard and Poor's	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	A-1	A-2	A-3	Kurang dari A-3		
		Fitch Rating	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	F1+ s.d F1	F2	F3	Kurang dari F3		
		Moody's	Aaa	Aa1 s.d Aa3	A1 s.d A3	Baa1 s.d Baa3	Ba1 s.d Ba3	B1 s.d B3	Kurang dari B3	P-1	P-2	P-3	Kurang dari P-3		
		PT. Fitch Ratings Indonesia	AAA (idn)	AA+(idn) s.d AA-(idn)	A+(idn) s.d A-(idn)	BBB+(idn) s.d BBB-(idn)	BB+(idn) s.d BB-(idn)	B+(idn) s.d B-(idn)	Kurang dari B-(idn)	F1+(idn) s.d F1(idn)	F2(idn)	F3(idn)	Kurang dari F3(idn)		
		PT ICRA Indonesia	[Idr]AAA	[Idr]AA+ s.d [Idr]AA-	[Idr]A+ s.d [Idr]A-	[Idr]BBB+ s.d [Idr]BBB-	[Idr]BB+ s.d [Idr]BB-	[Idr]B+ s.d [Idr]B-	Kurang dari [Idr]B-	[Idr]A1+ s.d [Idr]A1	[Idr]A2+ s.d A2	[Idr]A3+ s.d [Idr]A3	Kurang dari [Idr]A3		
		PT Pemeringkat Efek Indonesia	idAAA	idAA+ s.d idAA-	idA+ s.d id A-	id BBB+ s.d id BBB-	id BB+ s.d id BB-	id B+ s.d id B-	Kurang dari idB-	idA1	idA2	idA3 s.d id A4	Kurang dari idA4		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	156.827.512	156.827.512
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	62.068.056	62.068.056
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32.607.362	32.607.362
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11.666.730	11.666.730
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	250.129	250.129
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	74.738.385	74.738.385
9	Tagihan kepada Korporasi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	240.791.117	240.791.117
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.269.344	1.269.344
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26.305.440	26.305.440
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	56.589.077	56.589.077
TOTAL		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	663.113.151	663.113.151

Catatan : Untuk perhitungan KPMM dan Regulatory Reporting, Bank Mandiri mengacu pada SEBI No. 13/6/DPNP tanggal 18 Februari 2011, dengan mencatat seluruh kelompok tagihan sebagai tanpa peringkat



manajemen risiko

manajemen risiko

Tabel 3.1.b Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Kategori Portofolio dan Skala Peringkat - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

(Simulasi menggunakan Peringkat)

	Kategori Portofolio	31 Desember 2013						31 Desember 2013						Tanpa Peringkat	TOTAL
		Lembaga Pemingkat	Tagihan Bersih					Tagihan Bersih							
		Peringkat Jangka panjang					Peringkat Jangka Pendek								
		Standard and Poor's	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	A-1	A-2	A-3	Kurang dari A-3		
		Fitch Rating	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	F1+ s.d F1	F2	F3	Kurang dari F3		
		Moody's	Aaa	Aa1 s.d Aa3	A1 s.d A3	Baa1 s.d Baa3	Ba1 s.d Ba3	B1 s.d B3	Kurang dari B3	P-1	P-2	P-3	Kurang dari P-3		
		PT. Fitch Ratings Indonesia	AAA (idn)	AA+(idn) s.d AA-(idn)	A+(idn) s.d A-(idn)	BBB+(idn) s.d BBB-(idn)	BB+(idn) s.d BB-(idn)	B+(idn) s.d B-(idn)	Kurang dari B-(idn)	F1+(idn) s.d F1(idn)	F2(idn)	F3(idn)	Kurang dari F3(idn)		
		PT ICRA Indonesia	[Idr]AAA	[Idr]AA+ s.d [Idr]AA-	[Idr]A+ s.d [Idr]A-	[Idr]BBB+ s.d [Idr]BBB-	[Idr]BB+ s.d [Idr]BB-	[Idr]B+ s.d [Idr]B-	Kurang dari [Idr]B-	[Idr]A1+ s.d [Idr]A1	[Idr]A2+ s.d A2	[Idr]A3+ s.d [Idr] A3	Kurang dari [Idr]A3		
		PT Pemingkat Efek Indonesia	idAAA	idAA+ s.d idAA-	idA+ s.d id A-	id BBB+ s.d id BBB-	id BB+ s.d id BB-	id B+ s.d id B-	Kurang dari idB-	idA1	idA2	idA3 s.d id A4	Kurang dari idA4		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	151.066.937	151.066.937
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	12.155.465	15.185.636	6.057.235	-	-	-	-	-	-	-	-	40.022.092	73.420.428
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	18.238	3.632.648	2.787.917	769.431	-	-	-	-	-	-	-	33.782.196	40.990.430
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.894.162	6.894.162
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	245.528	245.528
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	97.368.225	97.368.225
9	Tagihan kepada Korporasi	-	736.556	17.669.400	6.439.184	478.222	-	-	-	-	-	-	-	275.638.490	300.961.852
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.773.587	1.773.587
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31.712.868	31.712.868
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	168.007	-	713.368	262.316	-	-	127.831	-	-	-	-	64.782.478	66.054.001
TOTAL		-	13.078.266	36.487.684	15.997.704	1.509.969	-	-	127.831	-	-	-	-	703.286.564	770.488.018

Catatan: Untuk simulasi perhitungan KPMM, Bank Mandiri menggunakan peringkat external terkini dari debitur/counterparty

Tagihan kepada pemerintah, terdiri dari SUN, SBI dan Penempatan pada BI yang sesuai ketentuan diberikan bobot risiko 0 %



manajemen risiko

manajemen risiko

Tabel 3.1.b Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Kategori Portofolio dan Skala Peringkat - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

(Simulasi menggunakan Peringkat)

	Kategori Portofolio	31 Desember 2012						31 Desember 2012						Tanpa Peringkat	TOTAL
		Lembaga Peringkat	Tagihan Bersih					Tagihan Bersih							
			Peringkat Jangka panjang					Peringkat Jangka Pendek							
		Standard and Poor's	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	A-1	A-2	A-3	Kurang dari A-3		
		Fitch Rating	AAA	AA+ s.d AA-	A+ s.d A-	BBB+ s.d BBB-	BB+ s.d BB-	B+ s.d B-	Kurang dari B-	F1+ s.d F1	F2	F3	Kurang dari F3		
		Moody's	Aaa	Aa1 s.d Aa3	A1 s.d A3	Baa1 s.d Baa3	Ba1 s.d Ba3	B1 s.d B3	Kurang dari B3	P-1	P-2	P-3	Kurang dari P-3		
		PT. Fitch Ratings Indonesia	AAA (idn)	AA+(idn) s.d AA-(idn)	A+(idn) s.d A-(idn)	BBB+(idn) s.d BBB-(idn)	BB+(idn) s.d BB-(idn)	B+(idn) s.d B-(idn)	Kurang dari B-(idn)	F1+(idn) s.d F1(idn)	F2(idn)	F3(idn)	Kurang dari F3(idn)		
		PT ICRA Indonesia	[Idr]AAA	[Idr]AA+ s.d [Idr]AA-	[Idr]A+ s.d [Idr]A-	[Idr]BBB+ s.d [Idr]BBB-	[Idr]BB+ s.d [Idr]BB-	[Idr]B+ s.d [Idr]B-	Kurang dari [Idr]B-	[Idr]A1+ s.d [Idr]A1	[Idr]A2+ s.d A2	[Idr]A3+ s.d [Idr] A3	Kurang dari [Idr]A3		
PT Peringkat Efek Indonesia	idAAA	idAA+ s.d idAA-	idA+ s.d id A-	id BBB+ s.d id BBB-	id BB+ s.d id BB-	id B+ s.d id B-	Kurang dari idB-	idA1	idA2	idA3 s.d id A4	Kurang dari idA4				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	156.827.512	156.827.512
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	2.955.570	20.157.580	6.090.719	-	-	-	-	-	-	-	-	32.864.187	62.068.056
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	2.326	7.206.429	1.772.298	576.892	-	-	-	-	-	-	-	23.049.417	32.607.362
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11.666.730	11.666.730
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	250.129	250.129
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	74.738.385	74.738.385
9	Tagihan kepada Korporasi	-	1.436.646	12.402.990	4.754.722	133.004	-	-	-	-	-	-	-	222.063.755	240.791.117
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.269.344	1.269.344
11	Aset Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26.305.440	26.305.440
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	303.040	-	578.837	33.000	-	-	128.474	-	-	-	-	55.545.727	56.589.077
TOTAL		-	4.697.581	39.766.999	13.196.576	742.897	-	-	128.474	-	-	-	-	604.580.625	663.113.151

Catatan: Untuk simulasi perhitungan KPMM, Bank Mandiri menggunakan peringkat external terkini dari debitur/counterparty

Tagihan kepada pemerintah, terdiri dari SUN, SBI dan Penempatan pada BI yang sesuai ketentuan diberikan bobot risiko 0 %



manajemen risiko

EKSPOSUR RISIKO KREDIT UNTUK TRANSAKSI DERIVATIF DAN REPO/REVERSE REPO

Sesuai kondisi pasar keuangan Indonesia yang belum memiliki banyak instrumen derivatif, Bank memiliki eksposur derivatif yang tidak terlalu signifikan, dengan posisi terbesar adalah pada transaksi *fx swap*, sedangkan eksposur derivatif suku bunga berasal dari transaksi *interest rate swap*. Posisi transaksi *reverse repo* adalah dengan bank lain dan korporasi, sedangkan transaksi *repo* adalah dengan bank lain dengan *underlying* Obligasi Pemerintah. Berdasarkan pelaporan Pendekatan Standar, eksposur Bank di transaksi derivatif, *repo* dan *reverse repo* adalah sebagai berikut:

Transaksi Derivatif - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 3.2.a Pengungkapan Risiko Kredit Pihak Lawan: Transaksi Derivatif (dalam Jutaan Rupiah)

31 Desember 2013									
No	Variabel yang Mendasari	Notional Amount			Tagihan Derivatif	Kewajiban Derivatif	Tagihan Bersih Sebelum MRK	MRK	Tagihan Bersih Setelah MRK
		≤ 1 Tahun	> 1 Tahun - ≤ 5 Tahun	> 5 Tahun					
BANK SECARA INDIVIDUAL									
1	Suku Bunga	4.000.000	500.000	-	192.277	174.969	25.264	-	25.264
2	Nilai Tukar	26.341.943	-	-	153.184	225.119	416.597	-	416.597
3	Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		30.341.943	500.000	-	345.461	400.088	441.861	-	441.861
BANK SECARA KONSOLIDAS									
1	Suku Bunga	4.000.000	500.000	-	192.277	174.969	25.264	-	25.264
2	Nilai Tukar	26.341.943	-	-	153.184	225.119	416.597	-	416.597
3	Saham	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Emas	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Logam selain Emas	-	-	-	-	-	-	-	-
6	Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		30.341.943	500.000	-	345.461	400.088	441.861	-	441.861

manajemen risiko

Tabel 3.2.a Pengungkapan Risiko Kredit Pihak Lawan: Transaksi Derivatif (dalam Jutaan Rupiah)

31 Desember 2012									
No	Variabel yang Mendasari	Notional Amount			Tagihan Derivatif	Kewajiban Derivatif	Tagihan Bersih Sebelum MRK	MRK	Tagihan Bersih Setelah MRK
		≤ 1 Tahun	> 1 Tahun - ≤ 5 Tahun	> 5 Tahun					
BANK SECARA INDIVIDUAL									
1	Suku Bunga	1.650.000	750.000	-	90.716	120.691	-	-	-
2	Nilai Tukar	19.643.908	-	-	93.280	-	293.469	-	293.469
3	Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		21.293.908	750.000	-	183.996	120.691	293.469	-	293.469
BANK SECARA KONSOLIDASI									
1	Suku Bunga	1.650.000	750.000	-	90.716	120.691	-	-	-
2	Nilai Tukar	19.643.908	-	-	93.291	-	293.480	-	293.480
3	Saham	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Emas	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Logam selain Emas	-	-	-	-	-	-	-	-
6	Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		21.293.908	750.000	-	184.007	120.691	293.480	-	293.480



manajemen risiko

Transaksi Repo - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 3.2.b.1. Pengungkapan Risiko Kredit Pihak Lawan: Transaksi Repo - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013			
		Nilai Wajar SSB Repo	Kewajiban Repo	Tagihan Bersih	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	5.182.903	-	5.182.903	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	4.656.149	526.753	191.446
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-
6	Tagihan Kepada Korporasi	-	-	-	-
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-
TOTAL		5.182.903	4.656.149	5.709.656	191.446

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012			
		Nilai Wajar SSB Repo	Kewajiban Repo	Tagihan Bersih	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	-	-	-
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-
6	Tagihan Kepada Korporasi	-	-	-	-
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-
TOTAL		NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL

manajemen risiko

Tabel 3.2.b.2. Pengungkapan Risiko Kredit Pihak Lawan: Transaksi Repo - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013			
		Nilai Wajar SSB Repo	Kewajiban Repo	Tagihan Bersih	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	5.182.903	-	5.182.903	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	4.656.149	526.753	191.446
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-
6	Tagihan Kepada Korporasi	-	-	-	-
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-
TOTAL		5.182.903	4.656.149	5.709.656	191.446

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012			
		Nilai Wajar SSB Repo	Kewajiban Repo	Tagihan Bersih	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	-	-	-
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-
6	Tagihan Kepada Korporasi	-	-	-	-
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-
TOTAL		NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL



manajemen risiko

Transaksi Reverse Repo - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 3.2.c.1. Pengungkapan Risiko Kredit Pihak Lawan: Transaksi Reverse Repo - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013			
		Tagihan Bersih	Nilai MRK	Tagihan Bersih Setelah MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	3.103.351	-	3.103.351	620.670
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-
6	Tagihan Kepada Korporasi	-	-	-	-
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-
TOTAL		3.103.351		3.103.351	620.670

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012			
		Tagihan Bersih	Nilai MRK	Tagihan Bersih Setelah MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	9.995.953	-	9.995.953	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	4.326.409	-	4.326.409	865.282
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-
6	Tagihan Kepada Korporasi	-	-	-	-
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-
TOTAL		14.322.362		14.322.362	865.282

manajemen risiko

Tabel 3.2.c.2. Pengungkapan Risiko Kredit Pihak Lawan: Transaksi Reverse Repo - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2013			
		Tagihan Bersih	Nilai MRK	Tagihan Bersih Setelah MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	3.103.351	-	3.103.351	620.670
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-
6	Tagihan Kepada Korporasi	215.873	-	215.873	215.873
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-
TOTAL		3.319.224		3.319.224	836.543

No	Kategori Portfolio	31 Desember 2012			
		Tagihan Bersih	Nilai MRK	Tagihan Bersih Setelah MRK	ATMR Setelah MRK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	9.995.953	-	9.995.953	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	4.326.409	-	4.326.409	865.282
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-
6	Tagihan Kepada Korporasi	134.950	-	134.950	134.950
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-
TOTAL		14.457.313		14.457.313	1.000.232



manajemen risiko

manajemen risiko

EKSPOSUR RISIKO KREDIT DAN MITIGASI RISIKO KREDIT

Bank menggunakan berbagai teknik mitigasi risiko kredit, antara lain melalui agunan. Berdasarkan pelaporan Pendekatan Standar, eksposur Bank dan mitigasi risiko kredit yang digunakan adalah sebagai berikut:

Transaksi Bersih per Bobot Risiko Setelah Mitigasi Risiko Kredit - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 4.1.a Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Bobot Risiko Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2013					31 Desember 2013					ATMR	Beban Modal *)	
		Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit					Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit						ATMR x 9 %	ATMR x 10 %
		0%	20%	35%	40%	45%	50%	75%	100%	150%	Lainnya			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	
A Eksposur Neraca														
1	Tagihan Kepada Pemerintah	150.783.503	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	105.770	-	-	-	-	59.390.037	-	-	-	-	29.695.018	2.672.552	2.969.502
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	67.278	20.503.467	-	-	-	7.845.875	-	-	-	-	8.023.631	722.127	802.363
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	2.330.877	4.561.763	-	-	-	-	-	-	2.640.512	237.646	264.051
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-	-	240.320	-	-	240.320	21.629	24.032
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	414.818	1.037.145	-	-	-	-	89.178.166	-	-	-	67.091.053	6.038.195	6.709.105
9	Tagihan kepada Korporasi	4.913.693	-	-	-	-	-	-	266.964.554	-	-	266.964.554	24.026.810	26.696.455
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	425	57.404	-	-	-	-	-	251.852	1.370.183	-	2.318.607	208.675	231.861
11	Aset Lainnya	17.227.296	-	-	-	-	-	-	11.988.194	681	-	11.989.216	1.079.029	1.198.922
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Eksposur Neraca		173.512.782	21.598.016	2.330.877	4.561.763	-	67.235.912	89.178.166	279.444.920	1.370.864	-	388.962.912	35.006.662	38.896.291
B Eksposur Kewajiban Komitmen/ Kontinjensi pada Transaksi Rekening Administratif														
1	Tagihan Kepada Pemerintah	20.269	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	13.924.621	-	-	-	-	6.962.310	626.608	696.231
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	1.521	-	-	-	10.113.638	-	-	-	-	5.057.123	455.141	505.712
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	1.522	-	-	-	-	-	-	-	533	48	53
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-	-	5.208	-	-	5.208	469	521
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	-	910.966	-	-	-	683.225	61.490	68.323
9	Tagihan kepada Korporasi	-	-	-	-	-	-	-	28.900.364	-	-	28.900.364	2.601.033	2.890.036
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	-	-	-	-	-	-	-	-	28.415	-	42.622	3.836	4.262
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Eksposur TRA		20.269	1.521	1.522	-	-	24.038.258	910.966	28.905.572	28.415	-	41.651.385	3.748.625	4.165.139



manajemen risiko

manajemen risiko

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2013					31 Desember 2013					ATMR	Beban Modal *)		
		Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit					Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit						ATMR x 9 %	ATMR x 10 %	
		0%	20%	35%	40%	45%	50%	75%	100%	150%	Lainnya				
C Eksposur akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)															
1	Tagihan Kepada Pemerintah	50.714	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	-	3.534.304	-	-	-	350.350	-	-	-	-	-	882.036	79.383	88.204
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	-	321	-	-	-	-	241	22	24
6	Tagihan kepada Korporasi	-	-	-	-	-	-	-	136.277	-	-	-	136.277	12.265	13.628
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Eksposur Counterparty Credit Risk		50.714	3.534.304	-	-	-	350.350	321	136.277	-	-	-	1.018.553	91.670	101.855

Catatan: Termasuk On dan Off B/S dengan memperhitungkan FKK

*) Beban Modal dihitung berdasarkan KPMM sesuai Profil Risiko periode Juni 2013 (PBI No.15/12/PBI/2013)

Tabel 4.1.a Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Bobot Risiko Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2012					31 Desember 2012					ATMR	Beban Modal (ATMR x 8 %)
		Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit					Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit						
		0%	20%	35%	40%	45%	50%	75%	100%	150%	Lainnya		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
A Eksposur Neraca													
1	Tagihan Kepada Pemerintah	146.519.823	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23.574.679	1.885.974
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	47.149.358	-	-	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.542.779	443.422
4	Tagihan Kepada Bank	-	19.118.319	-	-	-	3.438.231	-	-	-	-	4.504.018	360.321
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	3.253.471	8.413.259	-	-	-	-	-	-	250.129	20.010
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-	-	250.129	-	-	-	-
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	52.454.486	4.196.359
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	53.233	-	-	-	-	-	69.939.314	-	-	-	-	-
9	Tagihan kepada Korporasi	189.633	-	-	-	-	-	-	217.805.112	-	-	217.805.112	17.424.409
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	117	-	-	-	-	-	-	251.838	977.919	-	1.718.717	137.497
11	Aset Lainnya	14.131.816	-	-	-	-	-	-	10.879.397	530	-	10.880.191	870.415
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Eksposur Neraca		160.894.623	19.118.319	3.253.471	8.413.259	-	50.587.589	69.939.314	229.186.475	978.449	-	316.730.112	25.338.409



manajemen risiko

manajemen risiko

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2012					31 Desember 2012					ATMR	Beban Modal (ATMR x 8 %)
		Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit					Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit						
		0%	20%	35%	40%	45%	50%	75%	100%	150%	Lainnya		
B	Eksposur Kewajiban Komitmen/Kontinjensi pada Transaksi Rekening Administratif												
1	Tagihan Kepada Pemerintah	634	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	14.918.413	-	-	-	-	7.459.207	596.737
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	3.991	-	-	-	5.500.679	-	-	-	-	2.751.137	220.091
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	-	560.605	-	-	-	420.454	33.636
9	Tagihan kepada Korporasi	-	-	-	-	-	-	-	22.418.645	-	-	22.418.645	1.793.492
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	-	-	-	-	-	-	-	-	2.917	-	4.375	350
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total Eksposur TRA	634	3.991	-	-	-	20.419.092	560.605	22.418.645	2.917	-	33.053.817	2.644.305
C	Eksposur akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)												
1	Tagihan Kepada Pemerintah	10.005.775	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	285	-	-	-	-	142	11
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	4.501.324	-	-	-	62.874	-	-	-	-	931.702	74.536
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	-	686	-	-	-	515	41
6	Tagihan kepada Korporasi	-	-	-	-	-	-	-	44.888	-	-	44.888	3.591
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total Eksposur Counterparty Credit Risk	10.005.775	4.501.324	-	-	-	63.159	686	44.888	-	-	977.247	78.180



manajemen risiko

manajemen risiko

Transaksi Bersih per Bobot Risiko Setelah Mitigasi Risiko Kredit - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 4.1.b. Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Bobot Risiko Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit - Bank secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2013					31 Desember 2013					ATMR	Beban Modal *)		
		Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit					Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit						ATMR x 9 %	ATMR x 10 %	
		0%	20%	35%	40%	45%	50%	75%	100%	150%	Lainnya				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)		
A Eksposur Neraca															
1	Tagihan Kepada Pemerintah	150.881.328	-	-	-	-	-	-	114.626	-	-	-	114.626	10.316	11.463
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	105.770	-	-	-	-	-	59.390.037	-	-	-	-	29.695.018	2.672.552	2.969.502
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	67.278	18.854.371	-	-	-	8.068.969	-	-	-	-	-	7.805.359	702.482	780.536
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	2.330.877	4.561.763	-	-	-	-	-	-	-	2.640.512	237.646	264.051
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-	-	240.320	-	-	-	240.320	21.629	24.032
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	421.593	1.037.145	-	-	-	-	94.993.782	-	-	-	-	71.452.765	6.430.749	7.145.277
9	Tagihan kepada Korporasi	4.913.743	-	-	-	-	-	-	266.795.595	-	-	-	266.795.595	24.011.604	26.679.560
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	425	57.404	-	-	-	-	-	251.852	1.435.491	-	-	2.416.569	217.491	241.657
11	Aset Lainnya	17.275.195	-	-	-	-	-	-	14.436.993	681	-	-	14.438.494	1.299.464	1.443.849
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	17.866.714	3.701.306	3.949.472	-	-	6.485.922	-	30.202.347	40.831	1.908.201	37.251.101	3.352.599	3.725.110	
Total Eksposur Neraca		191.532.045	23.650.226	6.280.349	4.561.763	-	73.944.928	94.993.782	312.041.733	1.477.003	1.908.201	432.850.360	38.956.532	43.285.036	
B Eksposur Kewajiban Komitmen/ Kontinjensi pada Transaksi Rekening Administratif															
1	Tagihan Kepada Pemerintah	20.269	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	-	13.924.621	-	-	-	-	6.962.310	626.608	696.231
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	1.521	-	-	-	10.113.638	-	-	-	-	-	5.057.123	455.141	505.712
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	1.522	-	-	-	-	-	-	-	-	533	48	53
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-	-	5.208	-	-	-	5.208	469	521
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	-	915.385	-	-	-	-	686.539	61.789	68.654
9	Tagihan kepada Korporasi	-	-	-	-	-	-	-	28.900.364	-	-	-	28.900.364	2.601.033	2.890.036
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	-	-	-	-	-	-	-	-	28.415	-	-	42.622	3.836	4.262
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	121.644	-	-	-	1.417.696	-	-	-	359.868	769.163	69.225	76.916	
Total Eksposur TRA		20.269	123.166	1.522	-	-	25.455.954	915.385	28.905.572	28.415	359.868	42.423.862	3.818.148	4.242.386	



manajemen risiko

manajemen risiko

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2013					31 Desember 2013					ATMR	Beban Modal *)		
		Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit					Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit						ATMR x 9 %	ATMR x 10 %	
		0%	20%	35%	40%	45%	50%	75%	100%	150%	Lainnya				
C Eksposur akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)															
1	Tagihan Kepada Pemerintah	50.714	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	-	3.534.304	-	-	-	350.350	-	-	-	-	-	882.036	79.383	88.204
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	-	321	-	-	-	-	241	22	24
6	Tagihan kepada Korporasi	-	-	-	-	-	-	-	352.150	-	-	-	352.150	31.694	35.215
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Eksposur Counterparty Credit Risk		50.714	3.534.304	-	-	-	350.350	321	352.150	-	-	-	1.234.427	111.098	123.443

Catatan: Termasuk On dan Off B/S dengan memperhitungkan FKK

*) Beban Modal dihitung berdasarkan KPMM sesuai Profil Risiko periode Juni 2013 (PBI No.15/12/PBI/2013)

Tabel 4.1.b. Pengungkapan Tagihan Bersih Berdasarkan Bobot Risiko Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit - Bank secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2012					31 Desember 2012					ATMR	Beban Modal (ATMR x 8 %)	
		Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit					Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit							
		0%	20%	35%	40%	45%	50%	75%	100%	150%	Lainnya			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	
A Eksposur Neraca														
1	Tagihan Kepada Pemerintah	146.725.813	-	-	-	-	-	-	95.291	-	-	-	95.291	7.623
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	47.149.358	-	-	-	-	-	23.574.677	1.885.974
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	19.010.908	-	-	-	3.527.176	-	-	-	-	-	5.565.769	445.262
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	3.253.471	8.413.259	-	-	-	-	-	-	-	4.504.018	360.321
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-	-	250.129	-	-	-	250.129	20.010
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	53.233	-	-	-	-	-	74.114.654	-	-	-	-	55.585.991	4.446.879
9	Tagihan kepada Korporasi	189.633	-	-	-	-	-	-	217.998.749	-	-	-	217.998.749	17.439.900
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	117	-	-	-	-	-	-	251.838	1.014.472	-	-	1.773.545	141.884
11	Aset Lainnya	14.291.135	-	-	-	-	-	-	12.012.815	1.490	-	-	12.015.050	961.204
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	14.505.615	4.096.482	4.090.973	-	-	3.092.435	-	25.820.196	41.473	2.591.484	-	31.882.522	2.550.602
Total Eksposur Neraca		175.765.546	23.107.390	7.344.445	8.413.259	-	53.768.968	74.114.654	256.429.017	1.057.435	2.591.484	-	353.245.741	28.259.659



manajemen risiko

manajemen risiko

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2012					31 Desember 2012					ATMR	Beban Modal (ATMR x 8 %)
		Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit					Tagihan Bersih Setelah Memperhitungkan Dampak Mitigasi Risiko Kredit						
		0%	20%	35%	40%	45%	50%	75%	100%	150%	Lainnya		
B	Eksposur Kewajiban Komitmen/Kontinjensi pada Transaksi Rekening Administratif												
1	Tagihan Kepada Pemerintah	634	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	14.918.413	-	-	-	-	7.459.207	596.737
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	3.991	-	-	-	5.501.090	-	-	-	-	2.751.343	220.107
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	-	569.812	-	-	-	427.359	34.189
9	Tagihan kepada Korporasi	-	-	-	-	-	-	-	22.422.885	-	-	22.422.885	1.793.831
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	-	-	-	-	-	-	-	-	2.917	-	4.375	350
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	40.857	-	-	-	1.950.382	-	-	-	179.995	1.001.362	80.109
	Total Eksposur TRA	634	44.847	-	-	-	22.369.885	569.812	22.422.885	2.917	179.995	34.066.531	2.725.322
C	Eksposur akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)												
1	Tagihan Kepada Pemerintah	10.005.775	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	285	-	-	-	-	142	11
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	4.501.324	-	-	-	62.874	-	-	-	-	931.702	74.536
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-	-	-	-	-	686	-	-	-	515	41
6	Tagihan kepada Korporasi	-	-	-	-	-	-	-	179.849	-	-	179.849	14.388
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total Eksposur Counterparty Credit Risk	10.005.775	4.501.324	-	-	-	63.159	686	179.849	-	-	1.112.208	88.977



manajemen risiko

Transaksi Bersih dan Teknik Mitigasi Risiko Kredit - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 4.2.a Pengungkapan Tagihan Bersih dan Teknik Mitigasi Risiko Kredit - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2013						Bagian Yang Tidak Dijamin
		Tagihan Bersih	Bagian Yang Dijamin Dengan				Lainnya	
			Agunan	Garansi	Asuransi Kredit	Lainnya		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8) = (3)- [(4)+(5)+(6)+(7)]	
A Eksposur Neraca								
1	Tagihan Kepada Pemerintah	150.783.503	-	-	-	-	150.783.503	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	59.495.807	100.544	-	-	-	59.395.263	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multi-lateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	28.416.619	65.927	-	-	-	28.350.692	
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	6.892.640	-	-	-	-	6.892.640	
6	Kredit Beragun Properti Komersial	240.320	-	-	-	-	240.320	
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	90.630.129	413.168	-	1.020.251	-	89.196.710	
9	Tagihan kepada Korporasi	271.878.247	4.893.209	-	-	-	266.985.038	
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	1.679.863	425	-	55.034	-	1.624.404	
11	Aset Lainnya	29.216.171	-	-	-	-	29.216.171	
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	
Total Eksposur Neraca		639.233.300	5.473.273	-	1.075.285	-	632.684.742	
B Eksposur Kewajiban Komitmen/Kontinjensi pd Transaksi Rekening Administratif								
1	Tagihan Kepada Pemerintah	20.269	-	-	-	-	20.269	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	13.924.621	5.226	-	-	-	13.919.395	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multi-lateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	10.115.159	1.350	-	-	-	10.113.809	
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	1.522	-	-	-	-	1.522	
6	Kredit Beragun Properti Komersial	5.208	-	-	-	-	5.208	
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	910.966	2.086	-	17.594	-	891.286	
9	Tagihan kepada Korporasi	28.900.364	22.507	-	-	-	28.877.857	
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	28.415	-	-	2.370	-	26.045	
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	
Total Eksposur Rekening Administratif		53.906.525	31.169	-	19.965	-	53.855.391	

manajemen risiko

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2013						Bagian Yang Tidak Dijamin
		Tagihan Bersih	Bagian Yang Dijamin Dengan				Lainnya	
			Agunan	Garansi	Asuransi Kredit	Lainnya		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8) = (3)- [(4)+(5)+(6)+(7)]	
C Eksposur akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)								
1	Tagihan Kepada Pemerintah	50.714	-	-	-	-	50.714	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	-	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multi-lateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	3.884.653	-	-	-	-	3.884.653	
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	321	-	-	-	-	321	
6	Tagihan kepada Korporasi	136.277	-	-	-	-	136.277	
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	
Total Eksposure Counterparty Credit Risk		4.071.965	-	-	-	-	4.071.965	
Total (A+B+C)		697.211.789	5.504.442	-	1.095.249	-	690.612.098	

Catatan: Sesuai dengan SE BI No.13/6/DPNP perihal "Pedoman Perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko untuk Risiko Kredit dengan Menggunakan Pendekatan Standar", yang termasuk dalam mitigasi risiko kredit adalah agunan (eligible financial collateral), garansi, penjaminan atau asuransi kredit. Diluar agunan eligible financial collateral tersebut, Bank Mandiri memiliki agunan berupa fixed asset, piutang dagang, persediaan, dan agunan lainnya.

Tabel 4.2.a Pengungkapan Tagihan Bersih dan Teknik Mitigasi Risiko Kredit - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2012						Bagian Yang Tidak Dijamin
		Tagihan Bersih	Bagian Yang Dijamin Dengan				Lainnya	
			Agunan	Garansi	Asuransi Kredit	Lainnya		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8) = (3)- [(4)+(5)+(6)+(7)]	
A Eksposur Neraca								
1	Tagihan Kepada Pemerintah	146.519.823	900	-	-	-	146.519.823	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	47.149.358	112.826	-	-	-	47.036.532	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	22.556.550	72.996	-	-	-	22.483.554	
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	11.666.730	-	-	-	-	11.666.730	
6	Kredit Beragun Properti Komersial	250.129	-	-	-	-	250.129	
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	69.992.547	558.984	-	-	-	69.433.563	
9	Tagihan kepada Korporasi	217.994.745	2.990.689	-	-	-	215.004.057	
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	1.229.875	-	-	-	-	1.229.875	
11	Aset Lainnya	25.011.743	-	-	-	-	25.011.743	
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-	
Total Eksposur Neraca		542.371.500	3.736.395	-	-	-	538.635.105	



manajemen risiko

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2012					Bagian Yang Tidak Dijamin
		Tagihan Bersih	Bagian Yang Dijamin Dengan				
			Agunan	Garansi	Asuransi Kredit	Lainnya	
B Eksposur Kewajiban Komitmen/ Kontinjensi pd Transaksi Rekening Administratif							
1	Tagihan Kepada Pemerintah	634	-	-	-	-	634
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	14.918.413	-	-	-	-	14.918.413
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	5.504.669	-	-	-	-	5.504.669
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	-	-	-	-
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	560.605	-	-	-	-	560.605
9	Tagihan kepada Korporasi	22.418.645	-	-	-	-	22.418.645
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	2.917	-	-	-	-	2.917
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-
Total Eksposur Rekening Administratif		43.405.883	-	-	-	-	43.405.883
C Eksposur akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)							
1	Tagihan Kepada Pemerintah	10.005.775	-	-	-	-	10.005.775
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	285	-	-	-	-	285
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	4.564.198	-	-	-	-	4.564.198
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	686	-	-	-	-	686
6	Tagihan kepada Korporasi	44.888	-	-	-	-	44.888
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-
Total Eksposure Counterparty Credit Risk		14.615.831	-	-	-	-	14.615.831
Total (A+B+C)		600.393.214	3.736.395	-	-	-	596.656.819

Catatan: Sesuai dengan SE BI No.13/6/DPNP perihal "Pedoman Perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko untuk Risiko Kredit dengan Menggunakan Pendekatan Standar", yang termasuk dalam mitigasi risiko kredit adalah agunan (eligible financial collateral), garansi, penjaminan atau asuransi kredit. Diluar agunan eligible financial collateral tersebut, Bank Mandiri memiliki agunan berupa fixed asset, piutang dagang, persediaan, dan agunan lainnya.

manajemen risiko

Tabel 4.2.b Pengungkapan Tagihan Bersih dan Teknik Mitigasi Risiko Kredit - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2013						Bagian Yang Tidak Dijamin (8) = (3)- [(4)+(5)+(6)+(7)]
		Tagihan Bersih	Bagian Yang Dijamin Dengan					
			Agunan	Garansi	Asuransi Kredit	Lainnya		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
A Eksposur Neraca								
1	Tagihan Kepada Pemerintah	150.995.954	-	-	-	-	150.995.954	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	59.495.807	100.544	-	-	-	59.395.263	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	26.990.618	65.927	-	-	-	26.924.691	
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	6.892.640	-	-	-	-	6.892.640	
6	Kredit Beragun Properti Komersial	240.320	-	-	-	-	240.320	
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	96.452.519	413.168	-	1.020.251	-	95.019.100	
9	Tagihan kepada Korporasi	271.709.338	4.893.209	-	-	-	266.816.129	
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	1.745.172	425	-	55.034	-	1.689.713	
11	Aset Lainnya	31.712.868	-	-	-	-	31.712.868	
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	64.154.793	-	-	-	-	64.154.793	
Total Eksposur Neraca		710.390.029	5.473.273	-	1.075.285	-	703.841.471	
B Eksposur Kewajiban Komitmen/Kontinjensi pd Transaksi Rekening Administratif								
1	Tagihan Kepada Pemerintah	20.269	-	-	-	-	20.269	
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	13.924.621	5.226	-	-	-	13.919.395	
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-	
4	Tagihan Kepada Bank	10.115.159	1.350	-	-	-	10.113.809	
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	1.522	-	-	-	-	1.522	
6	Kredit Beragun Properti Komersial	5.208	-	-	-	-	5.208	
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-	
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	915.385	2.086	-	17.594	-	895.705	
9	Tagihan kepada Korporasi	28.900.364	22.507	-	-	-	28.877.857	
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	28.415	-	-	2.370	-	26.045	
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	1.899.208	-	-	-	-	1.899.208	
Total Eksposur Rekening Administratif		55.810.151	31.169	-	19.965	-	55.759.017	



manajemen risiko

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2013					Bagian Yang Tidak Dijamin
		Tagihan Bersih	Bagian Yang Dijamin Dengan				
			Agunan	Garansi	Asuransi Kredit	Lainnya	
C Eksposur akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)							
1	Tagihan Kepada Pemerintah	50.714	-	-	-	-	50.714
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-	-	-	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	3.884.653	-	-	-	-	3.884.653
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	321	-	-	-	-	321
6	Tagihan kepada Korporasi	352.150	-	-	-	-	352.150
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-
Total Eksposure Counterparty Credit Risk		4.287.838	-	-	-	-	4.287.838
Total (A+B+C)		770.488.018	5.504.442	-	1.095.249	-	763.888.326

Catatan: Sesuai dengan SE BI No.13/6/DPNP perihal "Pedoman Perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko untuk Risiko Kredit dengan Menggunakan Pendekatan Standar", yang termasuk dalam mitigasi risiko kredit adalah agunan (eligible financial collateral), garansi, penjaminan atau asuransi kredit. Diluar agunan eligible financial collateral tersebut, Bank Mandiri memiliki agunan berupa fixed asset, piutang dagang, persediaan, dan agunan lainnya.

Tabel 4.2.b Pengungkapan Tagihan Bersih dan Teknik Mitigasi Risiko Kredit - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2012					Bagian Yang Tidak Dijamin
		Tagihan Bersih	Bagian Yang Dijamin Dengan				
			Agunan	Garansi	Asuransi Kredit	Lainnya	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8) = (3) - [(4)+(5)+(6)+(7)]
A Eksposur Neraca							
1	Tagihan Kepada Pemerintah	146.821.103	900	-	-	-	146.820.203
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	47.149.358	112.826	-	-	-	47.036.532
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	22.538.084	72.996	-	-	-	22.465.088
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	11.666.730	-	-	-	-	11.666.730
6	Kredit Beragun Properti Komersial	250.129	-	-	-	-	250.129
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	74.167.887	558.984	-	-	-	73.608.903
9	Tagihan kepada Korporasi	218.188.382	2.990.689	-	-	-	215.197.694
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	1.266.427	-	-	-	-	1.266.427
11	Aset Lainnya	26.305.440	-	-	-	-	26.305.440
12	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	54.417.844	-	-	-	-	54.417.844
Total Eksposur Neraca		602.771.384	3.736.395	-	-	-	599.034.989

manajemen risiko

No	Kategori Portofolio	31 Desember 2012					Bagian Yang Tidak Dijamin
		Tagihan Bersih	Bagian Yang Dijamin Dengan				
			Agunan	Garansi	Asuransi Kredit	Lainnya	
B Eksposur Kewajiban Komitmen/Kontinjensi pd Transaksi Rekening Administratif							
1	Tagihan Kepada Pemerintah	634	-	-	-	-	634
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	14.918.413	-	-	-	-	14.918.413
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	5.505.081	-	-	-	-	5.505.081
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-	-	-	-	-
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-	-	-	-	-
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-	-	-	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	569.812	-	-	-	-	569.812
9	Tagihan kepada Korporasi	22.422.885	-	-	-	-	22.422.885
10	Tagihan yang Telah Jatuh Tempo	2.917	-	-	-	-	2.917
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	2.171.233	-	-	-	-	2.171.233
Total Eksposur Rekening Administratif		45.590.975	-	-	-	-	45.590.975
C Eksposur akibat Kegagalan Pihak Lawan (Counterparty Credit Risk)							
1	Tagihan Kepada Pemerintah	10.005.775	-	-	-	-	10.005.775
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	285	-	-	-	-	285
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-	-	-	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	4.564.198	-	-	-	-	4.564.198
5	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	686	-	-	-	-	686
6	Tagihan kepada Korporasi	179.849	-	-	-	-	179.849
7	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-	-	-	-	-
Total Eksposure Counterparty Credit Risk		14.750.793	-	-	-	-	14.750.793
Total (A+B+C)		663.113.151	3.736.395	-	-	-	659.376.757

Catatan: Sesuai dengan SE BI No.13/6/DPNP perihal "Pedoman Perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko untuk Risiko Kredit dengan Menggunakan Pendekatan Standar", yang termasuk dalam mitigasi risiko kredit adalah agunan (eligible financial collateral), garansi, penjaminan atau asuransi kredit. Diluar agunan eligible financial collateral tersebut, Bank Mandiri memiliki agunan berupa fixed asset, piutang dagang, persediaan, dan agunan lainnya.



manajemen risiko

EKSPOSUR SEKURITISASI

Bank belum memiliki aktivitas terkait sekuritisasi aset, baik sebagai kreditur asal, penyedia kredit pendukung, penyedia fasilitas likuiditas, penyedia jasa, bank kustodian, maupun pemodal, sebagai berikut:

Transaksi Sekuritisasi - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 5.1.a Pengungkapan Transaksi Sekuritisasi - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Eksposur Sekuritisasi	31 Desember 2013					
		Nilai aset yg disekuritisasi	Bagian Yang Dijamin Dengan		Laba/Rugi dari aktivitas sekuritisasi	ATMR	Pengurang Modal
			Telah jatuh tempo	Belum Jatuh Tempo			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Bank bertindak sebagai Kreditur Asal - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
2	Bank bertindak sebagai Penyedia Kredit Pendukung a. Fasilitas penanggung risiko pertama - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal) b. Fasilitas penanggung risiko kedua - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
3	Bank bertindak sebagai Penyedia Fasilitas Likuiditas - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
4	Bank bertindak sebagai Penyedia Jasa - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
5	Bank bertindak sebagai Bank Kostodian - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
6	Bank bertindak sebagai Pemodal a. Senior tranche - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal) b. Junior tranche - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL

manajemen risiko

Tabel 5.1.a Pengungkapan Transaksi Sekuritisasi - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

No	Eksposur Sekuritisasi	31 Desember 2012					
		Nilai aset yg disekuritisasi	Bagian Yang Dijamin Dengan		Laba/Rugi dari aktivitas sekuritisasi	ATMR	Pengurang Modal
			Telah jatuh tempo	Belum Jatuh Tempo			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Bank bertindak sebagai Kreditur Asal - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
2	Bank bertindak sebagai Penyedia Kredit Pendukung a. Fasilitas penanggung risiko pertama - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal) b. Fasilitas penanggung risiko kedua - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
3	Bank bertindak sebagai Penyedia Fasilitas Likuiditas - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
4	Bank bertindak sebagai Penyedia Jasa - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
5	Bank bertindak sebagai Bank Kostodian - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
6	Bank bertindak sebagai Pemodal a. Senior tranche - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal) b. Junior tranche - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL



manajemen risiko

manajemen risiko

Tabel 5.1.b. Pengungkapan Transaksi Sekuritisasi - Bank secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

No	Eksposur Sekuritisasi	31 Desember 2013					
		Nilai aset yg disekuritisasi	Bagian Yang Dijamin Dengan		Laba/Rugi dari aktivitas sekuritisasi	ATMR	Pengurang Modal
			Telah jatuh tempo	Belum Jatuh Tempo			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Bank bertindak sebagai Kreditur Asal - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
2	Bank bertindak sebagai Penyedia Kredit Pendukung a. Fasilitas penanggung risiko pertama - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal) b. Fasilitas penanggung risiko kedua - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
3	Bank bertindak sebagai Penyedia Fasilitas Likuiditas - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
4	Bank bertindak sebagai Penyedia Jasa - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
5	Bank bertindak sebagai Bank Kostudian - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
6	Bank bertindak sebagai Pemodal a. Senior tranche - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal) b. Junior tranche - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL

Tabel 5.1.b. Pengungkapan Transaksi Sekuritisasi - Bank secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

No	Eksposur Sekuritisasi	31 Desember 2012					
		Nilai aset yg disekuritisasi	Bagian Yang Dijamin Dengan		Laba/Rugi dari aktivitas sekuritisasi	ATMR	Pengurang Modal
			Telah jatuh tempo	Belum Jatuh Tempo			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Bank bertindak sebagai Kreditur Asal - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
2	Bank bertindak sebagai Penyedia Kredit Pendukung a. Fasilitas penanggung risiko pertama - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal) b. Fasilitas penanggung risiko kedua - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
3	Bank bertindak sebagai Penyedia Fasilitas Likuiditas - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
4	Bank bertindak sebagai Penyedia Jasa - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
5	Bank bertindak sebagai Bank Kostudian - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL
6	Bank bertindak sebagai Pemodal a. Senior tranche - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal) b. Junior tranche - Jenis eksposur (contoh: tagihan beragun rumah tinggal)	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL



manajemen risiko

Aktivitas Transaksi Sekuritisasi - Bank secara Individual dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

Tabel 5.2.a Pengungkapan Ringkasan Aktivitas Transaksi Sekuritisasi Bank Bertindak Sebagai Kreditur Asal - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

NO	Underlying Asset	31 Desember 2013	
		Nilai Aset Yang Disekuritisasi	Keuntungan (kerugian) Penjualan
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	-
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-
9	Tagihan kepada Korporasi	-	-
10	Aset Lainnya	-	-
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-
TOTAL		NIHIL	NIHIL

NO	Underlying Asset	31 Desember 2012	
		Nilai Aset Yang Disekuritisasi	Keuntungan (kerugian) Penjualan
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	-
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-
9	Tagihan kepada Korporasi	-	-
10	Aset Lainnya	-	-
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-
TOTAL		NIHIL	NIHIL

manajemen risiko

Tabel 5.2.b Pengungkapan Ringkasan Aktivitas Transaksi Sekuritisasi Bank Bertindak Sebagai Kreditur Asal - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak (dalam Jutaan Rupiah)

NO	Underlying Asset	31 Desember 2013	
		Nilai Aset Yang Disekuritisasi	Keuntungan (kerugian) Penjualan
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	-
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-
9	Tagihan kepada Korporasi	-	-
10	Aset Lainnya	-	-
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-
TOTAL		NIHIL	NIHIL

NO	Underlying Asset	31 Desember 2012	
		Nilai Aset Yang Disekuritisasi	Keuntungan (kerugian) Penjualan
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Tagihan Kepada Pemerintah	-	-
2	Tagihan Kepada Entitas Sektor Publik	-	-
3	Tagihan Kepada Bank Pembangunan Multilateral dan Lembaga Internasional	-	-
4	Tagihan Kepada Bank	-	-
5	Kredit Beragun Rumah Tinggal	-	-
6	Kredit Beragun Properti Komersial	-	-
7	Kredit Pegawai/Pensiunan	-	-
8	Tagihan Kepada Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Portofolio Ritel	-	-
9	Tagihan kepada Korporasi	-	-
10	Aset Lainnya	-	-
11	Eksposur di Unit Usaha Syariah (apabila ada)	-	-
TOTAL		NIHIL	NIHIL



manajemen risiko

2. PENGELOLAAN RISIKO PASAR

Risiko Pasar – Trading Book

Risiko pasar *trading book* merupakan potensi kerugian yang disebabkan oleh perubahan suku bunga dan nilai tukar atas portfolio *trading* (termasuk *derivative instrument*). Dalam melakukan pengelolaan risiko pasar *trading book*, Bank menerapkan prinsip *segregation of duties* dengan memisahkan fungsi dan tanggung jawab secara independen atas transaksi perdagangan Treasury Group yang terdiri dari unit *front office unit* (transaksi *trading*), *middle office unit* (proses manajemen risiko, menyusun kebijakan dan prosedur) dan *back office unit* (proses *settlement* transaksi).

Bank melakukan proses valuasi secara harian dari sumber yang independen untuk seluruh instrument yang diklasifikasikan dalam portfolio *trading book*. Sumber harga pasar yang digunakan antara lain: (i) Harga pada Reuters, Bloomberg maupun sumber sejenis; (ii) Harga yang tercatat di bursa (*exchange prices*) atau pasar sekunder; (iii) Harga pada layar *dealer* (*screen prices*); atau (iv) Kuotasi yang paling konservatif yang diberikan oleh minimal 2 (dua) *broker* dan/atau *market maker* yang memiliki reputasi baik dan salah satunya bersifat independen.

Dinamika pasar finansial Indonesia yang memiliki karakteristik yang unik, dalam beberapa instrument seringkali dijumpai tidak memiliki harga pasar. Dalam memperlakukan instrumen yang tidak memiliki harga pasar, Bank menggunakan *mark to model* berdasarkan metodologi yang sesuai. Untuk memastikan akurasi dan efektivitas metode *mark to model*, dilakukan *review* secara berkala.

Dalam rangka memastikan bahwa Bank memiliki modal yang cukup untuk mengantisipasi risiko pasar *trading book*, pengukuran risiko pasar untuk perhitungan kecukupan modal dilakukan dengan menggunakan 2 metode yaitu model standar dan model internal. Pendekatan model standar digunakan oleh Bank dalam perhitungan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPM) yang dilaporkan secara bulanan kepada Bank Indonesia dan triwulanan dengan melakukan proses konsolidasi dengan perusahaan anak. Sedangkan perhitungan dengan model internal dilakukan sebagai laporan kepada manajemen yang dilakukan secara harian dengan metodologi *Value at Risk (VaR)*.



manajemen risiko

Tabel 7.1. Pengungkapan Risiko Pasar Dengan Menggunakan Metode Standar (dalam Jutaan Rupiah)

NO	Jenis Risiko	31 Desember 2013			
		Bank		Konsolidasi	
		Beban Modal	ATMR	Beban Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Risiko Suku Bunga				
	a. Risiko Spesifik	5.323	66.535	6.798	84.975
	b. Risiko Umum	32.149	401.858	33.725	421.560
2	Risiko Nilai Tukar	120.292	1.503.648	114.890	1.436.126
3	Risiko Ekuitas	-	-	3.806	47.581
4	Risiko Komoditas	-	-	-	-
5	Risiko Option	-	-	-	-
TOTAL		157.763	1.972.041	159.219	1.990.242

NO	Jenis Risiko	31 Desember 2012			
		Bank		Konsolidasi	
		Beban Modal	ATMR	Beban Modal	ATMR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Risiko Suku Bunga				
	a. Risiko Spesifik	3.123	39.035	12.081	151.010
	b. Risiko Umum	42.620	532.746	48.701	608.757
2	Risiko Nilai Tukar	37.789	472.368	36.192	452.397
3	Risiko Ekuitas	-	-	2.566	32.074
4	Risiko Komoditas	-	-	-	-
5	Risiko Option	-	-	-	-
TOTAL		83.532	1.044.148	99.539	1.244.238



manajemen risiko

Pendekatan VaR menggunakan 2 metode yaitu: (i) Metode *Variance Covariance* untuk perhitungan risiko pasar transaksi *plain vanilla products*. Metode ini, menggunakan konsep *Exponential Weighted Moving Average (EWMA)* dalam perhitungan volatilitas yaitu memberikan bobot lebih besar untuk data - data terkini dengan nilai *decay factor* yang digunakan adalah sebesar 0.94; (ii) Metode *Historical Simulation* untuk perhitungan risiko pasar transaksi derivatif.

Realisasi *Value at Risk* tahun 2013 adalah sebagai berikut:

Tabel 7.2.a Pengungkapan Risiko Pasar Dengan Menggunakan Model Internal (Value at Risk/VaR) - Bank Secara Individual (dalam Jutaan Rupiah)

NO	Jenis Risiko	31 Desember 2013			
		VaR Rata-rata	VaR Maksimum	VaR Minimum	VaR Akhir Periode
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Risiko Suku Bunga	6.510	14.873	1.761	4.761
2	Risiko Nilai Tukar	5.609	22.775	1.647	10.646
3	Risiko Option	-	-	-	-
TOTAL		9.565	27.041	2.189	13.135

NO	Jenis Risiko	31 Desember 2012			
		VaR Rata-rata	VaR Maksimum	VaR Minimum	VaR Akhir Periode
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Risiko Suku Bunga	54.527	14.999	668	3.660
2	Risiko Nilai Tukar	4.876	11.700	1.277	2.254
3	Risiko Option	79	169	-	169
TOTAL		7.548	16.663	1.747	4.842

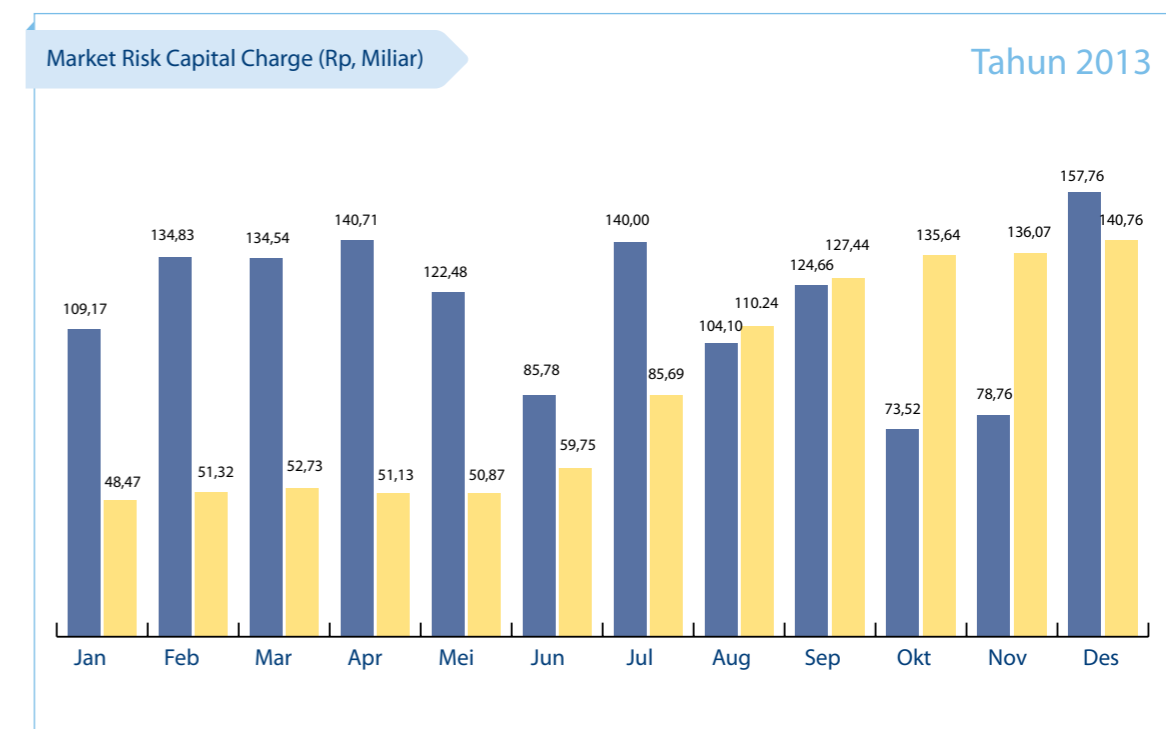
manajemen risiko

Tabel 7.2.b Pengungkapan Risiko Pasar Dengan Menggunakan Model Internal (Value at Risk/VaR) - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak * (dalam Jutaan Rupiah)

NO	Jenis Risiko	31 Desember 2013			
		VaR Rata-rata	VaR Maksimum	VaR Minimum	VaR Akhir Periode
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Risiko Suku Bunga	6.510	14.873	1.761	4.761
2	Risiko Nilai Tukar	5.609	22.775	1.647	10.646
3	Risiko Ekuitas	-	-	-	-
4	Risiko Komoditas	-	-	-	-
5	Risiko Option	-	-	-	-
TOTAL		9.565	27.041	2.189	13.135

NO	Jenis Risiko	31 Desember 2012			
		VaR Rata-rata	VaR Maksimum	VaR Minimum	VaR Akhir Periode
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Risiko Suku Bunga	54.527	14.999	668	3.660
2	Risiko Nilai Tukar	4.876	11.700	1.277	2.254
3	Risiko Ekuitas	-	-	-	-
4	Risiko Komoditas	-	-	-	-
5	Risiko Option	79	169	-	169
TOTAL		7.548	16.663	1.747	4.842

Sedangkan perbandingan realisasi Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPM) antara metode Standar dengan model internal pada tahun 2013 adalah sebagai berikut:

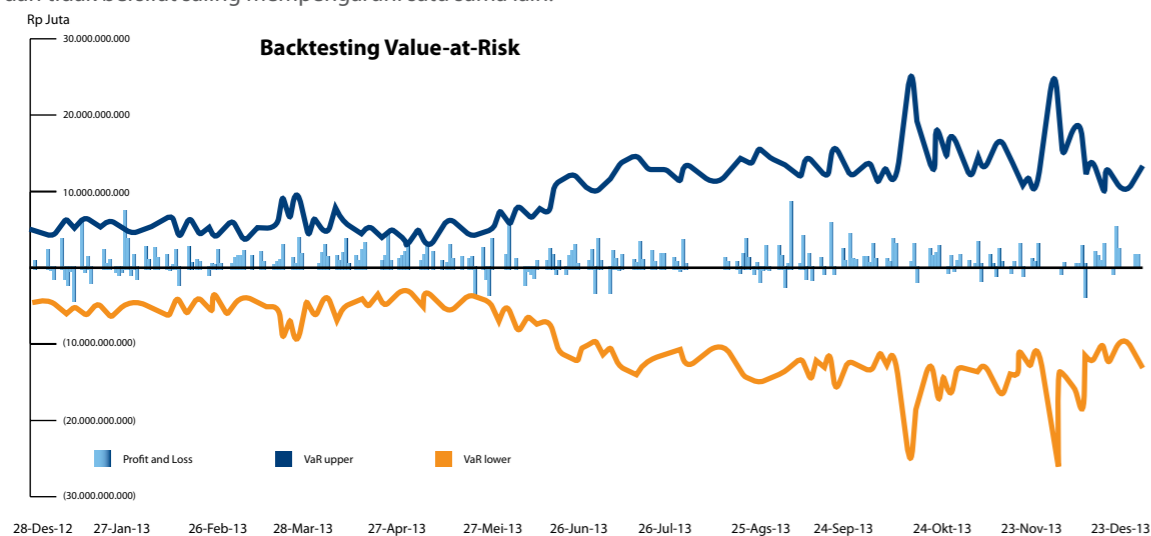




manajemen risiko

Dalam rangka memastikan risiko yang dihadapi sesuai dengan *risk appetite*, Bank melakukan *monitoring* risiko pasar atas aktivitas *treasury* dengan cara membandingkan hasil pengukuran risiko pasar terhadap limit yang telah ditetapkan. Monitoring dilakukan atas utilisasi limit secara harian yang meliputi limit individual (Intraday Net Open Position Limit, Overnight Net Open Position Limit, Loss Limit dan Holding Period Limit) serta limit portfolio (VaR Limit dan Greek Limit). Selain itu, Bank juga melakukan pemantauan atas kinerja *treasury* untuk memastikan target bisnis dan pendapatan tercapai.

Untuk memastikan akurasi dan efektivitas model VaR, Bank melakukan pengujian dengan menggunakan backtesting. Proses backtesting akan memberikan gambaran sejauh mana penyimpangan yang terjadi, apakah estimasi kerugian yang didapat dari perhitungan VaR sejalan dengan dengan actual/hypothetical loss dan sejauh mana penyimpangan tersebut dapat ditolerir. Pelaksanaan backtesting dilakukan dengan dua metode perhitungan yaitu dengan metode Unconditional Coverage Test (Basel Zone dan Kupiec Test) serta Conditional Coverage Test (Christoffersen Test). Berdasarkan hasil backtesting periode Desember 2013, perhitungan VaR dengan dua metode tersebut dapat disimpulkan "akurat", dimana jumlah penyimpangan P/L terhadap daily VaR masih dapat diterima dan tidak bersifat saling mempengaruhi satu sama lain.



Pada kondisi pasar yang sangat ekstrim, Bank melakukan proses stress testing untuk mengevaluasi ketahanan modal terhadap pergerakan faktor pasar yang sangat signifikan dan mempersiapkan strategi yang diperlukan jika kondisi krisis tersebut terjadi. Pelaksanaan stress testing dilakukan dengan mengkombinasikan stressed scenario: (i) Berdasarkan skenario Bank Indonesia, dengan potensi kerugian terbesar yang dialami Bank yaitu sebesar Rp. 298,64 Miliar (apabila suku bunga meningkat 400 basis point dan kurs Rupiah ter-apresiasi 20%); (ii) Berdasarkan historical scenario Bank, dengan potensi kerugian terbesar yang dialami Bank yaitu sebesar Rp. 395,156 Miliar (apabila suku bunga meningkat 31 - 575 basis point dan kurs Rupiah ter-apresiasi 30%).

Risiko Pasar – Banking Book

Risiko pasar *banking book* disebabkan perubahan suku bunga dan nilai tukar atas aktivitas *banking book*. Risiko pasar *banking book* dikelola dengan mengoptimalkan struktur neraca Bank untuk mendapatkan imbal hasil yang maksimal sesuai tingkat risiko yang dapat diterima Bank. Pengendalian risiko pasar *banking book* dilakukan dengan menetapkan limit - limit yang mengacu pada ketentuan regulator dan internal yang dimonitor secara mingguan maupun bulanan oleh Market Risk Management Unit.

manajemen risiko

Risiko suku bunga banking book timbul akibat pergerakan suku bunga pasar yang berlawanan dengan posisi atau transaksi yang dimiliki Bank, yang dapat berpengaruh pada profitabilitas Bank (*earning perspective*) maupun nilai ekonomis modal Bank (*economic value perspective*). Sumber-sumber risiko suku bunga banking book adalah repricing risk (*repricing mismatch* antara komponen aset dan kewajiban), basis risk (penggunaan suku bunga acuan yang berbeda), yield curve risk (perubahan bentuk dan slope yield curve), dan option risk (pelunasan kredit atau pencairan deposito sebelum jatuh waktu). Bank menggunakan repricing gap dan melakukan sensitivity analysis guna memperoleh proyeksi Net Interest Income (NII) dan Economic Value of Equity (EVE). Berdasarkan hasil simulasi sensitivity analysis per 31 Desember 2013, dampak perubahan suku bunga sebesar 100 bps akan mengakibatkan NII Bank turun sebesar 4,75% untuk 12 bulan kedepan dari target yang telah ditetapkan dan Equity Bank turun sebesar 2,06%.

ANALISIS SENSITIVITAS SUKU BUNGA

Keterangan	Desember 2012	Desember 2013
NII Sensitivity 100bps, NII 12 mo (% terhadap target NII)	2,74%	4,75%
EVE Sensitivity (100bps: % Equity)	2,82%	2,06%
Earning at Risk (% Equity)	0,26%	0,32%
Capital at Risk (% Equity)	1,06%	1,13%

Risiko nilai tukar timbul akibat pergerakan nilai tukar pasar yang berlawanan pada saat Bank memiliki posisi terbuka. Risiko nilai tukar berasal dari transaksi valuta asing dengan nasabah dan counterparty yang menyebabkan posisi terbuka dalam valuta asing maupun posisi struktural dalam valuta asing akibat penyertaan modal. Bank mengelola risiko nilai tukar dengan melakukan pemantauan dan pengelolaan Posisi Devisa Netto (PDN) sesuai dengan limit internal dan regulasi. Per 31 Desember 2013, PDN keseluruhan (absolut) sebesar 2,06% dari modal.

Manajemen Pricing

Bank menerapkan kebijakan pricing produk dana maupun produk kredit sebagai salah satu strategi memaksimalkan *Net Interest Margin* (NIM) dan sekaligus mendukung Bank menguasai *revenue market share* dengan mempertimbangkan kondisi persaingan. Bank secara konsisten berupaya menerapkan strategi sebagai *market leader* dalam hal *pricing* pendanaan. Namun demikian, dengan mempertimbangkan kondisi likuiditas dan kebutuhan dana, Bank dapat menerapkan strategi agresif (lebih besar dari pesaing utama) atau defensif (sama atau lebih kecil dari pesaing utama).

Bank menerapkan *risk based pricing* yaitu pemberian suku bunga kredit kepada nasabah bervariasi berdasarkan tingkat risiko kreditnya. Dalam rangka meminimalkan risiko suku bunga, maka suku bunga kredit disesuaikan dengan suku bunga sumber dana pembiayaan. Selain biaya dana, suku bunga kredit ditetapkan dengan mempertimbangkan biaya *overhead*, premi risiko kredit dan margin keuntungan Bank dengan tetap memperhatikan *competitiveness* dengan pesaing utama. Suku bunga kredit dapat berupa suku bunga mengambang (*floating rate*) atau suku bunga tetap (*fixed rate*).

Bank mempublikasikan Suku Bunga Dasar Kredit (SBDK) valuta Rupiah melalui pengumuman di setiap kantor Bank, *website* Bank dan setiap triwulan melalui surat kabar sesuai Surat Edaran Bank Indonesia No.13/5/DPNP tanggal 8 Februari 2011.



manajemen risiko

3. PENGELOLAAN RISIKO LIKUIDITAS

Risiko likuiditas dapat terjadi apabila Bank tidak mampu menyediakan likuiditas dengan harga wajar yang akan berdampak kepada profitabilitas dan modal Bank. Likuiditas Bank dipengaruhi oleh struktur pendanaan, likuiditas aset, kewajiban kepada counterparty, dan komitmen kredit kepada debitur. Risiko likuiditas Bank diukur melalui beberapa indikator, antara lain primary reserve ratio (rasio Giro Wajib Minimum dan Kas), secondary reserve (cadangan likuiditas), dan loan to deposit ratio (LDR). Pengendalian risiko likuiditas dilakukan dengan menetapkan limit - limit yang mengacu pada ketentuan regulator maupun internal.

Per 31 Desember 2013, posisi GWM Primer Rupiah adalah sebesar 8,00% dari total dana pihak ketiga Rupiah, sedangkan GWM Sekunder Rupiah adalah sebesar 18,08% dari total dana pihak ketiga Rupiah. Sementara untuk Valuta Asing, Bank memelihara GWM sebesar 8,10% dari total dana pihak ketiga Valuta Asing. Realisasi GWM Rupiah dan Valuta Asing tersebut sesuai ketentuan regulasi dan limit internal.

Bank memiliki batasan cadangan likuiditas dalam bentuk limit safety level, yaitu proyeksi cadangan likuiditas Bank untuk 3 bulan ke depan. Per 31 Desember 2013, cadangan likuiditas berada di atas safety level, sedangkan LDR Bank sebesar 82,97%.

Kondisi likuiditas Bank di masa mendatang diproyeksikan melalui metodologi liquidity gap, yang merupakan maturity mismatch antara komponen-komponen aset dan liability (termasuk off-balance sheet) yang disusun ke dalam periode waktu (time bucket) berdasarkan contractual maturity ataupun behavioral maturity. Per 31 Desember 2013, proyeksi likuiditas Bank sampai dengan 12 bulan ke depan berada dalam posisi surplus yang optimal.

Untuk mengetahui dampak perubahan faktor pasar maupun faktor internal pada kondisi ekstrim (krisis) terhadap kondisi likuiditas, Bank melakukan *stress testing* risiko likuiditas secara berkala. Bank memiliki *Liquidity Contingency Plan* (LCP) yang meliputi strategi pendanaan antara lain pinjaman pasar uang, repo, pinjaman bilateral, *FX swap*, penjualan surat berharga, maupun strategi *pricing*. Dalam LCP, penetapan kondisi likuiditas dan strategi-strategi pendanaan telah mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal.

Dalam rangka mengantisipasi dampak krisis di kawasan Eropa terhadap kondisi likuiditas dan bisnis Bank baik secara langsung maupun tidak langsung, Bank telah menetapkan pengaktifan *Business Command Center* (BCC) guna mengelola dan memantau secara intensif kondisi likuiditas dan *Loan to Deposit Ratio* (LDR) valuta asing. Dalam menjalankan fungsinya, BCC mengelola kecukupan likuiditas dan LDR valas melalui penyediaan likuiditas valas untuk pencairan kredit secara selektif dan memonitor pergerakan sumber dana valas secara harian. Dengan demikian cadangan likuiditas valas dapat dipertahankan di atas batas minimal cadangan likuiditas dan batasan LDR. Disamping itu, BCC juga mengkoordinir program peningkatan sumber dana valas yang murah dan stabil.

Untuk meningkatkan kewaspadaan terhadap kondisi ekonomi yang kurang stabil, baik karena kondisi krisis di kawasan Eropa maupun karena berbagai isu di dalam negeri, BCC juga memonitor indikator - indikator eksternal diantaranya: nilai tukar USD/IDR, *Credit Default Swap* (CDS) 5 tahun Indonesia, *Spread* antara ROI 5 tahun dibandingkan UST 5 tahun, Index Harga Saham Gabungan (IHSG), Suku bunga Rupiah dan USD *interbank*, *Non Delivery Forward* (NDF) USD/IDR 1M serta informasi pasar yang terkini.

Semenjak pengaktifan BCC tersebut, cadangan likuiditas valas Bank dapat dikendalikan di atas batasan dan realisasi LDR Valas pada level maksimum 85%.

manajemen risiko

Tabel 9.1.a. Pengungkapan Profil Maturitas Rupiah - Bank Secara Individual

No.	Pos-pos	31 Desember 2013					
		Saldo	Jatuh Tempo				
			≤ 1 bulan	> 1 bln s.d. 3 bln	> 3 bln s.d. 6 bln	> 6 bln s.d. 12 bln	> 12 bulan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
I NERACA							
A Aset							
1.	Kas	14.840.826	14.840.826	-	-	-	-
2.	Penempatan pada Bank Indonesia	44.992.654	44.992.654	-	-	-	-
3.	Penempatan pada bank lain	2.933.898	2.933.898	-	-	-	-
4.	Surat Berharga	80.639.944	267.855	186.447	399.188	3.714.588	76.071.866
5.	Kredit yang diberikan	349.223.642	17.144.722	24.820.949	35.039.668	69.957.671	202.260.632
6.	Tagihan lainnya	5.086.369	1.623.009	2.437.285	880.131	-	145.944
7.	Lain-lain *)	2.719.534	1.243.016	120.495	162.912	228.718	964.393
Total Aset		500.436.867	83.045.980	27.565.176	36.481.899	73.900.977	279.442.835
B Kewajiban							
1.	Dana Pihak Ketiga	401.898.025	359.203.482	27.328.100	7.255.797	7.867.000	243.646
2.	Kewajiban pada Bank Indonesia	-	-	-	-	-	-
3.	Kewajiban pada bank lain	11.508.520	10.506.275	940.150	16.325	45.170	600
4.	Surat Berharga yang Diterbitkan	105.862	105.862	-	-	-	-
5.	Pinjaman yang Diterima	109.021	372	792	1.207	2.479	104.171
6.	Kewajiban lainnya	1.628.274	923.523	704.751	-	-	-
7.	Lain-lain	4.251.148	-	697.805	-	10.652	3.542.691
Total Kewajiban		419.500.850	370.739.514	29.671.598	7.273.329	7.925.301	3.891.108
Selisih Aset dengan Kewajiban dalam Neraca		80.936.017	(287.693.534)	(2.106.422)	29.208.570	65.975.676	275.551.727
II REKENING AADMINISTRATIF							
A. Tagihan Rekening Administratif							
1.	Komitmen	175.323	-	175.323	-	-	-
2.	Kontijensi	3.076.705	2.756.815	63.292	81.749	42.228	132.621
Total Tagihan Rekening Administratif		3.252.029	2.756.815	238.615	81.749	42.228	132.621
B. Kewajiban Rekening Administratif							
1.	Komitmen	75.028.982	72.460.485	1.882.507	145.903	113.541	426.545
2.	Kontijensi	25.530.796	3.072.535	6.594.538	3.520.137	5.393.058	6.950.528
Total Kewajiban Rekening Administratif		100.559.778	75.533.020	8.477.045	3.666.040	5.506.600	7.377.073
Selisih Tagihan dan Kewajiban dalam Rekening Administratif		(97.307.749)	(72.776.205)	(8.238.430)	(3.584.291)	(5.464.371)	(7.244.452)
Selisih [(IA-IB)+(IIA-IIB)]		(16.371.732)	(360.469.739)	(10.344.852)	25.624.279	60.511.305	268.307.275
Selisih Kumulatif		-	(360.469.739)	(370.814.591)	(345.190.312)	(284.679.007)	(16.371.732)

*) Mencakup pendapatan yang masih akan diterima (PYMAD), penjualan efek2 yang masih harus diterima, piutang transaksi nasabah, tagihan kepada pemegang polis, transaksi terkait atm dan kartu kredit



manajemen risiko

Tabel 9.1.a. Pengungkapan Profil Maturitas Rupiah - Bank Secara Individual

No.	Pos-pos	31 Desember 2012					
		Saldo	Jatuh Tempo				
			≤ 1 bulan	> 1 bln s.d. 3 bln	> 3 bln s.d. 6 bln	> 6 bln s.d. 12 bln	> 12 bulan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
I NERACA							
A Aset							
1.	Kas	12.485.501	12.485.501	-	-	-	-
2.	Penempatan pada Bank Indonesia	53.651.197	52.660.012	991.185	-	-	-
3.	Penempatan pada bank lain	3.442.865	3.442.865	-	-	-	-
4.	Surat Berharga	80.238.136	77.041	767.622	86.314	34.796	79.272.363
5.	Kredit yang diberikan	290.353.314	2.511.799	33.861.598	25.398.433	59.925.082	168.656.402
6.	Tagihan lainnya	3.509.491	1.081.864	1.784.796	491.358	5.529	145.944
7.	Lain-lain *)	2.725.245	1.563.167	111.488	106.002	204.095	740.493
Total Aset		446.405.749	73.822.249	37.516.689	26.082.107	60.169.502	248.815.202
B Kewajiban							
1.	Dana Pihak Ketiga	370.579.812	331.344.182	28.843.101	8.256.805	2.008.362	127.362
2.	Kewajiban pada Bank Indonesia	-	-	-	-	-	-
3.	Kewajiban pada bank lain	13.211.901	13.116.901	38.140	9.615	47.245	-
4.	Surat Berharga yang Diterbitkan	296.075	296.075	-	-	-	-
5.	Pinjaman yang Diterima	27.120	37	1.423	8.394	791	16.475
6.	Kewajiban lainnya	1.943.849	1.100.984	842.865	-	-	-
7.	Lain-lain	4.963.355	-	17.153	-	702.805	4.243.397
Total Kewajiban		391.022.112	345.858.179	29.742.682	8.274.814	2.759.203	4.387.234
Selisih Aset dengan Kewajiban dalam Neraca		55.383.637	(272.035.930)	7.774.007	17.807.293	57.410.299	244.427.968
II REKENING AADMINISTRATIF							
A. Tagihan Rekening Administratif							
1.	Komitmen	93.280	93.280	-	-	-	-
2.	Kontijensi	6.005.856	6.005.856	-	-	-	-
Total Tagihan Rekening Administratif		6.099.136	6.099.136	-	-	-	-
B. Kewajiban Rekening Administratif							
1.	Komitmen	83.248.504	81.494.515	1.077.742	67.224	609.023	-
2.	Kontijensi	22.577.686	2.863.338	5.909.086	3.770.115	4.297.646	5.737.501
Total Kewajiban Rekening Administratif		105.826.190	84.357.853	6.986.828	3.837.339	4.906.669	5.737.501
Selisih Tagihan dan Kewajiban dalam Rekening Administratif		(99.727.054)	(78.258.717)	(6.986.828)	(3.837.339)	(4.906.669)	(5.737.501)
Selisih [(IA-IB)+(IIA-IIIB)]		(44.343.416)	(349.155.747)	698.870	13.863.952	52.299.535	237.949.974
Selisih Kumulatif		-	(349.155.747)	(348.456.877)	(334.592.925)	(282.293.390)	(44.343.416)

*) Mencakup pendapatan yang masih akan diterima (PYMAD), penjualan efek2 yang masih harus diterima, piutang transaksi nasabah, tagihan kepada pemegang polis, transaksi terkait atm dan kartu kredit



manajemen risiko

Tabel 9.1.b. Pengungkapan Profil Maturitas Rupiah - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

No.	Pos-pos	31 Desember 2013					
		Saldo	Jatuh Tempo				
			≤ 1 bulan	> 1 bln s.d. 3 bln	> 3 bln s.d. 6 bln	> 6 bln s.d. 12 bln	> 12 bulan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
I NERACA							
A Aset							
1.	Kas	16.650.311	16.650.311	-	-	-	-
2.	Penempatan pada Bank Indonesia	53.088.376	53.088.376	-	-	-	-
3.	Penempatan pada bank lain	5.094.203	4.033.754	604.000	451.449	5.000	-
4.	Surat Berharga	96.056.370	11.631.055	252.518	618.538	4.027.790	79.526.469
5.	Kredit yang diberikan	402.033.974	16.870.419	28.613.023	39.297.339	76.380.867	240.872.326
6.	Tagihan lainnya	5.213.753	1.645.484	2.479.062	936.961	6.302	145.944
7.	Lain-lain *)	4.715.281	3.128.979	120.530	162.912	338.467	964.393
Total Aset		582.852.268	107.048.378	32.069.133	41.467.199	80.758.426	321.509.132
B Kewajiban							
1.	Dana Pihak Ketiga	409.752.497	366.993.542	27.370.781	7.276.167	7.867.987	244.020
2.	Kewajiban pada Bank Indonesia	-	-	-	-	-	-
3.	Kewajiban pada bank lain	11.394.430	10.435.685	896.650	16.325	45.170	600
4.	Surat Berharga yang Diterbitkan	1.779.597	105.862	-	349.715	-	1.324.020
5.	Pinjaman yang Diterima	4.128.480	840.767	1.582	2.390	459.140	2.824.601
6.	Kewajiban lainnya	3.053.314	2.308.602	744.712	-	-	-
7.	Lain-lain	4.246.148	-	697.805	-	10.652	3.537.691
Total Kewajiban		434.354.466	380.684.458	29.711.530	7.644.597	8.382.949	7.930.932
Selisih Aset dengan Kewajiban dalam Neraca		148.497.802	(273.636.080)	2.357.603	33.822.602	72.375.477	313.578.200
II REKENING AADMINISTRATIF							
A. Tagihan Rekening Administratif							
1.	Komitmen	175.323	-	175.323	-	-	-
2.	Kontijensi	3.529.344	3.209.454	63.292	81.749	42.228	132.621
Total Tagihan Rekening Administratif		3.704.668	3.209.454	238.615	81.749	42.228	132.621
B. Kewajiban Rekening Administratif							
1.	Komitmen	76.411.072	73.842.576	1.882.507	145.903	113.541	426.545
2.	Kontijensi	25.661.560	3.203.298	6.594.538	3.520.137	5.393.058	6.950.528
Total Kewajiban Rekening Administratif		102.072.632	77.045.874	8.477.045	3.666.040	5.506.600	7.377.073
Selisih Tagihan dan Kewajiban dalam Rekening Administratif		(98.367.964)	(73.836.420)	(8.238.430)	(3.584.291)	(5.464.371)	(7.244.452)
Selisih [(IA-IB)+(IIA-IIIB)]		50.129.838	(347.472.500)	(5.880.827)	30.238.311	66.911.106	306.333.748
Selisih Kumulatif		-	(347.472.500)	(353.353.328)	(323.115.017)	(256.203.911)	50.129.838

*) Tidak termasuk Interbank Transaction



manajemen risiko

Tabel 9.1.b. Pengungkapan Profil Maturitas Rupiah - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

No.	Pos-pos	31 Desember 2012					
		Saldo	Jatuh Tempo				
			≤ 1 bulan	> 1 bln s.d. 3 bln	> 3 bln s.d. 6 bln	> 6 bln s.d. 12 bln	> 12 bulan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
I NERACA							
A Aset							
1.	Kas	13.836.390	13.836.390	-	-	-	-
2.	Penempatan pada Bank Indonesia	59.076.662	58.085.477	991.185	-	-	-
3.	Penempatan pada bank lain	5.145.966	4.426.464	633.200	67.802	18.500	-
4.	Surat Berharga	94.309.995	10.350.275	786.451	528.333	531.271	82.113.665
5.	Kredit yang diberikan	332.643.020	4.744.684	37.018.011	28.762.441	63.524.824	198.593.060
6.	Tagihan lainnya	3.583.953	1.107.424	1.811.380	503.102	15.869	146.178
7.	Lain-lain *)	4.056.221	2.894.143	111.488	106.002	204.095	740.493
Total Aset		512.652.207	95.444.857	41.351.715	29.967.680	64.294.559	281.593.396
B Kewajiban							
1.	Dana Pihak Ketiga	376.580.168	337.125.943	29.020.221	8.271.875	2.028.353	133.776
2.	Kewajiban pada Bank Indonesia	-	-	-	-	-	-
3.	Kewajiban pada bank lain	13.019.869	12.924.869	38.140	9.615	47.245	-
4.	Surat Berharga yang Diterbitkan Pinjaman yang Diterima	1.545.876	296.075	-	51.943	-	1.197.858
5.	Kewajiban lainnya	2.933.774	45.571	2.492	9.997	53.826	2.821.888
6.	Kewajiban lainnya	3.223.830	2.345.547	878.283	-	-	-
7.	Lain-lain	4.958.356	-	17.153	-	697.805	4.243.398
Total Kewajiban		402.261.873	352.738.005	29.956.289	8.343.430	2.827.229	8.396.920
Selisih Aset dengan Kewajiban dalam Neraca		110.390.334	(257.293.148)	11.395.426	21.624.250	61.467.330	273.196.476
II REKENING AADMINISTRATIF							
A. Tagihan Rekening Administratif							
1.	Komitmen	93.280	93.280	-	-	-	-
2.	Kontijensi	6.195.971	6.195.971	-	-	-	-
Total Tagihan Rekening Administratif		6.289.251	6.289.251	-	-	-	-
B. Kewajiban Rekening Administratif							
1.	Komitmen	85.029.013	81.495.014	1.279.263	1.032.546	1.222.190	-
2.	Kontijensi	22.789.431	3.075.083	5.909.086	3.770.115	4.297.646	5.737.501
Total Kewajiban Rekening Administratif		107.818.444	84.570.097	7.188.349	4.802.661	5.519.836	5.737.501
Selisih Tagihan dan Kewajiban dalam Rekening Administratif		(101.529.193)	(78.280.846)	(7.188.349)	(4.802.661)	(5.519.836)	(5.737.501)
Selisih [(IA-IB)+(IIA-IIB)]		(1.025.190)	(344.659.322)	5.073.192	16.438.561	55.701.203	266.421.176
Selisih Kumulatif		-	(344.659.322)	(339.586.130)	(323.147.569)	(267.446.366)	(1.025.190)

*) Tidak termasuk Interbank Transaction

manajemen risiko

Tabel 9.2.a. Pengungkapan Profil Maturitas Valas - Bank Secara Individual

No.	Pendekatan Yang Digunakan	31 Desember 2013					
		Saldo	Jatuh Tempo				
			≤ 1 bulan	> 1 bln s.d. 3 bln	> 3 bln s.d. 6 bln	> 6 bln s.d. 12 bln	> 12 bulan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
I NERACA							
A Aset							
1.	Kas	2.385.790	2.385.790	-	-	-	-
2.	Penempatan pada Bank Indonesia	24.826.698	24.826.698	-	-	-	-
3.	Penempatan pada bank lain	20.776.992	18.674.241	2.030.491	-	-	72.260
4.	Surat Berharga	12.899.758	1.222.650	2.080.452	2.425.363	108.060	7.063.233
5.	Kredit yang diberikan	67.754.388	7.123.413	13.887.722	4.666.835	8.885.499	33.190.919
6.	Tagihan lainnya	13.743.562	3.699.580	4.620.965	4.260.313	317.233	845.471
7.	Lain-lain *)	383.695	187.876	101.487	16.901	11.166	66.265
Total Aset		142.770.883	58.120.248	22.721.117	11.369.412	9.321.958	41.238.148
B Kewajiban							
1.	Dana Pihak Ketiga	97.820.015	95.086.706	1.812.615	507.615	404.484	8.595
2.	Kewajiban pada Bank Indonesia	-	-	-	-	-	-
3.	Kewajiban pada bank lain	1.152.614	1.152.614	-	-	-	-
4.	Surat Berharga yang Diterbitkan Pinjaman yang Diterima	-	-	-	-	-	-
5.	Kewajiban lainnya	13.885.152	866.504	1.435.427	420.373	121.380	11.041.468
6.	Kewajiban lainnya	1.640.334	1.357.207	283.127	-	-	-
7.	Lain-lain	219.467	3.540	-	-	3.540	212.387
Total Kewajiban		114.717.582	97.109.364	4.605.249	1.211.115	529.404	11.262.450
Selisih Aset dengan Kewajiban dalam Neraca		28.053.301	(38.989.116)	18.115.868	10.158.297	8.792.554	29.975.698
II REKENING AADMINISTRATIF							
A. Tagihan Rekening Administratif							
1.	Komitmen	172.034	-	172.034	-	-	-
2.	Kontijensi	22.452.181	4.710.407	1.021.071	1.115.494	1.749.398	13.855.811
Total Tagihan Rekening Administratif		22.624.215	4.710.407	1.193.105	1.115.494	1.749.398	13.855.811
B. Kewajiban Rekening Administratif							
1.	Komitmen	24.162.274	14.289.118	5.679.687	1.508.639	1.600.632	1.084.198
2.	Kontijensi	39.643.850	1.308.910	3.606.048	6.213.562	6.265.212	22.250.117
Total Kewajiban Rekening Administratif		63.806.124	15.598.028	9.285.735	7.722.201	7.865.844	23.334.315
Selisih Tagihan dan Kewajiban dalam Rekening Administratif		(41.181.908)	(10.887.621)	(8.092.630)	(6.606.707)	(6.116.446)	(9.478.505)
Selisih [(IA-IB)+(IIA-IIB)]		(13.128.608)	(49.876.737)	10.023.238	3.551.590	2.676.108	20.497.193
Selisih Kumulatif		-	(49.876.737)	(39.853.499)	(36.301.909)	(33.625.801)	(13.128.608)

*) Mencakup pendapatan yang masih akan diterima (PYMAD), penjualan efek2 yang masih harus diterima, piutang transaksi nasabah, tagihan kepada pemegang polis, transaksi terkait atm dan kartu kredit



manajemen risiko

Tabel 9.2.a. Pengungkapan Profil Maturitas Valas - Bank Secara Individual

No.	Pendekatan Yang Digunakan	31 Desember 2012					
		Saldo	Jatuh Tempo				
			≤ 1 bulan	> 1 bln s.d. 3 bln	> 3 bln s.d. 6 bln	> 6 bln s.d. 12 bln	> 12 bulan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
I NERACA							
A Aset							
1.	Kas	1.645.635	1.645.635	-	-	-	-
2.	Penempatan pada Bank Indonesia	16.178.875	16.178.875	-	-	-	-
3.	Penempatan pada bank lain	15.819.308	15.290.635	173.764	300.015	-	54.894
4.	Surat Berharga	5.183.309	468.817	349.939	144.533	89.810	4.130.210
5.	Kredit yang diberikan	49.620.377	909.832	10.779.885	2.950.139	5.194.710	29.785.811
6.	Tagihan lainnya	10.962.850	2.087.220	4.415.177	3.139.002	651.917	669.534
7.	Lain-lain *)	209.514	45.912	92.193	11.242	7.620	52.547
Total Aset		99.619.868	36.626.926	15.810.958	6.544.931	5.944.057	34.692.996
B Kewajiban							
1.	Dana Pihak Ketiga	64.879.099	63.289.769	988.472	403.816	193.461	3.581
2.	Kewajiban pada Bank Indonesia	-	-	-	-	-	-
3.	Kewajiban pada bank lain	906.979	906.979	-	-	-	-
4.	Surat Berharga yang Diterbitkan	-	-	-	-	-	-
5.	Pinjaman yang Diterima	8.675.059	240.938	400.511	240.938	-	7.792.672
6.	Kewajiban lainnya	2.106.083	1.030.110	1.075.973	-	-	-
7.	Lain-lain	179.594	1.912	-	-	1.912	175.770
Total Kewajiban		76.746.814	65.469.708	2.464.956	644.754	195.373	7.972.023
Selisih Aset dengan Kewajiban dalam Neraca		22.873.054	(28.842.782)	13.346.002	5.900.177	5.748.684	26.720.973
II REKENING AADMINISTRATIF							
A. Tagihan Rekening Administratif							
1.	Komitmen	-	-	-	-	-	-
2.	Kontijensi	9.916.800	9.916.800	-	-	-	-
Total Tagihan Rekening Administratif		9.916.800	9.916.800	-	-	-	-
B. Kewajiban Rekening Administratif							
1.	Komitmen	10.398.827	2.215.749	4.475.726	922.935	1.083.041	1.701.376
2.	Kontijensi	25.951.137	1.873.083	2.713.231	3.281.401	4.980.397	13.103.025
Total Kewajiban Rekening Administratif		36.349.964	4.088.832	7.188.957	4.204.336	6.063.438	14.804.401
Selisih Tagihan dan Kewajiban dalam Rekening Administratif		(26.433.164)	5.827.968	(7.188.957)	(4.204.336)	(6.063.438)	(14.804.401)
Selisih [(IA-IB)+(IIA-IIB)]		(3.560.110)	(22.856.208)	6.069.848	1.684.599	(322.374)	11.864.025
Selisih Kumulatif		-	(22.856.208)	(16.786.360)	(15.101.761)	(15.424.135)	(3.560.110)

*) Mencakup pendapatan yang masih akan diterima (PYMAD), penjualan efek2 yang masih harus diterima, piutang transaksi nasabah, tagihan kepada pemegang polis, transaksi terkait atm dan kartu kredit

manajemen risiko

Tabel 9.2.b. Pengungkapan Profil Maturitas Valas - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

No.	Pendekatan Yang Digunakan	31 Desember 2013					
		Saldo	Jatuh Tempo*)				
			≤ 1 bulan	> 1 bln s.d. 3 bln	> 3 bln s.d. 6 bln	> 6 bln s.d. 12 bln	> 12 bulan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
I NERACA							
A Aset							
1.	Kas	2.401.623	2.401.623	-	-	-	-
2.	Penempatan pada Bank Indonesia	25.432.764	25.432.764	-	-	-	-
3.	Penempatan pada bank lain	19.556.583	19.349.062	135.262	-	-	72.259
4.	Surat Berharga	13.290.672	1.222.650	2.080.452	2.425.363	108.060	7.454.147
5.	Kredit yang diberikan	70.401.067	9.770.092	13.887.722	4.666.835	8.885.499	33.190.919
6.	Tagihan lainnya	13.913.000	3.752.055	4.683.326	4.282.830	349.318	845.471
7.	Lain-lain	396.287	200.468	101.487	16.901	11.166	66.265
Total Aset		145.391.996	62.128.714	20.888.249	11.391.929	9.354.043	41.629.061
B Kewajiban							
1.	Dana Pihak Ketiga	99.243.761	96.510.453	1.812.615	507.615	404.483	8.595
2.	Kewajiban pada Bank Indonesia	-	-	-	-	-	-
3.	Kewajiban pada bank lain	1.048.884	1.048.884	-	-	-	-
4.	Surat Berharga yang Diterbitkan	-	-	-	-	-	-
5.	Pinjaman yang Diterima	11.868.708	-	584.160	121.700	121.380	11.041.468
6.	Kewajiban lainnya	1.640.334	-	1.357.207	283.127	-	-
7.	Lain-lain	219.467	3.540	-	-	3.540	212.387
Total Kewajiban		114.021.154	97.562.877	3.753.982	912.442	529.403	11.262.450
Selisih Aset dengan Kewajiban dalam Neraca		31.370.842	(35.434.163)	17.134.267	10.479.487	8.824.640	30.366.611
II REKENING AADMINISTRATIF							
A. Tagihan Rekening Administratif							
1.	Komitmen	172.034	-	172.034	-	-	-
2.	Kontijensi	22.455.473	4.713.698	1.021.071	1.115.494	1.749.398	13.855.811
Total Tagihan Rekening Administratif		22.627.507	4.713.698	1.193.105	1.115.494	1.749.398	13.855.811
B. Kewajiban Rekening Administratif							
1.	Komitmen	24.197.340	14.324.184	5.679.687	1.508.639	1.600.632	1.084.198
2.	Kontijensi	39.667.080	1.332.140	3.606.048	6.213.562	6.265.212	22.250.117
Total Kewajiban Rekening Administratif		63.864.421	15.656.325	9.285.735	7.722.201	7.865.844	23.334.315
Selisih Tagihan dan Kewajiban dalam Rekening Administratif		(41.236.914)	(10.942.627)	(8.092.630)	(6.606.707)	(6.116.446)	(9.478.505)
Selisih [(IA-IB)+(IIA-IIB)]		(9.866.072)	(46.376.789)	9.041.637	3.872.780	2.708.194	20.888.106
Selisih Kumulatif		-	(46.376.789)	(37.335.152)	(33.462.372)	(30.754.178)	(9.866.072)

*) Tidak termasuk Interbank Transaction



manajemen risiko

Tabel 9.2.b. Pengungkapan Profil Maturitas Valas - Bank Secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

No.	Pendekatan Yang Digunakan	31 Desember 2012					
		Saldo	Jatuh Tempo*)				
			≤ 1 bulan	> 1 bln s.d. 3 bln	> 3 bln s.d. 6 bln	> 6 bln s.d. 12 bln	> 12 bulan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
I NERACA							
A Aset							
1.	Kas	1.645.635	1.645.635	-	-	-	-
2.	Penempatan pada Bank Indonesia	16.210.197	16.210.197	-	-	-	-
3.	Penempatan pada bank lain	15.814.585	15.671.412	289	87.990	-	54.894
4.	Surat Berharga	5.367.544	475.118	432.672	144.533	89.810	4.225.411
5.	Kredit yang diberikan	51.938.687	927.481	10.801.265	2.956.020	5.209.020	32.044.901
6.	Tagihan lainnya	11.047.977	2.101.896	4.447.567	3.176.151	652.829	669.534
7.	Lain-lain	217.135	53.533	92.193	11.242	7.620	52.547
Total Aset		102.241.760	37.085.272	15.773.986	6.375.936	5.959.279	37.047.287
B Kewajiban							
1.	Dana Pihak Ketiga	66.257.696	64.668.366	988.472	403.816	193.461	3.581
2.	Kewajiban pada Bank Indonesia	-	-	-	-	-	-
3.	Kewajiban pada bank lain	996.967	996.967	-	-	-	-
4.	Surat Berharga yang Diterbitkan	-	-	-	-	-	-
5.	Pinjaman yang Diterima	8.675.059	240.938	400.511	240.938	-	7.792.672
6.	Kewajiban lainnya	2.106.083	1.030.110	1.075.973	-	-	-
7.	Lain-lain	179.594	1.912	-	-	1.912	175.770
Total Kewajiban		78.215.399	66.938.293	2.464.956	644.754	195.373	7.972.023
Selisih Aset dengan Kewajiban dalam Neraca		24.026.361	(29.853.021)	13.309.030	5.731.182	5.763.906	29.075.264
II REKENING AADMINISTRATIF							
A. Tagihan Rekening Administratif							
1.	Komitmen	6.242	6.242	-	-	-	-
2.	Kontijensi	9.919.327	9.919.327	-	-	-	-
Total Tagihan Rekening Administratif		9.925.569	9.925.569	-	-	-	-
B. Kewajiban Rekening Administratif							
1.	Komitmen	10.460.693	9.916.035	543.504	1.155	-	-
2.	Kontijensi	26.057.908	1.979.853	2.713.231	3.281.401	4.980.397	13.103.025
Total Kewajiban Rekening Administratif		36.518.601	11.895.888	3.256.735	3.282.556	4.980.397	13.103.025
Selisih Tagihan dan Kewajiban dalam Rekening Administratif		(26.593.032)	(1.970.319)	(3.256.735)	(3.282.556)	(4.980.397)	(13.103.025)
Selisih [(IA-IB)+(IIA-II B)]		(2.566.670)	(31.671.035)	9.882.365	2.526.329	775.889	15.919.782
Selisih Kumulatif		-	(31.671.035)	(21.788.670)	(19.262.341)	(18.486.452)	(2.566.670)

*) Tidak termasuk Interbank Transaction

manajemen risiko

4. PENGELOLAAN RISIKO OPERASIONAL

Risiko operasional dapat disebabkan karena ketidakcukupan dan atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau adanya faktor eksternal yang mempengaruhi operasional Bank.

Pengelolaan risiko operasional yang efektif dapat menekan kerugian akibat risiko operasional. Kerangka kerja *Operational Risk Management* (ORM) mengacu pada regulasi Bank Indonesia, Basel II dan ketentuan internal Bank yang berlaku. Pada saat ini, Bank telah memiliki kebijakan manajemen risiko yang mencakup ORM yaitu Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (KMRBM), dan Standar Prosedur Operasional (SPO) yang berisi teknis pengelolaan risiko operasional baik aspek *governance*, prosedur maupun sistem pelaporan.

Selain itu, dalam rangka mendukung inovasi Bank untuk memenuhi kebutuhan Nasabah atas produk dan layanan Bank, maka disusun pedoman mengenai pengelolaan risiko dan langkah-langkah mitigasi pada Produk atau Aktivitas Baru (PAB), yaitu Standar Pedoman Operasional (SPO) PAB bertujuan untuk menetapkan standarisasi dalam pengelolaan risiko PAB secara end to end dan menghasilkan produk atau aktivitas yang handal serta dapat meningkatkan keuntungan, corporate image, dan kualitas layanan Bank. Sebagai upaya senantiasa melaksanakan prinsip kehati-hatian dan penerapan Good Corporate Governance, maka dalam SPO PAB dirumuskan metodologi assessment terhadap 8 (delapan) jenis risiko. Hal ini membuat seluruh produk atau aktivitas baru yang diterbitkan telah memenuhi ketentuan regulator.

Dalam rangka meningkatkan efektifitas pelaksanaan pengelolaan risiko operasional, Bank sudah melakukan hal-hal sebagai berikut yaitu *alignment* metodologi risiko operasional dengan metodologi *Risk Based Audit* melalui sinkronisasi *risk library*; menyediakan media komunikasi dengan Direktur Utama yang dinamakan "Letter to CEO" dan berfungsi sebagai *Whistle Blowing System*; dan melakukan implementasi perangkat yang dinamakan *Operational Risk Management Tools* (ORM Tools).

ORM Tools yang dipergunakan untuk pelaksanaan ORM adalah sebagai berikut :

- A. Risk & Control Self Assessment (RCSA) :
RCSA dipergunakan untuk identifikasi dan menilai risiko yang melekat pada aktivitas, dan menilai kualitas kontrol.
- B. Mandiri Form Operational Risk System (M-FORs):
Bank menggunakan M-FORs untuk mencatat kerugian-kerugian akibat risiko operasional yang terjadi pada masing-masing unit kerja.
- C. Key Indicator (KI) :
KI merupakan indikator kuantitatif yang dimanfaatkan untuk memberikan indikasi tingkat risiko melekat pada *key process* dalam satu tahapan unit bisnis/supporting atau *end-to-end processing*.
- D. Issue & Action Management (IAM):
IAM merupakan perangkat untuk memasukkan *issue*/permasalahan terkait risiko operasional. Dari *issue*/permasalahan tersebut dianalisa penyebabnya dan ditetapkan *action plan* serta dilakukan monitoring pelaksanaan *action plan* oleh unit kerja.

Dalam hal pengelolaan risiko operasional, Unit *Risk Management* berperan sebagai *second line of defense* dan Internal Audit sebagai *third line of defense*. Sedangkan Unit kerja sebagai *risk owner* merupakan *first line of defense* yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko operasional dari masing-masing unit kerja Bank.



manajemen risiko

Sebagai *output* dari proses Pengelolaan Risiko Operasional, unit kerja menghasilkan profil risiko operasional yang menggambarkan eksposur risiko operasional unit kerja yang akan dijadikan dasar dalam pembuatan profil risiko operasional Bank. Laporan profil risiko operasional tingkat korporasi (*bankwide*) yang sudah di-*review* oleh unit Internal Audit dipresentasikan kepada Dewan Komisaris dan dilaporkan kepada Bank Indonesia secara periodik.

Untuk pelaporan kecukupan modal risiko operasional ke Bank Indonesia, Bank menggunakan Pendekatan Indikator Dasar, seperti terlihat dalam tabel-tabel berikut:

Tabel 8.1.a. Pengungkapan Kuantitatif Risiko Operasional - Bank Secara Individual

No.	Pendekatan Yang Digunakan	31 Desember 2013		
		Pendapatan Bruto (Rata-rata 3 tahun terakhir*)	Beban Modal	ATMR
I	II	III	IV	V
1	Pendekatan Indikator Dasar	30.758.015	4.613.702	57.671.278
Total		30.758.015	4.613.702	57.671.278

No.	Pendekatan Yang Digunakan	31 Desember 2012		
		Pendapatan Bruto (Rata-rata 3 tahun terakhir*)	Beban Modal	ATMR
I	II	III	IV	V
1	Pendekatan Indikator Dasar	25.805.133	3.870.770	48.384.624
Total		25.805.133	3.870.770	48.384.624

*) Untuk bank yang menggunakan Pendekatan Indikator Dasar dalam menghitung Risiko Operasional

manajemen risiko

Tabel 8.1.b. Pengungkapan Kuantitatif Risiko Operasional - Bank secara Konsolidasi dengan Perusahaan Anak

No.	Pendekatan Yang Digunakan	31 Desember 2013		
		Pendapatan Bruto (Rata-rata 3 tahun terakhir*)	Beban Modal	ATMR
I	II	III	IV	V
1	Pendekatan Indikator Dasar	36.077.126	5.411.569	67.642.899
Total		36.077.126	5.411.569	67.642.899

No.	Pendekatan Yang Digunakan	31 Desember 2012		
		Pendapatan Bruto (Rata-rata 3 tahun terakhir*)	Beban Modal	ATMR
I	II	III	IV	V
1	Pendekatan Indikator Dasar	29.725.743	4.458.861	55.735.768
Total		29.725.743	4.458.861	55.735.768

*) Untuk bank yang menggunakan Pendekatan Indikator Dasar dalam menghitung Risiko Operasional

Implementasi Manajemen Risiko Operasional

Strategi kunci yang dipedomani dalam manajemen risiko operasional terkait Risk Management, Audit & Compliance adalah "Melanjutkan Program-program untuk antisipasi *Fraud*, termasuk mengoptimalkan *First Defense*, *Second Defense* dan *Third Defense*". Adapun Implementasi Manajemen risiko difokuskan pada 4 aspek penguatan yaitu:

- Program *Risk Awareness*, yakni program budaya spesifik yang dimiliki setiap unit terkait terkait dengan pengenalan, pemahaman, dan mitigasi risiko operasional.
- Laporan Profil Risiko, yakni laporan wajib dari unit pengelola risiko operasional kepada pembina sistem manajemen risiko operasional secara rutin, minimal secara triwulanan atau dengan frekuensi yang lebih pendek jika diperlukan (*ad-hoc*). Penyusunan Laporan Profil Risiko secara rutin dimaksudkan agar profil risiko operasional setiap Unit Pengelola Risiko Operasional selalu *ter-update* dan terjaga.
- Forum MRO, yakni suatu forum yang digunakan untuk membahas permasalahan terkait risiko operasional. Forum MRO ini wajib untuk dilaksanakan minimal sebulan sekali. Jalannya forum tersebut dilaporkan ke pembina sistem manajemen risiko operasional dalam bentuk *minute of meeting*.
- *Data Quality* pada ORM Tools, berupa pengelolaan dan pengkinian data/informasi yang ada pada ORM Tools (iMORS) meliputi RCSA, KI, IAM, dan MFORs. Data yang diinput di iMORS merupakan dasar penyusunan Profil Risiko Unit Kerja dalam rangka perhitungan Tingkat Kesehatan Bank.



manajemen risiko

Dalam rangka tindak lanjut implementasi, maka dijalankan Program Penguatan MRO bagi seluruh unit kerja sebagai kelanjutan "No Surprise Program". Tujuan pelaksanaan Program Penguatan MRO di masing-masing unit kerja adalah:

- Agar lebih memahami Risiko Operasional Utama yang melekat pada produk dan aktivitas Unit Kerja, dan cara pengendaliannya.
- Agar lebih memahami bahwa serangkaian inisiatif seperti: Pelaksanaan Forum MRO, Risk Awareness Program dan *Letter to CEO* (LTC) dapat menunjang efektifitas Pengelolaan Risiko Operasional.
- Agar DCOR dan RBC sebagai *second line of defense* memahami risiko utama yang ada pada unit yang disupervisi, sehingga lebih fokus dalam melaksanakan pengawasannya.

Strategi Anti Fraud, Sistem Pemantauan Fraud, dan Fraud Respon Plan

Sejalan dengan SE BI No.13/28/DPNP mengenai Penerapan Strategi *Anti Fraud* bagi Bank Umum, Bank Mandiri telah melakukan berbagai upaya untuk memantau dan memitigasi risiko *fraud* melalui penerapan 4 pilar yaitu: (1) Pencegahan; (2) Deteksi; (3) Investigasi, Pelaporan dan Sanksi; serta (4) Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut, dimana dalam implementasinya melibatkan seluruh *line of defense*.

Untuk mendukung implementasi strategi *anti fraud*, khususnya dalam pilar deteksi, telah dikembangkan *early detection system* yang dapat mendeteksi secara dini transaksi, proses, dan aplikasi yang bersifat anomali dan memiliki potensi *fraud risk*. Sistem tersebut secara otomatis akan memberikan *alert* terhadap transaksi yang memiliki risiko *fraud*. Tindak lanjutnya adalah proses investigasi data *alert*, baik secara *on-desk* maupun *onsite review*, untuk memastikan apakah benar telah terjadi kejadian *fraud* sehingga Bank dapat dengan cepat melakukan langkah mitigasi dan penanganan yang cepat, akurat, dan terencana (*fraud respon plan*). Mengingat proses pengembangan deteksi *fraud* merupakan proses panjang dan berkelanjutan, maka manajemen akan memfokuskan pada bisnis yang memiliki *fraud risk* yang signifikan. Untuk itu bisnis yang diutamakan adalah:

- Segmen Retail Payment & Deposit (Cabang, EDC/Merchant, dan E-Channel)
- Segmen Retail Financing (Mikro, Kartu Kredit, Consumer Loan)
- Segmen Wholesale (Business Banking s/d 2 Miliar)

Fraud Control System yang saat ini telah dimiliki antara lain:

- Fraud Control System Credit Card
- Fraud Control System Debit Card
- Merchant Monitoring System
- Internet & Mobile Banking Monitoring System
- Anti Fraud Application System
- Early Detection System Mikro

Fraud Control System yang saat ini sedang dan akan dikembangkan antara lain:

- Fraud Detection System for Branch
- Fraud Control System untuk Business Banking

Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme

Untuk mencegah dan memitigasi risiko akibat transaksi pencucian uang dan pendanaan terorisme, Bank telah menerapkan proses *due diligence* dan pengelolaan risiko terhadap nasabah mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia mengenai Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme. Proses *due diligence* dan pengelolaan risiko ini didasarkan pada prinsip *risk-based approach* yang mengidentifikasi, mengklasifikasi, memantau dan mengelola risiko transaksi oleh nasabah atas dasar karakteristik produk, nasabah dan geografis (negara, *cross-border*).



manajemen risiko

Business Continuity Management

Untuk menjamin kelangsungan operasional Bank dalam kondisi bencana, Bank memiliki suatu rencana komprehensif secara terdokumentasi dan teruji, yang berisi langkah-langkah yang harus diambil sebelum, selama dan setelah terjadinya suatu keadaan bencana. Kebijakan dan prosedur Bank dalam menjamin kelangsungan operasional bisnis diatur dalam Business Continuity Management (BCM) yang mencakup Emergency Response Plan (ERP), Disaster Recovery Plan (DRP) dan Business Continuity Plan (BCP). ERP adalah panduan yang digunakan untuk menjamin keamanan dan keselamatan jiwa pegawai dalam kondisi bencana, DRP adalah rencana kerja untuk persiapan & pemulihan dari bencana yang berdampak kepada layanan Teknologi Informasi, sedangkan BCP adalah prosedur & informasi yang dibuat untuk menjaga kelangsungan operasional suatu unit kerja.

5. SIMULASI KONDISI TERBURUK & STRESS TESTING

Stress testing dilakukan untuk mengevaluasi ketahanan Bank dalam menghadapi suatu skenario kejadian eksternal yang ekstrim (*exceptional*) tetapi mungkin terjadi (*plausible*) dan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan (*contingency plan*), serta sebagai pemenuhan ketentuan regulasi. Bagi Bank, *stress testing* memiliki tujuan untuk mengestimasi besarnya kerugian, mengestimasi ketahanan modal Bank dalam menyerap kerugian serta mengidentifikasi langkah-langkah yang harus dilakukan untuk memitigasi risiko dan menjaga modal. Ada dua jenis *stress testing* yang dilakukan Bank, yaitu: *sensitivity/shock analysis* dan *scenario analysis* (historikal maupun hipotetis).

Simulasi *stress testing* didukung oleh skenario yang aktual, model-model yang komprehensif dan sistem perhitungan yang terotomasi. Model *stress testing* mencakup jenis-jenis risiko utama yaitu risiko kredit, risiko pasar dan risiko likuiditas. Untuk risiko kredit, model *stress testing* dikembangkan untuk mencakup segmen *wholesale*, *consumer* dan *retail*, dengan mengacu kepada *best practice*, antara lain melalui pemodelan ekonometrika yang menghubungkan faktor risiko kredit dengan faktor makroekonomi.

Pada tahun 2013, terdapat banyak kondisi yang mempengaruhi dari global dan regional seperti kondisi ekonomi yang memiliki ketidakpastian yang tinggi di beberapa negara Eropa, melambatnya pertumbuhan di negara maju dan China, kondisi Amerika termasuk ketidakpastian *debt ceiling*, *volatilitas* di pasar keuangan yang tetap tinggi serta isu-isu dalam negeri yang terjadi.

Bank Mandiri melakukan *stress testing* dan mempersiapkan *contingency plan* apabila kondisi mengarah pada kondisi krisis. Selama tahun 2013 *stress testing* triwulanan menggunakan *standard shock parameter* dan skenario yang mensimulasikan kondisi stress. Selama tahun 2013 dilakukan beberapa simulasi *scenario analysis* untuk skenario *baseline*, *moderate* dan *worst* dengan mengacu kondisi saat terkini maupun *historical issue* global maupun *issue* dalam negeri seperti kenaikan harga bahan bakar minyak, kenaikan UMP, kenaikan TDL serta maupun kenaikan suku bunga.

Bank Mandiri telah melalui *global financial crisis* tahun 2008 dan krisis Eropa tahun 2011 relatif tanpa kerugian maupun guncangan yang berarti. Namun demikian selama tahun 2013 Bank Mandiri tetap melanjutkan aktivitas *Business Command Center* sebagai *crisis management center* yang terintegrasi untuk mengantisipasi dampak krisis dan resesi global. Atas strategi antisipasi kondisi krisis ini, Bank Mandiri pernah mendapatkan penghargaan dalam *Asian Banker Risk Management Award* untuk kategori *Achievement in Liquidity Risk Management Award*.



manajemen risiko

6. RISIKO LAIN

Disamping risiko-risiko utama, Bank juga memahami adanya risiko-risiko lain yang harus dikelola, antara lain risiko kepatuhan, hukum, reputasi, strategik, teknologi informasi, kompetitor, *human resources* dan risiko *business interruption*. Keseluruhan risiko tersebut bersama dengan risiko-risiko utama setiap tahunnya dinilai dan diukur secara *top-down* oleh manajemen melalui sistem voting *Enterprise Risk Assessment*. Secara *bottom-up* juga dilakukan pengukuran melalui Profil Risiko setiap triwulanan.

Pengelolaan risiko-risiko lain dilakukan melalui *Operational Risk Committee* serta dilakukan secara langsung oleh unit kerja pendukung, antara lain *Compliance Unit*, *Legal Unit*, *Corporate Secretary* dan *IT Operations Unit*.

Dalam hal risiko hukum, Bank terus berusaha meningkatkan pengendalian risiko hukum, antara lain dengan menempatkan *Legal Officers* di Unit-Unit Kerja Kantor Pusat dan *Regional Offices* yang berkewajiban untuk memastikan setiap kegiatan/transaksi telah mendapat kajian dari sisi hukum.

Dalam hal risiko strategik, Bank melakukan *review* kinerja dan evaluasi kebijakan penyusunan target bisnis dan melakukan langkah-langkah perbaikan dalam rencana strategi dan target bisnis dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal, apabila diperlukan. Bank juga terus mengupayakan penguatan implementasi program pendukung pengelolaan kinerja keuangan melalui pengembangan *automated budgeting*, *PMS enhancement*, dan pengembangan *Executive Information System* (EIS).

Dalam hal risiko kepatuhan, Bank memiliki *Code of Conduct* sebagai pedoman berperilaku dan merupakan bagian budaya perusahaan (*corporate culture*). Dalam tahap perencanaan strategis, Bank selalu menilai kecukupan kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Bank juga telah menerapkan sistem rotasi & mutasi kepada sebagian karyawan serta pejabat bank secara konsisten dan komprehensif, terutama yang menduduki posisi strategis.

Dalam hal risiko reputasi, Bank telah memiliki standar layanan nasabah yang dimonitor secara berkala dan dijadikan sebagai bagian KPI Cabang. Bank memiliki *Contact Center* sehingga nasabah dapat langsung menyampaikan keluhan dan *inquiry* mengenai produk dan layanan Bank. Bank juga secara aktif melakukan *Corporate Social Responsibility* yang dilaksanakan di bidang pendidikan, kesehatan, budaya, olahraga, lingkungan hidup, sarana ibadah dan bantuan korban bencana alam.

7. VALIDASI MODEL

Bank Mandiri memiliki suatu unit kerja validasi yang independen di dalam Direktorat Risk Management sebagai bagian dari pengendalian intern bagi Bank, dan dalam rangka memberikan *quality assurance* terhadap pengembangan model, serta sebagai pemenuhan ketentuan Bank Indonesia. Ruang lingkup dari unit kerja ini adalah melakukan validasi seluruh model risiko yang dipergunakan serta model yang akan dikembangkan di Direktorat Risk Management. Selain daripada itu, unit validasi ini aktif terlibat dalam proses *advisory* terhadap pengembangan dan perbaikan model risiko.



manajemen risiko

Pada tahun 2013 telah dilakukan validasi terhadap 31 model risiko kredit dan risiko pasar yang mencakup model *scoring* dan *rating* (antara lain *application scoring* untuk segmen mikro, *consumer*, kartu kredit, *collection/recovery scoring*, dan *rating* untuk *project financing*), model *stress testing* segmen mikro dan *retail*, model portfolio obligasi, model parameter risiko Basel II (*probability of default*), serta model pengukuran eksposur risiko suku bunga (*repricing gap*). Sedangkan *advisory* yang diberikan mengenai estimasi parameter *vasicek* untuk perhitungan *Potential Future Exposures* (PFE), pemodelan *Loss Given Default* (LGD), dan perhitungan *Operational Risk Advanced Measurement Approach* (AMA). Proses validasi model risiko juga diverifikasi oleh Direktorat Internal Audit untuk memastikan bahwa proses validasi yang dilakukan telah sejalan dengan prinsip *Good Corporate Governance*.

PENGELOLAAN RISIKO TERKONSOLIDASI Konsolidasi manajemen risiko telah dimulai secara bertahap sejak tahun 2008 sejalan dengan diterbitkan ketentuan BI nomor 8/6/PBI/2006 tentang Penerapan Manajemen Risiko Secara Konsolidasi Bagi Bank Yang Melakukan Pengendalian Terhadap Perusahaan Anak. Tahapan tersebut hingga saat ini merupakan salah satu inisiatif strategik unit kerja manajemen risiko di Bank Mandiri dan secara berkala dikomunikasikan dengan BI dalam forum mengenai diskusi profil risiko ataupun *Risk Based Bank Rating*. Hal tersebut dipandang penting karena Bank Mandiri memahami bahwa kelangsungan usahanya juga dipengaruhi oleh eksposur risiko yang timbul secara langsung maupun tidak langsung dari kegiatan usaha Perusahaan Anak.

Bank Mandiri melakukan penerapan manajemen risiko secara konsolidasi perusahaan anak yang beroperasi di Indonesia dan di luar wilayah Indonesia dengan tetap memenuhi prinsip-prinsip manajemen risiko dan disesuaikan dengan yurisdiksi otoritas/pengawas setempat, serta mempertimbangkan karakteristik bisnis masing-masing perusahaan anak.

Konsep konsolidasi manajemen risiko di Bank Mandiri dan perusahaan anak secara umum dibagi menjadi 2 (dua) bagian besar, yaitu:

1. *First Line*, yang berkaitan dengan pemenuhan ketentuan PBI nomor 8/6/PBI/2006 tentang Penerapan Manajemen Risiko Secara Konsolidasi Bagi Bank Yang Melakukan Pengendalian Terhadap Perusahaan Anak.
2. *Second Line*, yang lebih merupakan pendekatan kebutuhan internal Bank Mandiri secara keseluruhan yang mencakup perangkat (*tools*), kesadaran risiko (*awareness*), tata kelola perusahaan (*governance*), dan sistem informasi manajemen risiko (*system*).

Konsolidasi manajemen risiko bertujuan untuk memberikan nilai tambah kepada stakeholder karena secara tidak langsung membentuk lingkungan bisnis yang progresif namun aman, memenuhi ketentuan BI yang berkait dengan proses konsolidasi manajemen risiko beserta laporannya, dan monitoring eksposur risiko aktivitas bisnis perusahaan anak sehingga dapat diambil langkah-langkah mitigasi pada kesempatan pertama.

Bank Mandiri melaksanakan konsolidasi pengelolaan risiko dengan perusahaan anak yang bergerak di bidang keuangan (Bank Syariah Mandiri, Bank Mandiri Europe, Bank Sinar Harapan Bali, Mandiri Sekuritas, AXA Mandiri Financial Services, Mandiri Tunas Finance, Mandiri International Remittance, dan Mandiri AXA General Insurance) secara bertahap. Sebagai kerangka bagi proses konsolidasi manajemen risiko, telah dilaksanakan penyalarsan kebijakan dan ketentuan antara Bank sebagai perusahaan induk dengan perusahaan-perusahaan anak tersebut. Demi meningkatkan pemahaman pengelolaan risiko di Bank dan perusahaan anak, pada tahun 2013 telah diselenggarakan *Forum Enterprise Risk Management* (FERMA) setiap triwulanan, *Annual Risk Consolidation Forum* (ARCC), *Risk Awareness Survey* (RAWS), pelatihan penggunaan *risk management tools*, dan *sharing* serta



manajemen risiko

pelatihan penerapan pengelolaan risiko sesuai dengan kebutuhan perusahaan anak. Bank juga telah melakukan pengembangan *RPX system* dengan *platform* yang lebih komprehensif agar dapat diakses secara *online* oleh perusahaan anak dan dilakukan penambahan fasilitas lainnya sehingga diharapkan laporan Profil Risiko secara konsolidasi dapat berjalan dengan lebih baik.

Bank Mandiri melakukan pengelolaan risiko baik secara individual maupun secara konsolidasi dengan perusahaan anak. Berdasarkan posisi Desember 2013, Bank Mandiri melakukan self assessment profil risiko secara individual dan secara konsolidasi dengan perusahaan anak yang ditunjukkan oleh tabel berikut:

RISIKO	INDIVIDUAL			KONSOLIDASI		
	Peringkat Risiko Inheren	Peringkat Kualitas Penerapan Manajemen Risiko	Peringkat Tingkat Risiko	Peringkat Risiko Inheren	Peringkat Kualitas Penerapan Manajemen Risiko	Peringkat Tingkat Risiko
Risiko Kredit	Low to Moderate	Strong	1	Low to Moderate	Strong	1
Risiko Pasar	Low to Moderate	Strong	1	Low to Moderate	Strong	1
Risiko Likuiditas	Low to Moderate	Satisfactory	2	Low to Moderate	Satisfactory	2
Risiko Operasional	Moderate	Satisfactory	2	Moderate	Satisfactory	2
Risiko Hukum	Low to Moderate	Strong	1	Low to Moderate	Strong	1
Risiko Strategik	Low	Strong	1	Low to Moderate	Strong	1
Risiko Kepatuhan	Low to Moderate	Satisfactory	2	Low to Moderate	Satisfactory	2
Risiko Reputasi	Low to Moderate	Satisfactory	2	Low to Moderate	Satisfactory	2
Peringkat Komposit	Low to Moderate	Strong	1	Low to Moderate	Strong	1

Secara individual maupun secara konsolidasi dengan perusahaan anak, Bank Mandiri memiliki hasil akhir Peringkat Komposit 1. Sesuai SE BI No.13/24/DPNP tanggal 25 Oktober 2011, profil risiko Bank yang termasuk dalam peringkat tersebut pada umumnya menghadapi kemungkinan kerugian yang tergolong sangat rendah dan memiliki kualitas manajemen risiko yang sangat memadai dengan kelemahan minor yang dapat diabaikan.

Hasil penilaian profil risiko tersebut menunjukkan bahwa kualitas penerapan manajemen risiko Bank Mandiri secara konsolidasi dengan perusahaan anak telah dilakukan dengan baik, tanpa menunjukkan perbedaan signifikan dalam aktivitas pengelolaan risiko, sehingga secara komposit menunjukkan peringkat risiko yang rendah dan penerapan manajemen risiko yang sangat baik.

manajemen risiko

STRATEGI DAN RENCANA KERJA 2014

Dalam rangka mendukung pertumbuhan bisnis dan mengantisipasi perubahan kondisi makroekonomi serta penerapan regulasi baru, Bank Mandiri secara berkelanjutan akan mengembangkan infrastruktur dan kapabilitas manajemen risiko, antara lain mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Penerapan ketentuan perhitungan permodalan sesuai Basel II dan Basel III
Bank Mandiri akan terus mengembangkan model dan sistem yang dibutuhkan untuk melakukan simulasi perhitungan modal berbasis risiko berdasarkan Basel II untuk *advanced approaches*. Untuk risiko pasar *trading book*, Bank Mandiri akan melakukan perhitungan Value at Risk (VaR) berdasarkan metode *historical simulation* untuk *non linier products* sebagai pelengkap pendekatan *parametric* yang saat ini digunakan. Untuk risiko kredit, Bank Mandiri sedang menyempurnakan *risk parameters* yang dibutuhkan untuk *Internal Ratings-Based Approach* (PD, LGD, EAD). Sedangkan untuk risiko operasional, Bank Mandiri akan mempersiapkan komponen-komponen awal yang dibutuhkan untuk *Advanced Measurement Approach* antara lain *governance* dan *internal loss data*. Selain itu, Bank Mandiri akan mempersiapkan simulasi dan sistem untuk memenuhi Basel III apabila telah diterapkan oleh regulator.
2. *Internal Capital Adequacy Assessment Process* (ICAAP)
Untuk mengintegrasikan proses pengukuran risiko dengan proses perhitungan kecukupan modal dan perencanaan modal, Bank Mandiri akan mengembangkan ICAAP yang mencakup *bankwide risk appetite*, *comprehensive risk measurement*, *stress testing*, dan *capital planning & management* (termasuk *capital add-on*), dengan mengacu kepada regulasi domestik maupun penerapan *best practice*. Saat ini Bank Mandiri menerapkan *risk appetite* dalam bentuk kebijakan limit dan sistem limit. Penetapan limit didasarkan atas limit secara keseluruhan, limit per jenis risiko maupun limit per aktivitas fungsional tertentu yang memiliki eksposur risiko. Sistem limit disusun dan diusulkan oleh unit bisnis bersama unit manajemen risiko dan disetujui oleh Direksi. Sebagai bagian dari ICAAP, Bank Mandiri akan mengembangkan lebih lanjut sistem limit dan *risk appetite* dalam suatu kerangka *bankwide Risk Appetite Statement*, yang diharapkan dapat merefleksikan perspektif *capital/solvency*, *earnings*, *liquidity/funding*, dan *operational*.
3. Optimalisasi proses *stress testing* dan *contingency plan*
Dengan perkiraan masih adanya ketidakpastian secara global dan domestik di tahun 2014, maka Bank Mandiri akan terus meningkatkan penerapan *stress testing*, termasuk menyempurnakan *integrated stress testing process* dan memperbaiki proses otomasi *credit risk stress testing*. Selain itu, Bank Mandiri akan mengoptimalkan proses pemantauan risiko dan *contingency plan* melalui suatu *crisis management center* yang disebut *Business Command Center* apabila terjadi perubahan situasi ekonomi dan perbankan yang mengarah kepada kondisi krisis.
4. Penerapan metodologi dan alat ukur risiko serta sistem teknologi pendukung sesuai *best practices*
Penerapan metodologi dan alat ukur risiko disempurnakan secara *continue* mengacu kepada ketentuan BI, Basel maupun *international best practices*. Penyempurnaan model *rating*, *scoring*, *watchlist*, *portfolio guideline* dilakukan secara periodik, agar tetap terjaga akurasi dan sesuai dengan perkembangan bisnis per masing-masing segmen.
Bank Mandiri akan melanjutkan kerjasama dengan konsultan manajemen risiko terkemuka dalam rangka mengoptimalkan penerapan Basel II dan ERM. Dari sisi sistem dan teknologi, Bank Mandiri akan mulai mengimplementasikan sistem yang akan mendukung pengelolaan eksposur dan limit kredit secara terintegrasi (*integrated central liability system*). Sejalan dengan arah perkembangan *best practice* dalam mengintegrasikan pengelolaan risiko dan pengendalian internal, Bank Mandiri mulai mengkaji kemungkinan penerapan kerangka kerja *Governance, Risk & Compliance* (GRC). Apabila diterapkan, GRC akan mengintegrasikan seluruh aktivitas *governance*, pengelolaan risiko dan mitigasi, serta kepatuhan dan pengendalian internal, dalam suatu sinergi dan keseimbangan.



technology & operations

technology & operations

“Pelaksanaan transformasi berkelanjutan di Direktorat Technology & Operations menjadi bukti semangat kami untuk memakmurkan negeri melalui produk dan layanan yang inovatif, proses operasional yang lebih cepat, handal dan reliable dengan senantiasa menerapkan service excellence”

“Improving Shared Service Capacity to Enable The Best Transaction Bank” merupakan tema transformasi Direktorat Technology & Operations di tahun 2013 yang mencerminkan semangat dan etos kerja dalam mendukung salah satu aspirasi Bank Mandiri yaitu **“becoming Indonesia’s transaction bank”** melalui pengembangan solusi inovatif untuk meningkatkan produk dan layanan operasional yang lebih cepat, handal dan *reliable*.

Transformasi pada Direktorat Technology & Operations diterapkan pada aspek teknologi, operasional, dan layanan. Dukungan dari sisi teknologi tercermin melalui peran aktif implementasi inisiatif IT menghasilkan produk dan layanan yang inovatif pada tiga fokus bisnis: Retail Deposit & Payment, Wholesale Transaction dan Retail Financing. Selain itu beberapa upaya untuk mengantisipasi pertumbuhan transaksi yang signifikan antara lain melalui konsolidasi unit operations dengan bisnis serta pengembangan jaringan operasional untuk mendukung pertumbuhan bisnis.

Direktorat Technology & Operations senantiasa memastikan keunggulan utama Bank Mandiri dari bank pesaing dengan menjaga kualitas layanan seluruh lapisan Bank Mandiri yang dibuktikan dengan terpilihnya Bank Mandiri sebagai Best Bank Service Excellence periode 2012-2013 untuk yang keenam kali berturut-turut.

DUKUNGAN DAN INOVASI TEKNOLOGI INFORMASI

Pelaksanaan transformasi teknologi informasi (Information Technology/ IT) tertuang dalam IT Strategic Plan (ISP) 2011-2014 yang merupakan penjabaran Corporate Plan, khususnya pada strategi pengembangan teknologi informasi. Strategi tersebut menuntut peran aktif unit kerja IT di Direktorat Technology & Operations dalam menjalin kerja sama dengan unit bisnis untuk memastikan sinergi dengan kebutuhan lini-lini bisnis dan mendukung program kerja unit-unit bisnis tersebut.

Pada fokus bisnis Retail Deposit & Payment, telah dilakukan pengembangan Mass Prepaid System untuk mendukung bisnis kartu prabayar dan modernisasi Internet Banking. Selain itu, nasabah juga dimanjakan dengan layanan Bank Mandiri di berbagai *contact point*, antara lain di 11.514 ATM, 230.352 EDC, serta 2.050 kantor cabang reguler dan mikro yang tersebar di seluruh Indonesia. Bank Mandiri juga memperkuat sektor Wholesale dengan melakukan stabilisasi dan *enhancement* terhadap Payment System dan Cash Management. Sedangkan untuk Retail Financing, telah dilakukan peningkatan kapasitas pemrosesan Loan Factory untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses kredit serta pengembangan Loan Originating System Mikro untuk memenuhi perkembangan proses bisnis dan model bisnis mikro.

Untuk memenuhi kebutuhan nasabah, Bank Mandiri senantiasa berkomitmen untuk selalu memberikan produk dan layanan terbaik demi memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia. Salah satu inovasi yang terus dikembangkan adalah produk e-money. Di tahun 2013 ini Bank Mandiri mengembangkan e-money Info, sebuah aplikasi berbasis

NFC (Near Field Communication) yang dapat memudahkan pengguna untuk melakukan pengecekan saldo tersisa di produk *prepaid* Bank Mandiri semudah menempelkan *prepaid card* di bagian belakang *smartphone*. Selain itu e-money info juga dapat membantu pengguna menemukan lokasi *merchant* terdekat yang mendukung transaksi menggunakan produk *prepaid* Bank Mandiri. Pada tahun ini juga telah dimulai pengembangan *form factor* non kartu sebagai strategi diferensiasi dan segmentasi pasar yaitu gelang e-money yang merupakan bentuk kerjasama Bank Mandiri dengan Wonders Water World Medan.

Inovasi lain yang hadir di tahun 2013 ini adalah Mandiri e-Cash, aplikasi *mobile* yang memberikan sensasi memiliki uang tunai di handphone. Dengan Mandiri e-Cash, nasabah dapat melakukan transfer dan transaksi pembayaran dengan mudah menggunakan media nomor *handphone* sebagai pengganti rekening pada sistem pembayaran konvensional. Kemudahan-kemudahan yang diberikan kepada nasabah diharapkan dapat mendorong pertumbuhan *cashless society* yang praktis, aman dan nyaman pada sisi nasabah, serta penghematan anggaran percetakan dan penghancuran uang dari sisi negara. Fokus inovasi Bank Mandiri tersebut merupakan bukti semangat kami untuk memakmurkan negeri.

TATA KELOLA TEKNOLOGI INFORMASI

Direktorat Technology & Operations senantiasa memastikan tata kelola dan manajemen IT dijalankan dengan baik. Perbaikan terus menerus dilakukan untuk memastikan pelaksanaan tata kelola dan manajemen IT berjalan dengan baik serta menjaga kehandalan sistem IT. Salah satu perbaikan yang dilakukan adalah dengan *update* Standar Pedoman Operasional Teknologi Informasi (SPO TI) 2013 yang telah berlaku sejak 8 April 2013. SPO ini diterbitkan dengan tujuan unifikasi ketentuan bidang teknologi Informasi, yang mengatur tahapan perencanaan, pengembangan, operasional, dan pengamanan teknologi informasi.

Tahun 2013 ini juga merupakan tonggak penting dimulainya Implementasi Testing & Development Environment yang menunjang kemampuan pengembangan sistem dan mampu menjamin *deployment process* berlangsung baik dan terintegrasi secara sempurna dengan sistem eksisting. Continuous Improvement yang dilakukan oleh Direktorat Technology & Operations dalam tata kelola dan manajemen IT telah membawa Bank Mandiri meraih penghargaan IT Banking Excellence 2013 dalam anugerah IT Banking Excellence Award 2013 yang diselenggarakan oleh Warta Ekonomi.

OPERASIONAL YANG CEPAT, HANDAL DAN RELIABLE

Dukungan operasional terhadap bisnis dilakukan melalui penerapan strategi *operations*, yang meliputi konsolidasi *unit operations* dengan bisnis, pengembangan infrastruktur yang memadai, memperkuat kontrol operasional, dan peningkatan kompetensi SDM yang mendukung GCG. Konsolidasi unit *operations* dengan bisnis dilakukan dengan pembukaan 6 unit Credit Operations Desk dan peningkatan status 7 Credit Operations Floor/Desk di seluruh Indonesia.

Pengembangan infrastruktur dilakukan dengan revitalisasi Strong Room dan Custodian Service Dokumen Legal Kredit di 11 lokasi Credit Operations. Selain itu juga telah dilakukan peningkatan kapasitas dan infrastruktur *cash processing* dengan pembentukan dan relokasi *cash & clearing processing* dengan pembentukan Cash & Clearing Processing Center (CCPC) di Batam, relokasi CCPC Medan, serta relokasi unit kliring CCPC Semarang dan Denpasar. Penyempurnaan produktivitas dan kapabilitas organisasi juga terus dilakukan dengan realisasi *operations error rate* pada tahun 2013 untuk transaksi Payroll, RAOS, Ekspor, Impor, penerbitan Bank Garansi, dan proses *posting* sebesar 0,184% dari target sebesar 0,342%.



technology & operations

Operasional yang baik selain tercermin pada *error rate*, tercermin pula pada kepuasan nasabah. Salah satu media yang berperan penting dalam menjaga kepuasan nasabah, baik dalam *sales support* maupun *complaint handling*, adalah Mandiri Call 14000. Bukti nyata semangat kami untuk terus melayani tercermin dari penghargaan-penghargaan yang diterima Mandiri Call 14000 di tahun 2013 ini antara lain: #1 The Best Banking Service Excellence for Phone Banking Officer oleh Marketing Research Indonesia, Gold Medal Contact Center World Award – The Best Green Contact Center oleh Contact Center World.com, dan Platinum Award – The Best Indonesia Contact Center Award for The Best Contact Center Operations above 100 Seats oleh ICCA (Indonesian Contact Center Association).

SERVICE EXCELLENCE AND PEOPLE DEVELOPMENT

Kesungguhan dalam memberikan layanan terbaik kepada nasabah terus ditingkatkan agar dapat memenuhi atau melampaui ekspektasi nasabah. Hal ini terbukti dengan kembali terpilihnya Bank Mandiri sebagai Best Bank Service Excellence periode 2012-2013 untuk enam kali berturut-turut. Bank Mandiri juga memperoleh penghargaan The Golden Trophy for Banking Service Excellence yang kedua kali dan The Most Consistent Bank in Service Excellence yang keempat kalinya.

Sebagai salah satu pilar penting penunjang keberhasilan Direktorat Technology & Operations, kualitas dan kuantitas sumber daya manusia terus ditingkatkan melalui peningkatan kapabilitas dan pemenuhan pegawai. Pada tahun 2013 telah dilaksanakan peningkatan kapabilitas melalui pelaksanaan 36 *training* bersertifikasi oleh 108 pegawai antara lain CCNA, EA, CDCP, dan BCM-330: ISO 22301. Sedangkan realisasi pemenuhan pegawai termasuk pegawai pengganti adalah sebanyak 321 orang. Selain kedua hal tersebut juga dilakukan pengembangan dan penyempurnaan organisasi sebagai wujud dukungan Direktorat Technology & Operations terhadap bisnis Bank Mandiri.

Penerapan *people*, *process* dan *procedure* yang baik menghasilkan pertumbuhan transaksi yang cukup signifikan, dengan jumlah transaksi sebesar 2,5 miliar, naik 19% *year on year*. Pertumbuhan transaksi tersebut didukung dengan upaya memaksimalkan peran *electronic channel* yang lebih murah dibandingkan *channel* tradisional seperti cabang. Hal ini terbukti dari porsi jumlah transaksi *electronic* terhadap cabang selama tahun 2013 meningkat menjadi sebesar 93:7, dari 92:8 di tahun 2012. Pertumbuhan tersebut mencerminkan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap produk *e-channel* Bank Mandiri dan semakin memacu semangat kami untuk terus melayani negeri.

SASARAN STRATEGIS 2014

Pada akhir tahun 2013 yang lalu, Bank Mandiri meluncurkan program Mandiri New Horizon 2020 yang menggambarkan visi Bank Mandiri untuk menjadi The Best Bank in ASEAN pada tahun 2020. Untuk mencapai visi tersebut, Bank Mandiri melakukan penyusunan Corporate Plan 2015-2020. Sehubungan dengan berakhirnya periode ISP 2011-2014 dan untuk menjawab tantangan pada Corporate Plan tersebut, Direktorat Technology & Operations akan melakukan penyusunan ISP 2015-2020 pada tahun 2014 ini bersamaan dengan penyusunan Corporate Plan. Sinergi dan koordinasi yang lebih komprehensif dalam proses penyusunan rencana IT dan rencana bisnis ini akan mengoptimalkan keselarasan antara kedua rencana tersebut. ISP 2015-2020 ini akan dilengkapi dengan rencana eksekusi yang lebih detail untuk memastikan pelaksanaan fungsi IT dalam mendukung pencapaian target bisnis dan meningkatkan daya saing pada tingkat regional.



technology & operations

Komitmen untuk senantiasa melakukan inovasi dan peningkatan kualitas layanan agar dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat dapat dilihat dari beberapa inisiatif pada tahun 2014. Branchless Banking Bank Mandiri hadir sebagai bentuk diversifikasi jasa perbankan untuk menjangkau nasabah *unbanked* dan *underbanked*. Layanan Branchless Banking Bank Mandiri saat ini menggunakan produk Mandiri *141*6# yang diakses dari telepon seluler. Pada tahun 2013 telah dilaksanakan *pilot project* untuk inisiatif ini dimana pada akhir tahun 2013 dilakukan evaluasi terhadap implementasi *pilot project* tersebut untuk perbaikan di masa mendatang. Bank Mandiri siap dan berkomitmen untuk meningkatkan penetrasi produk Branchless Banking ini sebagai bentuk partisipasi Bank Mandiri dalam program *financial inclusion* yang merupakan realisasi Spirit Memakmurkan Negeri.

Selain *branchless banking*, pada tahun 2014 direncanakan juga peningkatan kapabilitas dan kualitas channel melalui pelaksanaan modernisasi e-channel dimana fokus untuk tahun 2014 adalah modernisasi layanan internet banking untuk nasabah retail serta pengembangan Managed File Transfer (MFT) & Transformation Gateway bagi nasabah korporasi pengguna Mandiri Cash Management. Peningkatan kualitas layanan ini juga diikuti dengan perbaikan aspek manajemen risiko melalui penerapan solusi Simulasi Asset & Liability Management (ALM) dan implementasi Integrated Central Liability System (ICLS).

Peningkatan jumlah transaksi perbankan dari tahun ke tahun menunjukkan peningkatan kepercayaan nasabah kepada Bank Mandiri yang perlu diantisipasi melalui kesiapan infrastruktur IT yang memadai. Untuk itu Bank Mandiri merencanakan peningkatan kecepatan, kehandalan, dan ketersediaan layanan melalui peremajaan mesin Host Core Banking. Dalam hal manajemen kapasitas infrastruktur, Direktorat Technology & Operations melakukan penyempurnaan kerangka kerja *capacity planning* dengan menggunakan *best practice* ITIL Capacity Management Framework dan COBIT. Pelaksanaan *capacity planning* ini diharapkan dapat memastikan pengelolaan biaya secara efisien dimana kebutuhan kapasitas yang akan dibeli disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (*balancing costs against resource needed*) dan memastikan sumber daya IT yang tersedia dapat memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan di masa yang akan datang. Perbaikan manajemen kapasitas ini juga didukung dengan *capacity management tools* untuk membantu pelaksanaan manajemen kapasitas yang lebih optimal.

Untuk menjawab tantangan Bank Mandiri di masa yang akan datang, Bank Mandiri juga senantiasa memberikan atensi lebih terhadap pengembangan SDM. Sejalan dengan Mandiri Employee Value Proposition, Direktorat Technology & Operations berupaya untuk memberikan layanan terbaik melalui upaya peningkatan kapabilitas dan profesionalisme dari sumber daya IT melalui program rekrutmen, pelatihan, sertifikasi, rotasi internal, dan program *people development* lain secara berkelanjutan untuk memperbaharui pengetahuan dan keahlian agar sejalan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan bisnis. Direktorat Technology & Operations juga memperkuat kemampuan di bidang *transactional banking* melalui penambahan unit baru yaitu IT Operations Transaction Banking Support serta pelaksanaan konsolidasi unit *credit operations* untuk memperkuat dukungan terhadap *business banking* dan *micro banking*.

Beberapa penyempurnaan terhadap aspek operasional dilakukan melalui inisiatif penyediaan layanan pengelolaan dokumen/*custodian service* yang lebih efisien dan handal, peningkatan support operasional *e-channel wholesale transaction*, optimalisasi Document Management System (DMS), serta pembentukan *cash & clearing processing center*. Selain itu, Direktorat Technology & Operations juga memberikan dukungan terhadap pencapaian 3 fokus bisnis Bank Mandiri berupa penerapan manajemen kualitas layanan melalui Mystery Shopping and Calling untuk cabang-cabang, Priority Banking Outlet, Consumer Card, Consumer Loan, *e-channel*, penyempurnaan pengelolaan pengaduan nasabah, serta program komunikasi untuk meningkatkan *awareness* setiap insan Bank Mandiri.



compliance & human capital

compliance & human capital

“Dengan semangat dan prinsip saling menghargai, maka hubungan industrial yang tercermin dari hubungan antara Manajemen dan Serikat Pekerja dapat terjaga dengan baik bahkan meningkat kualitasnya dari tahun ke tahun”

Direktorat Compliance and Human Capital (CHC) terus melanjutkan transformasi melalui akselerasi *human capital value creation* dan pengembangan strategi serta kebijakan yang dapat mendukung perubahan Bank Mandiri dari Good Company menjadi Great Company.

Inisiatif strategis Direktorat Compliance and Human Capital difokuskan pada peningkatan kualitas *human capital & governance* untuk mendorong peningkatan kinerja Bank dari waktu ke waktu.

Untuk itu program kerja dilakukan dengan tema **“Aligning Human Capital Management System toward Best in Class Practices based on Employee Value Proposition”**.

Pengembangan strategi dan kebijakan Human Capital dilakukan dengan tetap mengacu pada Human Capital Framework (Employee Lifecycle) dan *effective best practices* yang ada, yakni:

KEBIJAKAN DAN PROSEDUR

Arsitektur kebijakan di bidang Human Capital terdiri dari Kebijakan Human Capital Bank Mandiri (KHCBM) dan Standar Pedoman Human Capital (SPHC). Kebijakan dan Standar Pedoman dimaksud terus direview dan disempurnakan secara berkala sesuai kebutuhan Bank dan standar *best practices*.

CAPACITY FULFILLMENT

Pertumbuhan bisnis yang sangat cepat perlu didukung dengan strategi pemenuhan pegawai yang tepat dan akurat dengan mengacu pada prinsip *“right people with potential right fit”*. Kebijakan pemenuhan pegawai selalu disesuaikan dengan kebutuhan bisnis dari waktu ke waktu dan meningkatkan *level of engagement* terhadap perusahaan. Pemenuhan pegawai dilakukan melalui *internal* maupun *external resources*.

Kebutuhan pegawai tersebar di unit-unit seluruh Indonesia, dan untuk membuka peluang kepada putra-putra daerah terbaik untuk bekerja di bank Mandiri, perekrutan dilakukan bekerja sama dengan berbagai perguruan tinggi terkemuka di Indonesia melalui keikutsertaan dalam kegiatan *job fair/ bursa kerja* maupun penyelenggaraan *campus hiring*. Selain itu, upaya pencarian kandidat dilakukan menggunakan media e-Recruitment melalui *website* Bank Mandiri (www.bankmandiri.co.id).

Strategi Pemenuhan pegawai dilakukan dari 2 (dua) cara, yakni:

1. *Internal resources* yakni melalui program pengembangan internal pegawai: Staff Development Program (SDP), Local Staff Development Program (LSDP), Pegawai Pelaksana Pemegang Kewenangan (P3K), Program Pendidikan Pimpinan Muda Mikro (PPMM), dan perpindahan pegawai pelaksana dari *Front Office* ke *Back Office*.
2. *External resources* yakni melalui jalur *fresh graduate* dan *experience hire* baik untuk level pegawai pimpinan maupun pelaksana. Pemenuhan pegawai melalui *external resources* tersebut dilakukan dengan memperhatikan hal-hal dan kondisi khusus baik yang menyangkut kelangkaan *resources* pegawai pimpinan di daerah tertentu,

jenis pekerjaan maupun expertise sebagai berikut:

- a. Pemenuhan Kandidat Pimpinan di Wilayah tertentu
Dengan mempertimbangkan keterbatasan kandidat pegawai pimpinan di daerah-daerah tertentu, maka pada tahun 2012 telah dikembangkan program Calon Pimpinan Khusus Wilayah Papua (CPKP) yang sumber kandidatnya berasal dari putra daerah setempat atau pendatang yang telah lama berdomisili di wilayah Papua, serta pengembangan program Officer Development Program (ODP) Regional bagi wilayah tertentu seperti Kalimantan, Sulawesi, Sumatera.
- b. Pemenuhan pegawai yang memiliki *expertise/skill* tertentu
Untuk mendukung pertumbuhan dan pencapaian target bisnis, maka Bank Mandiri telah melakukan kerjasama dengan *executive search* untuk membantu proses perekrutan pegawai-pegawai yang *expert* di bidang tertentu, seperti *information technology* untuk mengisi jabatan di level *executive management* dan *middle management*.
- c. Pengelolaan tenaga alih daya
Pemenuhan kebutuhan pegawai khususnya untuk jenis pekerjaan yang sifatnya penunjang melalui penggunaan tenaga alih daya dari waktu ke waktu semakin tinggi seiring dengan semakin pesatnya pertumbuhan bisnis. Di tahun 2013 diantaranya dilakukan *review* terhadap kebijakan penggunaan jasa alih daya sehingga selaras dan *comply* dengan ketentuan Bank Indonesia, peraturan ketenagakerjaan dan meningkatkan fungsi *monitoring* penggunaan tenaga alih daya secara *bankwide* dengan mengoptimalkan penggunaan aplikasi *system database* tenaga alih daya.
- d. Program Kriya Mandiri
Program Kriya Mandiri adalah program belajar bekerja terpadu bagi para Mahasiswa/lulusan Perguruan Tinggi yang bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada Mahasiswa/lulusan Perguruan Tinggi untuk belajar bekerja di Bank Mandiri.

Selain itu, untuk mempersiapkan kandidat *top talent* pegawai pimpinan Bank Mandiri di masa datang, telah disempurnakan dan diimplementasikan kebijakan penerimaan pegawai melalui jalur Officer Development Program (ODP) mulai dari tahap rekrutmen, seleksi hingga pola pengembangan yang terstruktur. Diharapkan dengan penyempurnaan yang berkelanjutan, kualitas pegawai yang direkrut melalui jalur ODP ini menjadi lebih baik dari waktu ke waktu.

EMPLOYEE RELATIONS & ENGAGEMENT

Hubungan industrial di Bank Mandiri dilandasi oleh semangat para pihak untuk memberikan yang terbaik bagi para pihak yaitu Perusahaan dan Pegawai. Pegawai melaksanakan kewajibannya dengan bekerja sebaik-baiknya, Perusahaan memberikan apa yang menjadi hak Pegawai sebagaimana diamanatkan oleh perundang-undangan disertai dengan benefit-benefit tambahan lainnya.

Dengan semangat dan prinsip saling menghargai, maka hubungan industrial yang tercermin dari hubungan antara Manajemen dan Serikat Pekerja dapat terjaga dengan baik bahkan meningkat kualitasnya dari tahun ke tahun. Bank Mandiri berhasil mengimplementasikan inisiatif-inisiatif strategis di bidang Human Capital yang mengacu praktek terbaik (*best in class*), hal tersebut menjadi salah satu bukti hubungan industrial yang harmonis di Bank Mandiri. Di tahun 2013, meningkatkan fungsi hc4U sebagai Employee Services Center dengan tambahan layanan *counseling* pengelolaan keuangan yang baik bagi pegawai. Kegiatan engagement melalui program “Mandiri I-care” (*individual commitment & action raises engagement*), difokuskan kepada *monitoring* penyusunan dan *follow up impact plan* di masing-masing unit kerja berdasarkan hasil survey *engagement* di tahun 2013 sehingga dapat meningkatkan



compliance & human capital

engagement level dan menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, positif, progresif sesuai Mandiri Employee Value Proposition.

ORGANIZATION DEVELOPMENT

Dalam rangka mendukung pertumbuhan bisnis, diperlukan organisasi yang efisien, efektif dan mampu bersaing di *market*. Untuk itu, pengembangan organisasi difokuskan kepada *organization review* dengan melakukan kajian terhadap produktifitas dan efektivitas struktur organisasi, menyiapkan *job competencies* untuk mempercepat pengembangan karir pegawai serta menyusun dan mengimplementasikan *flexible time* secara bertahap bagi unit-unit tertentu.

TALENT & SUCCESSION MANAGEMENT

Talent & Succession Management merupakan bagian penting dalam pengelolaan Human Capital. Bank Mandiri terus melakukan review terhadap program *Talent & Succession Management* yang ada. Strategi *Talent* diarahkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis secara tepat waktu (*time to market*) melalui pengembangan *talent* yang kompeten, produktif dan *engaged*. Untuk mempersiapkan kandidat *successor* yang akan mengisi pemenuhan *leadership pipeline*, Bank Mandiri melakukan beberapa program antara lain:

1. Program pengembangan *leadership* bagi *Senior Management* dan pegawai level *Middle Management*.
2. Melakukan *assessment* untuk mendapatkan *Success Profile* yang dapat digunakan sebagai pertimbangan mengenai kesesuaian dengan posisi jabatan yang dituju.
3. Memberikan *assignment* khusus dalam *project-project* di Bank Mandiri dan penugasan di Perusahaan Anak.

PERFORMANCE MANAGEMENT & REWARD

Performance Management & Reward merupakan aspek yang penting dalam Human Capital Management untuk mendukung kinerja Bank Mandiri secara *sustainable*. Oleh karena itu Human Capital melakukan perbaikan yang berkesinambungan untuk mendukung strategi transformasi lanjutan Bank Mandiri. Salah satu upaya perbaikan tersebut adalah mengimplementasikan e-Mandiri EASy yang merupakan singkatan dari electronic Mandiri Employee Appreciation System. e-Mandiri EASy merupakan sistem apresiasi yang *wholistic* bagi seluruh pegawai Bank Mandiri.

System e-Mandiri EASy merupakan sistem berbasis internet (*internet based*) yang komprehensif dan telah mengintegrasikan fungsi-fungsi human capital lainnya.

Inovasi dan penyempurnaan bidang *rewards* terus dilakukan, upaya-upaya yang telah dilakukan antara lain penyempurnaan program kesehatan bagi pegawai, penyusunan program *flexible benefit*, dan berbagai program untuk peningkatan kesejahteraan pegawai lainnya.

EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP)

Bank Mandiri telah memiliki Employee Value Proposition (EVP) atau *prosperous spirit* yang menjadi *noble purpose* bagi pegawai yang bekerja di Bank Mandiri. Employee Value Proposition dimaksud adalah:

Spirit Memakmurkan Negeri: Di Mandiri, kita memiliki Spirit Memakmurkan Negeri, yang menjadikan kita berkembang dalam lingkungan yang terbuka, positif dan progresif, untuk menciptakan kemakmuran bagi rekan kerja, keluarga, nasabah, masyarakat dan Indonesia.

Prosperous Spirit: *At Mandiri, we have the Prosperous Spirit, through which we can flourish in an open, positive, progressive environment and be inspired create prosperity for our colleagues, family, customers, community and country.*

Internalisasi EVP dilakukan melalui berbagai program dan media komunikasi, antara lain: Training kepada Line



compliance & human capital

Manager, Change Agent, Serikat Pegawai, Senior Management, penyusunan program budaya yang sejalan dengan spirit memakmurkan negeri, pembuatan video Mandiri EVP, poster, *standing banner*, *wallpaper* dan majalah Mandiri, *event-event* perusahaan.

Internalisasi Mandiri EVP yang efektif akan memberikan nilai tambah bagi Bank Mandiri seperti meningkatnya *level of engagement* pegawai maupun para *customer* Bank, memiliki daya saing yang tinggi untuk meng-*attract* dan mendapatkan kandidat *top talent* di *market*, memiliki kemampuan mempertahankan *top talent* untuk tetap berkarir di Bank Mandiri, mengurangi tingkat *turn over* pegawai, meningkatkan *image* dan reputasi Bank sebagai *employer of choice* dan pada akhirnya akan menciptakan lingkungan yang terbuka, positif, dan progresif serta meningkatkan *intangible asset* perusahaan dari waktu ke waktu.

TRANSFORMASI BUDAYA

Dalam mendukung Transformasi Lanjutan Bank Mandiri 2015-2020, Direktorat Compliance & Human Capital beserta Komisaris, Direksi, Senior Management, Direksi Perusahaan Anak dan Generasi Muda Mandiri, telah menyelenggarakan Workshop New Horizon pada tanggal 2-3 September 2013. Dalam workshop tersebut, Bank Mandiri mencanangkan komitmen dan aspirasi **"To be the Best Bank in ASEAN in 2020"**.

Dalam *workshop* tersebut, semua peserta sepakat bahwa nilai budaya Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, Excellence (TIPCE) masih relevan untuk dijadikan *core values* Mandiri. Namun untuk mendukung pencapaian komitmen tersebut, maka beberapa makna dan perilaku utama dari *core values* perlu disesuaikan dengan tantangan Bank Mandiri ke depan.

Tabel Nilai, Makna, Perilaku Utama 2005 dan 2013

Nilai	Makna		Perilaku Utama	
	2005	2013	2005	2013
Trust	Membangun keyakinan dan sangka baik diantara stakeholders dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan	Membangun Keyakinan dan sangka baik dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan.	1. Saling menghargai, dan bekerja sama 2. Jujur, tulus dan terbuka	1. Jujur, tulus, terbuka dan tidak sungkan. 2. Memberdayakan potensi, tidak silo, selalu bersinergi dan saling menghargai
Integrity	Setiap saat berpikir, berkata dan berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi kode etik profesi	Berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi etika profesi	3. Disiplin dan konsisten 4. Berpikir, berkata, dan bertindak terpuji	3. Disiplin, konsisten dan memenuhi komitmen 4. Berpikir, berkata dan bertindak terpuji
Professionalism	Berkomitmen untuk bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggungjawab	Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab	5. Kompeten dan bertanggung jawab 6. Memberikan solusi dan hasil terbaik	5. Handal, tangguh, bertanggungjawab, pembelajar dan percaya diri 6. Berjiwa intrapreneurship dan berani mengambil keputusan dengan risiko yang terukur



compliance & human capital

Customer Focus	Senantiasa menjadikan pelanggan sebagai mitra utama yang saling menguntungkan untuk tumbuh secara berkesinambungan	Senantiasa menempatkan pelanggan internal dan eksternal sebagai fokus untuk membangun pengalaman positif yang saling menguntungkan dan tumbuh secara berkesinambungan	7. Inovatif, proaktif dan cepat tanggap 8. Mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan	7. Menggali kebutuhan dan keinginan pelanggan secara proaktif dan memberikan total solusi 8. Memberikan layanan terbaik dengan cepat, tepat, mudah, akurat dan mengutamakan kepuasan pelanggan
Excellence	Mengembangkan dan melakukan perbaikan di segala bidang untuk mendapatkan nilai tambah optimal dan hasil yang terbaik secara terus-menerus.	Selalu berupaya mencapai keunggulan menuju kesempurnaan yang merupakan wujud cinta dan bangga sebagai Insan Mandiri	9. Orientasi pada nilai tambah dan perbaikan terus menerus 10. Peduli Lingkungan	9. Patriotis, memiliki mental juara dan berani melakukan terobosan 10. Inovatif dalam menciptakan peluang untuk mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi 11. Fokus dan disiplin mengeksekusi prioritas

LEARNING DEVELOPMENT

Peningkatan kapabilitas dan kompetensi pegawai Bank Mandiri secara berkesinambungan terus dilakukan dengan mengacu pada People Development Framework. Beberapa inisiatif strategis telah dilakukan, di antaranya:

- Program Coaching Culture**
 Program Coaching Culture ini bertujuan untuk menanamkan budaya *coaching* untuk seluruh pegawai sehingga dapat semakin tergali potensi yang terbaik dari pegawai Bank Mandiri. Program Coaching Culture ini dilakukan di seluruh Kantor Wilayah serta unit di Kantor Pusat. Program ini pula merupakan kelanjutan dari Program 4 Disciplines of Execution (4DX) yang telah dilaksanakan pada tahun-tahun sebelumnya.
- Great Leader Program**
 Program pengembangan kapabilitas kepemimpinan dilakukan melalui Great Leader Program untuk para pimpinan potensial unit kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan *leadership* pegawai Bank Mandiri. Pada tahun 2013 ini Great Leader Program telah dilaksanakan pada Phase 4 (level Department) dengan jumlah *batch* sebanyak 47 *batch*.
- Program Leadership Forum**
 Pengembangan budaya *sharing knowledge* dan *coaching* juga dilaksanakan dalam Program Leadership dan Executive Education Series, dimana dalam program ini dihadirkan pembicaraan bertaraf internasional untuk memberikan pengetahuan bagi para pegawai Bank Mandiri.
- Mandiri University**
 Mandiri University adalah suatu *corporate university* yang dibangun di Bank Mandiri dengan melakukan transformasi dari Learning Center Group yang ada saat ini. Kebijakan *learning center* diubah dari *tactical learning* menjadi *strategic learning*, dimana Mandiri University merupakan *strategic partner* bagi *business unit* untuk mendukung pencapaian visi Bank Mandiri. Untuk memberikan kontribusi yang optimal serta sesuai

compliance & human capital

dengan spirit membangun negeri, maka Mandiri University tidak hanya bertujuan untuk membekali pegawai Bank Mandiri dengan kompetensi yang mumpuni, melainkan membentuk *leaders/* pemimpin-pemimpin yang terbaik.

Pembangunan Mandiri University dilakukan secara bertahap yang terdiri dari 3 (tiga) fase, yaitu (1) Phase I Laying The Foundation tahun 2011-2012, (2) Phase II Mandiri University Implementation tahun 2013-2014 dan (3) Phase III Learning Organization tahun 2014 dan seterusnya. Tahun 2013 merupakan tahap implementasi transformasi Learning Center Group menjadi Mandiri University. Oleh karenanya, fokus tahun 2013 adalah pada implementasi proses bisnis Mandiri University, implementasi organisasi *end state*, serta pembentukan *learning culture*, selain menyelesaikan pembangunan infrastruktur yang telah dimulai pada tahun 2012.

Dalam proses transformasi Mandiri University ini terdapat 3 pilar yang menjadi fokus utama yaitu: 1) People, untuk memastikan bahwa personel yang ada di Mandiri University merupakan individu yang memiliki kompetensi yang mumpuni serta *capable*; 2) Infrastructure mencakup infrastruktur bangunan (1 gedung kampus type A, 8 kampus type B, dan 19 kampus type C di seluruh Indonesia) dan infrastruktur sistem teknologi (Enterprises Learning Management System dan Enterprises Knowledge Management System; 3) Curriculum, untuk memastikan bahwa kurikulum yang dibangun di Mandiri University mendukung pembangunan kompetensi yang dibutuhkan serta pencapaian target *business unit* dan *supporting unit* sesuai dengan strategi Bank Mandiri, dimana kurikulum tersebut dibangun dengan mengacu pada standar *international best practice*, termasuk *delivery*-nya.

Pada tahun 2013 telah selesai disusun *learning business process* yang baru, pembentukan struktur organisasi yang fokus pada peningkatan peran Mandiri University sebagai *business partner*, serta penyempurnaan kurikulum yang mengacu pada *international best practices*. Pembangunan infrastruktur yang mendukung *business process* yang baru juga terus dilakukan. Pada tahun 2013 telah diresmikan Mandiri University Campus Medan yang menjadi *prototype* bagi pembangunan kampus-kampus lainnya, implementasi Enterprise Learning Management System (ELMS), serta pembangunan Enterprise Knowledge Management System (EKMS). Peningkatan kompetensi para *trainer* juga terus dilakukan dengan mengadakan sertifikasi bagi Learning Consultant dan Learning Facilitator.

Bank Mandiri menyadari bahwa transformasi *learning center* menjadi suatu bentuk *corporate university* haruslah disertai oleh pembentukan *mindset*, *behavior* serta *culture* yang mendukung agar Mandiri University dapat memberikan kontribusi yang optimal. Oleh karenanya, fokus pada tahun 2014 yang merupakan akhir dari proses transformasi Mandiri University adalah pada pembentukan *learning culture* serta *behavior change* dengan cara berperan sebagai *strategic business partner* secara konsisten, penciptaan inovasi-inovasi baru serta penyempurnaan *business process* secara kontinu.



compliance & human capital

compliance & human capital

PELAKSANAAN TUGAS DAN FUNGSI DI BIDANG KEPATUHAN

Pelaksanaan fungsi kepatuhan yang telah dilakukan Bank Mandiri diyakini pihak manajemen telah meningkatkan kepercayaan investor dan merupakan nilai tambah bagi para pemegang saham dan *stakeholders* lainnya.

Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direktur Kepatuhan telah dilaksanakan dengan baik antara lain tercermin dalam:

1. Good Corporate Governance

Bank Mandiri meyakini bahwa upaya meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dan komitmen yang kuat dalam menjalankan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sangat diperlukan dalam upaya mencapai visi Bank Mandiri menjadi *Indonesia's Most Admired and Progressive Financial institution*.

Sebagai bentuk komitmen dalam memenuhi Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 sebagaimana diubah dengan PBI No.8/14/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006 dan SE BI No.15/15/DPNP tanggal 29 April 2013 perihal Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum, maka Bank Mandiri secara rutin telah melakukan *Self Assessment* Pelaksanaan GCG baik secara individual maupun secara konsolidasi dengan Perusahaan Anak, dimana hasil *self assessment* tersebut merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan pelaksanaan GCG. Sejak penilaian periode Juni 2013, penilaian GCG oleh Perusahaan Anak telah dilaksanakan melalui sistem Risk Profile Extended (RPX) yang terintegrasi.

Self Assessment pelaksanaan GCG sesuai surat edaran BI yang baru dilakukan secara komprehensif dan terstruktur dengan mengintegrasikan faktor-faktor penilaian ke dalam 3 (tiga) aspek *governance*, yaitu *governance structure*, *governance process*, dan *governance outcome*.

Guna memperkuat implementasi GCG serta dalam rangka evaluasi implementasi tersebut, Bank Mandiri secara rutin ikut serta dalam penilaian GCG yang diselenggarakan oleh pihak independen antara lain *The Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG), dimana Bank Mandiri telah mendapatkan "Predikat Sangat Terpercaya" selama 7 (tujuh) tahun berturut-turut sejak tahun 2007.

Demikian pula penilaian berskala internasional, Bank Mandiri juga telah memperoleh penghargaan dalam *Asia's Best Companies for Corporate Governance 2013* dan *Asian Corporate Director Recognition Award-Best CEO 2013*, yang diselenggarakan oleh Corporate Governance Asia.

2. Gift Disclosure Statement

Bank Mandiri telah memiliki Code of Conduct, yang mengatur pedoman berperilaku antar jajaran Bank dengan pihak eksternal, seperti pemegang saham, perusahaan afiliasi, investor, pelanggan, pemasok, pemerintah, dan masyarakat. Pedoman ini telah menjadi budaya perusahaan (*corporate culture*) yang menghindarkan jajaran Bank Mandiri dari penyalahgunaan jabatan, perilaku *conflict of interest* dan mengatur hal-hal yang terkait dengan integritas pegawai. Dalam rangka mengakomodir surat himbauan KPK tanggal 21 Januari 2013 terkait Gratifikasi, Bank telah memperbaharui ketentuan Code of Conduct melalui penyusunan ketentuan Gift Disclosure Statement yang telah diberlakukan sejak tanggal 2 Juli 2013. Dengan adanya ketentuan internal tersebut diharapkan seluruh jajaran Bank Mandiri dapat memiliki persepsi yang sama terhadap penerimaan gratifikasi dan dapat segera mengambil tindakan yang sesuai ketentuan.

3. Risiko Kepatuhan

Dalam rangka mendukung visi Bank Mandiri, Jajaran Kepatuhan telah menyusun Rencana Kerja Kepatuhan Jangka Panjang yang difokuskan pada penguatan peran jajaran kepatuhan sebagai *2nd line of defense*. Adapun upaya penguatan peran Jajaran Kepatuhan yang telah dilaksanakan pada tahun 2013 secara garis besar adalah sebagai berikut:

- Melakukan penyempurnaan pada Kebijakan Kepatuhan Bank Mandiri (KKBM) dan Standar Pedoman Kepatuhan (SPKp).
- Menyusun metodologi pengukuran kinerja Jajaran Kepatuhan (*Compliance Quality Charter*) yang terdiri 3 dimensi, yaitu dimensi *Speedy, Safe, Steady*.
- Melaksanakan standarisasi kompetensi Jajaran Kepatuhan melalui program sertifikasi *Compliance Officer*.
- Mengelola risiko kepatuhan yang lebih komprehensif dan terintegrasi melalui *Enterprise Risk Management (ERM)*.

4. Penerapan Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU-PPT)

Dalam rangka memenuhi ketentuan dan memperkuat penerapan program APU-PPT, Bank melaksanakan program kerja sebagai berikut:

- Melakukan penyempurnaan Kebijakan dan Standar Prosedur APU-PPT sesuai dengan PBI No.14/27/PBI/2012 tanggal 28 Desember 2012 tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme Bagi Bank Umum.
- Peningkatan pemahaman (*awareness*) APU-PPT secara bankwide melalui *training* reguler APU-PPT secara berkelanjutan.
- Enhancement sistem AML Solution untuk meningkatkan kualitas monitoring pelaporan transaksi keuangan mencurigakan.
- Memenuhi permintaan data/dokumen transaksi keuangan nasabah khususnya terkait dengan dugaan tindak pidana pencucian uang dan terorisme atas permintaan dari regulator dan institusi penegak hukum (BI, PPATK, KPK, Kepolisian, Kejaksaan dan BNN), dengan memperhatikan SLA dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Menjalin dan membina kerjasama maupun koordinasi dengan pihak otoritas, penegak hukum dan antar institusi perbankan lainnya melalui forum komunikasi dan forum pelatihan.

Sesuai Pasal 55 ayat (2) jo Pasal 7 UU No. 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan (UU OJK), sejak tanggal 31 Desember 2013, fungsi, tugas, dan wewenang pengaturan dan pengawasan kegiatan jasa keuangan di sektor perbankan (*microprudential*) beralih dari Bank Indonesia ke Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Dampak langsung **pasca pengalihan** ini, Bank akan berkoordinasi dengan 2 (dua) regulator yaitu BI dan OJK. Bank Mandiri juga tetap akan memenuhi seluruh ketentuan yang diterbitkan oleh BI sepanjang tidak diubah atau diganti serta dicabut dan dinyatakan tidak berlaku oleh OJK atau BI masih tetap berlaku bagi Bank, diantaranya :

- penyesuaian kepemilikan bagi pemegang saham yang kepemilikannya melampaui batas maksimum selama 5 (lima) tahun terhitung sejak 1 Januari 2014.
- penyesuaian kegiatan usaha bagi bank yang telah melakukan kegiatan usaha namun tidak sesuai dengan BUKU.
- kewajiban kantor cabang dari bank yang berkedudukan di luar negeri (KCBA) menempatkan dana usaha pada aset keuangan dengan memenuhi persyaratan tertentu sebesar 8% (delapan persen) dari total kewajiban bank pada setiap bulan dan paling sedikit sebesar Rp1.000.000.000.000,00 (satu Triliun Rupiah) sampai dengan Desember 2017.



compliance & human capital

compliance & human capital

Perubahan peraturan perundang-undangan sepanjang tahun 2013 dan dampaknya bagi Bank Mandiri sebagai berikut :

1. Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/17/PBI/2013 tentang Transaksi Swap Lindung Nilai kepada Bank Indonesia

- Terdapat penyempurnaan pengaturan, sehingga Transaksi Swap Lindung Nilai kepada Bank Indonesia dapat Dilakukan tidak hanya berdasarkan Underlying Transaksi yang dimiliki oleh Bank **melainkan juga berdasarkan Underlying Transaksi yang dimiliki oleh nasabah**, yaitu:
 - Pinjaman Luar Negeri dalam bentuk perjanjian kredit dan/atau penerbitan surat utang;
 - Investasi Langsung;
 - Devisa Hasil Ekspor;
 - investasi pada infrastruktur pembangunan sarana umum dan produksi;
 - investasi pada surat berharga yang diterbitkan oleh Pemerintah Republik Indonesia;
 - investasi pada kegiatan ekonomi lainnya
- Transaksi *Swap* Lindung Nilai kepada Bank Indonesia diubah yang semula ditetapkan paling sedikit ekuivalen US Dollar 500.000,00 (lima ratus ribu US Dollar) dan paling banyak sebesar nilai Underlying Transaksi, menjadi paling sedikit sebesar USD10,000,000.00 (sepuluh juta US Dollar) dan paling banyak sebesar nilai *Underlying* Transaksi, dengan kelipatan USD1,000,000.00 (satu juta US Dollar).

2. Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/15/PBI/2013 tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum Dalam Rupiah dan Valuta Asing Bagi Bank Umum Konvensional

- a. Penetapan kewajiban pemenuhan GWM dalam Rupiah sebagai berikut:
 - GWM Primer sebesar 8% dari DPK (Rupiah).
 - GWM Sekunder sebesar 4% dari DPK (Rupiah). Ketentuan PBI sebelumnya sebesar 2,5%.
 - GWM LDR dengan parameter :
 - a) Batas bawah LDR Target sebesar 78%.
 - b) Batas atas LDR Target sebesar 92%. Ketentuan PBI sebelumnya sebesar 100%.
 - c) KPMM Insentif sebesar 14%.
 - d) Parameter Disinsentif Bawah sebesar 0,1.
 - e) Parameter Disinsentif Atas sebesar 0,2.
 - GWM dalam valuta asing sebesar 8% dari DPK dalam valuta asing.
- b. Sehubungan dengan pengalihan fungsi pengawasan Bank dari Bank Indonesia ke OJK maka data KPMM yang digunakan adalah KPMM triwulanan hasil perhitungan OJK. Dalam hal terdapat perbedaan antara hasil perhitungan KPMM yang diterima Bank Indonesia dari OJK dengan hasil perhitungan KPMM yang dilakukan oleh Bank maka yang berlaku adalah hasil perhitungan KPMM yang dilakukan oleh OJK.
- c. Bank Indonesia dapat memberikan kelonggaran atas:
 - 1) kewajiban pemenuhan GWM Primer dalam Rupiah kepada Bank yang melakukan merger atau konsolidasi dengan persetujuan OJK.
 - 2) kewajiban GWM LDR terhadap Bank yang sedang dikenakan pembatasan kegiatan usaha oleh OJK terkait dengan penyaluran kredit dan penghimpunan dana atas dasar permintaan OJK.
- d. Pemeriksaan kepatuhan Bank dalam pemenuhan ketentuan ini dapat dilakukan dengan cara:
 - 1) Bank Indonesia melakukan pemeriksaan langsung;
 - 2) Bank Indonesia melakukan pemeriksaan bersama OJK; atau
 - 3) Bank Indonesia menggunakan data hasil pemeriksaan OJK.

3. Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/12/PBI/2013 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM) Bank Umum

- a. Penetapan KPMM tidak berubah dari ketentuan sebelumnya yaitu sebesar 8% dari ATMR) untuk Bank dengan profil risiko peringkat 1 (satu);
- b. Komponen dan persyaratan instrument modal ditetapkan menjadi :
 - 1) Modal inti (tier 1) :
 - a) Modal inti utama (*common equity* tier 1)
 - b) Modal inti tambahan (*additional equity* tier 2)
 - 2) Modal Pelengkap (tier 2)

Dengan penetapan rasio "modal inti" minimum 6% dari Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR), termasuk rasio "modal inti utama" minimum 4,5% dari ATMR.
- c. Penetapan kewajiban pembentukan tambahan modal sebagai penyangga (buffer) mulai 1 Januari 2016 yang dapat berupa:
 - 1) *Capital Conservation Buffer* yaitu penyangga pada periode krisis sebesar 2.5 % dari ATMR.
 - 2) *Countercyclical Buffer* yaitu penyangga atas pertumbuhan kredit yang berlebihan dan berpotensi mengganggu stabilitas system keuangan sebesar 0 - 2.5% dari ATMR dan ditetapkan oleh BI.
 - 3) *Capital Surcharge* untuk *Domestic Systematically Important Bank* sebesar 1% - 2.5% dari ATMR untuk Bank yang berdampak sistemik sesuai ketentuan OJK.

4. Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/11/PBI/2013 tentang Prinsip Kehati-hatian dalam Kegiatan Penyertaan Modal

- a. Bank hanya dapat melakukan penyertaan modal pada perusahaan yang bergerak di bidang keuangan. Jumlah seluruh portofolio penyertaan modal ditetapkan paling tinggi sebesar penyertaan modal sesuai pengelompokan Bank Umum berdasarkan Kegiatan Usaha (BUKU). Bank dilarang melakukan penyertaan modal melebihi batas penyediaan dana sebagaimana telah diatur dalam ketentuan BI mengenai Batas Maksimum Pemberian Kredit. Bank wajib memperoleh persetujuan BI untuk setiap kali melakukan penyertaan modal, termasuk penyertaan modal lanjutan. Kecuali untuk penyertaan modal yang berasal dari dividen. Penyertaan modal dapat dilakukan secara langsung ataupun melalui pasar modal dengan tujuan hanya untuk investasi jangka panjang (bukan untuk jual beli saham).
- b. Bank wajib melakukan divestasi penyertaan modal apabila:
 - 1) Penyertaan modal mengakibatkan atau diperkirakan mengakibatkan penurunan permodalan Bank dan/atau peningkatan profil risiko bank secara signifikan; atau
 - 2) atas rekomendasi dari otoritas Perusahaan Anak dan/atau perintah dari BI.
- c. Bank dapat melakukan divestasi penyertaan modal **atas inisiatif sendiri** dengan memenuhi persyaratan:
 - 1) Penyertaan modal telah dilakukan paling singkat selama 5 (lima) tahun;
 - 2) dicantumkan dalam RBB;
 - 3) divestasi ditujukan untuk menyesuaikan dengan strategi bisnis bank;
 - 4) divestasi dilakukan paling kurang sebesar 50% dari saham yang dimiliki;
 - 5) divestasi dilakukan melalui suatu transaksi yang wajar;
 - 6) divestasi tidak semata-mata ditujukan untuk memperoleh keuntungan dan telah mendapatkan persetujuan dari BI.
 - 7) Divestasi ini harus direalisasikan paling lama 6 bulan sejak persetujuan BI.



compliance & human capital

compliance & human capital

BIDANG LEGAL

Seiring dengan semakin meningkatnya cakupan bisnis Bank Mandiri maka tingkat risiko hukum (legal risk) juga harus diwaspadai sehingga diperlukan suatu tindakan preventif dan represif terhadap kemungkinan terjadinya suatu event melalui antara lain:

1. Tindakan preventif :

- a. Legal Awareness Forum (LAF)
Peningkatan Pemahaman dan Kepedulian Hukum (Legal Awareness). Bank secara berkesinambungan menyelenggarakan forum hukum bagi seluruh jajaran pegawai. Diharapkan pegawai dapat “mengamankan” aspek hukum dalam setiap aktifitas yang dijalankan dan meminimalisir risiko hukum.
- b. Legal Review On Site.
Review aspek yuridis terhadap dokumen pengkreditan yaitu dengan cara meneliti, memastikan kesesuaian dan kecukupan yuridis pemberian fasilitas kredit, menilai ada tidaknya kelebihan yuridis dalam penyusunan ketentuan di dalam dokumen kredit, termasuk dokumen agunan berikut pemberian mitigasinya.
- c. Legal Advice On Site.
Diskusi interaktif dengan para peserta dalam rangka pemberian advis dan bantuan hukum secara langsung terhadap permasalahan hukum aktual di lapangan/operasional bisnis unit yang diajukan oleh peserta atau berdasarkan hasil review on site.
- d. Peningkatan kompetensi Legal Officer.
Sertifikasi kompetensi hukum hasil kerjasama Bank Mandiri dengan akademisi dan praktisi hukum, serta Sertifikasi Profesi bidang Hukum yaitu Pendidikan Profesi Advokat yang diselenggarakan oleh Perhimpunan Advokat Indonesia, Pendidikan Profesi Konsultan Hukum Pasar Modal yang diselenggarakan oleh Himpunan Konsultan Hukum Pasar Modal, Pendidikan Kurator/Kepailitan yang diselenggarakan oleh Asosiasi Kurator dan Pengurus Indonesia.
- e. Mandiri Klinik Hukum.
Bentuk layanan pemberian informasi hukum, advis hukum dan solusi hukum atas permasalahan hukum yang bersifat sederhana yang dapat diakses melalui telfon No. 500140 ext 3 atau tatap muka di counter Mandiri Klinik Hukum yang dapat dilayani dilantai 9 gedung Plaza Mandiri.
- f. Legal Risk Statement (LRS) di Mandiri e_Law
Aplikasi Legal Risk Statement (LRS) di portal Mandiri e_Law (intranet), merupakan media kompilasi/kumpulan dari risiko-risiko hukum di Bank Mandiri yang telah diidentifikasi dan dirumuskan oleh Legal Group dan Legal Officer di seluruh wilayah Indonesia, baik terhadap risiko hukum yang telah terjadi (*occurred*) maupun terhadap risiko hukum yang berpotensi untuk terjadi (*potential*).

Legal Risk Statement (LRS) ini, merupakan referensi untuk menambah wawasan dan pemahaman tentang Risiko Hukum di Bank Mandiri namun bukan merupakan panduan atau pedoman untuk penyelesaian permasalahan hukum.

2. Tindakan Represif

- a. Menurunkan outstanding perkara legal
Selain berupaya mencegah timbulnya perkara baru, Bank secara terus menerus melakukan upaya-upaya solusi hukum yang bersifat litigasi antara lain menurunkan *outstanding* perkara legal.
- b. Out of court settlement
Melakukan penyelesaian perkara melalui alternatif penyelesaian sengketa di luar pengadilan (*out of court settlement*).
- c. Membina hubungan baik
Membina hubungan baik dengan instansi terkait dalam upaya mendorong percepatan putusan perkara, maupun dengan nasabah untuk mendapatkan penyelesaian permasalahan yang seimbang (*win win solution*).
- d. Legal action
Menjaga wibawa dan reputasi Bank dengan melakukan upaya hukum yang tegas terhadap pihak-pihak yang merugikan Bank baik dalam rangka penyelesaian kredit, tindakan fraud maupun tindakan pihak ketiga lainnya yang beritikad tidak baik dan melawan hukum.

STRATEGI & RENCANA KERJA 2014

Fokus utama Direktorat Compliance & Human Capital Tahun 2014 ditujukan pada beberapa hal-hal pokok berikut ini, yaitu:

1. Increase Capacity Fulfillment Capability
2. Develop Detail Design of HCMS Realignment to support Corporate Plan 2015 - 2020
3. Realign HCMS by Respective Human Capital Areas
4. Strengthen Mandiri University
5. *Strengthen legal and good corporate governance*



finance & strategy

finance & strategy

“Konsistensi dan kerja keras dalam mengeksekusi secara disiplin atas inisiatif strategis di tahun 2013 merupakan faktor kunci dalam mempertahankan kinerja Bank Mandiri, di tengah kondisi ekonomi domestik yang diliputi ketidakpastian pada pertengahan tahun hingga penghujung tahun”

Melewati tahun 2013, Bank Mandiri berhasil menambah panjang catatan prestasi dan kinerja yang menggembirakan semenjak proses awal transformasi yang digulirkan tahun 2005. Pencapaian tersebut merupakan hal yang krusial mengingat tahun 2013 menjadi momen penting sebagai pijakan dalam pencapaian target tahun 2014, yang merupakan tahun terakhir dari periode transformasi lanjutan.

Konsistensi dan kerja keras dalam mengeksekusi secara disiplin atas inisiatif strategis di tahun 2013 merupakan faktor kunci dalam mempertahankan kinerja Bank Mandiri, ditengah kondisi ekonomi domestik yang diliputi ketidakpastian pada pertengahan tahun hingga penghujung tahun. Dari aspek kinerja finansial, Bank Mandiri berhasil melakukan *breakthrough* dengan mencatatkan total asset mencapai Rp733,1 Triliun, sehingga semakin menegaskan posisinya sebagai bank terbesar di Indonesia. Sementara, laba bersih berhasil tumbuh 17,4% mencapai Rp18,2 Triliun. Dari sisi kinerja non finansial, yang membanggakan adalah Bank Mandiri berhasil menjadi *service legend* dalam industri perbankan nasional dengan meraih predikat sebagai bank dengan kualitas layanan terbaik (*service excellence*) selama 6 (enam) tahun berturut-turut.

Seiring hal tersebut, entitas anak sebagai salah satu *revenue generator* handal Bank Mandiri juga semakin menunjukkan pertumbuhan yang signifikan. Kontribusi entitas anak terhadap laba bersih Bank Mandiri mencapai 11,2% dengan total laba (sebelum eliminasi) sebesar Rp2,04 Triliun. Beberapa entitas anak menorehkan pencapaian kinerja yang sangat baik di segmen bisnis masing-masing. AXA Mandiri Financial Services (AMFS) berhasil meningkatkan pertumbuhan bisnis dan telah mengantarkan AMFS menjadi perusahaan asuransi terbesar ke-2 di Indonesia dalam hal *new business premium*. Bank Syariah Mandiri (BSM) mampu membukukan laba sebesar Rp651,2 Miliar dan mampu menempatkan posisi sebagai pemimpin pasar perbankan syariah dengan penguasaan pangsa pasar asset sekitar 28%. Sementara, Mandiri Manajemen Investasi (MMI) berhasil tumbuh menjadi perusahaan *asset management* terbesar ke-3 di Indonesia. *Trend* peningkatan tersebut tentunya menjadi catatan positif tersendiri ditengah tantangan untuk terus bertumbuh baik secara organik maupun anorganik.

Kinerja Bank Mandiri yang menggembirakan tersebut memberikan dampak positif dalam bentuk apresiasi *market* terhadap harga saham Bank Mandiri, sehingga nilai *market capitalization* Bank Mandiri sempat mencapai Rp250,8 Triliun, dengan harga per lembar saham mencapai Rp10.750. Apabila dilihat secara keseluruhan semenjak IPO hingga saat ini, harga saham Bank Mandiri telah meningkat 10 kali lipat.

Seluruh prestasi baik dari sisi finansial maupun non finansial yang signifikan selama tahun 2013 tersebut merupakan hasil kontribusi optimal dari jajaran manajemen dan seluruh karyawan yang telah secara disiplin dan konsisten, bekerja keras, bekerja cerdas dan bekerja tuntas dalam mencapai target bisnis dan melaksanakan aktivitas operasional. Memaknai pencapaian tersebut, tentunya menjadi optimisme bagi kami untuk dapat lebih meningkatkan kinerja melalui pengembangan bisnis yang lebih fokus dan mendalam, khususnya untuk dapat

memenangkan persaingan di pasar sejalan dengan target untuk dapat meningkatkan pangsa pasar di semua segmen bisnis, disamping menjadi bank utama pilihan dan kebanggaan nasabah dan seluruh *stakeholders*.

PENCAPAIAN KINERJA DIREKTORAT FINANCE & STRATEGY TAHUN 2013

Tahun 2013 menjadi tahun yang membanggakan bagi Bank Mandiri. Perjalanan transformasi lanjutan Bank Mandiri yang digulirkan sejak tahun 2010 telah menunjukkan perkembangan yang sangat menggembirakan, yang antara lain tercemin dari kinerja Bank Mandiri yang terus menunjukkan pertumbuhan yang berkesinambungan.

Hal tersebut tak terlepas dari peran Direktorat Finance and Strategy yang secara konsisten terus berupaya meningkatkan fungsinya sebagai *leading-edge finance practices*, dengan fokus pada penerapan *performance based culture*, penyedia informasi laporan keuangan yang akurat, transparan dan tepat waktu, pengelolaan *corporate image* melalui strategi komunikasi yang komprehensif dan *compelling*, penyediaan kajian dan *outlook* makro ekonomi, industri dan wilayah serta penyediaan manual kebijakan dan prosedur internal Bank Mandiri. Hal ini ditujukan agar Direktorat Finance & Strategy mampu mengawal dan meyakini bahwa Rencana Jangka Panjang Bank Mandiri tahun 2010-2014 dapat terselesaikan dengan baik dan berjalan sesuai dengan tahapan yang direncanakan hingga akhir tahun 2014. Secara lebih detail pencapaian dan program kerja utama Direktorat Finance & Strategy selama tahun 2013 adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan Entitas Anak dan Inisiatif Non Organik

Dalam rangka mencapai visi tahun 2014 sebagai *financial institution* yang paling dikagumi dan progresif di Indonesia, Mandiri Group membutuhkan dukungan dan kontribusi optimal dari seluruh jajaran, baik di perusahaan induk maupun di perusahaan anak dalam aspek bisnis maupun tata kelolanya. Strategi yang telah dilakukan antara lain meningkatkan kerjasama bisnis yang lebih solid dengan seluruh perusahaan anak, optimalisasi sinergi antar perusahaan anak dengan Bank Mandiri dan antar perusahaan anak serta meningkatkan *sense of business acumen* dalam rangka pengembangan pola bisnis yang lebih terintegrasi antara Bank Mandiri dan seluruh perusahaan anak. Direktorat Finance and Strategy terus memonitor pencapaian rencana jangka panjang masing - masing entitas anak untuk terus menjaga kinerja entitas anak berada dalam *track* yang telah ditetapkan.

Selain itu, melalui program inisiatif *non-organic* Bank Mandiri juga akan menjajaki rencana akuisisi perusahaan keuangan lainnya termasuk bank sebagai bagian dari strategi untuk mengembangkan *business opportunities*.

2. Pengembangan Otomasi Laporan

Dalam rangka peningkatan efisiensi dan peningkatan kualitas laporan, di tahun 2013 Direktorat Finance & Strategy secara berkelanjutan terus melakukan otomasi atas berbagai laporan yang disusun termasuk otomasi penyusunan laporan keuangan konsolidasian hingga level detail rincian sesuai bentuk publikasi dan catatan atas laporan keuangan dan mendukung proses eliminasi yang terintegrasi dengan Aplikasi IRSRS. Hal ini untuk memastikan bahwa laporan keuangan yang disajikan akurat dan tepat waktu sehingga meningkatkan kualitas dan akurasi pelaporan keuangan. Sejak Juni 2013, telah dilakukan otomasi penyusunan Laporan Keuangan Konsolidasian dimana proses otomasi tersebut dapat mengurangi proses manual dan *human error* pada berbagai fase laporan sehingga dapat menghasilkan kualitas laporan yang lebih akurat, handal dan tepat waktu. Saat ini, Direktorat Finance and Strategy telah meningkatkan kecepatan penyusunan laporan keuangan konsolidasi melalui IRS & RS sejak Juni 2013 sehingga laporan keuangan dapat diproduksi setiap tanggal 10 (dari yang sebelumnya tanggal 15) sehingga Manajemen dapat mengambil keputusan terkait Mandiri Group dengan lebih cepat.



3. Pengembangan Performance Management System (PMS)

Pengembangan PMS dilakukan secara terus menerus dalam rangka penyempurnaan konsep dan metodologi sesuai dengan *best practice* yang berlaku. Percepatan dan perbaikan proses tetap menjadi *concern* agar stabilitas dan keakuratan informasi kinerja bank dapat tetap terjaga. Penyempurnaan implementasi *performance based culture* diarahkan kepada penerapan ukuran kinerja berbasis nilai (*value driven*) yang telah memperhitungkan faktor risiko atau capital yang harus dicadangkan oleh bank.

4. Penguatan Standar Sistem Kebijakan Dan Prosedur

Dalam rangka mendukung pencapaian strategi bisnis yang lebih efisien dan efektif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, maka Direktorat Finance & Strategy memperkuat standar sistem kebijakan dan prosedur baik di Bank Mandiri maupun di perusahaan anak, melalui *review* secara berkala dan rutin melakukan *update* terhadap standar sistem kebijakan dan prosedur di Bank Mandiri secara *prudent* dan efisien untuk seluruh SBU dan Supporting Unit, termasuk menyesuaikan kebijakan dengan ketentuan Bank Indonesia dan standar yang berlaku. Sepanjang tahun 2013, kami telah berhasil melakukan annual review atas 143 manual, menyusun/ menyempurnakan 82 manual dan 63 petunjuk teknis pelaksanaan sehingga tidak ada yang bertentangan dengan peraturan eksternal, serta melakukan simplifikasi kebijakan yang semula terdapat 16 Kebijakan menjadi 13 Kebijakan.

5. Penguatan Brand Positioning Melalui Empowering Brand Ambassador

Peningkatan *brand positioning* kami lakukan secara berkelanjutan melalui pengembangan *equity story* Bank Mandiri yang komprehensif dan *compelling* untuk dapat meningkatkan persepsi positif Bank Mandiri di mata para investor dan masyarakat. Selain itu, kami juga memperkuat *brand positioning* melalui penyelenggaraan forum pertemuan dengan para analis pasar modal dan investor yang lebih berkualitas, sebagai *brand ambassador*, untuk memaparkan kinerja dan strategi bisnis Bank Mandiri. Kami juga secara aktif meningkatkan komunikasi dan pemahaman investor atas berbagai strategi dan inovasi pengembangan bisnis melalui penyelenggaraan konferensi dengan para *stakeholders* dan *analysts* baik domestik maupun internasional. Disamping itu, kami juga melakukan *roadshow Customer Gathering* ke seluruh kantor wilayah dengan mengundang *prime customer* di wilayah masing-masing dengan tujuan untuk lebih mendekatkan diri kepada nasabah dan menggali kebutuhan real nasabah di lapangan.

6. Penguatan Persepsi Positif Masyarakat dan Pelaksanaan CSR

Penguatan persepsi positif publik dan *stakeholders* atas Bank Mandiri tercermin pada *Publicity Effectiveness Level* yang rata-rata mencapai 95,04%. Pencapaian ini tidak lepas dari upaya penyampaian pesan dan informasi korporasi secara efektif kepada *stakeholders* melalui berbagai media. Bank Mandiri secara aktif juga melakukan aktifitas terkait peningkatan *brand* termasuk penyelenggaraan berbagai *event* berskala nasional seperti Pasar Indonesia, Mandiri Jakarta Marathon, CFO Forum dan Investment Forum.

Melalui program *corporate social responsibility (CSR)*, Bank Mandiri telah turut berkontribusi positif bagi masyarakat dan lingkungan sekitarnya dalam rangka mendorong pertumbuhan tingkat kesejahteraan masyarakat Indonesia, yang terbagi menjadi 3 pilar utama yaitu komunitas Mandiri, edukasi & kewirausahaan, dan financial literacy. Di tahun 2013, program CSR difokuskan pada program unggulan Wirausaha Mandiri, yang bertujuan mencari bibit pengusaha muda, khususnya mahasiswa dan alumni Perguruan Tinggi yang



telah berani berwirausaha, serta memberikan apresiasi bagi mereka sesuai dengan bidang usaha yang dijalankannya.

Sebagai rangkaian dari pengembangan Program Wirausaha Mandiri, Bank Mandiri bekerjasama dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) - DIKTI melaksanakan Program National Lecturer Series (NLS), program kuliah umum kewirausahaan via sarana Video Streaming di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang diikuti oleh Perguruan Tinggi yang telah menjadikan Modul Kewirausahaan Mandiri sebagai salah satu bagian dari kurikulumnya, dimana sepanjang tahun 2013 akan diadakan kegiatan NLS sebanyak 4 (empat) kali di berbagai Perguruan Tinggi.

7. Penguatan Fungsi Office of Chief Economist

Seiring aspirasi kami menjadi salah satu *thought leader* terkemuka di industri perbankan, Direktorat Finance & Strategy memperkuat peran Chief Economist Bank Mandiri sehingga memiliki kemampuan *research* yang kuat dan disegani di tataran nasional dan regional dengan berbagai kajian dan analisa industri serta makro *outlook*. Peningkatan kualitas, akurasi dan *deepening* kajian makro maupun industri tersebut, telah berhasil mendukung pertumbuhan bisnis SBU secara lebih optimal.

Selama tahun 2013, kami rutin menerbitkan kajian makro ekonomi dan industri yaitu *Macro Economic Booklet* dan buletin Indonesia Update kepada bisnis unit kredit setiap bulan dalam rangka mendukung strategi operasional dan penyaluran kredit yang lebih *prudent*. Pada tahun 2013, kami tetap mengeluarkan indeks acuan sebagai *early warning* dalam memproyeksi perekonomian yaitu Mandiri *Leading Economic Index* serta meluncurkan indeks baru terkait prospek sektor perbankan yaitu Mandiri *Banking Pressure Index*. Kedua indeks tersebut kami terbitkan secara berkala untuk mendukung unit bisnis dalam membuat perencanaan bisnis yang tepat dan sebagai dasar pengambilan keputusan. Selain itu, kami juga telah menyelenggarakan forum makro ekonomi berskala internasional, seperti *The International Financial Inclusion Forum 2013* dan *Indonesia Investment Forum 2013* untuk mendukung pengembangan *Corporate image* Bank Mandiri dan mendorong investasi di Indonesia.

STRATEGI & RENCANA KERJA 2014

Sebuah organisasi bisnis dituntut untuk terus melakukan perubahan agar tetap dapat bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Tanpa melakukan perubahan dan terus melakukan inovasi, maka organisasi tersebut secara perlahan akan dikalahkan oleh para pesaingnya. Tahun 2014 merupakan tahun terakhir perjalanan Bank Mandiri dalam mengeksekusi strategi dalam Corporate Plan 2010 - 2014, banyak prestasi yang telah berhasil diukir, namun banyak juga tantangan-tantangan yang masih harus dihadapi. Sebagai perusahaan yang dinamis dan sangat terbuka terhadap perubahan, Bank Mandiri akan terus mengambil langkah-langkah perbaikan dalam berbagai aspek perusahaan. Di tahun 2014 Bank Mandiri akan melanjutkan implementasi 3 fokus bisnis disertai dengan strategi pada pengelolaan likuiditas yang lebih cermat, disiplin dalam pengendalian kualitas asset serta optimalisasi pengelolaan margin. Selanjutnya, untuk mendukung strategi tersebut, maka Direktorat Finance & Strategy sebagai unit kerja yang mempunyai fungsi utama dalam pengelolaan kinerja keuangan dan penyusunan strategi Bank Mandiri, telah menyusun program kerja untuk dapat memberikan dukungan terbaik bagi SBU dan Supporting Unit, yang akan difokuskan pada 5 (lima) area inisiatif strategis yaitu:



finance & strategy

1. Integrasi data keuangan Mandiri Group

- Mendorong penerapan *performance management system* di anak perusahaan.
- Membangun pendekatan yang lebih *updated* dalam metodologi *performance management system* dengan platform Oracle.
- Konsolidasi *performance management system* dan pelaporan manajemen resiko secara konsolidasi.
- Membangun *management information system/data architecture* Grup Bank Mandiri bekerja sama dengan Change Management Office, Risk Management, dan IT.

2. Otomasi dan efisiensi pelaporan

- Menyusun laporan keuangan konsolidasi tanggal 10 setiap bulan (sebelumnya setiap tanggal 15) sehingga pengambilan keputusan oleh manajemen yang terkait dengan Mandiri Group (termasuk perusahaan anak) dapat diambil lebih cepat.
- Implementasi LSMK/XBRL sehingga Laporan Stabilitas Moneter dan Keuangan (LSMK) dengan format XBRL yang rencananya akan diterapkan pertengahan tahun 2014 dapat diterapkan Bank Mandiri sesuai ketentuan Bank Indonesia.
- Implementasi FATCA agar *comply with* regulasi FATCA dalam rangka menghindari FATCA eksposur Withholding Tax 30% oleh Pemerintah Amerika dan untuk mengelola risiko reputasi.

3. Memperbaiki proses bisnis dan kebijakan internal

- Perbaiki dari sisi komite dan proses yaitu dengan melakukan simplifikasi struktur komite kredit dan memperbaiki proses kredit wholesale dengan memperbaiki produk, sistem, data, dokumen dan kebijakan.
- Meningkatkan kualitas sistem dan *tools* dengan mengimplementasikan IPS versi 4.0 dengan berbagai kelebihan seperti aplikasi yang lebih mudah untuk membuat nota analisa kredit, *bandwith* yang dibutuhkan lebih rendah. Selain itu kami akan mengimplementasikan manajemen proses bisnis dan ukuran yang tepat untuk mengukur efektivitas proses kredit segmen *wholesale*.
- Melakukan perbaikan kebijakan *wholesale financing* dengan fokus di area *anchor client*, pendekatan transaksional, *lending* berbasis *cash flow*, *risk-based pricing* (RORWA/RAROC), *intensive monitoring*, dan standarisasi nota analisa kredit berdasarkan industri.

4. Target menjadi Top of Mind di segment nasabah A and B (*mass affluent*)

- Implementasi Return on Marketing Investment (ROMI) untuk mengukur eksposur *brand*, memahami pelanggan, mengukur loyalitas konsumen dan mengukur efektivitas program-program promosi.
- Mengintegrasikan perencanaan marketing melalui rencana pembentukan struktur organisasi *marketing communication* untuk dapat menjalankan peran menganalisis dan membuat data marketing berdasarkan *research* dan memonitor kegiatan marketing secara triwulanan.

5. Menjadi *leader* dalam bidang riset perbankan dengan membentuk Mandiri Research Institute (MRI)

- MRI dibentuk sebagai perluasan dari Office of Chief Economist dengan tujuan untuk dapat menjadi lembaga *think-thank* yang dapat memberikan *insight* untuk *stakeholders* Bank Mandiri.
- MRI bertujuan untuk memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi pemerintah, dunia bisnis, dunia pendidikan, dunia internasional dan pemangku kepentingan lainnya.
- Mendorong Bank Mandiri untuk semakin berkontribusi dalam forum-forum internasional sehingga kebijakan yang diputuskan di level internasional pada akhirnya dapat bermanfaat positif untuk Indonesia.

internal audit

“Selain melaksanakan audit yang merupakan fungsi assurance terhadap kepatuhan aturan yang berlaku, Internal Audit juga menjalankan fungsi assurance guna mendukung fokus Bank Mandiri secara keseluruhan”

Internal Audit (IA) merupakan salah satu unsur dari Sistem Pengendalian Internal yaitu sebagai *third line of defense* yang memiliki peran penting untuk menjaga dan mengamankan kegiatan usaha bank, serta bertanggung jawab untuk mengawal pencapaian visi dan misi bank. Internal Audit membantu organisasi mencapai tujuannya melalui pendekatan yang sistematis dan teratur untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas *internal control*, *risk management*, dan *governance process*.

Dalam menjalankan fungsinya Internal Audit telah melaksanakan aliansi atas fungsi *assurance* yang ada di seluruh organisasi bank, termasuk entitas anak. Dengan aliansi yang konsisten dalam pelaksanaan fungsi *assurance* nantinya akan diperoleh sinergi, efektivitas dan efisiensi yang lebih baik. Aliansi fungsi *assurance* difokuskan pada *alignment assurance* atas Governance, Risk & Compliance berkolaborasi dengan *risk management* unit dan *compliance unit*. Secara umum aliansi dilaksanakan untuk penetapan *top risk* unit kerja dan penyusunan rencana audit.

Selain melaksanakan audit yang merupakan fungsi *assurance* terhadap kepatuhan aturan yang berlaku, IA juga menjalankan fungsi *assurance* guna mendukung fokus Bank Mandiri secara keseluruhan seperti mendorong pencapaian bisnis, service, efisiensi biaya, penerapan asas kehati-hatian (*prudential banking practices*) dan penerapan GCG.

Rencana & strategi jangka panjang Direktorat Internal Audit (DIA) 2010-2014 telah disusun selaras dengan fokus strategi Bank Mandiri tahun 2010-2014 dan setiap tahun terus dilakukan evaluasi serta penyempurnaan dalam rangka meningkatkan efektivitas peran dan fungsi DIA. Strategi jangka panjang DIA tersebut telah ditetapkan dalam 5 fokus strategi yaitu Risk mapping, Continuous Auditing, Integrated/Combined Assurance, Enhancement RBA dan Internal Audit Capability Model. Kelima fokus strategi tersebut terus dikembangkan secara berkesinambungan.

Sejalan dengan aspirasi untuk membuat kepedulian dan kemampuan internal control serta menjadi budaya seluruh jajaran di Bank Mandiri sesuai fungsi dan kewenangannya, DIA sejak tahun 2012 mengusung tema “Empowering Client” yang kemudian dilanjutkan kembali pada tahun 2013. Melalui program “Empowering Client” ini DIA mendorong seluruh jajaran khususnya *1st line dan 2nd line of defense* untuk mengoptimalkan kewenangan dalam hal penguatan internal control. “Empower” dimaksudkan agar peningkatan *awareness*, edukasi, dan *enforcement* internal control dapat dilakukan oleh seluruh jajaran secara mandiri. Pada tahun 2012, penekanan Empowering Client difokuskan pada “*first line of defense*”, sedangkan tahun 2013 *empowerment* lebih difokuskan kepada “*second & third line of defense*” dengan tujuan agar terdapat sinergi yang lebih efektif antara kedua *line of defense* tersebut.



internal audit

Sampai dengan tahun 2013, perkembangan atas 5 fokus strategi telah berjalan sesuai rencana dan finalisasi program tahun 2014 yang merupakan *end of second transformastion journey* yang selanjutnya diharapkan dapat menjadi landasan untuk transformasi berikutnya pada tahun 2014 - 2020. Perkembangan 5 fokus strategi sampai dengan tahun 2013 serta rencana tahun 2014 secara umum adalah sebagai berikut:

1. Risk Mapping

Dalam tahun 2010 – 2013, DIA telah menyempurnakan *risk assessment* untuk mengidentifikasi *high risk area* dan *key control* untuk bidang IT Risk, *e-channel* dan *risiko di bidang mikro*.

Dasar pertimbangan penyempurnaan *risk mapping* tersebut antara lain disebabkan perubahan pola transaksi nasabah dari *distribution channel* (melalui cabang) menjadi *electronic channel* dimana selain berdampak pada peningkatan transaksi perbankan, juga mengakibatkan semakin tingginya risiko terkait dengan penggunaan IT.

Top Risk untuk Cabang dan layanan kredit mikro merupakan salah satu produk *risk mapping* yang diprioritaskan sejalan dengan strategi utama Bank yang fokus pada *retail payment* dan *retail financing*. *Risk mapping* tersebut disusun bersama-sama seluruh unit kerja yaitu unit bisnis, *risk management*, *operation* dan unit kerja lainnya melalui diskusi dan *workshop* yang kemudian menentukan *action plan* agar risiko yang diidentifikasi dapat dimitigasi dengan efektif.

Pada tahun 2014, Internal Audit bersama-sama dengan unit kerja bisnis, *risk management*, *compliance*, *operation* dan unit kerja lainnya akan melakukan identifikasi *key risk* dan *key control* dalam kerangka Enterprise Risk Assessment (ERA). Program yang terintegrasi dalam kerangka ERA adalah bagian dari dalam program jangka panjang Integrated Assurance.

2. Continuous Auditing

DIA telah mengembangkan pendekatan audit yang lebih sesuai dengan bisnis model yang digunakan Bank Mandiri sehingga dapat berfungsi sebagai deteksi dini atas kelemahan kontrol atau *event* yang signifikan. Metode yang disebut *continous auditing* ini memanfaatkan *data warehouse* dimana analisis atas informasi disusun sesuai kriteria dan risiko yang menjadi *concern* Bank. *Continuous auditing* sebagai metode audit tak hanya berfokus untuk memberikan *early warning system* dan sebagai dasar penentuan sampel tetapi juga menjadi bagian dari proses audit secara keseluruhan baik secara *on-site* maupun *off-site*. Audit *process improvement* melalui intensifikasi dan ekstensifikasi *continuous auditing* dilakukan dengan mengimplementasikan sentralisasi *database* audit (SIMA) termasuk di dalamnya *Executive Information System* (EIS).

Dalam tahun 2010 – 2013, DIA telah menyempurnakan *tools*, parameter dan prosedur pelaksanaan *continuous auditing* dan telah menggunakannya secara lebih luas dalam penugasan audit sebagai salah satu strategi untuk mengoptimalkan *resources* yang ada.

Pada tahun 2014, Internal Audit akan menggunakan *continuous auditing* sebagai salah satu pendekatan audit yang akan dilaksanakan secara lebih luas lagi, termasuk memberikan sosialisasi penggunaannya kepada *first line* dan *second line of defense*. Penggunaan *continuous auditing* secara lebih luas selanjutnya diharapkan akan diimplementasikan unit kerja maupun internal audit guna meningkatkan efektivitas *early warning system*.

internal audit

3. Enhancement Metodologi RBA

Metodologi Risk-Based Audit (RBA) telah diimplementasikan sejak tahun 2007 dan terus disempurnakan dalam rangka meningkatkan efektivitas audit. Penyempurnaan RBA dilakukan agar metodologi yang digunakan dapat lebih handal dalam menilai efektivitas control, pengelolaan risiko dan *governance*. Enhancement RBA diarahkan pada pengembangan *tools* dan metodologi RBA untuk audit *risk management*, GCG *bank-wide*, aktivitas dan produk serta pengembangan metodologi dan *template control self-review*.

Dalam tahun 2010 – 2013, penyempurnaan dan pengembangan atas metodologi RBA terus dilakukan untuk memastikan metodologi tersebut dapat memenuhi kebutuhan perkembangan bisnis dan audit di Bank Mandiri. Penyempurnaan yang telah dilakukan diantaranya *risk-based audit* untuk pemeriksaan debitur besar, termasuk penyempurnaan *risk-based audit* yang selaras dengan konsep dan perkembangan implementasi operational risk serta implementasi *combined assurance* di Bank Mandiri.

Pada tahun 2014, penyempurnaan atas metodologi *risk based* tersebut akan diimplementasikan ke dalam sistem informasi manajemen audit yang baru. Dengan implementasi tersebut maka proses integrasi dengan unit *risk* dan *compliance* diharapkan akan lebih mudah sehingga *gapping* maupun duplikasi aktivitas yang tidak efisien dapat diminimalisasi. Implementasi sistem informasi manajemen audit yang baru juga akan meningkatkan efektivitas supervisi audit karena supervisi dapat dilaksanakan secara langsung/*on-line* oleh supervisor.

4. Integrated Assurance (Combined Assurance)

Integrasi fungsi *assurance* ditujukan untuk menciptakan sinergi, efektivitas, dan efisiensi bagi fungsi-fungsi *assurance* baik yang dilakukan oleh *1st line*, *2nd line* maupun *3rd line of defense*. Dengan pengintegrasian fungsi *assurance* ini diharapkan tidak terjadi risiko yang tidak terantau dan termitigasi oleh seluruh fungsi *assurance*. Integrasi fungsi *assurance* ini juga untuk mencegah tumpang tindih dalam pemeriksaan/penilaian atas suatu proses bisnis dengan tujuan sama yang dilakukan oleh fungsi *assurance* yang berbeda.

Dalam periode tahun 2010 – 2013, upaya-upaya untuk melakukan integrasi di bidang *assurance* telah diinisiasi oleh internal audit, antara lain dengan menyusun perencanaan audit secara bersama-sama dengan unit *assurance* di wilayah (RBC). Sementara itu dengan unit *assurance* di Kantor Pusat (DCOR), upaya untuk melakukan integrasi antara lain dilakukan dengan melaksanakan forum *group discussion*. Dalam tahun 2013, inisiatif *integrated assurance* Bank Mandiri mulai dirintis dengan melakukan diskusi rutin dengan Unit Risk dan Compliance. Sebagai *quick win* di tahun 2013, unit-unit terkait telah bersepakat dan melakukan perbaikan proses Enterprise Risk Assessment.

Untuk tahun 2014, inisiatif *integrated assurance* akan dilanjutkan dengan menyusun *blue print* untuk penerapannya dalam jangka panjang yang disesuaikan dengan Corporate Plan Bank Mandiri. Secara bertahap akan dikembangkan infrastruktur dan kerangka kerja penerapan GRC antara lain *taxonomy risk*, organisasi, dan sistem pelaporan. Sedangkan pengembangan sistem aplikasi yang terintegrasi baru akan dilakukan pada tahun 2015.



internal audit

5. Internal Audit Capability Model

Program peningkatan kompetensi auditor disusun oleh Audit Compliance & Governance Academy (ACGA). ACGA telah membangun standar kompetensi internal yang mengacu pada Internal Audit Capability Model (IACM) dalam bentuk program jangka panjang peningkatan kompetensi auditor baik *soft skill* dan *technical skill* melalui berbagai mekanisme, antara lain sertifikasi profesi yang berskala nasional maupun internasional, magang/*attachment* dan *project assignment*. Program tersebut difasilitasi dan dimonitor ACGA yang kemudian diukur keberhasilannya baik untuk kepentingan peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai juga untuk memenuhi aspirasi unit kerja dan perusahaan.

Sepanjang tahun 2010 – 2013, profil *technical competency* dan *soft skill* auditor dan proses akuisisi kompetensi auditor untuk berbagai jenjang telah disusun sebagai landasan dalam pengembangan kompetensi auditor. Dalam perkembangannya, jumlah auditor yang mendapatkan sertifikasi nasional maupun internasional terus bertambah untuk berbagai jenjang level auditor. Selain itu, Internal Audit merupakan salah satu unit kerja yang cukup aktif dalam mengirimkan auditornya untuk mengikuti program *attachment* di berbagai unit kerja operasional di Bank Mandiri. Hal ini dilakukan untuk mempercepat peningkatan kompetensi individu auditor sekaligus peningkatan kapasitas dan kompetensi Direktorat Internal Audit sesuai model yang telah disusun. Direktorat Internal Audit menyadari bahwa auditor adalah aset yang paling berharga, oleh karenanya upaya untuk terus meningkatkan kapasitas dan kompetensi auditor merupakan komitmen yang secara konsisten dilaksanakan oleh Internal Audit. Untuk tahun 2014, pengembangan kompetensi auditor akan dilakukan dengan lebih terstruktur melalui program akuisisi keahlian tertentu yang dibutuhkan sesuai perkembangan audit dan bisnis (a.l. *risk management*, mikro, bisnis banking, IT) baik melalui *attachment*, training dan sertifikasi.

change management office

“Mendekati tahap akhir proses transformasi lanjutan Bank Mandiri tahun 2010-2014, Direktorat Change Management Office (“CMO”) secara aktif terus mengawal proses transformasi tersebut melalui implementasi beberapa inisiatif, antara lain peningkatan efektivitas dan efisiensi implementasi inisiatif strategis, mendorong aliansi melalui implementasi inisiatif Account Plan, penyempurnaan proses bisnis, optimalisasi sinergi dengan entitas anak dan pengembangan bisnis masa depan secara non-organik”

Wholesale transaction banking, retail deposit & payment, serta retail financing masih menjadi tiga fokus bisnis Bank Mandiri di tahun 2013 untuk mendukung visinya menjadi Indonesia's Most Admired and Progressive Financial Institution, serta menjawab kebutuhan dan tantangan bisnis masa depan yang berubah secara cepat.

Peran dan keterlibatan Direktorat Change Management Office (“CMO”) dalam mengawal fokus bisnis Bank Mandiri tersebut dilakukan melalui 4 (empat) bidang tugas utama yang diharapkan dapat berdampak signifikan dalam pengembangan bisnis Bank Mandiri:

1. Mendukung strategi peningkatan bisnis saat ini (*current business improvement*);
2. Mengkoordinasikan pengembangan bisnis masa depan (*new business development*);
3. Berperan sebagai katalisator dalam pengembangan inisiatif yang bersifat lintas direktorat; serta
4. Membantu Direksi dalam proyek-proyek strategis lainnya.

1. MENDUKUNG STRATEGI PENINGKATAN BISNIS SAAT INI (CURRENT BUSINESS IMPROVEMENT)

Berbagai inisiatif pengembangan bisnis dari unit-unit bisnis (Business Units) dan unit *supporting* untuk mendukung pencapaian *Corporate Plan* Bank Mandiri 2010-2014 telah dituangkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (“RKAP”) 2013.

CMO dilibatkan dalam mengkoordinasikan dan mengawal inisiatif pengembangan bisnis, yang dilakukan oleh unit bisnis maupun unit *supporting* apabila dipandang perlu dalam melakukan penajaman strategi atau meningkatkan produktivitas dari unit dimaksud dan sesuai dengan arahan dari Manajemen. Dukungan CMO juga diberikan melalui monitoring efektivitas dan efisiensi inisiatif IT & non IT agar selaras dengan RKAP dan *Corporate Plan* yang telah disusun sehingga dapat memberikan nilai tambah yang optimal bagi Bank Mandiri.

CMO secara intensif memfasilitasi koordinasi dan *problem solving* antara Project Owner dan unit terkait melalui pelaksanaan “*one-on-one meeting*” sehingga penyelesaian kendala yang muncul dapat dilakukan secara cepat dan komprehensif, serta eksekusi *project* dapat terlaksana dengan baik, tepat waktu, efektif dan efisien. Pada tahun 2013, persentase penyelesaian inisiatif strategis IT dan Non IT sebesar 89,1%, meningkat dibandingkan tahun 2012 yang hanya 86%.



change management office

Kualitas Post Implementation Review (PIR) terus ditingkatkan, baik dari segi *content* maupun *issues resolution*, untuk memastikan pelaksanaan inisiatif strategis dapat memberikan kontribusi atau imbal hasil yang optimal dalam mendukung pertumbuhan bisnis Bank. Pada tahun 2013, evaluasi PIR telah dilakukan pada 24 inisiatif. Disamping melakukan koordinasi dan monitoring implementasi inisiatif IT dan non IT, CMO juga melakukan identifikasi upaya peningkatan bisnis saat ini (*current business improvement*) melalui penajaman *business process* maupun *business model* yang diselaraskan dengan target Corporate Plan 2010-2014. Dalam hal ini CMO berperan memberikan konsultasi dan mediasi untuk mencari solusi apabila terdapat kendala dalam tahap implementasi, serta memimpin koordinasi lintas Direktorat.

Beberapa pencapaian CMO dalam mengawal implementasi inisiatif Corporate Plan Bank Mandiri di tahun 2013 antara lain: (1) Penguatan segmen *retail financing* Bank Mandiri melalui penajaman tiga pilar bisnis yaitu Business Unit, Risk Management, dan Credit Operation serta (2) Optimalisasi sinergi antara Bank Mandiri dengan Perusahaan Anak antara lain Bank Syariah Mandiri, Mandiri AXA General Insurance dan Mandiri Tunas Finance maupun mendorong sinergi antar Perusahaan Anak lainnya. Di tahun 2014, CMO akan terus mendukung pengembangan bisnis melalui (1) monitoring eksekusi strategi termasuk *issues identifications & resolutions*, (2) menjadi fasilitator dalam upaya penguatan bisnis sektoral disertai dengan pengendalian risiko yang terukur (3) meneruskan upaya perbaikan proses bisnis dan (4) optimalisasi sinergi dengan perusahaan anak.

2. MENGGKOORDINASIKAN PENGEMBANGAN BISNIS MASA DEPAN (NEW BUSINESS DEVELOPMENT)

Selain penajaman strategi bisnis dan peningkatan efektifitas inisiatif strategis untuk mendukung pertumbuhan bisnis Bank Mandiri secara organik, juga dilakukan pengembangan bisnis masa depan Bank Mandiri secara non-organik. CMO berperan aktif dalam memimpin pengembangan bisnis non-organik, baik melalui akuisisi, *joint venture* maupun melalui kerjasama strategis dengan berbagai institusi.

Proses pengembangan bisnis masa depan secara non-organik yang diinisiasi oleh CMO diawali dengan identifikasi target perusahaan potensial maupun potensi kerjasama dengan berbagai mitra strategis yang dapat mengakselerasi pertumbuhan bisnis Bank Mandiri. Selanjutnya, CMO memimpin proses pelaksanaan inisiatif non-organik serta berperan aktif untuk menghasilkan *shareholders value* bagi Bank Mandiri, perusahaan yang diakuisisi, maupun institusi yang menjadi mitra strategis Bank Mandiri melalui penyusunan strategi pengembangan bisnis ke depan.

CMO berperan aktif dalam memberikan input yang inovatif dan responsif untuk memastikan terlaksananya *business plan* yang telah disusun. CMO juga melakukan pendampingan terhadap entitas anak paska akuisisi khususnya pada masa-masa awal operasional, termasuk di dalamnya berkoordinasi dengan unit kerja terkait proses konsolidasi manajemen risiko.

Untuk tahun 2014, CMO terus melakukan proses penajaman terhadap beberapa inisiatif pertumbuhan non-organik, baik dalam bentuk kerjasama strategis (*joint venture*), akuisisi maupun dalam bentuk *partnership* lainnya pada sektor perbankan maupun sektor keuangan lainnya yang diyakini dapat mengakselerasi

change management office

pertumbuhan bisnis dan meningkatkan *market share* Bank Mandiri maupun Grup Usaha Bank Mandiri secara keseluruhan. Penajaman kerjasama dengan calon mitra strategis terus dimatangkan dengan melakukan penyusunan strategi pengembangan bisnis yang akan meningkatkan *shareholders value* bagi Bank Mandiri, maupun institusi yang menjadi mitra strategis Bank Mandiri.

3. BERPERAN SEBAGAI KATALISATOR DALAM PENGEMBANGAN INISIATIF YANG SIFATNYA LINTAS DIREKTORAT

CMO dibentuk setingkat Direktorat untuk memudahkan koordinasi dengan unit kerja lain dalam menjalankan inisiatif yang sifatnya lintas direktorat dan krusial untuk dilaksanakan dalam mengoptimalkan kinerja Bank Mandiri. CMO berperan sebagai katalis untuk mempercepat pengembangan berbagai inisiatif seperti aliansi strategis, penyaluran organisasi maupun perumusan dan implementasi Corporate Plan.

Terkait dengan pengembangan bisnis pada segmen Corporate, Institutional dan Commercial Banking, CMO berperan dalam mendorong aliansi/sinergi antar unit bisnis melalui inisiasi implementasi Account Plan yang fokus pada peningkatan *low cost fund* dan *fee based income* segmen Wholesale, serta meningkatkan *income* melalui *cross selling product* pada 100 *Anchor Client* dengan target pertumbuhan pada 2014 meningkat 2 kali dibandingkan dengan 2011. Inisiatif tersebut dilakukan dalam rangka mendukung akselerasi pencapaian 3 (tiga) fokus bisnis Bank Mandiri (*wholesale transaction, retail payment & deposit* dan *retail financing*).

Implementasi Account Plan dilaksanakan melalui beberapa *enabler* yang terdiri dari perbaikan proses bisnis internal untuk mempercepat pengembangan produk dan *service* kepada *client*, penyediaan *end-to-end solution* melalui pengembangan produk baru, penyempurnaan produk eksisting dan *bundling/package product* sesuai dengan *client needs*, pengembangan *system* dan *tools* pendukung Account Plan untuk membantu Relationship Managers, Product Owners dan Sales Teams melakukan negosiasi, monitoring, eksekusi rencana kerja, penyempurnaan kualitas SDM melalui peningkatan kompetensi Anchor Client Team dan penyaluran organisasi yang bersifat *customer centric*. *Enabler* lain untuk mendorong implementasi Account Plan melalui Change Management Program yang bertujuan untuk perubahan *mindset* dan meningkatkan *awareness* serta *excitement* pegawai.

Keberhasilan implementasi Account Plan pada 100 Anchor Client pada tahun 2013 ditandai dengan peningkatan *low cost fund* sebesar 48%, *fee based income* 36% dan Alliance Income 60%. Di tahun 2014, implementasi Account Plan akan lebih melibatkan peran Kantor Wilayah dan cabang, dengan fokus pada *value chain & cross selling*.

Inisiatif lain yang dilakukan CMO bersama dengan unit kerja lain antara lain Human Capital Strategy & Policy Group juga memberikan dukungan dalam hal penyaluran struktur organisasi yang efektif, efisien dan bersaing sehingga dapat mendukung pencapaian visi, misi serta strategi bisnis Bank secara optimal. Untuk itu desain dan kajian struktur organisasi dilakukan dengan cara menganalisa bisnis proses atas fungsi eksisting serta menyempurnakan struktur organisasi berdasarkan kebutuhan bisnis dan operasional. CMO memastikan pembentukan atau penyaluran struktur organisasi tersebut selaras dengan rencana jangka panjang Bank dan memastikan fungsi unit kerja tidak saling tumpang tindih.



change management office

Seiring dengan akan berakhirnya Corporate Plan 2010-2014 dan untuk mendukung visi Bank Mandiri untuk menjadi "The Best Bank in ASEAN 2020", CMO juga turut dalam perumusan Corporate Plan 2014-2020, inisiatif integrasi sistem dan proses bisnis segmen Wholesale Transaction, Retail Deposit & Payment, dan Retail Financing serta inisiatif penguatan bisnis di sektor Pemerintahan dan BUMN.

4. MEMBANTU DIREKSI DALAM PROYEK-PROYEK STRATEGIS LAINNYA

CMO juga turut membantu jajaran Manajemen untuk terus memaksimalkan *value creation* bagi perusahaan dengan memberikan hasil pemikiran yang inovatif dan responsif terhadap perkembangan bisnis maupun regulasi.

CMO banyak terlibat dalam berbagai penugasan strategis dari Manajemen (*Strategic Support* kepada *Board of Directors*) maupun *stakeholders* yang berdampak strategis terhadap peningkatan kinerja dan reputasi Bank Mandiri.

analisis kinerja keuangan

Bahasan mengenai Analisis Kinerja Keuangan Bank Mandiri, untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2013 ini, sebaiknya dibaca bersama-sama dengan Laporan Keuangan Konsolidasian yang lengkap, termasuk catatan-catatan di dalamnya yang terdapat pada bab berikutnya.

Bahasan ini disusun berdasarkan Laporan Keuangan Konsolidasian Bank Mandiri dan Entitas Anak pada tanggal dan untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2013 dan 2012 yang disajikan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia. Laporan keuangan tersebut telah di audit oleh auditor independen KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan, a member firm of PwC Global Network. Data keuangan tahun 2013 juga disajikan dalam US Dollar dengan menggunakan kurs pada tanggal 31 Desember 2013 yaitu USD1=Rp12.170. Kecuali dinyatakan lain, semua informasi keuangan yang berhubungan dengan Bank Mandiri dinyatakan secara konsolidasian sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia.

Beberapa akun dalam laporan keuangan konsolidasian tanggal 31 Desember 2012 telah direklasifikasi agar sesuai dengan PSAK dan penyajian laporan keuangan konsolidasian tanggal 31 Desember 2013. Reklasifikasi tersebut adalah dalam rangka konsolidasi reksadana Entitas Anak (AXA Mandiri Financial Services) reklasifikasi kepentingan nonpengendali atas aset bersih reksadana Entitas Anak yang dikonsolidasi oleh Entitas Anak, penerapan *line-by-line* konsolidasi oleh Entitas Anak atas investasi pemegang polis pada kontrak *unit-linked*.

Bahasan serta analisis tentang Laporan Posisi Keuangan Bank Mandiri ini disajikan dalam 3 bagian, yaitu Laporan Posisi Keuangan, Laporan Laba Rugi, dan Laporan Arus Kas.



analisis kinerja keuangan

LAPORAN POSISI KEUANGAN

	2012		2013		Δ Rp %
	Rp Miliar	USD Juta	Rp Miliar	USD Juta	
Laporan Posisi Keuangan(Neraca) Konsolidasian					
Jumlah Aset	635.619	65.953	733.100	60.238	15,3%
Aset Produktif (Bruto)	575.720	59.737	664.085	54.567	15,4%
Aset Produktif (Netto)	560.078	58.114	645.483	53.039	15,2%
Kredit Yang Diberikan (Bruto)*	388.830	40.346	472.435	38.820	21,5%
Penyisihan Penghapusan Kredit	-14.104	-1.463	-16.677	-1.370	18,2%
Penyertaan (Bank Saja)	3.218	334	3.159	260	-1,8%
Jumlah Dana Pihak Ketiga-Simpanan Nasabah**	482.914	50.108	556.342	45.714	15,2%
Jumlah Liabilitas**	559.863	58.092	644.309	52.942	15,1%
Jumlah Ekuitas (termasuk kepentingan non pengendali atas aset bersih entitas anak yang dikonsolidasi)	75.756	7.861	88.791	7.295	17,2%

*) Termasuk Piutang Pembiayaan Konsumen dan Investasi Bersih dalam Sewa Pembiayaan

**) Termasuk Dana Syirkah Temporer

ASET

Aset Bank Mandiri di posisi akhir tahun 2013 menunjukkan peningkatan dari Rp635,62 Triliun di tahun 2012 menjadi Rp733,10 Triliun di tahun 2013, atau naik sebesar 15,3%. Peningkatan aset ini dipicu dari peningkatan kredit, pembiayaan konsumen dan investasi bersih dalam sewa pembiayaan dari Rp388,83 Triliun di tahun 2012 menjadi Rp472,43 Triliun di tahun 2013. Peningkatan tersebut berasal dari peningkatan total kredit (tidak termasuk pembiayaan konsumen dan investasi bersih dalam sewa pembiayaan) yang diberikan dari Rp384,58 Triliun di tahun 2012 menjadi Rp467,17 Triliun di tahun 2013 atau naik sebesar 21,5%.

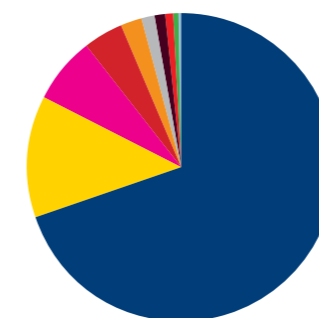
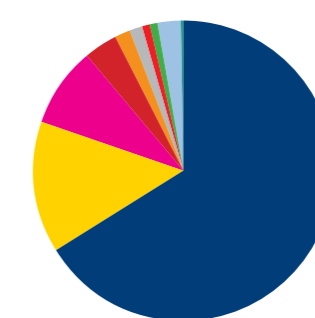
(dalam juta Rupiah)

RINCIAN ASET PADA LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN		
Komponen Aset	Konsolidasian 2013	Konsolidasian 2012
Kas	19.051.934	15.482.025
Giro pada BI	43.904.419	38.272.155
Giro pada Bank Lain - netto	14.036.484	9.645.504
Penempatan pada BI & Bank Lain - netto	45.113.834	48.238.225
Efek-Efek - netto	26.802.548	20.323.853
Obligasi Pemerintah	82.227.428	79.072.173
Reverse Repo, Tagihan Derivatif, & Tagihan Lainnya - netto	11.432.420	20.151.781
Kredit*	472.435.041	388.830.299
(Cadangan Kerugian Penurunan Nilai Kredit)	(16.676.544)	(14.103.894)
Tagihan Akseptasi - netto	10.114.889	7.920.471
Penyertaan Saham - netto	4.667	4.306
Aktiva Tetap - netto	8.805.853	7.863.392
Aset Lain - netto	15.846.789	13.918.418
Total Aset	733.099.762	635.618.708

*) Termasuk Piutang Pembiayaan Konsumen dan Investasi Bersih dalam Sewa Pembiayaan

analisis kinerja keuangan

Demikian pula dengan aset produktif Bank Mandiri di tahun 2013 yang mengalami peningkatan dari Rp560,08 Triliun pada tahun 2012 menjadi Rp645,49 Triliun, atau naik sebesar 15,2%. Di tahun 2013, pemberian kredit merupakan kontributor terbesar dalam aset produktif, yaitu sebesar 71,14%. Jika dibandingkan dengan tahun 2012, pemberian kredit hanya menyumbang 67,54% dari total aset produktif.

Komposisi Aset Produktif Bersih Tahun 2012 & 2013 - Konsolidasian**Komponen Aset Produktif Bersih 2013 (Konsolidasian)****Komponen Aset Produktif Bersih 2012 (Konsolidasian)**

- Kredit yang Diberikan
- Obligasi Pemerintah
- Penempatan pada BI & Bank lain
- Efek-Efek
- Giro pada Bank Lain
- Tagihan Akseptasi
- Tagihan Lainnya
- Pembiayaan Konsumen
- Reverse Repo
- Finance Lease
- Tagihan Derivatif
- Penyertaan Saham

KAS DAN GIRO PADA BANK INDONESIA

Kas Bank Mandiri di tahun 2013 mengalami peningkatan dari Rp15,48 Triliun di tahun 2012 menjadi Rp19,05 Triliun atau naik sebesar 23,1%. Hal ini diakibatkan dari bertambahnya jumlah jaringan Kantor Cabang Reguler, Kantor Kas, Kantor Cabang Mikro, Unit Mikro, serta Kiosk Mikro sebanyak 493 unit di sepanjang tahun 2013 ini.

Disamping itu, giro pada Bank Indonesia juga mengalami peningkatan dari Rp38,27 Triliun pada tahun 2012 menjadi Rp43,90 Triliun pada tahun 2013, atau meningkat sebesar 14,7%. Meningkatnya volume giro pada Bank Indonesia mengindikasikan bahwa Bank Mandiri semakin taat dalam mematuhi aturan pemerintah dalam memenuhi Giro Wajib Minimum (GWM).

PENEMPATAN PADA BANK INDONESIA DAN BANK LAIN

Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain mengalami penurunan dari Rp48,32 Triliun pada tahun 2012 menjadi Rp45,22 Triliun pada tahun 2013, atau turun sebanyak 6,4% dari tahun lalu. Penurunan ini terjadi karena adanya penurunan volume penempatan Rupiah pada Bank Indonesia sebesar Rp8,58 Triliun atau turun 31,3% dari tahun 2012.

Walaupun mengalami penurunan, penempatan pada Bank Indonesia masih memberikan kontribusi terbesar, yaitu 76,6% atau sebesar Rp34,62 Triliun, dimana penempatan dalam valuta Rupiah mendominasi yaitu sebesar Rp18,80 Triliun.

KREDIT YANG DIBERIKAN

Hingga tanggal 31 Desember 2013, jumlah kredit yang diberikan Bank Mandiri (Bank Saja) adalah sebesar Rp416.978 Miliar. Jumlah tersebut meningkat sebesar 22,7% dibandingkan dengan posisi 31 Desember 2012 yang sebesar Rp339.974 Miliar.



analisis kinerja keuangan

Berikut gambaran atas pemberian kredit berdasarkan segmen serta pertumbuhan mutasi kredit non performing (Bank Saja) selama tahun 2013.

PEMBERIAN KREDIT BERDASARKAN SEGMENT SELAMA TAHUN 2013 (BANK SAJA)	Rp Miliar
Corporate, Treasury, Financial Institutions & SAM, Institution Banking	169.922
Commercial & Business Banking	163.403
Micro & Retail	27.050
Consumer	56.603
Total	416.978

MUTASI KREDIT NON PERFORMING SELAMA TAHUN 2013 (BANK SAJA)	Rp Miliar
Saldo 31 Des 2012	5.973
Downgrade ke NPL	2.681
Upgrade dari NPL	(288)
Penerimaan kembali	(505)
Penghapusbukuan	(2.304)
Lain-lain	1.188
Saldo 31 Des 2013	6.746

MUTASI KREDIT NON PERFORMING BERDASARKAN SEGMENT SELAMA TAHUN 2013 (BANK SAJA)						Rp Miliar Total
	Corporate	Commercial	Small	Micro	Consumer	
Downgrade ke NPL	22	193	10	8	56	288
Upgrade dari NPL	84	509	1.104	639	345	2.681
Penerimaan kembali	48	436	591	624	605	2.304

KOMPOSISI KREDIT (BANK SAJA) PER 31 DESEMBER 2012						
Ukuran Kredit (Rp Miliar)	Jumlah Rekening NPL			Saldo (Rp Miliar) NPL		
	Total	Rekening	%	Total	Rekening	%
<25	1.361.836	66.532	4,89%	151.082	3.889	2,57%
>=25 s.d.<100	1.377	17	1,23%	69.402	1.184	1,71%
>=100 s.d.<500	481	10	2,08%	97.335	1.673	1,72%
>=500 s.d.<1000	51	-	-	32.440	-	-
>=1000	26	-	-	66.720	-	-
Total	1.363.771	66.559	4,88%	416.978	6.746	1,62%

analisis kinerja keuangan

KOMPOSISI KREDIT BERDASARKAN UNIT BISNIS SELAMA TAHUN 2013 - BANK SAJA					
Business Unit	Kol	Baki Debet		Total	%
		Rupiah	Valas		
Corporate	1	116.309	44.626	160.935	98,3%
	2	326	602	928	0,6%
	3	-	-	-	0,0%
	4	-	-	-	0,0%
	5	1.035	850	1.885	1,2%
Sub Total Corporate		117.670	46.078	163.748	39,3%
Non Performing Loan		1.035	850	1.884	1,2%
Commercial	1	95.999	17.032	113.031	96,7%
	2	2.729	206	2.935	2,5%
	3	188	-	188	0,2%
	4	5	-	5	0,0%
	5	735	4	739	0,6%
Commercial Total		99.656	17.242	116.898	28,0%
Non Performing Loan		928	4	932	0,8%
Business Banking	1	43.095	108	43.203	92,9%
	2	1.905	0	1.905	4,1%
	3	103	-	103	0,2%
	4	296	-	296	0,6%
	5	998	-	998	2,1%
Sub Total Business Banking		46.397	108	46.505	11,2%
Non Performing Loan		1.397	-	1.397	3,0%
Micro	1	24.629	-	24.629	91,0%
	2	1.604	-	1.604	5,9%
	3	123	-	123	0,5%
	4	195	-	195	0,7%
	5	499	-	499	0,3%
Micro Total		27.050	-	27.050	6,5%
Non Performing Loan		817	-	817	1,5%
Special Asset Management (SAM)	1	240	1.646	1.886	45,2%
	2	446	1.246	1.692	40,6%
	3	0	0	0	0,0%
	4	6	-	6	0,1%
	5	129	456	585	14,0%
Sub Total SAM		821	3.348	4.169	1,0%
Non Performing Loan		135	456	591	14,2%



analisis kinerja keuangan

Consumer	1	49.313	-	49.313	87,1%
	2	6.327	-	6.327	11,2%
	3	151	-	151	0,3%
	4	210	-	210	0,4%
	5	602	-	602	1,1%
Consumer Total		56.603	-	56.603	13,6%
Non Performing Loan		964	-	964	1,7%
Financial Institution Coverage & Solution (FICS)	1	1.026	818	1.844	92,0%
	2	-	-	-	0,0%
	3	-	-	-	0,0%
	4	-	-	-	0,0%
	5	-	161	161	8,0%
Sub Total FICS		1.026	979	2.005	0,5%
Non Performing Loan		-	161	161	8,0%
Grand Total		349.224	67.754	416.978	

OBLIGASI PEMERINTAH

OBLIGASI PEMERINTAH BERDASARKAN PORTOFOLIO DAN SUKU BUNGA					
	Diukur pada Nilai Wajar melalui Laporan L/R	Tersedia untuk Dijual	Dimiliki hingga Jatuh Tempo	Total	Rp Miliar % dari Total
Suku Bunga Tetap	1.834	12.912	1.436	16.182	19,68%
Suku Bunga Mengambang	-	44.301	21.745	66.046	80,32%
Total	1.834	57.213	23.181	82.228	100,00%
% dari Total	2,23%	69,58%	28,19%	100,00%	

OBLIGASI PEMERINTAH BERDASARKAN JATUH TEMPO					
	Dikur pada Nilai Wajar melalui Laporan L/R	Tersedia untuk Dijual	Dimiliki hingga Jatuh Tempo	Total	Rp Miliar % dari Total
Kurang dari 1 Tahun	86	4.713	1.403	6.202	7,54%
1 - 5 Tahun	382	15.394	21.459	37.235	45,28%
5 - 10 Tahun	296	37.106	238	37.640	45,78%
Lebih dari 10 Tahun	1.070	-	81	1.151	1,40%
Total	1.834	57.213	23.181	82.228	100,00%
% dari Total	2,23%	69,58%	28,19%	100,00%	

analisis kinerja keuangan

Per 31 Desember 2013, Bank Mandiri memiliki Obligasi Pemerintah sebesar Rp82,23 Triliun, yang merupakan 11,2% dari total aset Bank. Obligasi tersebut terdiri dari obligasi bunga tetap dan obligasi bunga mengambang.

Atas portfolio tersebut, obligasi bunga tetap memiliki tingkat suku bunga antara 5,25% sampai 12,80% (untuk IDR) dan 3,3% sampai dengan 10,38% (untuk valas) per tahun, sedangkan obligasi bunga mengambang memiliki tingkat suku bunga sebesar tingkat suku bunga SPN 3 (tiga) bulan. Per 31 Desember 2013, porsi obligasi bunga mengambang tercatat sebesar 80,3% dari total portfolio Obligasi Pemerintah.

Pada tahun 2013, keuntungan atas penjualan Obligasi Pemerintah tercatat sebesar Rp35,68 Miliar, sedangkan kerugian yang belum direalisasi atas Obligasi Pemerintah pada tahun yang sama adalah sebesar Rp193,30 Miliar.

Sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia, Obligasi Pemerintah Yang Diukur Pada Nilai Wajar Melalui Laporan Laba-Rugi dan Tersedia Untuk Dijual, dinilai berdasarkan nilai wajar, sedangkan untuk Obligasi Pemerintah Yang Dimiliki Hingga Jatuh Tempo dicatat berdasarkan harga perolehan diamortisasi.

EFEK-EFEK YANG DIMILIKI

Surat Berharga yang dimiliki mengalami peningkatan, dari Rp20,32 Triliun per tanggal 31 Desember 2012 menjadi Rp26,80 Triliun per tanggal 31 Desember 2013, atau meningkat sebesar 31,89%.

Termasuk dalam surat berharga adalah surat berharga yang merupakan investasi yang dimiliki oleh pemegang polis *unit-linked* entitas anak sebesar Rp10.461 Miliar (31 Desember 2012: Rp9.554).

KREDIT YANG DIHAPUSBUKUKAN

Pada tahun 2013, Bank Mandiri menghapusbukukan kredit yang diberikan sebesar Rp2,30 Triliun dan menerima kembali kredit yang telah dihapusbukukan sebesar Rp3,08 Triliun dari kredit yang telah dihapusbukukan sebelum dan selama tahun 2013.

Per 31 Desember 2013, saldo kredit yang dihapusbukukan tercatat sebesar Rp35,14 Triliun, dan portfolio kredit yang telah dihapusbukukan tersebut tidak dicatat dalam laporan keuangan.

MUTASI KREDIT YANG TELAH DIHAPUSBUKU (BANK SAJA) (Rp Miliar)				
	2010	2011	2012	2013
Saldo awal tahun	32.610	32.331	32.797	32.751
Penghapusbukuan	2.921	1.984	2.463	2.304
Penerimaan kembali	(2.661)	(2.202)	(3.740)	(3.075)
Lain-lain 1)	(539)	684	1.231	3.164
Saldo akhir tahun	32.331	32.797	32.751	35.144

catatan:

1) Termasuk selisih kurs karena penjabaran mata uang asing



analisis kinerja keuangan

KREDIT YANG DIRESTRUKTURISASI

Dari total kredit yang diberikan per 31 Desember 2013, sebesar 3,2% atau Rp14,95 Triliun merupakan kredit yang pernah direstrukturisasi. Jumlah tersebut mengalami penurunan jika dibandingkan dengan posisi 31 Desember 2012 dimana kredit yang pernah direstrukturisasi adalah sebesar 3,6% atau Rp13,94 Triliun dari total kredit yang diberikan.

SKEMA DAN JUMLAH KREDIT YANG PERNAH DIRESTRUKTURISASI (Rp Miliar)				
	2010	2011	2012	2013
Kredit jangka panjang dengan opsi saham (KJPOS)	175	139	268	347
Fasilitas kredit tambahan	101	93	57	37
Perpanjangan jangka waktu kredit	7.732	6.709	6.877	8.221
Perpanjangan jangka waktu & penurunan suku bunga	471	1.652	1.779	1.182
Perpanjangan jangka waktu & skema restrukturisasi lain-lain *)	6.855	6.373	4.958	5.168
Total	15.334	14.966	13.939	14.955

catatan:

*) Skema restrukturisasi lain-lain terutama terdiri dari skema restrukturisasi penurunan tingkat suku bunga, penjadwalan kembali bunga yang tertunggak dan perpanjangan jangka waktu pembayaran bunga tertunggak.

LIABILITAS

Liabilitas perusahaan mengalami peningkatan sebesar 15,1% dibandingkan tahun sebelumnya. Terjadi penurunan sebesar 55% dari pelunasan liabilitas segera, namun terjadi peningkatan liabilitas yang cukup signifikan dari transaksi interbank *call money* sebesar yakni 291,6%. Peningkatan lain terutama juga disebabkan oleh meningkatnya jumlah simpanan nasabah (termasuk dana syirkah temporer) sebesar 15,2% dari Rp482,9 triliun pada tahun 2012 menjadi Rp556,3 triliun pada tahun 2013.

SIMPANAN NASABAH (TERMASUK DANA SYIRKAH TEMPORER)

Simpanan nasabah terdiri dari giro, tabungan, dan deposito. Pada tahun 2013, dana pihak ketiga tercatat sebesar Rp556,3 Triliun atau meningkat 15,2% dibandingkan tahun sebelumnya yang tercatat sebesar Rp482,9 Triliun. Giro mencatat pertumbuhan sebesar 8,4% dari Rp113,9 Triliun pada tahun 2012 menjadi Rp123,4 Triliun pada tahun 2013, sementara tabungan juga mengalami peningkatan sebesar 17,0% menjadi Rp236,5 Triliun di tahun 2013 dari Rp202,2 Triliun di tahun 2012. Deposito mengalami peningkatan 17,7% dari Rp166,8 Triliun di tahun 2012 menjadi Rp196,4 Triliun di tahun 2013. Walaupun volume giro dan tabungan mengalami peningkatan, namun peningkatan tersebut masih tidak sebanding dengan peningkatan deposito sehingga mengakibatkan adanya penurunan rasio dana murah (CASA) dari 65,5% di tahun 2012 menjadi 64,7% tahun 2013.

KOMPOSISI SIMPANAN PER 31 DESEMBER 2012 DAN 2013		
	2012	2013
Giro	23,6%	22,2%
Tabungan	41,9%	42,5%
Deposito	34,5%	35,3%

analisis kinerja keuangan

Komposisi Simpanan (Bank Saja) Per 31 Desember 2013 (Rp Miliar)				
Corporate	Giro	Deposito	Tabungan	Total
Rp	13.519	20.251	368	34.138
VA	23.513	16.248	181	39.942
Jumlah	37.032	36.499	549	74.080
Commercial & Business Banking	Giro	Deposito	Tabungan	Total
Rp	9.308	4.151	3.147	16.606
VA	7.748	2.314	590	10.652
Jumlah	17.056	6.465	3.737	27.258
Micro & Retail	Giro	Deposito	Tabungan	Total
Rp	30.885	83.886	188.424	303.195
VA	10.943	6.958	20.570	38.471
Jumlah	41.828	90.844	208.994	341.666
Financial Institutions Coverage & Sol.	Giro	Deposito	Tabungan	Total
Rp	968	4.052	9	5.029
VA	230	108	4	342
Jumlah	1.198	4.160	12	5.370
Institutional Banking	Giro	Deposito	Tabungan	Total
Rp	12.974	29.127	830	42.931
VA	6.163	2.244	6	8.413
Jumlah	19.137	31.371	836	51.344
TOTAL				
Rp	67.654	141.467	192.778	401.899
VA	48.597	27.872	21.351	97.820
Jumlah	116.251	169.339	214.129	499.719

EKUITAS

Pada tahun 2013, total ekuitas tercatat sebesar Rp88,8 Triliun, meningkat 17,1% dibandingkan tahun lalu yang tercatat sebesar Rp75,8 Triliun. Peningkatan total ekuitas terjadi karena adanya pertumbuhan laba saldo laba sebesar 29,4% menjadi Rp59,6 Triliun pada tahun 2013.

Pendistribusian laba bersih tahun 2012 yang dilaksanakan pada tahun 2013 adalah pembayaran dividen saja. Dividen atas laba bersih tahun 2012 sebesar Rp4,65 Triliun dibayarkan pada tanggal 16 Mei 2013 dan dividen atas laba bersih tahun 2011 sebesar Rp2,45 Triliun dibayarkan pada tanggal 5 Juni 2012. Pembayaran dividen tersebut dibukukan dalam sebagai pengurang saldo laba laporan perubahan ekuitas konsolidasian di tahun dimana pembayaran dilakukan.

Alokasi untuk laba ditahan yang sudah ditentukan penggunaannya sebesar Rp1,50 Triliun adalah untuk mengembangkan bisnis serta membangun infrastruktur pendukung seperti pembelian gedung kantor dan pembangunan Mandiri University.



analisis kinerja keuangan

Tidak terdapat alokasi dana untuk Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang berasal dari laba bersih tahun 2012. Dana alokasi untuk Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang berasal dari laba bersih tahun 2011 dibayarkan pada tanggal 31 Mei 2012.

Kegiatan usaha Bank Mandiri selama tahun 2013 sebagian besar didanai oleh peningkatan jumlah simpanan, kombinasi penerimaan dari pendapatan bunga atas kredit yang diberikan, komisi dan provisi.

Selain itu, Bank Mandiri juga telah memanfaatkan pasar uang antar bank. Bank Mandiri berhasil mempertahankan cadangan likuiditas, yang biasanya berjumlah lebih besar daripada Giro Wajib Minimum Bank Indonesia, untuk mengantisipasi penarikan simpanan dalam jumlah besar oleh nasabah.

Di sisi pengalokasian, Bank Mandiri menggunakan sebagian besar dananya untuk pemberian kredit, pembayaran beban bunga atas dana pihak ketiga, pinjaman yang diterima, pembayaran kembali pinjaman yang diterima, penempatan pada pasar uang antar bank, dan pembayaran biaya operasional (termasuk biaya gaji dan tunjangan, serta biaya umum dan administrasi).

BELANJA MODAL

Berikut gambaran atas realisasi belanja modal untuk tahun 2012 dan 2013 serta anggaran tahun 2014:

Belanja Modal (Rp Miliar)	Realisasi		Anggaran 2014
	2012	2013	
Tanah & Bangunan	334	583	881
Peralatan Kantor, Komputer, Perangkat Lunak & Kendaraan	970	1.048	1.642
Implementasi Renovasi Kantor	-	34	73
Jumlah	1.304	1.665	2.596

analisis kinerja keuangan

LAPORAN LABA RUGI

Pada tahun 2013, Bank Mandiri berhasil membukukan laba bersih sebesar Rp18.204 Miliar atau tumbuh sebesar 17,4% dari tahun 2012. Dengan perolehan laba bersih tersebut, laba per saham (EPS) tahun 2013 adalah sebesar Rp780,16. Sementara itu, pendapatan provisi, komisi dan fee meningkat sebesar 17,6% menjadi Rp8.704 Miliar. Sedangkan jumlah pendapatan operasional meningkat 19,0% menjadi Rp49.909 Miliar.

RINGKASAN PERHITUNGAN LABA (RUGI) KONSOLIDASI				
	2012	2013		Δ Rp %
	Rp Miliar	Rp Miliar	USD Juta	
Pendapatan Bunga dan Syariah	42.551	50.209	4.126	18,0%
Beban Bunga dan Syariah	(15.020)	(17.432)	(1.432)	16,1%
Pendapatan Bunga dan Syariah - bersih	27.531	32.777	2.693	19,1%
Pendapatan Premi - bersih	2.163	2.626	216	21,4%
Pendapatan Bunga, Syariah dan Premi - bersih	29.694	35.403	2.909	19,2%
Pendapatan Provisi, Komisi dan Fee	7.400	8.704	715	17,6%
Pendapatan Transaksi Valuta Asing	1.094	1.853	152	69,3%
Keuntungan (kerugian) penjualan SB & Obligasi Pemerintah	297	39	3	-86,8%
Keuntungan (kerugian) kenaikan/penurunan nilai SB & Obligasi Pemerintah	42	(219)	(18)	-621,4%
Pendapatan Operasional lainnya	3.403	4.129	339	21,3%
Pendapatan Operasional	41.930	49.909	4.101	19,0%
Beban CKPN dan Komitmen & Kontinjensi serta lainnya (net)	(3.392)	(4.857)	(399)	43,2%
Beban Umum & Administrasi	(8.254)	(9.898)	(813)	19,9%
Beban Personalia	(8.046)	(9.431)	(775)	17,2%
Beban Operasional Lainnya - Beban lainnya	(2.613)	(2.171)	(178)	-16,9%
Laba Operasional	19.625	23.552	1.935	20,0%
Pendapatan (Beban) Non Operasional - bersih	879	510	42	-42,0%
Laba sebelum pajak dan kepentingan non pengendali	20.504	24.062	1.977	17,4%
Laba Bersih	15.504	18.204	1.496	17,4%

Catatan: USD 1 = Rp 12,170.0

PENDAPATAN BUNGA KREDIT

Pada tahun 2013 total pendapatan bunga kredit meningkat dari Rp32.310 Miliar di tahun 2012 menjadi Rp38.195 Miliar atau tumbuh 18,2%. Pertumbuhan ini terutama didorong oleh pertumbuhan kredit sebesar 21,5%, dari Rp388.830 Miliar di tahun 2012 menjadi sebesar Rp472.435 Miliar di tahun 2013. Sementara itu *yield* pendapatan bunga kredit relatif stabil yaitu sebesar 11,23% untuk Rupiah dan 4,77% untuk mata uang asing.

PENDAPATAN BUNGA OBLIGASI PEMERINTAH

Yield pendapatan bunga obligasi Pemerintah di tahun 2013 mengalami sedikit peningkatan, dari 3,9% di tahun 2012 menjadi 4,3% seiring dengan perubahan *reference rate* (SPN). Sementara itu volume rata-rata Obligasi Pemerintah di tahun 2013 sedikit menurun, dari Rp78.829 Miliar di tahun 2012 menjadi Rp76.344 Miliar.



analisis kinerja keuangan

Kenaikan *yield* obligasi menyebabkan total pendapatan bunga obligasi pemerintah pada tahun 2013 meningkat 13,3% dibandingkan dengan tahun sebelumnya, yaitu dari Rp 3.075 Miliar di tahun 2012 menjadi Rp3.484 Miliar.

BEBAN BUNGA

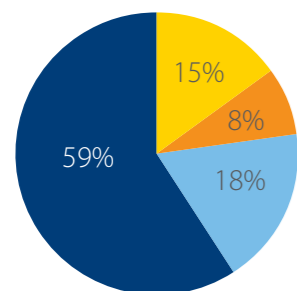
Beban bunga meningkat sebesar 16,1% dari Rp15.020 Miliar di tahun 2012 menjadi Rp17.432 Miliar di tahun 2013. Sementara itu, proporsi beban bunga simpanan terhadap total beban bunga relatif mengalami penurunan dari sebelumnya 86,1% di tahun 2012 menjadi 85,1%.

Secara keseluruhan, volume rata-rata simpanan meningkat sebesar 4,4% dari Rp449.880 Miliar di tahun 2012 menjadi Rp469.648 Miliar di tahun 2013. Untuk volume rata-rata giro dan tabungan meningkat sebesar 5,6% dari Rp 272.463 Miliar di tahun 2012 menjadi Rp287.704 Miliar. Sedangkan volume rata-rata deposito berjangka mengalami peningkatan sebesar 2,6% dari Rp177.417 Miliar menjadi Rp181.944 Miliar di tahun 2013.

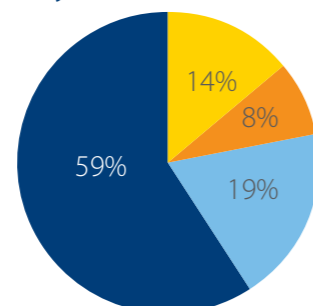
Pada tahun 2013, COF giro dan tabungan mengalami sedikit kenaikan dari 1,5% di tahun 2012 menjadi 1,6%. Sedangkan COF deposito mencatat kenaikan, dari 5,0% di tahun 2012 menjadi 5,6% di tahun 2013. Secara keseluruhan COF mengalami kenaikan dari 3,1% di tahun 2012 menjadi 3,3% di tahun 2013.

KOMPOSISI BEBAN BUNGA & SYARIAH								
	2010		2011		2012		2013	
	Rp. Miliar	% Total	Rp. Miliar	% Total	Rp. Miliar	% Total	Rp. Miliar	% Total
Giro	1.294,0	9,0%	1.116,0	7,0%	1.259,8	8,4%	1.398,9	8,0%
Tabungan	2.585,0	18,0%	3.009,0	18,9%	2.860,1	19,0%	3.218,4	18,5%
Deposito Berjangka	8.939,0	62,1%	10.031,0	62,9%	8.814,4	58,7%	10.218,6	58,6%
Lainnya	1.577,0	11,0%	1.778,0	11,3%	2.085,6	13,9%	2.596,3	14,9%
Total	14.395,0	100,0%	15.934,0	100,0%	15.019,9	100,0%	17.432,2	100,0%

Komposisi Beban Bunga & Syariah Tahun 2013



Komposisi Beban Bunga & Syariah Tahun 2012



■ Giro
■ Tabungan
■ Deposito Berjangka
■ Lainnya

analisis kinerja keuangan

RINCIAN VOLUME RATA-RATA DANA (RP Miliar) & YIELD								
	2010		2011		2012		2013	
	Volume rata-rata	% p.a	Volume rata-rata	% p.a	Volume rata-rata	% p.a	Volume rata-rata	% p.a
Giro	71.577	1,8%	76.343	1,5%	95.013	1,3%	100.286	1,4%
Tabungan	118.016	2,2%	143.801	2,1%	177.450	1,6%	187.418	1,7%
Deposito berjangka	147.137	6,1%	166.515	6,0%	177.417	5,0%	181.944	5,6%
Interest Bearing Liabilities	354.708	4,1%	409.067	3,9%	480.906	3,1%	501.145	3,3%

PENDAPATAN BUNGA BERSIH

Pendapatan bunga, syariah dan premi bersih meningkat sebesar 19,2% dari Rp29.694 Miliar di tahun 2012 menjadi Rp35.403 Miliar di tahun 2013. Peningkatan tersebut terutama didorong oleh pertumbuhan kredit yang diiringi dengan menurunnya beban bunga.

Berikut gambaran atas pendapatan bunga yang berasal dari aset produktif, biaya bunga dana pihak ketiga serta margin pendapatan bunga bersih – bank saja.





analisis kinerja keuangan

KOMPOSISI PENDAPATAN BUNGA DAN SYARIAH						
	2011		2012		2013	
	Rp Miliar	% p.a	Rp Miliar	% p.a	Rp Miliar	% p.a
Kredit	26.603	70,5%	32.310	75,9%	38.195	76,1%
Obligasi Pemerintah	4.214	11,2%	3.075	7,2%	3.484	6,9%
Penempatan	1.281	3,4%	731	1,7%	847	1,7%
Efek-efek	1.387	3,7%	887	2,1%	1.085	2,2%
Pendapatan Pembiayaan Konsumen	546	1,5%	654	1,6%	920	1,8%
Pendapatan Syariah	3.390	9,0%	4.347	10,2%	5.070	10,1%
Lainnya	309	0,8%	546	1,3%	608	1,2%
Total	37.730	100,0%	42.550	100,0%	50.209	100,0%

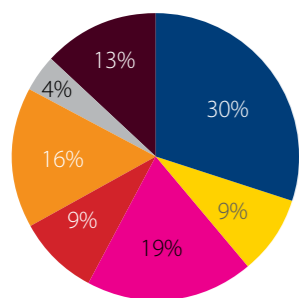
PENDAPATAN PROVISI DAN KOMISI LAINNYA

Pada tahun 2013, pendapatan provisi dan komisi lainnya mencatat peningkatan sebesar 17,6%, dari Rp7.400 Miliar di tahun 2012 menjadi Rp8.704 Miliar. Kontribusi provisi dan komisi lainnya terhadap total pendapatan operasional lainnya di tahun 2013 adalah sebesar 59,3%. Pendapatan provisi dan komisi lainnya yang hanya tumbuh 17,6% ini disebabkan oleh pertumbuhan fee income yang dihasilkan oleh perusahaan anak di tahun 2013 yang tidak terlalu signifikan, yaitu hanya tumbuh sebesar 9,7%.

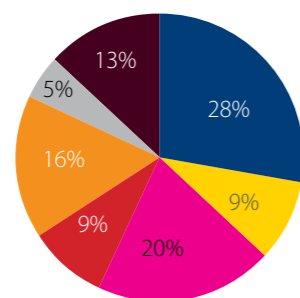
PENDAPATAN PROVISI DAN KOMISI LAINNYA	Rp Miliar		%
	2012	2013	
Administrasi kredit & simpanan	2.061	2.603	26,3%
Lainnya	663	799	20,5%
Anak Perusahaan	1.502	1.648	9,7%
Pembukaan L/C, BG dan Pasar Modal	640	784	22,5%
Transfer, Inkaso, Kliring & Referensi Bank ¹⁾	1.201	1.373	14,4%
Reksadana	353	359	1,7%
Kartu Kredit	980	1.138	16,1%
Total	7.400	8.704	17,6%

1) termasuk Kartu Debit & ATM

Rincian Pendapatam Provisi & Komisi Lainnya Tahun 2013



Rincian Pendapatam Provisi & Komisi Lainnya Tahun 2012



- Administrasi Kredit & Simpanan
- Lainnya 1)
- Anak Perusahaan
- Pembukaan L/C, BG dan Pasar Modal
- Transfer, Inkaso, Kliring & Referensi Bank
- Reksadana
- Kartu Kredit

analisis kinerja keuangan

PENDAPATAN OPERASIONAL LAINNYA YANG CUKUP SIGNIFIKAN

Pendapatan operasional lainnya di tahun 2013 mengalami peningkatan dari sebesar Rp12.236 Miliar di tahun 2012 menjadi Rp14.506 Miliar. Pendapatan bersih atas transaksi valuta asing juga mengalami peningkatan sebesar 69,4% dari Rp1.094 Miliar di tahun 2012 menjadi Rp1.853 Miliar. Sementara itu, pendapatan lain-lain mencatat kenaikan sebesar 21,3%, dari Rp3.403 Miliar pada tahun 2012 menjadi Rp4.129 Miliar terutama berasal dari penerimaan kembali atas pinjaman yang telah dihapus-bukukan di periode yang lalu serta pendapatan dari kredit hapus buku. Komposisi pendapatan operasional non bunga terhadap total pendapatan (NII + POL) adalah sebesar 29,1% di tahun 2013.

Pendapatan Operasional Lainnya (Non Bunga) (Rp Miliar)		
	2012	2013
Pendapatan transaksi valuta asing - bersih	1.094	1.853
Provisi dan komisi lainnya	7.400	8.704
Keuntungan/(kerugian)/penurunan nilai & Penjualan Obligasi Pemerintah & Surat Berharga	339	(180)
Lain-lain	3.403	4.129
Total	12.236	14.506

KOMITMEN DAN KONTINJENSI

Jumlah Komitmen & Kontinjensi yang memiliki risiko kredit per 31 Desember 2013 mengalami peningkatan sebesar 21,4% dibandingkan dengan tahun 2012. Peningkatan tersebut terutama disebabkan oleh adanya pemberian Bank Garansi dalam Rupiah maupun mata uang asing yang masing-masing meningkat sebesar 17,5% dan 59,5%.

Penyisihan penghapusan komitmen dan kontinjensi yang telah dibentuk pada tanggal 31 Desember 2013 dan 2012 masing-masing sebesar Rp201 Miliar dan Rp189 Miliar.

KOLEKTIBILITAS KOMITMEN & KONTINJENSI PER 31 DESEMBER 2012 - 2013 (Rp Miliar)		
	2012	2013
Performing	89.911	109.139
Non performing	34	60

KOMITMEN & KONTINJENSI YANG MEMPUNYAI RISIKO KREDIT PER 31 DESEMBER 2012 - 2013 (Rp Miliar)		
	2012	2013
Rupiah		
Fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan (committed)	26.706	23.504
L/C yang tidak dapat dibatalkan	2.055	3.039
Bank Garansi yang diterbitkan	20.239	23.778
Standby L/C	2.302	1.627
Total Rupiah	51.302	51.948



analisis kinerja keuangan

KOMITMEN & KONTINJENSI YANG MEMPUNYAI RISIKO KREDIT PER 31 DESEMBER 2012 - 2013 (Rp Miliar)		
	2012	2013
MATA UANG ASING		
Fasilitas kredit yang diberikan yang belum digunakan (committed)	2.674	5.406
L/C yang tidak dapat dibatalkan	9.909	12.179
Bank Garansi yang diterbitkan	20.469	32.642
Standby L/C	5.589	7.026
Total Mata Uang Asing	38.641	57.253
Grand Total	89.943	109.201

KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) DARI PENJUALAN SURAT BERHARGA DAN OBLIGASI PEMERINTAH

Keuntungan atas penjualan surat berharga dan Obligasi Pemerintah di tahun 2013 tercatat sebesar Rp39 Miliar, atau mengalami penurunan sebesar 86,9% dibandingkan tahun 2012, dengan rincian sebagai berikut:

(Rp Miliar)		
	2012	2013
Surat-surat berharga	26	3
Obligasi Pemerintah	271	36
Total	297	39

KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) ATAS PERUBAHAN NILAI SURAT-SURAT BERHARGA, OBLIGASI PEMERINTAH DAN INVESTASI PEMEGANG POLIS KONTRAK UNIT LINKED

Kerugian atas perubahan nilai surat berharga dan obligasi pemerintah dan investasi pemegang Polis Kontrak Unit Linked di tahun 2013 tercatat sebesar Rp219 Miliar. Hal ini berbeda jika dibandingkan dengan tahun 2012 yang mengalami keuntungan sebesar Rp42 Miliar.

(Rp Miliar)		
	2012	2013
Surat-surat berharga	26	(26)
Obligasi Pemerintah	16	(193)
Investasi Pemegang Polis Kontrak Unit-Linked	-	-
Total	42	(219)

BEBAN OPERASIONAL LAINNYA

Pada tahun 2013, beban operasional lainnya meningkat dari Rp18.913 Miliar di tahun 2012 menjadi Rp21.500 Miliar atau tumbuh sebesar 13,7%. Namun peningkatan tersebut masih di bawah pertumbuhan total pendapatan operasional (NII+POL) yang tumbuh 19,0%. Sementara itu, beban umum dan administrasi mengalami kenaikan sebesar 19,9%, dari Rp8.254 Miliar di tahun 2012 menjadi Rp9.898 Miliar di tahun 2013. Demikian juga beban gaji dan tunjangan mengalami kenaikan sebesar 17,2%, dari Rp8.046 Miliar di tahun 2012 menjadi Rp9.431 Miliar di tahun 2013. Beban lain-lain – bersih mengalami penurunan dari Rp2.613 Miliar di tahun 2012 menjadi Rp2.171 Miliar di tahun 2013.



analisis kinerja keuangan

Beban Operasional Lainnya (Rp Miliar)		
	2012	2013
Beban Umum & Administrasi	8.254	9.898
Beban Gaji & Tunjangan	8.046	9.431
Lain-lain - Bersih	2.613	2.171
Jumlah beban operasional lainnya	18.913	21.500

Rincian Biaya Overhead			
	2012 (Rp Miliar)	2013 (Rp Miliar)	% Perubahan
BUA			
IT & Telekomunikasi	971	1.208	24,4%
Sewa, pemeliharaan, penyusutan & lainnya	1.781	2.108	18,4%
Promosi & Sponsorship	1.059	1.100	3,9%
Transportasi & Biaya Perjalanan	502	579	15,4%
Jasa Profesional & Lainnya	1.006	1.318	31,0%
Terkait pegawai	1.067	1.440	35,0%
Perusahaan Anak	1.868	2.146	14,9%
Total	8.254	9.898	19,9%
Beban Gaji & Tunjangan			
Gaji kotor	2.125	2.383	12,1%
Tunjangan	3.878	4.453	14,8%
Post Employment Benefits	190	327	71,1%
Training	319	374	17,2%
Perusahaan Anak	1.533	1.894	23,5%
Total	8.046	9.431	17,2%

BEBAN CKPN

Jumlah beban Cadangan Kerugian Penurunan Nilai bersih di tahun 2013 mengalami kenaikan sebesar 43,9%, dari Rp3.380 miliar di tahun 2012 menjadi Rp 4.861 Miliar. Sementara itu, kenaikan CKPN kredit di tahun 2013 adalah sebesar 35,8%, lebih tinggi dibanding pertumbuhan kredit sebesar 21,5%. Namun dengan kebijakan yang terus memperhatikan azas kehati-hatian, rasio kumulatif CKPN / NPL di tahun 2013 tercatat sebesar 185,3%.

Beban CKPN Bersih (Rp Miliar)		
	2012	2013
Beban CKPN kredit	3.415	4.636
(Pembalikan)/penyisihan AP lainnya	9	236
Jumlah CKPN	3.424	4.872
(Pembalikan)/penyisihan estimasi kerugian atas komitmen dan kontinjensi	(44)	(11)
Total beban CKPN bersih	3.380	4.861



analisis kinerja keuangan

LABA OPERASIONAL & LABA SEBELUM PAJAK

Pada tahun 2013, Pendapatan Inti (Core Earnings) mengalami peningkatan sebesar 23,8%, dari Rp21.615 Miliar di tahun 2012 menjadi Rp26.750 Miliar, dan memberikan kontribusi sebesar 94,1% terhadap laba operasional sebelum beban CKPN.

Peningkatan di tahun 2013 ini terutama didorong oleh pertumbuhan pendapatan bunga bersih dan syariah, dari Rp27.531 Miliar di tahun 2012 menjadi Rp32.777 Miliar, serta pendapatan premi dari Rp5.664 Miliar di tahun 2012 menjadi Rp6.446 Miliar.

Laba Operasional sebelum beban CKPN di tahun 2013 mengalami peningkatan, dari Rp23.048 Miliar di tahun 2012 menjadi Rp28.423 Miliar. Peningkatan tersebut terutama disebabkan meningkatnya pendapatan inti (Core Earnings) seiring peningkatan pendapatan bunga bersih serta pendapatan fee-income, sementara itu pertumbuhan biaya tidak secepat laju pertumbuhan pendapatan khususnya pendapatan bunga bersih.

LABA OPERASIONAL SEBELUM BEBAN CKPN		
	2012 Rp Miliar	2013 Rp Miliar
Pendapatan Inti (core earnings) ¹⁾	21.615	26.750
Pendapatan (Kerugian) Transaksi Valas	1.094	1.853
Laba Kenaikan Nilai & Penjualan Obligasi Pemerintah & SB	339	(180)
Total Laba Operasional sebelum beban CKPN penyisihan penghapusan	23.048	28.423

Catatan:

1) Terdiri dari pendapatan bunga bersih, pendapatan provisi, komisi dan fee serta pendapatan lainnya dikurangi dengan biaya overhead dan biaya operasional lainnya.

BEBAN PAJAK PENGHASILAN

Beban pajak penghasilan pada tahun 2013 tercatat sebesar Rp5.232 Miliar, atau meningkat dibanding beban pajak penghasilan di tahun 2012 yang berjumlah Rp4.461 Miliar. Bank Mandiri dan Perusahaan-perusahaan Anak menerapkan metode liabilitas laporan posisi keuangan (*balance sheet liability method*) untuk menentukan beban pajak penghasilan. Berdasarkan metode liabilitas, laporan posisi keuangan, aset dan utang pajak tangguhan diakui untuk semua perbedaan temporer antara nilai aset dan liabilitas yang tercatat di laporan posisi keuangan dengan dasar pengenaan pajak atas aset dan liabilitas tersebut pada setiap tanggal pelaporan.

Metode ini juga mensyaratkan adanya pengakuan manfaat pajak di masa datang yang belum digunakan apabila besar kemungkinan bahwa manfaat tersebut dapat direalisasikan di masa yang akan datang.

Pajak tangguhan dihitung dengan menggunakan tarif pajak yang berlaku atau secara substansial diberlakukan pada periode dimana aset tersebut direalisasi atau liabilitas tersebut diselesaikan. Perubahan nilai tercatat aset dan liabilitas pajak tangguhan yang disebabkan oleh perubahan tarif pajak dibebankan pada tahun berjalan, kecuali untuk transaksi-transaksi yang sebelumnya telah langsung dibebankan atau dikreditkan ke ekuitas.

Aset Pajak Tangguhan – bersih pada 31 Desember 2013 adalah sebesar Rp4.322 Miliar, sedangkan pada 31 Desember 2012 adalah sebesar Rp3.967 Miliar.

Sesuai dengan PMK.238, Otoritas Jasa Keuangan menyampaikan informasi mengenai pemenuhan syarat oleh Bank Mandiri tersebut kepada Kantor Pajak yang berwenang. Oleh karena itu, pajak penghasilan badan Bank Mandiri untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2013 dan 2012 telah dihitung dengan menggunakan tarif pajak 20%.

analisis kinerja keuangan

LABA BERSIH

Setelah dikurangi pajak penghasilan, laba bersih Bank Mandiri untuk tahun 2013 sebesar Rp18.204 Miliar atau naik 17,4% dari tahun 2012 sebesar Rp15.504 Miliar. Sementara nilai buku per saham dan laba bersih per saham berturut-turut sebesar Rp3.747 dan Rp780,16.

PENDAPATAN KOMPREHENSIF

Total pendapatan komprehensif Bank Mandiri di tahun 2013 mengalami defisit, yaitu sebesar minus Rp834 Miliar atau menurun 491% dari tahun 2012 yang surplus sebesar Rp213 Miliar. Defisit pendapatan komprehensif ini dikarenakan adanya kerugian bersih yang belum direalisasi dari penurunan aset keuangan tersedia untuk dijual, dimana kerugian ini mencapai Rp1.260 Miliar. Sementara pada tahun 2012, aset keuangan tersedia untuk dijual mengalami kenaikan sehingga dapat menghasilkan keuntungan sebesar Rp278 Miliar.

TOTAL LABA KOMPREHENSIF

Setelah memperhitungkan pendapatan komprehensif setelah pajak, total laba komprehensif Bank Mandiri di tahun 2013 sebesar Rp17.996 Miliar atau meningkat 10,7% dari tahun 2012 sebesar Rp16.257 Miliar.

LABA PER SAHAM

Laba per Saham (EPS) adalah laba bersih konsolidasian akhir tahun berjalan dibagi dengan jumlah rata-rata tertimbang saham yang ditempatkan dan disetor penuh pada tahun berjalan. Jumlah rata-rata tertimbang lembar saham beredar yang digunakan sebagai pembagi dalam menghitung laba per saham pada tahun 2013 sebanyak 23.333.333.333 lembar. Laba per saham pada tahun 2013 adalah sebesar Rp780,16 sedangkan pada tahun 2012 sebesar Rp664,46.

Laba bersih untuk tahun 2013 meningkat sebesar 17,4% dari Rp15.504 Miliar pada tahun 2012 menjadi Rp18.204 Miliar. Kenaikan laba bersih ini terutama didorong oleh peningkatan pendapatan bunga dan syariah bersih, dari Rp27.531 Miliar di tahun 2012 menjadi Rp32.777 Miliar di tahun 2013 disamping itu juga terdorong oleh kenaikan pendapatan operasional lainnya, dari Rp12.236 Miliar di tahun 2012 menjadi Rp14.506 Miliar di tahun 2013.

Nilai Buku per saham Bank Mandiri per 31 Desember 2013 meningkat 14,2% menjadi Rp3.747 dari Rp3.280 pada akhir tahun 2012.

Laba & Nilai Buku per Saham		
	2012	2013
Laba per Saham (Rp)	664,5	780,2
Nilai Buku per Saham (Rp)	3.280	3.747
Jumlah Rata-Rata Tertimbang Lembar Saham Beredar	23.333.333.333	23.333.333.333



analisis kinerja keuangan

LAPORAN ARUS KAS

RINGKASAN ARUS KAS 2012 - 2013		
	2012 Rp Miliar	2013 Rp Miliar
Kas Bersih yang Diperoleh dari (Digunakan untuk) Kegiatan Operasi	9.048	12.734
Kas Bersih yang Diperoleh dari (Digunakan untuk) Kegiatan Investasi	(1.546)	(12.562)
Kas Bersih yang Diperoleh dari (Digunakan untuk) Kegiatan Pendanaan	(5.508)	6.354

ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASIONAL

Arus kas masuk bersih dari aktifitas operasional untuk tahun 2013 adalah sebesar Rp12.734 Miliar terutama berasal dari pendapatan bunga dan syariah serta pendapatan provisi & komisi, masing-masing sebesar Rp48.006 Miliar dan Rp11.330 Miliar. Arus kas masuk bersih tersebut juga dipengaruhi oleh peningkatan giro dan tabungan sebesar Rp42.375 Miliar yang diimbangi dengan beban bunga dan syariah sebesar Rp17.292 Miliar serta tambahan pemberian kredit sebesar Rp85.610 Miliar.

Sedangkan di tahun 2012 arus kas masuk bersih dari aktifitas operasional adalah sebesar Rp9.048 Miliar terutama berasal dari pendapatan bunga dan syariah serta pendapatan provisi & komisi masing-masing sebesar Rp41.306 Miliar dan Rp9.563 Miliar. Arus kas masuk bersih tersebut juga dipengaruhi oleh peningkatan giro dan tabungan sebesar Rp55.156 Miliar yang diimbangi dengan beban bunga dan syariah sebesar Rp15.062 Miliar serta tambahan pemberian kredit sebesar Rp74.973 Miliar.

ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI

Arus kas bersih yang digunakan untuk aktifitas investasi selama tahun 2013 adalah sebesar Rp12.562 Miliar terutama untuk melakukan pembelian aset tetap sebesar Rp1.584 Miliar, kenaikan efek-efek tersedia untuk dijual dan dimiliki hingga jatuh tempo sebesar Rp6.410 Miliar serta kenaikan obligasi pemerintah – tersedia untuk dijual dan dimiliki hingga jatuh tempo sebesar Rp4.643 Miliar.

Sedangkan di tahun 2012 arus kas bersih yang diperoleh dari aktivitas investasi adalah sebesar Rp1.546 Miliar terutama disebabkan adanya pembelian aset tetap sebesar Rp1.669 Miliar, penurunan obligasi pemerintah - tersedia untuk dijual dan dimiliki hingga jatuh tempo sebesar Rp377 Miliar serta kenaikan efek-efek tersedia untuk dijual dan dimiliki hingga jatuh tempo sebesar Rp97 Miliar.

ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN

Selama tahun 2013 arus kas bersih yang diperoleh dari aktifitas pendanaan adalah sebesar Rp6.354 Miliar antara lain dari kenaikan atas pinjaman yang diterima sebesar Rp6.689 Miliar dan dari kenaikan efek-efek yang dijual dengan janji dibeli kembali sebesar Rp4.656 Miliar.

Sedangkan arus kas bersih yang digunakan untuk aktifitas pendanaan selama tahun 2012 adalah sebesar Rp5.508 Miliar antara lain untuk pembayaran dividen dana program kemitraan dan program bina lingkungan sebesar Rp2.941 Miliar dan pembayaran atas pinjaman subordinasi sebesar Rp 714 Miliar.

analisis kinerja keuangan

Total aset lancar pada tahun 2013 mencapai Rp145.424 Miliar, meningkat dibandingkan posisi tahun 2012 yang sebesar Rp129.299 Miliar, suatu indikasi likuiditas yang sangat baik. Total aset lancar di akhir tahun 2013 mencapai 19,8% dari total aset atau 26,1% dari total simpanan non bank, yang juga mengindikasikan kondisi likuiditas yang baik.

Untuk mendukung likuiditas maupun meningkatkan aset produktif, Bank Mandiri juga memperoleh pendanaan melalui Collateral Fund Borrowing. Selain itu, arus kas dari dana pihak ketiga juga secara signifikan mempengaruhi posisi likuiditas bank.

POSISI LIKUIDITAS BANK MANDIRI PER 31 DESEMBER 2012 DAN 2013		
	2012 Rp Miliar	2013 Rp Miliar
Aset lancar ¹⁾	129.299	145.424
Obligasi Pemerintah yang diukur pada nilai wajar melalui Laporan L/R dan tersedia untuk dijual	55.680	59.047
Rasio kredit terhadap simpanan ²⁾	80,1%	84,46%
Aset lancar terhadap jumlah aset	20,3%	19,8%
Aset lancar terhadap simpanan	26,8%	26,1%

Catatan:

1) Aset lancar terdiri dari : kas, giro pada Bank Indonesia, giro pada bank lain, penempatan pada Bank Indonesia, bank dan lembaga keuangan lain, serta surat-surat berharga (tidak termasuk Obligasi Pemerintah) dalam portfolio yang diukur pada nilai wajar melalui Laporan L/R dan tersedia untuk dijual)

2) Simpanan tidak termasuk simpanan dari bank lain



kemampuan membayar hutang & kolektibilitas kredit

kemampuan membayar hutang & kolektibilitas piutang

Kemampuan Membayar Hutang

Kemampuan membayar hutang dapat diukur melalui beberapa rasio, antara lain rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas. Rasio-rasio tersebut akan menjadi tolok ukur bagi Bank Mandiri dalam menghitung kemungkinan risiko-risiko yang muncul dalam kegiatan operasional Bank.

Selain itu Pefindo dengan surat No. 1766/PEF-Dir/X/2013 tanggal 9 Oktober 2013 telah memutuskan untuk menetapkan kembali peringkat idAAA (**Triple A; Stable Outlook**) terhadap Bank Mandiri untuk periode Oktober 2013 sampai dengan 1 Oktober 2014. Hal tersebut menunjukkan kemampuan Bank Mandiri untuk memenuhi komitmen keuangan jangka panjangnya relatif **superior** jika dibandingkan dengan obligor Indonesia lainnya.

Likuiditas Bank

Likuiditas Bank dipengaruhi oleh struktur pendanaan, likuiditas aset, liabilitas kepada counterparty dan komitmen kredit kepada debitur. Bank Mandiri melakukan pengelolaan likuiditas dengan mengukur besarnya risiko likuiditas yang dimiliki oleh Bank. Untuk mengukur besarnya risiko likuiditas, Bank menggunakan beberapa indikator, antara lain adalah primary reserve ratio (rasio Giro Wajib Minimum dan Kas), *secondary reserve* (cadangan likuiditas), Loan to Deposit Ratio (LDR).

Pada tanggal 31 Desember 2013, posisi GWM Primer Rupiah adalah sebesar 8,00% dari total dana pihak ketiga Rupiah, sesuai dengan limit yang telah ditetapkan, sedangkan untuk cadangan GWM LDR adalah sebesar 0,00% karena tidak ada pelanggaran batas LDR yang ditetapkan oleh Bank Indonesia dan GWM Sekunder Rupiah adalah sebesar 18,08% dari total dana pihak ketiga Rupiah. Sementara untuk valuta asing, Bank memelihara GWM sebesar 8,10% dari total dana pihak ketiga valuta asing sesuai dengan limit yang ditetapkan.

Secondary reserve (cadangan likuiditas) adalah alat likuid Bank pendukung *primary reserve* dengan fungsi sebagai cadangan likuiditas terhadap kebutuhan dana yang tidak terjadwal. Dalam mengelola *secondary reserve*, Bank memiliki batasan cadangan likuiditas dalam bentuk limit *safety level*, yaitu proyeksi cadangan likuiditas Bank untuk 3 bulan ke depan. Pada tanggal 31 Desember 2013, cadangan likuiditas berada di atas *safety level*.

LDR merupakan rasio kredit yang diberikan kepada pihak ketiga terhadap dana pihak ketiga dalam valuta Rupiah dan valuta asing. LDR digunakan untuk melihat seberapa besar sumber dana yang berasal dari dana masyarakat, yang secara kontraktual umumnya berjangka pendek, digunakan untuk membiayai aset berupa kredit yang umumnya tidak likuid. Pada tanggal 31 Desember 2013, LDR Bank Mandiri adalah sebesar 82,97%, meningkat sebesar 5,31% dari tahun 2012. memenuhi kriteria "sangat likuid" dalam penilaian Tingkat Kesehatan Bank. LDR Bank Mandiri dimaksud berada diantara batas LDR yang ditetapkan oleh Bank Indonesia yaitu 78% sampai 92%, yang merupakan indikator bagi kesehatan finansial suatu Bank.

Solvabilitas Bank

Bank Mandiri mengukur solvabilitas melalui rasio permodalan Bank. Bank Mandiri melakukan Kebijakan permodalan secara *prudent* dengan melakukan diversifikasi sumber permodalan untuk mengantisipasi rencana strategis jangka panjang dan mengalokasikan modal secara efisien pada segmen bisnis yang memiliki potensi untuk memberikan profil *risk-return* yang optimal, termasuk penempatan dan penyertaan pada perusahaan anak dalam rangka memenuhi ekspektasi *stakeholder* termasuk investor dan regulator.

Bank Mandiri memastikan kecukupan modal Bank untuk dapat memenuhi risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional yang tercermin dari Rasio Kecukupan Modal (*Capital Adequacy Ratio*[CAR]). Rasio Kecukupan Modal (*Capital Adequacy Ratio* [CAR]) adalah rasio modal terhadap aset tertimbang menurut risiko (*Risk-Weighted Assets* [RWA]). Berdasarkan peraturan Bank Indonesia, jumlah modal untuk risiko kredit terdiri dari Modal Inti ("Tier I") dan Modal Pelengkap ("Tier II") dikurangi penyertaan pada Entitas Anak. Dalam rangka perhitungan Risiko Pasar, Bank dapat memasukkan komponen Modal Pelengkap Tambahan ("Tier III") yaitu Pinjaman Subordinasi berjangka pendek yang memenuhi kriteria tertentu sebagai komponen Modal. Rasio Kecukupan Modal (Bank Mandiri saja) adalah sebagai berikut:

	2012	2013
CAR untuk modal inti	13,60%	13,40%
CAR untuk risiko kredit	17,66%	16,99%
CAR untuk risiko kredit dan operasional	15,52%	14,99%
CAR untuk risiko kredit dan pasar	17,61%	16,92%
CAR untuk risiko kredit, operasional dan pasar	15,48%	14,93%

Rasio kecukupan modal minimum Bank (Bank saja) pada tanggal 31 Desember 2013 dengan memperhitungkan risiko kredit, operasional dan pasar adalah 14,93%. Nilai CAR tersebut masih berada diambang batas CAR dan CAR insentif yang ditetapkan oleh Bank Indonesia sebesar 14%.

Rentabilitas Bank

Rentabilitas konsolidasian bank diukur melalui rasio-rasio berikut:

	2013	2012	2011	2010	2009
ROE	22,23%	22,60%	21,98%	24,24%	22,06%
ROA	3,54%	3,54%	3,38%	3,40%	2,96%
NIM	5,57%	5,46%	5,11%	5,28%	5,04%
CER	42,93%	45,47%	46,13%	42,36%	44,97%
BOPO	67,66%	68,13%	70,75%	69,08%	72,73%

Pada tahun 2013, Bank Mandiri mencatat Return on Asset yang stabil sebesar 3,54%. Sedangkan Net Interest Margin mengalami peningkatan menjadi 5,57% dari 5,46% di tahun 2012. Dengan level NIM tersebut maka Bank Mandiri merupakan salah satu Bank dengan tingkat *profitabilitas* yang baik.

Cost Efficiency Ratio Bank Mandiri di tahun 2013 adalah sebesar 42,93%. Hal ini menunjukkan keberhasilan Bank Mandiri dalam menerapkan strategi efisiensi dan efektivitas kegiatan operasional. Peningkatan kredit dan perluasan operasional.

Rasio BOPO mengalami penurunan menjadi sebesar 67,66% dari posisi di tahun 2012 yang sebesar 68,13%. Rasio tersebut menunjukkan keberhasilan manajemen dalam mempertahankan efisiensi dan efektivitas kegiatan operasional seperti ditunjukkan



kemampuan membayar hutang & kolektibilitas piutang

Rasio-rasio tersebut menunjukkan Bank Mandiri memiliki kemampuan untuk menghasilkan laba dan tingkat efektivitas yang baik dalam menjalankan operasional perusahaannya.

Kolektibilitas Kredit

Kolektibilitas Kredit Bank terlihat dari total kredit bermasalah (*Non-Performing Loan [NPL]*). NPL Bank Mandiri pada tahun 2013 tetap terkendali dikisaran 1,91% dengan besaran Rp9 Triliun. Besaran NPL tersebut jauh dibawah ambang batas NPL yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.

(Rp Miliar)

	2013	2012	2011	2010	2009
Kredit	472.435	388.830	314.381	246.201	198.547
Lancar	445.659	366.671	294.385	223.258	173.497
Perhatian Khusus	17.755	14.856	12.986	16.924	18.838
Kurang Lancar	1.222	1.170	948	1.437	877
Diragukan	1.061	812	877	787	921
Macet	6.738	5.319	5.185	3.795	4.414
NPL	9.021	7.302	7.010	6.019	6.212
NPL (%)	1,91%	1,88%	2,23%	2,44%	3,13%

struktur modal dan kebijakan manajemen atas struktur modal

KEBIJAKAN STRUKTUR MODAL

Kebijakan permodalan Bank Mandiri adalah secara *prudent* melakukan diversifikasi sumber permodalan yang sinkron dengan rencana strategis jangka panjang dan mengalokasikan modal secara efisien pada segmen bisnis yang memiliki potensi untuk memberikan profil *risk-return* yang optimal, termasuk penempatan dan penyertaan pada entitas anak dalam rangka memenuhi ekspektasi *stakeholder* termasuk investor dan regulator.

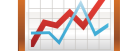
Bank Mandiri memastikan memiliki kecukupan modal untuk dapat memenuhi risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional. Bank mengacu kepada regulasi Bank Indonesia dalam melakukan perhitungan kecukupan modal untuk risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional. Untuk risiko kredit, Bank menggunakan pendekatan Standar Basel II (*Standardized Approach*). Untuk risiko pasar, menggunakan Model Standar, sedangkan secara internal Bank telah menggunakan Value at Risk sebagai Moedl Internal. Untuk risiko operasional, Bank mengacu kepada Pendekatan Indikator Dasar Basel II (*Basic Indicator Approach*) dan sudah mensimulasikan Pendekatan Standar (*Standardized Approach*).

Bank Mandiri telah menerapkan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.14/18/PBI/2012 tanggal 28 November 2012 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum untuk pelaporan posisi 31 Desember 2013.

Rasio kecukupan modal (bank saja) sesuai dengan Peraturan BI pada tanggal 31 Desember 2013 dan 2012 adalah sebagai berikut:

STRUKTUR MODAL (Rp Miliar)

	31 Desember	
	2013	2012
Modal:		
Modal Inti	65.854	54.438
Modal Pelengkap	7.491	7.509
Jumlah modal untuk risiko kredit, risiko operasional dan risiko pasar	73.345	61.947
Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) Kredit	431.633	350.761
Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) Operasional	57.671	48.385
Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) Pasar	1.972	1.044
Jumlah ATMR untuk risiko kredit, risiko operasional dan risiko pasar	491.276	400.190



struktur modal

31 Desember

	2013	2012
CAR untuk modal inti	13,40%	13,60%
CAR untuk risiko kredit	16,99%	17,66%
CAR untuk risiko kredit dan operasional	14,99%	15,52%
CAR untuk risiko kredit dan pasar	16,92%	17,61%
CAR untuk risiko kredit, operasional dan pasar	14,93%	15,48%
CAR Minimum Modal Inti	5,00%	5,00%
CAR Minimum Total Modal	8,00%	8,00%

1. Modal Inti

Merupakan modal Bank yang terdiri dari: modal saham yang disetor, cadangan yang diungkapkan sebagai: modal sumbangan, tambahan modal disetor, laba ditahan (termasuk saldo laba yang dicadangkan untuk tujuan tertentu), penurunan nilai atas instrumen Keuangan yang tersedia untuk dijual, selisih karena penjabaran laporan Keuangan kantor cabang luar negeri, penyisihan penghapusan aset atas aset non produktif yang wajib dihitung dan penyertaan (50%). Modal Inti Bank Mandiri saja pada tahun 2013 sebesar Rp65.854 Miliar, naik sebesar 20,97% dari posisi Rp54.438 Miliar ditahun sebelumnya, karena adanya tambahan modal dari komponen laba ditahan.

2. Modal Pelengkap (maksimum 100% dari modal inti)

Modal pelengkap mengacu pada modal Bank yang terdiri dari: penilaian kembali aset tetap, penyisihan umum untuk provisi penghapusan aset produktif, pinjaman sub ordinasi dan penyertaan (50%). Modal pelengkap Bank Mandiri saja pada tahun 2013 sebesar Rp7.491 Miliar, turun sebesar 0,24% dari posisi Rp7.509 Miliar ditahun sebelumnya.

ikatan yang material atas investasi barang modal

INVESTASI NON-INFORMATION & TECHNOLOGY

Pengembangan Jaringan Distribusi

Sepanjang tahun 2013, Bank Mandiri melaksanakan ikatan yang material atas barang modal berupa perluasan distribusi layanannya dengan penambahan jaringan dan modernisasi jaringan Automated Teller Machine (ATM) maupun mesin Electronic Data Capture (EDC) serta pembangunan kantor-kantor cabang baru di beberapa lokasi yang strategis dalam mata uang Rupiah maupun US Dollar, yang biayanya bersumber dari dana internal Bank Mandiri.

Penambahan kantor cabang dilaksanakan dengan pembukaan 53 kantor cabang baru, yang terdiri dari 1 kantor cabang pembantu dan 52 kantor kas, 20 payment point, 1 priority outlet dan 4 priority lounge di dalam negeri, serta 1 kantor kas di luar negeri, tepatnya di Timor Leste. Selain itu, dilaksanakan pula penambahan jaringan layanan bisnis mikro berupa pembukaan 174 kantor cabang Mandiri Micro Unit dan 138 unit Mandiri Micro Unit. Perluasan jaringan layanan unit bisnis juga dilaksanakan dengan pembukaan 20 Business Banking Floor, 20 Business Banking Desk, 20 Mandiri Bisnis, 1 Trade Service Desk, 3 Consumer Loan Business Center, dan 7 Consumer Loan Business Outlet.

Penambahan jaringan dan modernisasi ATM dilaksanakan dengan penambahan 529 Mandiri ATM baru, yang terdiri dari 469 mesin cash dispenser, 50 cash deposit machine, 5 mobile ATM, dan 5 drive thru ATM, serta modernisasi 971 Mandiri ATM yang sudah ada sebelumnya.

INVESTASI INFORMATION & TECHNOLOGY

Perjanjian Integrated Banking System Dengan Vendor

Pada tanggal 20 Juli 2001, Bank Mandiri mengadakan perjanjian dengan vendor untuk pengadaan piranti lunak dan jasa instalasi untuk sistem perbankan terpadu, yang disebut eMAS (Enterprise Mandiri Advanced System), dengan nilai kontrak termasuk PPN 10% sebesar USD47.535.022,70. Perjanjian tambahan juga diadakan pada tanggal 23 April 2002, 28 Agustus 2003, 12 April 2004, 4 Juli 2005, 22 September 2008 dan Desember 2009 dengan nilai kontrak masing-masing (termasuk PPN) sebesar USD20.467.218,20, USD462.000, USD1.014.344,21, USD44.000, USD44.000 dan USD44.000. Pada tanggal 8 September 2008, Bank Mandiri mengadakan addendum perjanjian dengan vendor terkait modul CRM yang terdapat pada kontrak tanggal 23 April 2002 dan mengubah nilai kontrak dari sebesar USD5.262.865,3 menjadi sebesar USD1.155.000, sehingga total nilai kontrak-kontrak tersebut adalah sebesar USD65.502.719,81.

Realisasi pembayaran sampai dengan 31 Desember 2011 sebesar USD65.489.516,88. Estimasi persentase penyelesaian proyek posisi 31 Desember 2011 mencapai 99,98%. Pada tanggal 14 September 2009, Bank Mandiri mengadakan perjanjian dengan vendor untuk menambah fitur eMAS sesuai perjanjian Application Management Services 2008 dengan system blanket order dengan nilai kontrak maksimum sebesar USD693.000. Perjanjian dengan sistem blanket order didasarkan pada estimasi mandays aktual yang akan dilakukan oleh vendor atas pekerjaan penambahan fitur eMAS tersebut. Pada tanggal 31 Desember 2011, nilai kontrak dengan pendekatan



ikatan material atas investasi barang modal

realisasi pembayaran adalah sebesar USD547.112,50 dan Bank Mandiri telah melakukan pembukuan atas nilai realisasi pembayaran sebagai aset tetap sebesar USD449.350,00 sehingga estimasi penyelesaian proyek posisi 31 Desember 2011 adalah 82,13%. Pada tanggal 15 Januari 2011, Bank Mandiri mengadakan perjanjian dengan vendor untuk menambah fitur eMAS sesuai perjanjian Application Management Services 2010 dengan system blanket order dengan nilai kontrak maksimum sebesar USD1.052.722. Pada tanggal 31 Desember 2011 nilai kontrak dengan pendekatan realisasi pembayaran adalah sebesar USD691.283,45 dan Bank Mandiri telah melakukan pembukuan atas nilai realisasi pembayaran sebagai aset tetap sebesar USD359.700,00 sehingga estimasi penyelesaian proyek posisi 31 Desember 2011 adalah 52,03%.

Pada tanggal 22 November 2012, Bank Mandiri mengadakan Perjanjian dengan vendor untuk menambah fitur eMAS sesuai perjanjian Application Management Services 2011 sebesar USD866.125 dan Application Management Services 2012 sebesar USD1.190.000 dengan sistem *blanket order* sehingga total nilai kontrak maksimum sebesar USD2.056.125. Pada tanggal 31 Desember 2012, nilai kontrak dengan pendekatan realisasi pembayaran adalah sebesar USD627.000 dan Bank telah melakukan pembukuan atas nilai realisasi pembayaran sebagai aset tetap sebesar USD627.000 sehingga proyek ini telah selesai pada posisi 31 Desember 2012.

Pada tanggal 31 Desember 2013 nilai kontrak dengan pendekatan realisasi pembayaran untuk Application Management Services 2012 adalah sebesar USD1.078.350 dan Bank Mandiri telah melakukan pembukuan atas nilai realisasi pembayaran sebagai aset tetap sebesar USD977.900 sehingga estimasi penyelesaian proyek posisi 31 Desember 2013 adalah 82,18%.

MITIGASI RISIKO

Mempertimbangkan bahwa Bank Mandiri memiliki aset dalam bentuk US Dollar, yang memberikan pendapatan dalam bentuk US Dollar juga, maka secara tidak langsung aset tersebut merupakan *natural hedge* atas kewajiban-kewajiban yang dimiliki Bank Mandiri dalam bentuk valuta asing.

peningkatan pendapatan yang material

Di tengah tekanan kondisi global yang kurang kondusif, Mandiri Group sepanjang tahun 2013 telah berhasil menunjukkan peningkatan kinerja keuangan yang signifikan. Peningkatan kinerja keuangan tersebut seiring dengan meningkatnya volume bisnis dengan kualitas yang terjaga baik, meningkatnya efisiensi operasional, serta semakin membaiknya komposisi kredit dan dana masyarakat.

Hingga akhir tahun 2013, Mandiri Group berhasil mencetak laba bersih sebesar Rp18,2 Triliun atau meningkat 17,4% dari laba bersih tahun 2012 yang sebesar Rp15,5 Triliun dengan Return on Equity (ROE) sebesar 22,23%.

PENDAPATAN BUNGA

Perekonomian global tahun 2013 tumbuh melambat dengan volatilitas di pasar uang dan pasar modal yang semakin meningkat serta laju inflasi yang meningkat, sehingga likuiditas pun menjadi semakin ketat. Kebijakan Bank Indonesia untuk mendorong peningkatan fungsi intermediasi perbankan juga ikut mendorong pengetatan likuiditas yang tercermin dari peningkatan LDR Mandiri Group di tahun 2013 yang meningkat 435 bps yaitu dari 80,11% di tahun 2012 menjadi 84,46%.

Untuk mendukung pertumbuhan bisnis yang sehat dan berkesinambungan di masa yang akan datang, perlu dukungan yang kuat pada penerapan prinsip kehati-hatian dalam penyaluran kredit. Menyadari hal tersebut serta melihat kondisi global, maka sepanjang tahun 2013 Mandiri Group fokus pada peningkatan kualitas kredit dan selektif dalam menyalurkan kredit. Dengan penerapan strategi tersebut, kredit tumbuh 21,5 % YoY sedikit melambat dibandingkan pertumbuhan tahun 2012 sebesar 23,7% YoY namun dengan kualitas kredit yang terjaga baik. NPL Gross terjaga di level 1,9% dengan *coverage ratio* yang cukup besar yaitu sebesar 185,3%.

Terjaganya kualitas kredit disertai dengan peningkatan komposisi kredit ritel mencapai 31,2% dari total kredit atau sebesar Rp130,2 Triliun, menyebabkan kenaikan pendapatan bunga sepanjang tahun 2013 sebesar 18% YoY yaitu dari Rp42,5 Triliun pada tahun 2012 menjadi Rp50,2 Triliun. Dari total pendapatan bunga tersebut, sebesar Rp38,2 Triliun atau 76,07% merupakan kontribusi pendapatan bunga yang berasal dari penyaluran kredit.

Pendapatan bunga yang berasal dari obligasi pemerintah juga mengalami peningkatan hingga 13,29% YoY yaitu dari Rp3,08 Triliun pada tahun 2012 menjadi Rp3,48 Triliun pada Desember 2013. Peningkatan ini terjadi seiring dengan peningkatan suku bunga SPN sebesar 230 bps dari rata-rata pada kisaran 2,5% - 3% pada tahun 2012 menjadi rata-rata sekitar 3,08% - 5,88%. Adapun total obligasi pemerintah yang dimiliki Bank Mandiri adalah sebesar Rp82,23 Triliun atau 11,2% dari total asset.

Jenis Pendapatan Bunga	Rincian Pendapatan Bunga Dan Syariah					
	2011		2012		2013	
	Rp Miliar	% Total	Rp Miliar	% Total	Rp Miliar	% Total
Kredit	26.603	70,5	32.310	75,9	38.195	76,1
Obligasi Pemerintah	4.214	11,2	3.075	7,2	3.484	6,9
Penempatan	1.281	3,4	730	1,7	847	1,7
Efek - efek	1.387	3,7	887	2,1	1.085	2,2
Pendapatan Pembiayaan	546	1,4	654	1,6	920	1,8
Pendapatan Syariah	3.390	9,0	4.347	10,2	5.070	10,1
Lainnya	309	0,8	547	1,3	608	1,2
Total Pendapatan Bunga	37.730	100,0	42.550	100,0	50.209	100,0



peningkatan pendapatan yang material

BEBAN BUNGA

Total Beban Bunga naik sebesar 16,1% dari Rp15,0 Triliun di tahun 2012 menjadi Rp17,4 Triliun di tahun 2013, karena pertumbuhan dana pihak ketiga yang cukup signifikan terutama tabungan dan deposito yang masing-masing tumbuh sebesar 17,4% dan 17%, lebih besar daripada pertumbuhan giro yang hanya 8,4% seiring peningkatan suku bunga acuan BI Rate sebesar 175 bps selama tahun 2013. Hal tersebut juga menyebabkan rasio dana murah mengalami penurunan dari semula sebesar 65,5% pada tahun 2012 menjadi 64,7% pada tahun 2013.

Komposisi Beban Bunga						
	2011		2012		2013	
	Rp. Miliar	% Total	Rp. Miliar	% Total	Rp. Miliar	% Total
Giro	1.116	7,0	1.260	8,4	1.399	8,0
Tabungan	3.009	18,9	2.860	19,0	3.218	18,5
Deposito	10.031	62,9	8.814	58,7	10.219	58,6
Lainya	1.798	11,3	2.086	13,9	2.596	14,9
Total	15.954	100	15.020	100	17.432	100

PENDAPATAN BUNGA BERSIH

Pendapatan bunga bersih dan premi bersih di tahun 2013 sebesar Rp35,4 Triliun meningkat dibandingkan tahun 2012 yang sebesar Rp29,7 Triliun. Peningkatan tersebut disumbang oleh naiknya pendapatan bunga seiring pertumbuhan kredit ritel sebesar 23,7% YoY sehingga *yield on assets* meningkat 234 bps menjadi 10,56% di tahun 2013 dari 8,22% di tahun 2012. Hal tersebut pada akhirnya mendorong peningkatan NIM dari 5,46% pada tahun 2012 menjadi 5,57% pada tahun 2013.



PENDAPATAN OPERASIONAL LAINNYA YANG CUKUP SIGNIFIKAN

Pendapatan Operasional Lainnya (POL) tahun 2013 mengalami peningkatan 18,6% dari sebesar Rp12,2 Triliun di 2012 menjadi Rp14,5 Triliun di tahun 2013. Salah satu penyumbang kenaikan pendapatan operasional lainnya ini adalah pendapatan transaksi valuta asing yang mengalami pertumbuhan sebesar 69,3% dari Rp1 Triliun di tahun 2012 menjadi Rp1,8 Triliun, seiring meningkatnya kurs di tahun 2013. Pendapatan lain-lain mencatat pertumbuhan 21,3% dari Rp3,4 Triliun di tahun 2012 menjadi Rp4,1 Triliun di tahun 2013. Sementara itu, penurunan terjadi pada transaksi surat berharga dan obligasi pemerintah dari sebesar Rp339 Miliar pada tahun 2012 menjadi rugi sebesar Rp180 Miliar. Hal tersebut disebabkan oleh penurunan keuntungan jual beli surat berharga dalam kelompok diperdagangkan, dan juga karena penurunan volume surat berharga yang diperjualbelikan.

peningkatan pendapatan yang material

Pendapatan Operasional Lainnya (Rp Miliar)		
	2012	2013
Provisi dan komisi lainnya	7.400	8.704
Pendapatan transaksi valuta asing	1.094	1.853
Keuntungan /(kerugian)/ penurunan nilai obligasi pemerintah & surat berharga	339	(180)
Others	3.404	4.129
Total	12.237	14.506

BEBAN OPERASIONAL LAINNYA

Pada tahun 2013 beban operasional lain yang terdiri dari beban umum administrasi, beban gaji dan tunjangan serta lain-lain – bersih mengalami peningkatan dari Rp18,91 Triliun menjadi Rp21,50 Triliun atau tumbuh sebesar 13,7% YoY. Peningkatan biaya yang terjadi masih terkendali dengan baik dibawah pertumbuhan pendapatan operasional yang tumbuh mencapai 19,0% YoY. Peningkatan biaya tenaga kerja sejalan dengan ekspansi bisnis yang terus dilakukan oleh Bank Mandiri, dengan berbagai penambahan pegawai untuk cabang-cabang baru maupun yang sudah ada untuk mengoptimalkan potensi bisnis dan meningkatkan nilai tambah untuk pelanggan.

Sepanjang tahun 2013, Mandiri Group melakukan penambahan tenaga kerja sebanyak 3.220 pegawai dari posisi tahun 2012 sebanyak 30.762 pegawai menjadi 33.982 pegawai pada tahun 2013. Untuk terus meningkatkan kepuasan pegawai yang diyakini akan berdampak positif pada kepuasan pelanggan, Mandiri Group juga meningkatkan insentif dan berbagai pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan dan kapabilitas pegawai. Dengan demikian, peningkatan biaya tenaga kerja yang terjadi dapat memberikan dampak yang positif pada peningkatan pendapatan perusahaan.

Beban operasional lainnya (Rp Miliar)			
	2011	2012	2013
Beban umum & administrasi	6.578	8.254	9.899
Beban gaji & tunjangan	6.766	8.046	9.431
Lain-lain-Bersih	2.968	2.613	2.171
Jumlah beban operasional lainnya	16.312	18.913	21.501

BEBAN CKPN DAN AKTIVA PRODUKTIF

Jumlah beban cadangan kerugian penurunan nilai bersih di tahun 2013 mengalami kenaikan sebesar 43,2% YoY dari Rp3,39 Triliun pada tahun 2012 menjadi Rp4,86 Triliun. Kenaikan ini sebagai langkah antisipatif yang diambil oleh Manajemen Bank Mandiri terkait dengan gejolak perekonomian yang terjadi ditahun 2013.

LABA OPERASIONAL DAN LABA SEBELUM PAJAK

Pada tahun 2013, Laba dari hasil operasional meningkat sebesar 19,4% menjadi sebesar Rp23,6 Triliun dari nilai sebelumnya sebesar Rp19,6 Triliun di tahun 2012. Bank Mandiri juga memperoleh Pendapatan Non Operasional Bersih di tahun 2013 sebesar Rp510 Miliar, sehingga total nilai laba sebelum pajak menjadi sebesar Rp24,1 Triliun, naik 17,4% dibandingkan dengan tahun 2012 yang sebesar Rp20,5 Triliun.

LABA BERSIH

Laba bersih yang dihimpun setelah memperhitungkan pajak penghasilan di tahun 2013 adalah sebesar Rp18,2 Triliun naik sebesar 17,4% dari tahun 2012 yang sebesar Rp15,504 Triliun dan laba bersih per saham adalah sebesar Rp780,16.



perbandingan antara target dan realisasi di tahun buku

PENCAPAIAN TARGET 2013

Secara umum, pada tahun 2013, Bank Mandiri telah menunjukkan kinerja yang memuaskan, terlihat pada beberapa pencapaian kinerja kunci sebagai berikut:

1. Bank Mandiri berhasil membukukan pertumbuhan kredit 21,5% YoY lebih besar dari target yang ditetapkan sekitar 20%, dengan kualitas (NPL ratio) yang terjaga baik sebesar 1,90% jauh lebih baik dari target yang ditetapkan sebesar 2,25%.
2. Penghimpunan dana murah mencapai Rp359,96 Triliun mampu melampaui target yang ditetapkan sebesar Rp350 Triliun, dengan komposisi dana murah mencapai 64,7% dari total Dana.
3. Net Interest Margin (NIM) mencapai sebesar 5,57% meningkat 11 bps dibandingkan realisasi tahun 2012 dan sedikit lebih baik dari target yang ditetapkan di tahun 2013 sebesar 5,46%.
4. Efisiensi dapat dikelola dengan baik yang tercermin dari semakin membaiknya efficiency ratio sebesar 254 bps ke level 42,93%, jauh lebih baik dibandingkan target yang ditetapkan sebesar 45%.
5. Jaringan distribusi juga mengalami peningkatan melebihi target yang ditetapkan. Jumlah kantor cabang sepanjang tahun 2013 bertambah sebanyak 240 unit menjadi 2.050 cabang. Pertambahan ini mampu melampaui target yang ditetapkan sebanyak 60 unit.

TARGET 2014

Untuk tahun 2014, dengan mempertimbangkan kondisi perekonomian Indonesia, kesiapan infrastruktur bisnis serta persaingan di industri perbankan, maka Mandiri Group telah menargetkan pencapaian beberapa kinerja kunci sebagai berikut:

1. Pertumbuhan kredit retail ditargetkan diatas 25%
2. Komposisi dana murah tetap terjaga pada kisaran 69%
3. Rasio NPL tetap terjaga dengan baik di level 2%
4. Rasio CER dibawah 40%

	Target 2013	Pencapaian 2013	Target 2014
Pertumbuhan Kredit	20%	21.5%	16% – 18%
Dana Murah	Rp350 Tn	Rp359,96 Tn	Rp406,7 Tn
NIM	5,50%	5,57%	~5.7%
Efficiency Ratio	45%	42,93%	<40%
Gross NPL	2,25%	1,9%	2%

informasi dan fakta material setelah tanggal laporan akuntan

Tidak terdapat informasi maupun fakta material yang terjadi dan memiliki dampak signifikan bagi kinerja dan risiko usaha Perseroan di masa mendatang, setelah tanggal laporan akuntan.

prospek pengembangan usaha

Tahun 2013 merupakan tahun penuh tantangan bagi perekonomian dan industry perbankan. Kebijakan berisiko yang diambil Amerika Serikat seperti *tapering* dan government shutdown memberi tekanan yang cukup besar kepada *emerging market country*, termasuk Indonesia. Hal tersebut mendorong peningkatan volatilitas di pasar uang dan pasar modal di *emerging country* yang tercermin dari pelemahan nilai tukar serta pengetatan likuiditas. Tekanan internal yang cukup besar bagi perekonomian Indonesia muncul seiring dengan pengurangan subsidi BBM, kenaikan TDL listrik serta kenaikan Upah Minimum Regional yang mendorong peningkatan laju inflasi kearah 2 digit.

Ditengah perlambatan ekonomi dan tekanan pengembangan bisnis khususnya di segment retail, Mandiri Group tetap mampu berjuang dan berhasil menuntaskan tahun 2013 dengan pencapaian kinerja keuangan yang sangat baik. Mandiri Group tetap menunjukkan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan dengan menjaga konsistensi pada tiga fokus bisnis, yaitu *Wholesale Transaction, Retail Payment & Deposits* dan *Retail Financing*. Pengembangan bisnis tetap dilakukan dengan fokus pada aspek peningkatan kualitas aktiva produktif dan prinsip kehati-hatian dengan penajaman bisnis berbasis transaksi untuk memperkuat likuiditas dana. Kami tetap komit menyelesaikan inisiatif-inisiatif strategis di tahun 2013 dalam rangka meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Pencapaian ini menjadi sangat penting karena akan menjadi fondasi yang kuat bagi Mandiri Group untuk memasuki tahun 2014 sebagai tahun akhir Transformasi Tahap II.

Sepanjang tahun 2013, Mandiri Group juga telah melakukan beberapa langkah penting untuk memperkokoh landasan pertumbuhan yang sustain dengan memperhatikan penggunaan modal secara efisien dan efektif. Manajemen secara berkelanjutan telah melakukan penyempurnaan penerapan *prudent banking, GCG* serta *internal control* yang efektif. Standar pengelolaan *risk management, good corporate governance, audit* dan *internal control* serta *compliance* yang telah berlaku di Bank Mandiri juga telah diimplementasikan secara bertahap di seluruh entitas anak. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif atas seluruh aktivitas di Mandiri Group dalam rangka mewujudkan visi menjadi Lembaga Keuangan Paling Dikagumi dan Progresif Di Indonesia di tahun 2014.

Tahun 2014 merupakan tahun krusial secara ekonomi dan politik dengan berbagai tantangan eksternal dan internal yang harus dihadapi. Volatilitas pasar uang dan pasar modal diperkirakan masih cukup tinggi akibat sentimen negatif pelaku pasar terhadap *tapering AS* dan trend pergeseran *landscape* ekonomi global dari negara berkembang. Likuiditas perbankan juga akan semakin ketat seiring dengan tingginya LDR serta melambatnya pertumbuhan dana akibat *shifting* penempatan dana ke Surat Hutang Negara. Kualitas kredit perbankan nasional juga berpotensi menurun khususnya yang berbasis impor dan korporasi.



prospek dan pengembangan usaha

Dengan perkembangan global tersebut, Bank Indonesia memperkirakan pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2014 akan tumbuh pada kisaran 5,8% - 6,2%. BI akan tetap konsisten berupaya mengarahkan inflasi ke sasaran 4,5%±1% pada tahun 2014 dan 4%±1% pada tahun 2015, serta mengendalikan defisit transaksi berjalan menurun ke tingkat yang lebih sehat. Defisit transaksi berjalan pada 2014 akan mencapai USD25 Miliar hingga USD26 Miliar atau 2,9% dari produk domestik bruto. Kondisi tersebut lebih baik dibanding akhir 2013 yang diperkirakan mencapai 31 Miliar dolar AS atau 3,6 persen dari PDB. (Sumber: Rapat Dewan Gubernur Bank Indonesia, Januari 2014)

Tantangan eksternal bagi perkembangan bisnis industri perbankan juga timbul dari ranah politik, mengingat tahun 2014 akan berlangsung pemilihan umum legislatif dan pemilihan Presiden. Selain itu tahun depan perbankan nasional juga dituntut mempersiapkan pondasi yang kuat menghadapi implementasi Masyarakat Ekonomi Asean di tahun 2015. Sementara itu dari aspek internal, Mandiri Group juga menghadapi tantangan menuntaskan transformasi lanjutan sesuai dengan Rencana Kerja Jangka Panjang (Corporate Plan) 2010 – 2014. Hasil dari pencapaian tahun 2014 menjadi fondasi bagi pengembangan bisnis dan transformasi kedepannya.

Untuk mendukung pengembangan usaha di tahun 2014, secara spesifik fokus pengembangan bisnis akan kami arahkan terhadap pengelolaan likuiditas secara cermat dan hati-hati, disiplin dalam pengendalian kualitas asset, serta disiplin dalam mengelola margin dalam rangka mencapai target perolehan laba dan pengembangan bisnis yang *sustain*. Selain itu ditengah peningkatan kompleksitas dan intensitas persaingan, kami juga akan memperkuat serta meningkatkan produktivitas infrastruktur pendukung baik SDM, teknologi, maupun *risk management* di Mandiri Group. Pengembangan dan peningkatan kapasitas yang disiplin dilakukan secara berkelanjutan, menjadi fondasi yang kuat bagi Mandiri Group untuk dapat meningkatkan daya saing Mandiri Group di tataran regional menjadi The Best Bank in ASEAN tahun 2020.

aspek pemasaran

STRATEGI PEMASARAN

Terkait dengan strategi promosi dan pemasaran, Bank Mandiri menggunakan "360° Marketing Strategy" sebagai pedoman strategi pemasaran yang memberikan beragam contact point bagi nasabah baik melalui media konvensional maupun media digital serta melakukan pengukuran kepada setiap program pemasaran yang dijalankan.

Pada tahun 2013, kami melanjutkan inisiatif pemasaran yang telah kami lakukan pada tahun 2012. Namun pada tahun ini kami meningkatkan alokasi anggaran untuk media pemasaran dari TV/media cetak ke *below the line* dan *digital marketing* dengan fokus penggunaan media *online* termasuk Paid On-line Media, Social Media, dan Microsite. Inisiatif tersebut terbukti efektif mendorong peningkatan aktivasi produk/program serta menekan biaya promosi.

Dari aspek pemasaran, aliansi antar Unit Bisnis, *task force* serta perusahaan-perusahaan anak Bank Mandiri, antara lain melalui utilisasi media, menjadi hal penting mengingatkan aliansi tersebut dapat mengakselerasi pencapaian bisnis di semua segmen. Selain itu, kegiatan yang juga dioptimalkan adalah promosi melalui aliansi, serta pengembangan produk dan program yang disesuaikan dengan kebutuhan nasabah. Ke depan, komunikasi dan aliansi pemasaran dengan entitas-entitas anak perlu lebih ditingkatkan sehingga menghasilkan produktivitas atau efektifitas budget anggaran yang lebih baik untuk masing-masing entitas anak dalam upaya meningkatkan penetrasi masing-masing entitas anak.

Aspek pemasaran kami lakukan melalui strategi *value chain* yang saat ini terbukti efektif dalam meningkatkan penghimpunan dana secara *sustainable* sehingga perlu lebih dikembangkan. Saat ini akuisisi nasabah melalui strategi *value chain* untuk nasabah SPBU, Telco, Semen, Rokok, maupun Tekstil telah berjalan dengan sangat baik, dan fokus kedepannya perlu diarahkan untuk meningkatkan *average balance* agar terjadi peningkatan yang signifikan. Penghimpunan dana masyarakat juga perlu lebih ditingkatkan lagi, khususnya dana murah. Untuk itu perlu upaya maksimal untuk meningkatkan penghimpunan dana khususnya Giro dan Tabungan Bisnis, melalui peningkatan volume transaksi nasabah dan pengembangan program pemasaran dana yang efektif. Inisiatif implementasi program Devisa Hasil Ekspor (DHE) yang telah dikembangkan akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya oleh seluruh Bisnis Unit karena secara langsung dapat meningkatkan dana murah valas dari transaksi ekspor, serta mendorong penyaluran hasil ekspor kembali ke Indonesia.

Dari segmen Corporate dan Commercial, pendalaman pemasaran dilakukan melalui strategi intensifikasi dan ekstensifikasi nasabah dengan lebih fokus dan mendalam dengan mempertimbangkan potensi dana dari BUMN dan Instansi Pemerintah yang masih sangat dominan setiap tahunnya, dimana Bank Mandiri memiliki *market share* yang cukup besar. Besarnya potensi aliran dana anggaran pemerintah di berbagai daerah juga mencerminkan tingginya potensi di segmen *government* ini. Selanjutnya, target diarahkan untuk menambah jumlah nasabah diluar BUMN khususnya yang tidak terkait dengan APBN. Intensifikasi dana murah juga dilakukan melalui peningkatan jumlah transaksi nasabah-nasabah *existing* sehingga akan mengurangi ketergantungan pada dana-dana nasabah BUMN yang volatilitasnya cukup tinggi.

Fokus pertumbuhan bisnis juga akan diarahkan pada peningkatan pembukaan rekening nasabah baru khususnya nasabah pebisnis korporasi yang memiliki transaksi aktif dan pengendapan dananya terus tumbuh secara *sustain*. Bank Mandiri selalu mendorong setiap nasabah debiturnya untuk menggunakan rekening giro sebagai *operating account*.

Untuk *consumer card*, fokus ke depan akan semakin diperluas, tidak hanya pada nasabah tipe *revolving* saja namun akan diarahkan juga untuk membidik fokus mengejar nasabah tipe *transactor*, melalui program-program yang baru dan berbeda tentunya. Inisiatif *consumer card* tersebut juga didukung oleh pengembangan program-program pemasaran yang inovatif, peningkatan kualitas layanan, akuisisi *new customer*, perluasan area ekspansi *secondary city*, akuisisi *new customer*, peningkatan *active account*, stabilisasi *approval rate*, serta pemilihan program dan *merchant* yang dapat meningkatkan transaksi dan *revolver rate*. Sementara, itu untuk meningkatkan volume penjualan produk Consumer Loan, inisiatif peningkatan *incoming application* bulanan perlu dilakukan secara berkesinambungan, disertai juga dengan penambahan jumlah PKS Developer, *disbursement* dan stabilisasi *approval rate*.



aspek pemasaran

Dari segmen *retail business*, fokus akan lebih diarahkan pada peningkatan pertumbuhan tabungan dan giro melalui strategi intensifikasi dana nasabah *existing*. Fokus pertumbuhan bisnis juga harus diarahkan kepada upaya pemasaran dalam peningkatan pembukaan rekening nasabah baru khususnya nasabah pebisnis yang memiliki transaksi aktif dan pengendapan dananya terus tumbuh secara *sustain*.

Aspek pemasaran lain yang sama pentingnya adalah mendorong setiap Unit Bisnis untuk melakukan customer targeting dengan lebih baik, mengetahui kondisi nasabah dengan baik serta memahami kondisi persaingan di masing-masing daerah, sehingga strategi pemasaran yang akan dilakukan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Kemampuan tersebut sangat strategis dalam meningkatkan kepekaan organisasi bisnis terhadap pasar, sehingga dapat menghindarkan diri dari marginalisasi akibat ketidakmampuan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat dan menjawab tuntutan persaingan yang terus berubah.

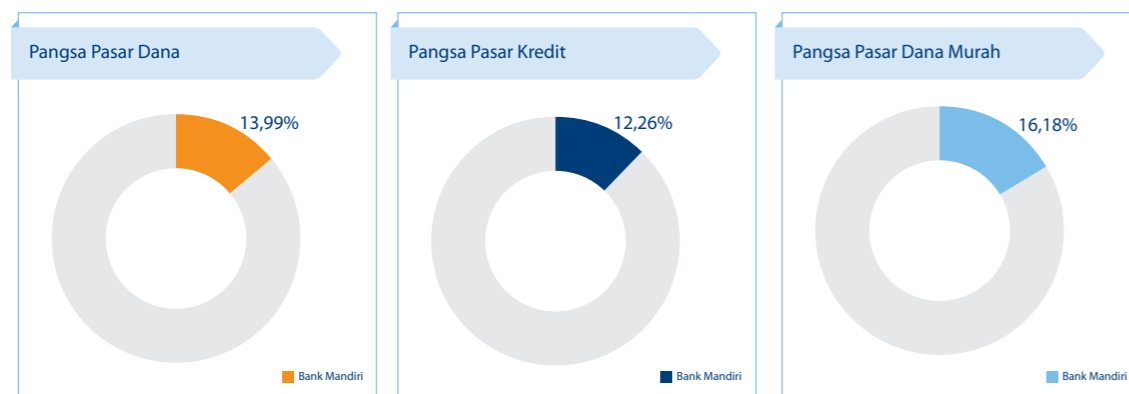
PANGSA PASAR

Pada tahun 2013, aset Mandiri meningkat menjadi Rp733 Triliun, hal ini didukung oleh pertumbuhan aset kami yang mencapai 15,20%. Meskipun pangsa aset tetap dominan, namun terdapat persaingan yang cukup signifikan terutama dengan banyaknya Bank-Bank asing yang ikut serta di dunia perbankan nasional.

Pangsa pasar kredit tercatat sebesar 12,26% yang didukung oleh pertumbuhan kredit sebesar 21,4%. Meskipun mengalami peningkatan namun pangsa pasar tersebut mengalami perlambatan di tengah gejolak perekonomian global yang kurang kondusif. Hal tersebut juga sedikit banyak memberikan pengaruh untuk pangsa pasar dana yang meningkat 22bps menjadi sebesar 13,99%.

Untuk meningkatkan pangsa pasar, Kami aktif memasarkan produk kepada mitra BUMN dan nasabah korporasi kami, melakukan cross selling produk serta memanfaatkan trickle down business dari nasabah korporasi dan BUMN. Hal tersebut dilakukan melalui penyelenggaraan acara yang menyediakan produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan para mitra.

Strategi cross selling dilakukan untuk memberikan pelayanan yang terpadu bagi nasabah baru maupun nasabah *existing*. Untuk itu, kami senantiasa melakukan koordinasi intensif antar unit kerja sehingga nasabah baru semakin meningkat di tahun 2013. Trickle down business yang berasal dari nasabah segmen bisnis BUMN dan korporasi juga meningkatkan performa segmen lain seperti segmen bisnis ritel dan menengah. Strategi penjualan juga semakin diintensifkan dengan memanfaatkan database nasabah, pihak ketiga (*dealer/developer*), walk in customer maupun implant program seperti Home Ownership Program (HOP) dan Car Ownership Program (COP) dengan mitra-mitra kami.



kebijakan dividen

KEBIJAKAN DIVIDEN

Sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Indonesia, pembagian dividen harus disetujui oleh para pemegang saham dalam RUPST. Penentuan jumlah dan pembayaran dividen tersebut akan dapat dilaksanakan dengan memperhatikan dan mempertimbangkan beberapa faktor, antara lain tingkat kesehatan keuangan Perseroan, tingkat kecukupan modal, kebutuhan dana Perseroan untuk ekspansi usaha lebih lanjut, tanpa mengurangi hak dari RUPS Perseroan untuk menentukan lain sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Perseroan.

Pembagian besaran dividen yang dibagikan ditentukan dan disetujui oleh RUPS, manajemen Perseroan merencanakan untuk membagikan dividen apabila terdapat surplus kas dari kegiatan operasional setelah dana tersebut disisihkan untuk dana cadangan, kegiatan pendanaan, rencana pengeluaran modal serta modal kerja Perseroan. Apabila diperlukan, dari waktu ke waktu Perseroan dapat tidak membagikan dividen kepada Pemegang Saham Perseroan seperti dalam hal Perseroan membutuhkan dana untuk melakukan pengembangan usaha atau pemenuhan kecukupan modal atau akuisisi bisnis baru.

Perseroan hanya akan membayar dividen dari laba bersih berdasarkan hukum di Indonesia dan akan membayarkan dividen (jika ada) secara tunai dalam mata uang Rupiah. Perseroan tidak memiliki pembatasan (*negative covenants*) sehubungan dengan pembatasan pihak ketiga dalam rangka pembagian dividen yang dapat merugikan hak-hak pemegang saham publik.

Dalam pelaksanaan pembayaran dividen, Perseroan senantiasa menaati ketentuan yang berlaku di bursa efek dengan melakukan pembayaran secara tepat waktu.

Tanggal RUPS	ex-date	recording date	Tanggal Pembayaran	Tahun Buku	Dividend Payout Ratio	Dividen (Rp Miliar)	Dividen per Saham (Gross)
02 Apr 2013	29 Apr 2013	01 Mei 2013	16 Mei 2013	2012	30%	Rp 4.651	Rp 199,34
23 Apr 2012	16 Mei 2012	22 Mei 2012	05 Juni 2012	2011	20%	Rp 2.449	Rp 104,97
23 Mei 2011	16 Juni 2011	20 Juni 2011	30 Juni 2011	2010	35%	Rp 2.814	Rp 120,60
17 Mei 2010	10 Juni 2010	14 Juni 2010	28 Juni 2010	2009	35%	Rp 2.100	Rp 100,11
04 Mei 2009	27 Mei 2009	29 Mei 2009	12 Juni 2009	2008	35%	Rp 1.859	Rp 88,90
29 Mei 2008	20 Juni 2008	24 Juni 2008	03 Juli 2008	2007	90%	Rp 3.911	Rp 187,11
28 Mei 2007	20 Juni 2007	22 Juni 2007	29 Juni 2007	2006	60%	Rp 1.453	Rp 70,02
22 Mei 2006	15 Juni 2006	19 Juni 2006	30 Juni 2006	2005	50%	Rp 302	Rp 14,85

RENCANA PEMBAGIAN DIVIDEN

Pada Tahun Buku 2013 Perseroan membayarkan dividen sebesar 30%, sedangkan untuk Tahun Buku 2013 ini Perseroan akan berusaha untuk mempertahankan *Dividend Payout Ratio* sebesar 20% - 25% dengan tetap mempertimbangkan pertumbuhan kredit dan perkembangan bisnis Perseroan.



realisasi penggunaan dana hasil penawaran umum

Setelah melaksanakan Initial Public Offering (IPO) pada tahun 2003, Bank Mandiri juga melaksanakan aksi korporasi berupa penawaran umum yaitu Penawaran Umum Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009 di tahun 2009 dan Rights Issue di tahun 2011. Seluruh dana yang diterima Bank Mandiri dari kedua penawaran umum dimaksud telah seluruhnya digunakan dengan rincian sebagai berikut:

PENGGUNAAN DANA HASIL SUB-DEBT

Bank Mandiri melakukan aksi korporasi berupa Penawaran Umum Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009 di akhir tahun 2009. Seluruh dana hasil penawaran umum dimaksud, setelah dikurangi biaya-biaya emisi, telah digunakan sesuai rencana penggunaan dana yang diungkapkan dalam Prospektus Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009 dengan uraian sebagai berikut:

(Rp Juta)

Jenis Penawaran Umum	Tanggal Efektif	Nilai Realisasi Penawaran			Realisasi Penggunaan Dana		Sisa Dana Hasil Penawaran Umum
		Jumlah Hasil Penawaran Umum	Biaya Penawaran Umum	Hasil Bersih	Kredit	Total	
Obligasi Subordinasi Rupiah Bank Mandiri I Tahun 2009	14 Desember 2009	3.500.000	19.846	3.480.154	3.480.154	3.480.154	0

PENGGUNAAN DANA RIGHTS ISSUE

Untuk penguatan struktur permodalan, pada tahun 2011 Bank Mandiri melakukan aksi korporasi melalui Rights Issue sebanyak 2.336.838.591 lembar saham dengan harga sebesar Rp5.000,00 per lembar. Melalui Rights Issue tersebut, total dana yang diterima Bank Mandiri adalah sebesar Rp11,68 Triliun. Adapun rincian penggunaan dana hasil pelaksanaan Rights Issue tersebut adalah sebagai berikut:

(Rp Juta)

Jenis Penawaran Umum	Tanggal Efektif	Nilai Realisasi Penawaran			Rencana Penggunaan Dana Menurut Prospektus	Realisasi Penggunaan Dana Menurut Prospektus	Sisa Dana Hasil Penawaran Umum
		Jumlah Hasil Penawaran Umum	Estimasi Biaya Penawaran Umum	Hasil Bersih	Kredit	Kredit	
Penawaran Umum Terbatas	27 Januari 2011	11.684.193	305.000	11.379.193	11.291.207	11.379.193	0

informasi material mengenai investasi, ekspansi, divestasi, penggabungan usaha, akuisisi dan transaksi material yang mengandung benturan kepentingan dan transaksi dengan pihak afiliasi

TRANSAKSI MATERIAL YANG MENGANDUNG BENTURAN KEPENTINGAN

Selama tahun 2013, Bank Mandiri tidak memiliki transaksi material yang mengandung benturan kepentingan.

INFORMASI MATERIAL MENGENAI INVESTASI, EKSPANSI, DIVESTASI, PENGGABUNGAN USAHA, AKUISISI DAN TRANSAKSI DENGAN PIHAK AFILIASI

1. DIVESTASI BANK MANDIRI DI PT USAHA GEDUNG MANDIRI DAN PT BANK BUMI DAYA PLAZA

LATAR BELAKANG DAN ALASAN DILAKUKANNYA TRANSAKSI

Berdasarkan ketentuan Undang-undang No. 7 Tahun 1992 sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, terdapat ketentuan pada Pasal 10 yang mengatur bahwa Bank Umum dilarang melakukan penyertaan modal kecuali pada bank atau perusahaan lain di bidang keuangan.

Untuk memenuhi ketentuan dimaksud, maka Bank Mandiri harus melakukan divestasi kepemilikan sahamnya di PT Usaha Gedung Mandiri ("UGM") dan PT Bank Bumi Daya Plaza ("BDP").

Pelaksanaan Transaksi Afiliasi

- Pengambilalihan saham milik Bank Mandiri di UGM oleh Dana Pensiun Bank Mandiri ("DPBM"), Dana Pensiun Bank Mandiri Dua ("DPBM2"), dan Koperasi Kesehatan Pegawai dan Pensiunan Bank Mandiri ("Mandiri Healthcare" atau "MHC") dilaksanakan dengan penandatanganan: (i) Akta Jual Beli Saham No. 80 tanggal 21 November 2013, Akta Jual Beli Saham No. 81 tanggal 21 November 2013, dan Akta Jual Beli Saham No. 82 tanggal 21 November 2013, yang semuanya dibuat di hadapan Aryanti Artisari, SH, MKn, Notaris di Jakarta; oleh para pihak.
- Pengambilalihan saham milik Bank Mandiri di BDP oleh DPBM, Dana Pensiun Bank Mandiri Satu ("DPBM1"), dan MHC dilaksanakan dengan penandatanganan: (i) Akta Jual Beli Saham No. 76 tanggal 21 November 2013, Akta Jual Beli Saham No. 77 tanggal 21 November 2013, dan Akta Jual Beli Saham No. 78 tanggal 21 November 2013, yang semuanya dibuat di hadapan Aryanti Artisari, SH, MKn, Notaris di Jakarta; oleh para pihak.

Penandatanganan kedua transaksi tersebut telah dilaporkan kepada Otoritas Jasa Keuangan ("OJK") pada hari dan tanggal yang sama melalui surat No. TFS/919/2013 tanggal 21 November 2013 tentang Laporan Sehubungan Dengan Transaksi Afiliasi guna memenuhi ketentuan dalam Peraturan Bapepam-LK Nomor IX.E.1 tentang Transaksi Afiliasi dan Benturan Kepentingan Transaksi Tertentu (Lampiran Keputusan Ketua Bapepam-LK Nomor Kep-412/BL/2009 tanggal 25 November 2009).



informasi material mengenai investasi, ekspansi, divestasi, penggabungan usaha, akuisisi dan transaksi material yang mengandung benturan kepentingan dan transaksi dengan pihak afiliasi

Pengambilalihan saham milik Bank Mandiri di UGM dan BDP terjadi pada Tanggal Efektif sebagaimana tercantum dalam Akta Jual Beli Saham Milik Bank Mandiri di UGM dan Akta Jual Beli Saham Milik Bank Mandiri di BDP, yaitu tanggal dimana seluruh pembayaran telah diterima oleh Bank Mandiri.

Kedua transaksi dimaksud telah efektif pada tanggal 19 Desember 2013 dengan telah diterimanya oleh Bank Mandiri seluruh pembayaran transaksi pada tanggal tersebut, sebagaimana telah dilaporkan oleh Bank Mandiri kepada OJK melalui surat No. TFS/986/2013 tanggal 19 Desember 2013 tentang Keterbukaan Informasi Yang Harus Segera Diumumkan Kepada Publik.

Obyek dan Nilai Transaksi

1. Jual Beli Saham Milik Bank Mandiri di UGM
 - 4.841 lembar saham milik Bank Mandiri di UGM atau 99% dari total saham UGM, dijual kepada:
 - a. DPBM sebanyak 3.826 lembar saham (79,03% dari total saham milik Bank Mandiri di UGM) dengan nilai sebesar Rp104.323.900.037,00;
 - b. DPBM2 sebanyak 147 lembar saham (3,04% dari total saham milik Bank Mandiri di UGM) dengan nilai sebesar Rp4.008.262.756,00; dan
 - c. MHC sebanyak 868 lembar saham (17,93% dari total saham milik Bank Mandiri di UGM) dengan nilai sebesar Rp23.667.837.227,00.
2. Jual Beli Saham Milik Bank Mandiri di BDP
 - 4.375.000 lembar saham milik Bank Mandiri di BDP atau 93,33% dari total saham BDP, dijual kepada:
 - a. DPBM sebanyak 3.147.017 lembar saham (71,93% dari total saham milik Bank Mandiri di BDP) dengan nilai sebesar Rp189.900.006.249,00;
 - b. DPBM1 sebanyak 430.871 lembar saham (9,85% dari total saham milik Bank Mandiri di BDP) dengan nilai sebesar Rp25.999.988.431,00; dan
 - c. MHC sebanyak 797.112 lembar saham (18,22% dari total saham milik Bank Mandiri di BDP) dengan nilai sebesar Rp48.100.017.820,00.

Nama Para Pihak Yang Melaksanakan Transaksi

1. Penjual
Bank Mandiri selaku pemilik 99% saham UGM dan 93,33% saham BDP.
2. Pembeli
DPBM, DPBM1, DPBM2, dan MHC yang semuanya merupakan afiliasi dari Bank Mandiri.

Sifat atau Unsur Hubungan Afiliasi

1. Bank Mandiri merupakan pendiri dari DPBM, DPBM1, dan DPBM2. Dalam menjalankan kegiatannya, DPBM, DPBM1, dan DPBM2 dikelola oleh Pengurus dan diawasi oleh Dewan Pengawas yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Direksi Bank Mandiri selaku Pendiri. Selain itu, peserta DPBM, DPBM1, dan DPBM2 adalah karyawan Bank Mandiri yang telah memenuhi syarat kepesertaan sesuai dengan Peraturan Dana Pensiun, yang berasal dari hasil penggabungan 4 (empat) bank, yaitu eks Bank Bumi Daya, eks Bank Dagang Negara, eks Bank Ekspor Impor Indonesia, dan eks Bank Pembangunan Indonesia.
2. Beberapa anggota Direksi Bank Mandiri merupakan Dewan Penasehat MHC.



informasi material mengenai investasi, ekspansi, divestasi, penggabungan usaha, akuisisi dan transaksi material yang mengandung benturan kepentingan dan transaksi dengan pihak afiliasi

Ringkasan Pendapat Penilai Independen

Nilai Pasar Wajar BDP dan UGM (untuk porsi kepemilikan saham Bank Mandiri di kedua perusahaan tersebut) adalah total sebesar Rp395.042.050.144,00. Penilai independen menyatakan tidak mempunyai hubungan afiliasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan Bank Mandiri sebagaimana didefinisikan dalam Undang-undang Pasar Modal.

KJPP Benedictus, Darmapuspita dan Rekan ("BDR") sebagai penilai independen yang memiliki Izin Penilai No. PB-1.09.00121, MAPPI: 94-S-00409 dan terdaftar sebagai profesi penunjang pasar modal di BAPEPAM dan LK No. 03/PM/STTD-P/AB/2006.

2. PENAMBAHAN PENYERTAAN MODAL BANK MANDIRI DI PT BANK SYARIAH MANDIRI

LATAR BELAKANG DAN ALASAN DILAKUKANNYA TRANSAKSI

Berdasarkan ketentuan Pasal 10 Undang-undang No. 7 Tahun 1992 sebagaimana telah diubah dengan Undang No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan dan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 7/2/PBI/2005 jo. PBI No. 14/15/PBI/2012 tanggal 24 Oktober 2012, antara lain diatur bahwa bank wajib melakukan upaya penyelesaian terhadap properti terbengkalai dan Aset Yang Diambil Alih (AYDA) yang dimiliki antara lain melalui penjualan, ketentuan mana disertai dengan pengenaan sanksi yang dapat berdampak negatif bagi kinerja bank apabila tidak dipenuhi.

Pelaksanaan Transaksi Afiliasi

Pelaksanaan penambahan penyertaan modal Bank Mandiri di PT Bank Syariah Mandiri ("BSM") dilaksanakan dengan inbreng mengingat adanya kebutuhan perusahaan anak terhadap aset-aset dimaksud untuk kegiatan operasional Bank Mandiri.

Pada tanggal 30 Desember 2013, Bank Mandiri melaksanakan penandatanganan Akta No. 25 tanggal 30 Desember 2013, yang dibuat di hadapan Chairul Bachtiar, SH., MH, Notaris di Jakarta, tentang Pemasukan Dalam Perseroan Terbatas antara PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. dengan PT Bank Syariah Mandiri atas penambahan penyertaan modal Bank Mandiri kepada PT Bank Syariah Mandiri melalui mekanisme Inbreng.

Penandatanganan transaksi tersebut telah dilaporkan kepada Otoritas Jasa Keuangan ("OJK") pada hari dan tanggal yang sama melalui surat No. DIR/007/2014 tanggal 16 Januari 2014 tentang Laporan Keterbukaan Informasi Transaksi Afiliasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Dengan PT Bank Syariah Mandiri guna memenuhi ketentuan Peraturan Bapepam-LK Nomor IX.E.1 tentang Transaksi Afiliasi dan Benturan Kepentingan Transaksi Tertentu (Lampiran Keputusan Ketua Bapepam-LK Nomor Kep-412/BL/2009 tanggal 25 November 2009).

Obyek dan Nilai Transaksi

Bank Mandiri telah menetapkan sebagian dari asset-asetnya sebagai properti terbengkalai sesuai dengan mekanisme yang ditetapkan oleh PBI tersebut di atas untuk kemudian dialihkan kepada BSM yang merupakan salah satu entitas anak Bank Mandiri melalui mekanisme inbreng, yaitu:

1. Tanah Kosong terletak di Jl. Otto Iskandardinata, Tasikmalaya sebesar Rp. 5.001.300.000,00;
2. Tanah dan Bangunan terletak di Jl. Jend. Sudirman No. 42, Yogyakarta, sebesar Rp. 18.206.177.000,00; dan
3. Tanah dan Bangunan terletak di Jl. S. Parman No. 15, Bengkulu, sebesar Rp. 7.570.889.000,00

Total nilai transaksi inbreng dimaksud adalah sebesar Rp30.778.336.000,00 atau ekuivalen dengan 6.155.674 lembar saham BSM.



informasi material mengenai investasi, ekspansi, divestasi, penggabungan usaha, akuisisi dan transaksi material yang mengandung benturan kepentingan dan transaksi dengan pihak afiliasi

Nama Para Pihak Yang Melaksanakan Transaksi

Bank Mandiri dan BSM

Sifat dan Unsur Hubungan Afiliasi

Sebelum pelaksanaan pengalihan ketiga aset Bank Mandiri berupa 3 (tiga) properti terbengkalai tersebut kepada BSM, Bank Mandiri adalah pemilik dari 291.648.712 lembar saham BSM atau 99,99% dari total saham BSM. Setelah pelaksanaan pengalihan aset dengan mekanisme inbreng maka Bank Mandiri menjadi pemilik dari 297.804.386 lembar saham BSM atau 99,99% dari total saham BSM.

Ringkasan Laporan Penilai Independen

Nilai pasar wajar dari ketiga aset Bank Mandiri yang dikategorikan sebagai properti terbengkalai adalah total sebesar Rp30.778.336.000,00 yang terdiri dari atas:

1. Tanah Kosong terletak di Jl. Otto Iskandardinata, Tasikmalaya sebesar Rp. 5.001.300.000,00;
2. Tanah dan Bangunan terletak di Jl. Jend. Sudirman No. 42, Yogyakarta, sebesar Rp. 18.206.177.000,00; dan
3. Tanah dan Bangunan terletak di Jl. S. Parman No. 15, Bengkulu, sebesar Rp. 7.570.889.000,00.

Tujuan dari penilaian adalah dalam rangka Inbreng kepada perusahaan anak dengan menggunakan metode Market Data Approach dan Cost Approach.

KJPP Abdullah Fitriantoro & Rekan sebagai penilai independen yang memiliki Izin Usaha No. 2.09.0051 yang dikeluarkan Departemen Keuangan Republik Indonesia berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 674/KM.1/2009 tanggal 13 Juli 2009, Penilai Publik No. P-1.09.00152, dan MAPPI No. 97-S-1016.

3. PERJANJIAN JUAL BELI SAHAM BERSYARAT ANTARA BANK MANDIRI, PT KIMIA FARMA (PERSERO) TBK., SERTA PT ASURANSI JASA INDONESIA (PERSERO) DENGAN PT ASKES (PERSERO) DAN KOPERASI BHAKTI PT ASKES SEHUBUNGAN DENGAN PENJUALAN SAHAM PT ASURANSI JIWA INHEALTH INDONESIA

Pada tanggal 23 Desember 2013 Bank Mandiri bersama dengan PT Kimia Farma (Persero) dan PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sebagai pihak pembeli dengan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (dahulu dikenal dengan PT Askes (Persero) dan Koperasi Bhakti Askes sebagai pihak penjual telah menandatangani Perjanjian Jual Beli Saham Bersyarat atas PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia dimana pelaksanaan transaksi akan dilakukan dalam 2 (dua) tahap yang sebagai berikut:

1. Tahap 1, yaitu pengambilalihan 80% kepemilikan atas InHealth yang rencananya akan diselesaikan selambat-lambatnya 31 Maret 2014, dimana kepemilikan Perseroan adalah sebesar 60%; dan
2. Tahap 2, yaitu pembelian 20% kepemilikan atas InHealth yang rencananya akan diselesaikan selambat-lambatnya 31 Desember 2014, dimana total kepemilikan Perseroan adalah menjadi sebesar 80%.

Pada tanggal tersebut juga telah dilakukan penandatanganan Perjanjian Pemegang Saham Antara Perseroan, PT Kimia Farma (Persero), PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dan PT Askes (Persero) yang akan efektif berlaku saat dilakukan pengambilalihan PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia pada Tahap 1 selesai dilaksanakan. Finalisasi transaksi pengambilalihan PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia akan dilakukan pada saat telah dilakukan pemenuhan syarat-syarat transaksi yang telah disepakati bersama oleh para pihak.

informasi material mengenai investasi, ekspansi, divestasi, penggabungan usaha, akuisisi dan transaksi material yang mengandung benturan kepentingan dan transaksi dengan pihak afiliasi

Atas penandatanganan Perjanjian Jual Beli Saham Bersyarat dimaksud, Bank Mandiri telah melaksanakan pengungkapan kepada Otoritas Jasa Keuangan dengan surat No. FST.CSC/CMA.4013/2013 tanggal 23 Desember 2013 tentang Keterbukaan Informasi Yang Harus Segera Disampaikan Kepada Publik guna memenuhi ketentuan Peraturan Bapepam-LK Nomor X.K.1 tentang Keterbukaan Informasi Yang Harus Segera Diumumkan Kepada Publik dan Peraturan Bursa Efek Indonesia No. I-E tanggal 19 Juli 2004 tentang Kewajiban Penyampaian Informasi

4. PENAMBAHAN PENYERTAAN MODAL PADA PT BANK SINAR HARAPAN BALI

Pada tanggal 28 Mei 2013, Bank Mandiri telah melakukan penambahan penyertaan modal pada PT Bank Sinar Harapan Bali (BSHB) sebesar 11,77% dari total seluruh saham yang telah dikeluarkan dan disetor penuh, atau sebesar Rp32.377.072.750,00 dengan melakukan pembelian saham BSHB yang dimiliki oleh beberapa pemegang saham minoritas dengan total sebanyak 23.546.962 lembar saham.

Nama Pihak Yang Bertransaksi

Bank Mandiri selaku pembeli dan 12 pemegang saham BSHB selaku penjual, yaitu: Putu Arniyati, Made Lely N., I Ketut Patra, I Ketut Molog, I Wayan Supatra N., Made Cangker S., Komang Sudirtha, Ni Made Kerti, I B Putui Arsana, Ida Ayu Rama Dewi, I B Ketut Mudana, dan Wayan D. Arjana.

Persetujuan Bank Indonesia

Penambahan penyertaan Bank Mandiri pada BSHB telah mendapatkan persetujuan dari Bank Indonesia sebagaimana terdapat dalam surat Bank Indonesia No. 15/33/DPB1/PB1-1 tanggal 6 Mei 2013. Dengan disetujuinya penambahan penyertaan Bank Mandiri pada BSHB dimaksud maka porsi kepemilikan Bank Mandiri bertambah sebanyak 11,77% menjadi total sebanyak 93,23%.

Kewajaran Transaksi

Pada saat awal penilaian dilaksanakan rencana pembelian adalah untuk 18,54% dengan nilai wajar sejumlah Rp48.267.000.000,00 atau Rp1.302,00 per lembar saham BSHB pada tanggal 30 Juni 2012.

KJPP Toto Suharto & Rekan sebagai penilai independen memiliki Izin Penilai Publik No. PB-1.08.00060, MAPPI No. 93-S-00361, dan terdaftar sebagai profesi penunjang pasar modal di BAPEPAM dan LK No. 01/PM/STTD-P/AB/2006.



perubahan peraturan perundang-undangan

perubahan peraturan perundang-undangan

Perubahan peraturan perundang-undangan sepanjang tahun 2013 dan dampaknya bagi Bank Mandiri sebagai berikut :

1. Undang-undang (UU) No. 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan (UU OJK).

Pemberlakuan UU OJK berdampak pada penyesuaian fungsi kepatuhan Bank Mandiri, sebagaimana diatur oleh Pasal 55 ayat (2) jo Pasal 7 dimana sejak tanggal 31 Desember 2013, fungsi, tugas, dan wewenang pengaturan dan pengawasan kegiatan jasa keuangan di sektor perbankan (microprudential) beralih dari Bank Indonesia ke Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Dampak langsung **pasca pengalihan** ini, Bank Mandiri akan berkoordinasi dengan 2 (dua) regulator yaitu Bank Indonesia (BI) dan OJK. Bank Mandiri juga tetap akan memenuhi seluruh ketentuan yang diterbitkan oleh BI sepanjang tidak diubah, diganti, atau dicabut dan dinyatakan tidak berlaku oleh OJK atau BI, diantaranya ketentuan mengenai:

- penyesuaian kepemilikan bagi pemegang saham yang kepemilikannya melampaui batas maksimum selama 5 (lima) tahun terhitung sejak 1 Januari 2014;
- penyesuaian kegiatan usaha bagi bank yang telah melakukan kegiatan usaha namun tidak sesuai dengan Bank Umum berdasarkan Kegiatan Usaha (BUKU); dan
- kewajiban kantor cabang dari bank yang berkedudukan di luar negeri (KCBA) menempatkan dana usaha pada aset keuangan dengan memenuhi persyaratan tertentu sebesar 8% (delapan persen) dari total kewajiban bank pada setiap bulan dan paling sedikit sebesar Rp 1.000.000.000.000,00 (satu Triliun Rupiah) sampai dengan Desember 2017.

2. Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/17/PBI/2013 tentang Transaksi Swap Lindung Nilai kepada Bank Indonesia

- Terdapat penyempurnaan pengaturan, sehingga Transaksi Swap Lindung Nilai kepada Bank Indonesia dapat dilakukan tidak hanya berdasarkan Underlying Transaksi yang dimiliki oleh Bank **melainkan juga berdasarkan Underlying Transaksi yang dimiliki oleh nasabah**, yaitu :
 - Pinjaman Luar Negeri dalam bentuk perjanjian kredit dan/atau penerbitan surat utang;
 - Investasi Langsung;
 - Devisa Hasil Ekspor;
 - investasi pada infrastruktur pembangunan sarana umum dan produksi;
 - investasi pada surat berharga yang diterbitkan oleh Pemerintah Republik Indonesia; dan
 - investasi pada kegiatan ekonomi lainnya.
- Transaksi Swap Lindung Nilai kepada Bank Indonesia diubah yang semula ditetapkan paling sedikit ekuivalen US Dollar 500,000.00 (lima ratus ribu US Dollar) dan paling banyak sebesar nilai Underlying Transaksi, menjadi paling sedikit sebesar USD10,000,000.00 (sepuluh juta US Dollar) dan paling banyak sebesar nilai *Underlying* Transaksi, dengan kelipatan USD1,000,000.00 (satu juta US Dollar).

3. Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/15/PBI/2013 tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum Dalam Rupiah dan Valuta Asing Bagi Bank Umum Konvensional

- Penetapan kewajiban pemenuhan Giro Wajib Minimum (GWM) dalam Rupiah sebagai berikut:
 - GWM Primer sebesar 8% dari Dana Pihak Ketiga (DPK) (Rupiah).
 - GWM Sekunder sebesar 4% dari DPK (Rupiah). Ketentuan PBI sebelumnya sebesar 2,5%.
 - GWM Loan to Deposit Ratio (LDR) dengan parameter :
 - Batas bawah LDR Target sebesar 78%.

- Batas atas LDR Target sebesar 92%. Ketentuan PBI sebelumnya sebesar 100%.
- Kewajiban Pemenuhan Modal Minimum (KPMM) Insentif sebesar 14%.
- Parameter Disinsentif Bawah sebesar 0,1.
- Parameter Disinsentif Atas sebesar 0,2.

4) GWM dalam valuta asing sebesar 8% dari DPK dalam valuta asing.

- Sehubungan dengan pengalihan fungsi pengawasan bank dari BI ke OJK maka data KPMM yang digunakan adalah KPMM triwulanan hasil perhitungan OJK. Dalam hal terdapat perbedaan antara hasil perhitungan KPMM yang diterima BI dari OJK dengan hasil perhitungan KPMM yang dilakukan oleh bank maka yang berlaku adalah hasil perhitungan KPMM yang dilakukan oleh OJK.
- BI dapat memberikan kelonggaran atas :
 - kewajiban pemenuhan GWM Primer dalam Rupiah kepada bank yang melakukan merger atau konsolidasi dengan persetujuan OJK.
 - kewajiban GWM LDR terhadap bank yang sedang dikenakan pembatasan kegiatan usaha oleh OJK terkait dengan penyaluran kredit dan penghimpunan dana atas dasar permintaan OJK.
- Pemeriksaan kepatuhan bank dalam pemenuhan ketentuan ini dapat dilakukan dengan cara:
 - Bank Indonesia melakukan pemeriksaan langsung;
 - Bank Indonesia melakukan pemeriksaan bersama OJK; atau
 - Bank Indonesia menggunakan data hasil pemeriksaan OJK.

4. Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/12/PBI/2013 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM) Bank Umum

- Penetapan KPMM tidak berubah dari ketentuan sebelumnya (sebesar 8% dari ATMR) untuk bank dengan profil risiko peringkat 1 (satu);
- Komponen dan persyaratan instrumen modal ditetapkan menjadi:
 - Modal inti (tier 1) :
 - Modal inti utama (*common equity* tier 1)
 - Modal inti tambahan (*additional equity* tier 2)
 - Modal Pelengkap (tier 2)

Dengan penetapan rasio "modal inti" minimum 6% dari Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR), termasuk rasio "modal inti utama" minimum 4,5% dari ATMR.

- Penetapan kewajiban pembentukan tambahan modal sebagai penyangga (*buffer*) mulai 1 Januari 2016 yang dapat berupa:
 - Capital Conservation Buffer yaitu penyangga pada periode krisis sebesar 2.5 % dari ATMR.
 - Countercyclical Buffer yaitu penyangga atas pertumbuhan kredit yang berlebihan dan berpotensi mengganggu stabilitas system keuangan sebesar 0 - 2.5% dari ATMR dan ditetapkan oleh BI.
 - Capital Surcharge untuk Domestic Systematically Important Bank sebesar 1% - 2.5% dari ATMR untuk Bank yang berdampak sistemik sesuai ketentuan OJK.

1) Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/11/PBI/2013 tentang Prinsip Kehati-hatian dalam Kegiatan Penyertaan Modal

- Bank hanya dapat melakukan penyertaan modal pada perusahaan yang bergerak di bidang keuangan. Jumlah seluruh portofolio penyertaan modal ditetapkan paling tinggi sebesar penyertaan modal sesuai pengelompokan BUKU. Bank dilarang melakukan penyertaan modal melebihi batas penyediaan dana sebagaimana telah diatur dalam ketentuan BI mengenai Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK). Bank wajib memperoleh persetujuan BI untuk setiap kali melakukan penyertaan modal, termasuk



perubahan peraturan perundang-undangan

penyertaan modal lanjutan. Kecuali untuk penyertaan modal yang berasal dari dividen. Penyertaan modal dapat dilakukan secara langsung ataupun melalui pasar modal dengan tujuan hanya untuk investasi jangka panjang (bukan untuk jual beli saham).

- b. Bank wajib melakukan divestasi penyertaan modal apabila:
 - 1) Penyertaan modal mengakibatkan atau diperkirakan mengakibatkan penurunan permodalan bank dan/atau peningkatan profil risiko bank secara signifikan; atau
 - 2) atas rekomendasi dari otoritas perusahaan anak dan/atau perintah dari BI.
- c. Bank dapat melakukan divestasi penyertaan modal **atas inisiatif sendiri** dengan memenuhi persyaratan:
 - 1) Penyertaan modal telah dilakukan paling singkat selama 5 (lima) tahun;
 - 2) dicantumkan dalam Rencana Bisnis Bank (RBB);
 - 3) divestasi ditujukan untuk menyesuaikan dengan strategi bisnis bank;
 - 4) divestasi dilakukan paling kurang sebesar 50% dari saham yang dimiliki;
 - 5) divestasi dilakukan melalui suatu transaksi yang wajar; dan
 - 6) divestasi tidak semata-mata ditujukan untuk memperoleh keuntungan dan telah mendapatkan persetujuan dari BI.

Divestasi ini harus direalisasikan paling lama 6 bulan sejak persetujuan BI.

perubahan kebijakan akuntansi

Sepanjang tahun 2013, tidak terdapat perubahan kebijakan akuntansi yang sifatnya signifikan dan berdampak pada Bank Mandiri.

rencana jangka panjang dan strategi 2014

RENCANA JANGKA PANJANG 2010 - 2014

Transformasi Tahap Pertama yang dilaksanakan Bank Mandiri pada tahun 2005 hingga 2009 telah membawa perubahan yang signifikan bagi Bank Mandiri, sehingga Bank Mandiri telah menjadi bank terkemuka di Indonesia yang memiliki kinerja, kemampuan kompetisi dan pengembangan bisnis yang baik dengan landasan *corporate governance* yang kuat.

Namun demikian, ketatnya persaingan mengharuskan Bank Mandiri untuk lebih mempertajam fokus bisnis di setiap segmen, sehingga mampu menjadi pemenang untuk seluruh segmen yang dimasuki. Selain itu, berbagai tantangan ke depan yang semakin kompleks dan untuk dapat terus meningkatkan kinerja secara berkesinambungan serta memberikan kualitas layanan yang terbaik kepada seluruh nasabah, mengharuskan Bank Mandiri untuk memantapkan langkah melanjutkan proses transformasi.

Dalam melakukan proses transformasi lanjutan (2010-2014), Bank Mandiri melakukan revitalisasi atas visinya. Visi jangka panjang Bank Mandiri di 2014 adalah *"To be Indonesia's most admired and progressive financial institution"* atau "Menjadi lembaga keuangan di Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif". Secara lebih detail, rumusan visi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Bank Mandiri berkomitmen dalam membangun hubungan jangka panjang yang didasari atas kepercayaan, baik dengan nasabah bisnis maupun perseorangan. Bank Mandiri melayani seluruh nasabah dengan standar layanan internasional melalui penyediaan solusi keuangan yang inovatif. Bank Mandiri ingin dikenal karena kinerja, sumber daya manusia dan kerjasama tim yang terbaik.
- b. Dengan mewujudkan pertumbuhan dan kesuksesan bagi pelanggan, Bank Mandiri mengambil peran aktif dalam mendorong pertumbuhan jangka panjang Indonesia dan selalu menghasilkan imbal balik yang tinggi secara konsisten bagi pemegang saham.

Visi tersebut kemudian dikomunikasikan ke berbagai Pemangku Kepentingan dengan rumusan sebagai berikut:

1. Nasabah
Bank Mandiri sebagai mitra keuangan yang terpilih, dapat dipercaya, dan selalu siap membantu nasabah. Untuk itu Bank Mandiri akan memposisikan diri sebagai penasihat keuangan terpercaya, bank yang dapat diandalkan, serta selalu siap 24 jam setiap harinya bagi para nasabahnya.
2. Karyawan
Dalam jangka panjang Bank Mandiri adalah tempat yang terbaik bagi para karyawan untuk terus maju dan berkembang melalui inovasi dan kerjasama tim yang solid. Bank Mandiri akan memposisikan diri sebagai "rumah kedua" bagi para karyawannya yang memungkinkan proses pengembangan diri bagi setiap pegawai dan membangun kerjasama tim yang kuat.
3. Investor
Bank Mandiri ingin menjadikan sahamnya sebagai saham unggulan di Indonesia dan selalu diminati oleh para investor (*Indonesian Anchor Stock*) secara konsisten melalui pencapaian kinerja terbaik secara berkelanjutan.



rencana jangka panjang dan strategi 2014

Dalam melakukan proses transformasi lanjutan untuk mencapai visi menjadi lembaga keuangan di Indonesia yang paling dikagumi dan paling progresif, pada tahun 2014 Bank Mandiri ditargetkan mampu mencapai nilai kapitalisasi pasar terbesar di Indonesia dan posisi 5 besar di ASEAN. Sementara itu di 2020 nanti, Bank Mandiri diharapkan akan menjadi satu-satunya bank dari Indonesia yang menjadi salah satu dari tiga bank terbesar di Asia Tenggara dalam nilai kapitalisasi pasar. Untuk mencapai hal tersebut, strategi pertumbuhan ke depan akan difokuskan pada 3 (tiga) area kunci sebagai berikut:

1. Memperkuat *leadership* dalam bisnis Wholesale Transaction Banking. Hal ini akan dicapai dengan menawarkan solusi transaksi keuangan yang komprehensif dan membangun hubungan yang holistik untuk melayani institusi *corporate* dan *commercial* yang terpadang di Indonesia.
2. Menjadi bank pilihan nasabah di bidang Retail Deposit. Untuk mencapai hal tersebut, Bank Mandiri akan menyediakan layanan yang akan memberikan pengalaman perbankan yang unik dan unggul bagi para nasabahnya (*differentiated customer experience*) serta memberikan solusi bertransaksi yang inovatif.
3. Meraih posisi 1 atau 2 dalam segmen pembiayaan ritel. Bank Mandiri menargetkan untuk memenangkan persaingan di bisnis *mortgage*, *personal loan*, dan *consumer cards*. Selain itu, Bank Mandiri juga menargetkan untuk menjadi salah satu pemain utama di *micro banking*, serta menjadi pemenang di persaingan bisnis perbankan syariah.

Ketiga area fokus tersebut juga akan didukung dengan penguatan organisasi untuk memberikan solusi layanan terpadu, peningkatan infrastruktur (kantor cabang, IT, *operations*, *risk management*) serta penguatan sumber daya manusia.

RENCANA STRATEGIS TAHUN 2014

Tahun 2014 menjadi momentum khusus bagi perjalanan transformasi Bank Mandiri karena bertepatan dengan tahun terakhir dalam periode Transformasi Lanjutan Bank Mandiri, yang menjadi barometer keberhasilan serta menjadi pondasi untuk menyelesaikan program transformasi selanjutnya. Kinerja Bank Mandiri yang tetap solid merupakan bukti bahwa Bank Mandiri tetap sanggup bertahan di tengah krisis yang melanda dan bahkan mencatat pertumbuhan yang berkelanjutan. Selanjutnya, Bank Mandiri bersiap untuk memasuki *the next level* melalui Corporate Plan 2015 - 2020 untuk mencapai aspirasi "Vision 2020" untuk menjadi bank terbaik di wilayah ASEAN.

Untuk itu, Bank Mandiri telah menyusun strategi khusus yang ditujukan untuk mencapai target utama di tahun 2014 yaitu meningkatkan porsi dana murah menjadi 68,9%, pertumbuhan kredit *retail* sebesar 25%, menjaga NPL di bawah 2%, pertumbuhan *fee income* sebesar 24,1% dan CER dibawah 40%. Target utama tersebut akan dicapai melalui implementasi strategi yang didasarkan pada pendekatan *balanced scorecard* melalui perumusan sasaran strategis yang dikelompokkan dalam 4 (empat) perspektif, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

- a) Meningkatkan *company value* dengan target pertumbuhan nilai *market capitalization* BMRI terbesar diantara pesaing utama.
- b) Meningkatkan profitabilitas dan ROE.
- c) Meningkatkan pangsa pasar kredit dan dana murah.
- d) Meningkatkan kualitas Aktiva Produktif
- e) Mengembangkan *transactional banking* dengan target pertumbuhan *fee-based income* melalui pertumbuhan *fee-based income wholesale* dan *retail*.

rencana jangka panjang dan strategi 2014

2. Perspektif Pelanggan

- a) Meningkatkan ekspansi kredit dengan fokus kredit retail, sehingga komposisi kredit retail dapat meningkat.
- b) Meningkatkan penghimpunan dana dan *retail payment* untuk mencapai *funding mix* yang optimal.
- c) Meningkatkan kepuasan nasabah dengan target meningkatkan kualitas layanan cabang dan *e-channels* peringkat 1 industri (*best bank service excellence*).

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

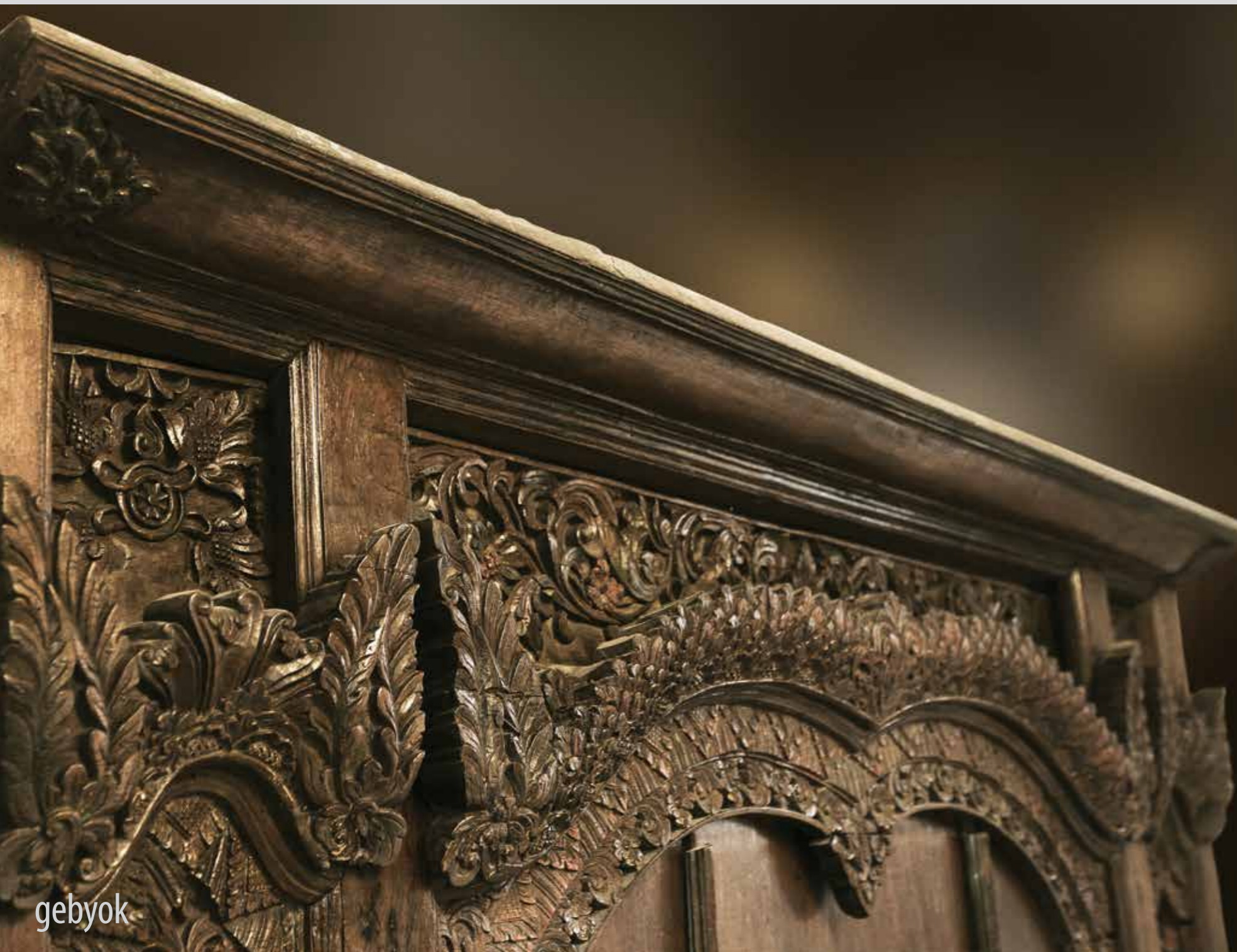
- a) Memperkuat *good corporate governance* dengan aspirasi mencapai *zero fraud* dengan memperkuat *internal control*.
- b) Meningkatkan produktivitas di berbagai jenis outlet untuk mencapai target peningkatan *income factor*.

4. Perspektif Pengembangan

Meningkatkan inovasi dan mengembangkan aliansi/sinergi dengan target Implementasi inisiatif strategis *Retail Financing*, *Retail Payment & Wholesale Transaction* serta pencapaian target program *Account Planning* yang mencakup pertumbuhan dana murah dan *fee income* dari *anchor clients*.

Untuk memperkuat strategi bisnis di tahun 2014 termasuk melanjutkan 3 (tiga) fokus bisnis, maka Bank Mandiri menetapkan 3 Bank Mandiri aspek yang menjadi fokus sebagai dukungan yaitu pengelolaan likuiditas yang lebih baik antara lain melalui peningkatan penghimpunan dana dengan fokus pada dana murah, peningkatan kualitas asset antara lain melalui strategi pertumbuhan kredit ritel untuk meningkatkan komposisi kredit ritel dan peningkatan margin dan profitabilitas yang dilakukan melalui pengelolaan *yield of assets* dan *cost of funds* untuk mengoptimalkan tingkat profitabilitas *earning assets* dan pertumbuhan volume bisnis, pengelolaan NPL ratio, peningkatan *fee-based income* dari Wholesale Banking serta pertumbuhan *revenue* yang lebih besar daripada pertumbuhan biaya.

Selain itu, *critical area* yang perlu mendapat perhatian sebagai *enabler* dalam mencapai target 2014 adalah pengembangan pada aspek *service excellence*, *SDM & culture*, *good corporate governance*, *information technology* dan *risk management*.



gebyok

- 356 kilas tata kelola perusahaan
- 366 organ tata kelola perusahaan
- 411 hubungan dewan komisaris dan direksi
- 412 hubungan keuangan dan hubungan keluarga anggota dewan komisaris dan direksi dan/atau pemegang saham pengendali bank
- 413 opsi saham
- 414 rasio gaji tertinggi dan terendah
- 414 transaksi yang mengandung benturan kepentingan
- 414 buy back shares dan/atau obligasi
- 415 sekretaris dewan komisaris dan komite di bawah dewan komisaris
- 426 komite di bawah direksi
- 444 sekretaris perusahaan
- 446 fungsi kepatuhan
- 448 audit internal
- 454 audit eksternal
- 456 manajemen risiko
- 466 perkara hukum
- 467 akses informasi dan data perusahaan
- 473 kode etik dan budaya perusahaan
- 476 pencegahan tindakan korupsi
- 477 sistem pelaporan pelanggaran
- 480 penyediaan dana kepada pihak terkait dan penyediaan dana besar

TATA KELOLA PERUSAHAAN





kilas tata kelola perusahaan

kilas tata kelola perusahaan

DASAR PENERAPAN TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK

Pemahaman tentang Tata Kelola Perusahaan atau *Good Corporate Governance* (GCG) memiliki peran penting untuk memastikan serta menjamin pelaksanaan manajemen yang dijalankan dengan baik sehingga dapat mengembangkan Bank Mandiri untuk meraih kesuksesan. Implementasi GCG merupakan upaya optimalisasi Bank Mandiri untuk memberi nilai lebih kepada nasabah, masyarakat, juga para pemangku kepentingan, selain menjadikan Bank Mandiri memiliki tingkat korporasi yang tinggi. GCG diperlukan untuk menunjang kekuatan dan *sustainability* Bank Mandiri yang juga berimplikasi pada sistem strukturisasi yang kokoh dan rapih. Implementasi GCG di Bank Mandiri sejalan dengan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku.

Sebelum menjadi perusahaan publik yang sahamnya tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI), Bank Mandiri telah menerapkan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang dituangkan dalam Surat Keputusan Bersama Direksi dan Komisaris tentang Prinsip-Prinsip Tata Kelola Perusahaan pada tahun 2000. Penyempurnaan pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan dilakukan melalui pemenuhan peraturan bagi emiten yang tercatat di BEI, yang mewajibkan seluruh perusahaan publik untuk mengangkat pejabat dan struktur organisasi yang independen serta memberikan peran aktif Sekretaris Perusahaan untuk memenuhi kewajiban keterbukaan informasi.

Kebijakan GCG

Bank Mandiri berkomitmen untuk memberikan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan. Salah satu kunci utama untuk merealisasikan komitmen tersebut adalah penerapan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) secara konsisten serta menjadikannya sebagai budaya kerja yang berlaku di dalam Bank Mandiri. Pemahaman ini mendasari Bank Mandiri untuk melaksanakan tata kelola yang baik dalam setiap kegiatan bisnisnya demi mencapai tujuan bisnis jangka panjang yang berkesinambungan.

Melalui peran aktif dan dukungan penuh Dewan Komisaris dan Direksi, Bank Mandiri memastikan penerapan prinsip-prinsip GCG pada setiap aspek bisnis dan pada semua jajaran organisasi, hal tersebut diwujudkan dalam aspek-aspek sebagai berikut:

1. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris;
2. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi;
3. Kelengkapan dan pelaksanaan tugas komite;
4. Penanganan benturan kepentingan;
5. Penerapan fungsi kepatuhan;
6. Penerapan fungsi Audit Internal;
7. Penerapan fungsi Audit Eksternal;
8. Penerapan manajemen risiko termasuk sistem pengendalian internal;
9. Penyediaan dana kepada pihak terkait (*related party*) dan penyediaan dana besar (*large exposures*);
10. Transparansi kondisi keuangan dan non-keuangan bank, laporan pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan dan pelaporan internal; dan
11. Rencana strategis bank.

Dalam menyusun kebijakan Tata Kelola Perusahaan, Bank Mandiri sebagai perusahaan BUMN perbankan yang berbentuk perseroan terbatas merupakan perusahaan yang *highly regulated* sehingga wajib mengadopsi berbagai ketentuan eksternal, antara lain di bidang perbankan, perseroan terbatas, BUMN, Peraturan OJK serta pedoman GCG.

Bank Mandiri telah melaksanakan langkah GCG guna mengakomodir seluruh ketentuan yang berlaku, antara lain:

1. Struktur organisasi yang dibentuk Direksi sesuai dan tepat dengan Perseroan.
2. Direksi melakukan perumusan yang tepat dalam menempatkan tugas dan tanggung jawab manajemen sesuai kualifikasi.

3. Direksi telah merumuskan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), antara lain:
 - Evaluasi terhadap RJPP tahun sebelumnya,
 - Asumsi dan analisis dalam penerapan RJPP tahun ini.
 - Target, kebijakan, strategi, dan program kinerja dari RJPP tersebut.
4. Direksi telah menjalankan fungsi dan tugasnya dalam mengimplementasikan program pengembangan dengan mengikuti pelatihan yang relevan.
5. Melaksanakan rapat Direksi.

ASAS-ASAS TATA KELOLA PERUSAHAAN

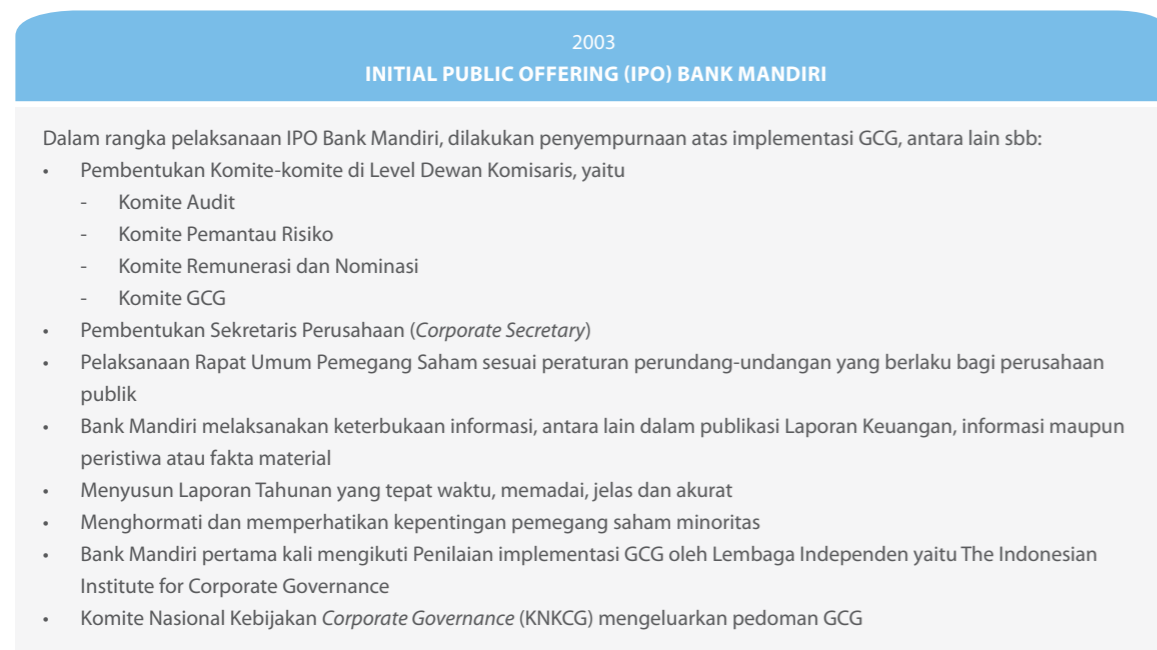
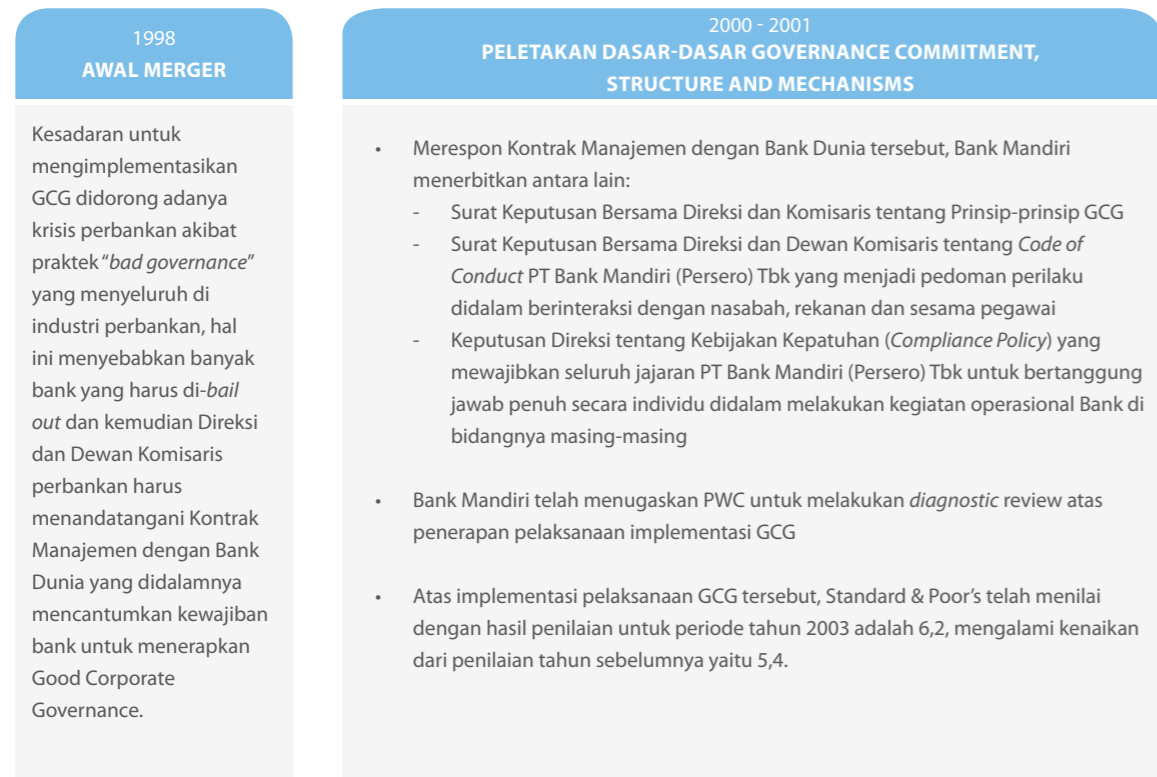
Asas GCG diterapkan pada setiap aspek bisnis dan di semua jajaran Bank Mandiri yang terdiri dari transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan. Asas ini dapat mencapai kesinambungan usaha Bank Mandiri dengan memperhatikan pemangku kepentingan.

- **Transparansi**
Transparansi (*transparency*) mengandung unsur pengungkapan (*disclosure*) dan penyediaan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dan dapat dibandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan dan masyarakat. Transparansi diperlukan agar Bank Mandiri dapat menjalankan bisnis secara objektif, profesional, dan melindungi kepentingan konsumen.
- **Akuntabilitas**
Akuntabilitas (*accountability*) mengandung unsur kejelasan fungsi dalam organisasi dan cara pertanggung jawaban. Bank Mandiri sebagai lembaga dan pejabat yang memiliki kewenangan dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan akuntabel. Untuk itu Bank Mandiri dikelola secara sehat, terukur dan profesional dengan memperhatikan kepentingan pemegang saham, mitra, dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.
- **Responsibilitas**
Responsibilitas mengandung unsur kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan ketentuan internal, prinsip pengelolaan Bank yang sehat serta tanggungjawab Bank Mandiri terhadap masyarakat dan lingkungan. Responsibilitas diperlukan agar dapat menjamin terpeliharanya kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai warga korporasi yang baik atau dikenal dengan *good corporate citizen*.
- **Independensi**
Independensi mengandung unsur kemandirian dari dominasi pihak lain dan objektivitas dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Dalam hubungan dengan asas independensi, Bank Mandiri dikelola secara independen agar masing-masing organ Bank Mandiri beserta seluruh jajaran dibawahnya tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak manapun yang dapat mempengaruhi objektivitas dan profesionalisme dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.
- **Kewajaran dan Kesetaraan**
Kewajaran dan kesetaraan (*fairness*) mengandung unsur perlakuan yang adil dan kesempatan yang sama sesuai dengan proporsinya. Dalam melaksanakan kegiatannya, Bank Mandiri harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham, mitra dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan dari masing-masing pihak yang bersangkutan.

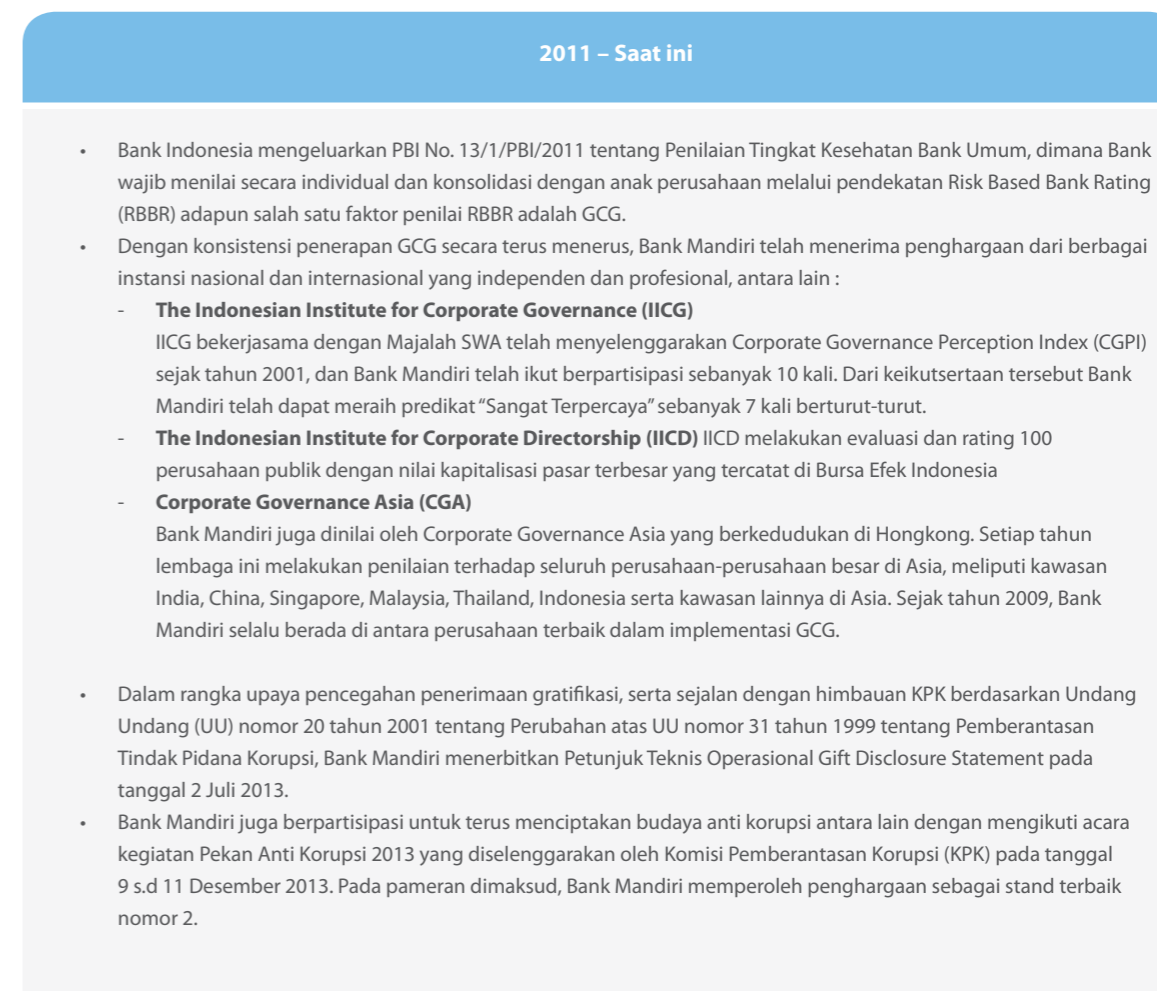


kilas tata kelola perusahaan

ROAD MAP PENERAPAN DAN INTERNALISASI TATA KELOLA PERUSAHAAN



kilas tata kelola perusahaan





kilas tata kelola perusahaan



PENGHARGAAN TATA KELOLA PERUSAHAAN

Untuk memperoleh masukan terhadap pelaksanaan GCG, Bank Mandiri ikut dalam *rating* yang dilaksanakan oleh pihak independen yaitu *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) yang diselenggarakan oleh IICG. Keterlibatan Bank Mandiri sebagai peserta CGPI ditujukan untuk memotivasi Bank Mandiri dalam melakukan perbaikan atau peningkatan praktik GCG di lingkungannya.

Dari 10 (sepuluh) tahun keikutsertaan dalam ajang CGPI, Bank Mandiri telah memperoleh penghargaan "Sangat Terpercaya" selama 7 (tujuh) tahun berturut-turut, dimulai dari periode tahun 2006/2007 sampai dengan 2012/2013.

Corporate Governance Perception Index

Tahun	Penghargaan yang diperoleh	Nilai
2013	Sangat Terpercaya	91.88
2012	Sangat Terpercaya	91.91
2011	Sangat Terpercaya	91.81
2010	Sangat Terpercaya	91.67
2009	Sangat Terpercaya	90.65
2008	Sangat Terpercaya	89.86
2007	Sangat Terpercaya	88.66



The Indonesian Institute for Corporate Directorship

Tahun	Penghargaan
2013	Best Financial
2012	Best Overall
2011	Best Financial
2010	Best Overall
2009	Best Overall



2. Penghargaan "Best Corporate Governance" dari Finance Asia.

Penghargaan Corporate Governance Asia Recognition Awards dengan kategori Asia's Best Company for Corporate Governance selama 5 (lima) tahun berturut-turut yakni tahun 2009, 2010, 2011, 2012, dan 2013 yang diselenggarakan oleh Corporate Governance Asia, sebagaimana tabel di bawah :

kilas tata kelola perusahaan



Penghargaan CGA			
Kategori Perusahaan		Kategori CEO	
Tahun	Penghargaan	Tahun	Penghargaan
2013	Asia's Icon Companies for Corporate Governance	2013	Asian Corporate Director Recognition Award – Best CEO
2012	Asia's Best Companies for Corporate Governance	2012	Asian Corporate Director Recognition Award – Best CEO
2011	Asia's Best Companies for Corporate Governance	2011	Asian Corporate Director Recognition Award – Best CEO
2010	Asia's Best Companies for Corporate Governance	2010	Asian Corporate Director Recognition Award – Best CEO
2009	Asia's Best Companies for Corporate Governance		

PELAKSANAAN TATA KELOLA PERUSAHAAN

Tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) merupakan unsur penting di industri perbankan mengingat risiko dan tantangan yang dihadapi oleh industri perbankan semakin meningkat. Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan proses jangka panjang yang memberikan hasil berupa *sustainable value*. Implementasi GCG sebagai sebuah sistem dilakukan melalui proses *intern* yang melibatkan Dewan Komisaris, Direksi dan seluruh pegawai. Sejak diterapkannya GCG, Bank Mandiri mengalami perubahan yang lebih baik, terutama dengan meningkatnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) hingga dapat bekerja lebih efisien, efektif, kompetitif dan profesional didukung oleh budaya dan etos kerja yang mumpuni.

Transformasi GCG di Bank Mandiri dilaksanakan dengan berlandaskan prinsip-prinsip GCG yang dilaksanakan dalam 5 (lima) tahap, yaitu:

1	2	3	4	5
PERUMUSAN GOVERNANCE COMMITMENT	PENYEMPURNAAN GOVERNANCE STRUCTURE	PENYEMPURNAAN GOVERNANCE MECHANISM	SOSIALISASI DAN EVALUASI	WALKING THE TALK
<ul style="list-style-type: none"> Perumusan Visi - Misi Strategi Bank Mandiri Anggaran Dasar Perumusan Corporate Values Code of Conduct Reinforcement Code of Conduct GCG Charter 	<ul style="list-style-type: none"> Pemenuhan Jumlah & Komposisi Dewan Komisaris, Direksi, Komite-komite di bawah Dewan Komisaris dan Direksi Penguatan Risk Management, Compliance dan Internal Control Penyempurnaan struktur organisasi untuk menjamin terlaksana <i>check & balance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Penuangan Prinsip- Prinsip GCG dalam Kebijakan, pedoman & peraturan Kerja, SOP Penegakan Reward & Punishment Transparansi Produk Pembuatan Call Centre & Customer Care Strategy Anti Fraud Whistle-blowing System (Letter to CEO) 	<ul style="list-style-type: none"> Internalisasi Corporate Value Soasialisasi Inisiatif strategis kebijakan, Peraturan DII Self Assessment Pelaksanaan GCG Pelaporan Pelaksanaan GCG Penilaian GCG oleh pihak Independen Performance and recognitions 	<ul style="list-style-type: none"> Implementasi prinsip GCG yang dilaksanakan dalam setiap aspek kegiatan operasional bank Change Agent(1:4) Service Excellence Penegakan Etika disetiap level organisasi melalui: <ol style="list-style-type: none"> E-procurement Pakta Integritas Kerahasiaan Bank Mandiri menerbitkan PTO <i>Gift Disclosure Statement</i> sebagai implementasi larangan penerimaan gratifikasi seluruh jajaran Bank Mandiri Mendorong terciptanya Budaya anti korupsi dengan mengikuti kegiatan Pekan Anti Korupsi 2013 yang diselenggarakan oleh KPK



kilas tata kelola perusahaan

I. Komitmen Tata Kelola Perusahaan

Pada tahapan Perumusan Governance Commitment Bank Mandiri juga melakukan revitalisasi budaya perusahaan agar dapat memberikan keyakinan dan panduan yang lebih kuat. Revitalisasi tersebut dilakukan melalui penetapan budaya perusahaan yang dikenal dengan "TIPCE" yaitu: *Trust, Integrity, Professionalism, Customer focus* dan *Excellence* (TIPCE) revitalisasi visi baru menjadi "*To be Indonesia's Most Admired and Progressive Financial Institution*" telah dituangkan ke dalam Corporate Plan Bank Mandiri 2010-2014. Dan selanjutnya di tahun 2020 Bank Mandiri menargetkan untuk dapat masuk dalam jajaran Top 1 di ASEAN dan menjadi pemain utama di regional.

II. Struktur Tata Kelola Perusahaan

Untuk mendukung tercapainya visi, misi dan strategi tersebut, penyempurnaan terhadap struktur organisasi juga terus dilakukan. Penyempurnaan struktur organisasi tersebut harus tetap dapat menjamin adanya *check and balances* dan akuntabilitas yang jelas dan tegas dari masing-masing organ perusahaan.

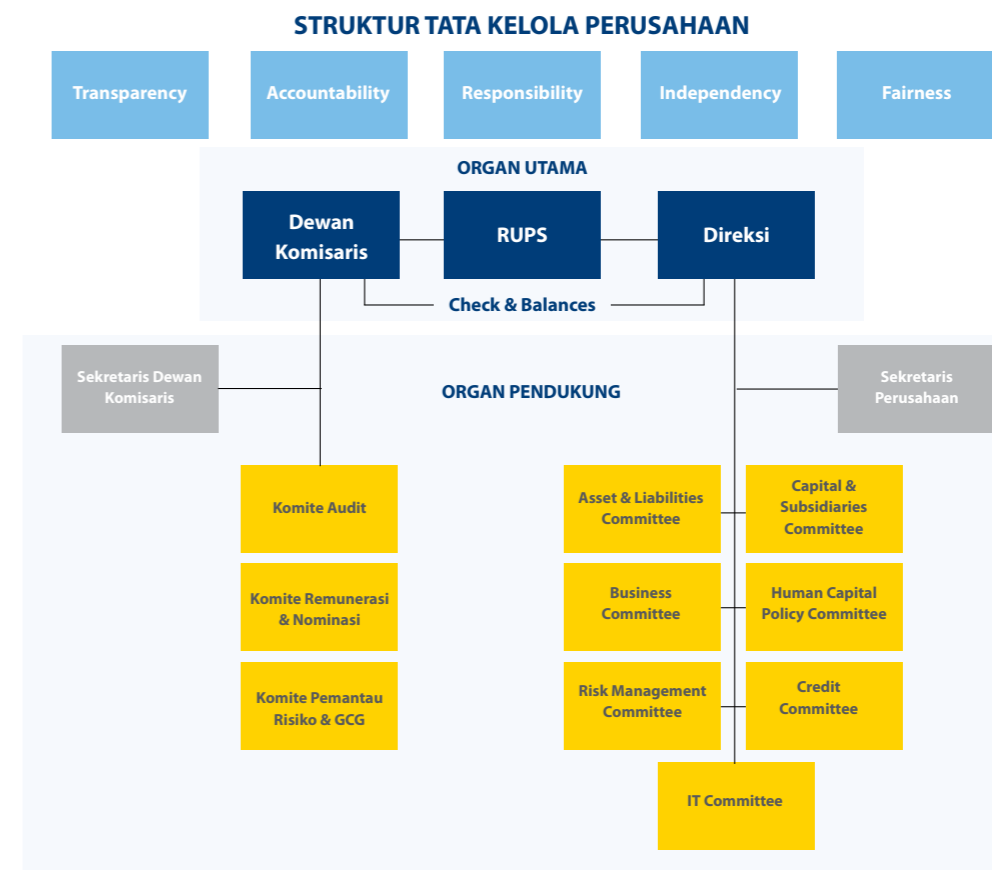
Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan sehingga menjadi pedoman praktis yang dapat dijadikan acuan oleh Bank Mandiri dalam melaksanakan GCG.

Dewan Komisaris telah membentuk komite-komite fungsional untuk memberdayakan fungsi kepengawasan Dewan Komisaris. Komite-komite membantu Dewan Komisaris dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, serta merumuskan kebijakan sesuai ruang lingkup tugas komite yang bersangkutan. Pembentukan komite-komite ditetapkan dengan Surat Keputusan.

Manajemen juga telah membentuk pihak-pihak pendukung sebagai unit kerja untuk mengendalikan, mengawal, dan bertanggung jawab atas implementasi GCG sekaligus sebagai mitra kerja dari komite-komite di bawah Dewan Komisaris. Unit kerja tersebut adalah Sekretaris Perusahaan dan Internal Audit serta Compliance yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama.



kilas tata kelola perusahaan



Bank Mandiri telah memiliki struktur dan kebijakan yang mendukung penerapan Tata Kelola Perusahaan (Corporate Governance Policy), Code of Conduct yaitu mendasari penyusunan hirarki Sustainably Charter yang di dalamnya terdapat *corporate governance policy, code of conduct* dan lain-lain. Selain itu Bank Mandiri telah memiliki pedoman organisasi perseroan dalam menjalankan tugasnya antara lain: tata tertib Dewan Komisaris, tata tertib Direksi, charter komite di level Dewan Komisaris serta Surat Keputusan komite di level Direksi.

Bank Mandiri telah menyusun arsitektur kebijakan dan prosedur yang merupakan tatanan yang menggambarkan hirarki dan pengelompokan kebijakan & prosedur. Arsitektur tersebut mendukung penerapan tata kelola perusahaan secara konsisten dan dipublikasi dalam portal internal sebagai pedoman dalam menyusun prosedur dan kebijakan tertulis yang berkaitan dengan seluruh aktivitas Bank Mandiri.

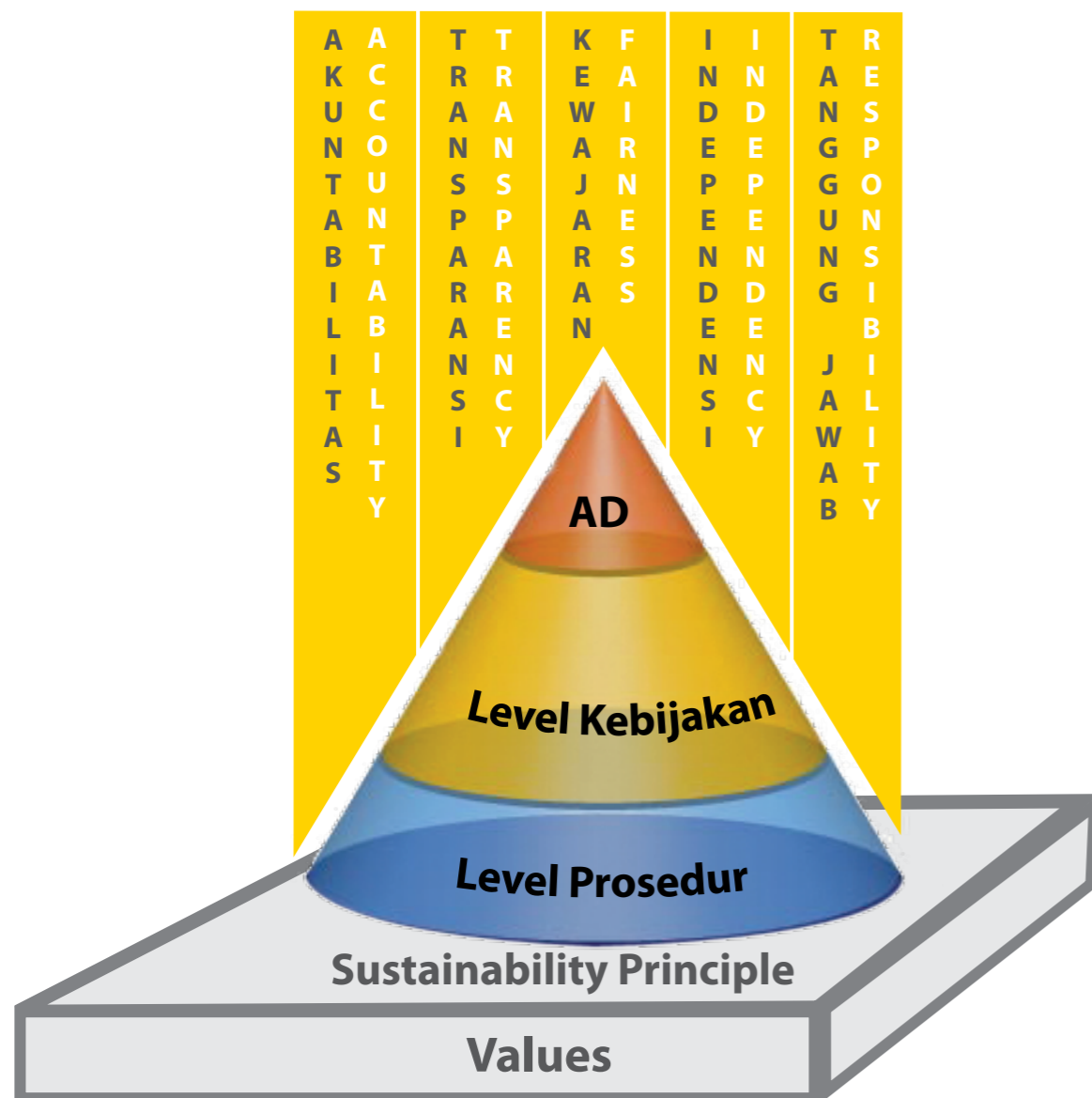
Kebijakan dan prosedur tersebut senantiasa dikaji untuk disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan bisnis serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.



kilas tata kelola perusahaan

Tatanan Arsitektur Penyusunan Kebijakan dan Prosedur berdasarkan Prinsip Tata Kelola Perusahaan

Mengamanatkan adanya Kebijakan & Prosedur tertulis



III. Mekanisme Tata Kelola Perusahaan

Dalam tahapan ini dilakukan penyempurnaan sistem yang dapat menjamin terimplementasinya budaya, etika bisnis dan pengelolaan perusahaan yang baik, yakni berupa Arsitektur Kebijakan dan Prosedur Bank Mandiri yang dilandasi oleh prinsip GCG, budaya perusahaan, *business ethics* dan *code of conduct*, dimana seluruh operasional di Bank Mandiri diatur melalui berbagai kebijakan dan aturan.



kilas tata kelola perusahaan

IV. Sosialisasi dan Evaluasi

Untuk menjamin terlaksananya implementasi GCG, telah dilakukan sosialisasi tidak hanya terkait dengan prinsip-prinsip GCG, namun termasuk sosialisasi terhadap budaya perusahaan, inisiatif strategis dan kebijakan. Sedangkan dalam rangka memperkuat implementasi GCG, Bank Mandiri melakukan evaluasi. Tujuan dari sosialisasi dan evaluasi tersebut adalah agar seluruh jajaran Bank dapat memahami dan melaksanakan visi, misi dan strategi serta prinsip-prinsip GCG dimaksud dengan pemahaman dan standar yang sama di seluruh jajaran Bank Mandiri.

V. Walking the Talk

Pada akhirnya Bank Mandiri menyadari bahwa keempat tahapan yang telah diuraikan sebelumnya akan kurang bermakna apabila implementasinya tidak dilakukan secara disiplin serta konsisten, dimana prinsip-prinsip GCG diwujudkan dalam tindakan nyata oleh seluruh jajaran manajemen Bank Mandiri.

Dalam mewujudkan tahapan ini (*walking the talk*) maka diperlukan keteladanan *Top Management* dan *Senior Management* yang berperan sebagai *Change Champion* dan *Change Agent* di setiap unit kerja, dan sebagai *role-model* yang menerapkan budaya perusahaan dan prinsip-prinsip GCG secara konsekuen.

Selain keteladanan *Top Management* dan *Senior Management* sebagai *Change Agent*, Bank Mandiri juga membangun mekanisme implementasi prinsip GCG sebagai wujud transparansi yakni dengan mengungkapkan informasi risiko (*disclosure*) yang dilakukan kepada seluruh pemangku kepentingan, antara lain :

1. Investor, tercermin dalam penyampaian Laporan Komite Manajemen Risiko dalam Laporan Tahunan (*Annual Report*), Public Expose, dan RUPS.
2. Regulator, tercermin dalam Laporan Profil Risiko dan Laporan Produk & Aktivitas Baru kepada Bank Indonesia, serta Laporan Emiten kepada Bapepam .
3. Nasabah, dengan cara memberikan *product knowledge* kepada nasabah.
4. Masyarakat, antara lain menyampaikan informasi melalui berbagai media cetak dan elektronik, termasuk dalam website Bank Mandiri.

Bank Mandiri meyakini bahwa dengan konsistensi penerapan transformasi bisnis, budaya dan GCG akan menjadikan perusahaan memiliki tata kelola yang *solid* dan *sustainable* dalam jangka panjang, sehingga Bank Mandiri dapat mencapai visinya sebagai *The Indonesia's Most Admired and Progressive Financial Institution*.

SELF ASSESSMENT TATA KELOLA PERUSAHAAN

Selain itu, dalam rangka memenuhi ketentuan Bank Indonesia yaitu PBI No. 8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 sebagaimana diubah dengan PBI No. 8/14/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006 dan SE BI No.15/15/DPNP tanggal 29 April 2013 perihal Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum, Bank Mandiri telah melaksanakan *self assessment* pelaksanaan GCG untuk periode Juni 2013.

Hasil *self assessment* dimaksud telah memperoleh *feedback* dari Bank Indonesia dengan hasil penilaian peringkat 2 atau Baik yang mencerminkan Bank telah melakukan penerapan *Good Corporate Governance* yang secara umum baik. Hal ini tercermin dari pemenuhan yang memadai atas prinsip-prinsip GCG. Apabila terdapat kelemahan dalam penerapan prinsip GCG, maka secara umum kelemahan tersebut kurang signifikan dan dapat diselesaikan dengan tindakan normal oleh manajemen Bank. Kelemahan-kelemahan sebagaimana disampaikan dalam *feedback* Bank Indonesia telah ditindaklanjuti dengan baik sehingga pada *self assessment* untuk periode Desember 2013 diperoleh hasil penilaian peringkat 1 atau Sangat Baik.



organ tata kelola perusahaan

organ tata kelola perusahaan

Bank Mandiri sebagai badan hukum yang berbentuk perseroan terbatas, yaitu badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas ("UU PT").

Untuk menjalankan kegiatannya, suatu perseroan terbatas memerlukan organ perseroan yang terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham, Dewan Komisaris dan Direksi. Ketiga organ perseroan tersebut memiliki kedudukan yang setara satu sama lain namun dengan fungsi dan wewenang yang berbeda dalam rangka menjalankan kegiatan pengelolaan Bank Mandiri sehari-hari.

RAPAT UMUM PEMEGANG SAHAM (RUPS)

RUPS adalah organ perseroan yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris dalam batas yang ditentukan dalam UU Perseroan Terbatas dan/atau Anggaran Dasar Bank Mandiri. RUPS di Bank Mandiri merupakan wadah bagi seluruh pemegang saham Bank Mandiri untuk mengambil keputusan bagi Bank Mandiri berdasarkan kepentingan secara wajar dan transparan. RUPS tidak melakukan intervensi terhadap fungsi, tugas, dan wewenang organ perseroan lainnya yaitu Dewan Komisaris dan Direksi. Namun demikian, hal tersebut tidak mengurangi kewenangan RUPS untuk menjalankan haknya sesuai dengan Anggaran Dasar Bank Mandiri dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Pemegang Saham Bank Mandiri

Saham Bank Mandiri terdiri dari 2 (dua) jenis saham yaitu Saham Seri A Dwiwarna, yang hanya dapat dimiliki oleh Negara Republik Indonesia, dan Saham Seri B yang dapat dimiliki oleh masyarakat. Sesuai dengan ketentuan Pasal 5 ayat (3) Anggaran Dasar Bank Mandiri, maka pemegang saham Seri A Dwiwarna memiliki beberapa hak yang tidak dimiliki oleh pemegang saham Seri B, yaitu hak untuk melakukan:

1. Perubahan Anggaran Dasar;
2. Perubahan permodalan;
3. Pengangkatan dan/atau pemberhentian anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris;
4. Penggabungan, peleburan, pengambilalihan, pemisahan, atau perubahan bentuk badan hukum; dan
5. Pembubaran dan likuidasi Bank Mandiri.

Di luar hak istimewa Saham Seri A Dwiwarna di atas, sepanjang tidak ditentukan lain oleh Anggaran Dasar Perseroan, maka Pemegang Saham Seri A Dwiwarna dan Pemegang Saham Seri B, memiliki hak yang sama selaku Pemegang Saham Bank Mandiri, yaitu:

- a. Hak untuk menghadiri, menyampaikan pendapat, dan memberikan suara dalam RUPS berdasarkan satu saham, memberi hak kepada pemegangnya untuk mengeluarkan satu suara.
- b. Hak untuk memperoleh informasi mengenai Perseroan secara tepat waktu, benar dan teratur, kecuali hal-hal yang bersifat rahasia, sehingga memungkinkan pemegang saham membuat keputusan mengenai investasinya dalam Perseroan berdasarkan informasi yang akurat.
- c. Hak untuk menerima bagian dari keuntungan Perseroan yang diperuntukkan bagi Pemegang Saham dalam bentuk dividen dan pembagian keuntungan lainnya, sebanding dengan jumlah saham yang dimiliki.
- d. Hak untuk memperoleh penjelasan lengkap dan informasi yang akurat mengenai prosedur yang harus dipenuhi berkenaan dengan penyelenggaraan RUPS agar pemegang saham dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, termasuk keputusan mengenai hal-hal yang mempengaruhi eksistensi Perseroan dan hak pemegang saham.

- e. Dalam hal terdapat lebih dari satu jenis dan klasifikasi saham dalam Perseroan, maka setiap pemegang saham berhak mengeluarkan suara sesuai dengan jenis, klasifikasi dan jumlah saham yang dimiliki, dan setiap pemegang saham berhak untuk diperlakukan setara berdasarkan jenis dan klasifikasi saham yang dimilikinya.
- f. Mengalihkan seluruh atau sebagian aset yang mempengaruhi nilai Perseroan.

Tanggung Jawab Pemegang Saham

1. Pemegang saham pengendali harus dapat:
 - a. Memperhatikan kepentingan pemegang saham minoritas dan stakeholders sesuai peraturan perundang-undangan.
 - b. Mengungkapkan kepada instansi penegak hukum tentang pemegang saham pengendali yang sebenarnya (Ultimate Shareholders) dalam hal terdapat dugaan terjadinya pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan atau dalam hal diminta oleh otoritas terkait.
2. Pemegang saham yang merupakan pemegang saham pengendali pada beberapa perseroan, perlu diupayakan agar akuntabilitas dan hubungan antar perseroan dapat dilakukan secara transparan.
3. Pemegang saham minoritas bertanggungjawab untuk menggunakan haknya dengan baik sesuai dengan Anggaran Dasar Perseroan dan peraturan perundang-undangan.
4. Pemegang saham harus dapat:
 - a. Memisahkan kepemilikan harta Perseroan dengan kepemilikan harta pribadi.
 - b. Memisahkan fungsinya sebagai pemegang saham dan sebagai anggota Dewan Komisaris atau Direksi dalam hal pemegang saham menjabat pada salah satu dari kedua organ tersebut.

Dalam melindungi kepentingan para pemegang saham, Bank Mandiri selalu mengacu pada Anggaran Dasar Perseroan, beserta seluruh ketentuan internal Perseroan yang termasuk ke dalam hierarki kebijakan Perseroan, dan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Struktur Kepemilikan Saham

Bank Mandiri menunjuk PT Datindo Entrycom sebagai Biro Administrasi Efek Perseroan yang bertugas melaksanakan pencatatan pemilik efek dan secara berkala memberikan pengkinian laporan kepada Perseroan. Dokumen yang disediakan oleh PT Datindo Entrycom diantaranya:

1. Daftar penyebaran saham;
2. Daftar komposisi pemilikan saham;
3. Laporan kegiatan registrasi;
4. Pemilikan saham yang mencapai 5% atau lebih dari saham yang ditempatkan dan disetor penuh;
5. Laporan kepemilikan saham – Direksi dan Dewan Komisaris;
6. Daftar pemegang saham pengendali;
7. Laporan bulanan kepemilikan saham emiten atau perseroan publik dan rekapitulasi yang telah dilaporkan.;



organ tata kelola perusahaan - rups

Modal Saham

Pemegang Saham	2013			
	Jumlah Lembar Saham	Nilai Nominal per Lembar Saham (Rp)	Jumlah Nilai Saham (Rp)	Persentase Kepemilikan Saham
Modal Dasar				
- Saham Seri A Dwiwarna	1	500	500	0,00%
- Saham Biasa Seri B	31.999.999.999	500	15.999.999.999.500	100,00%
Jumlah Modal Dasar	32.000.000.000	500	16.000.000.000.000	100,00%
Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh				
Negara Republik Indonesia				
- Saham Seri A Dwiwarna	1	500	500	0,00%
- Saham Biasa Seri B	13.999.999.999	500	6.999.999.999.500	60,00%
Publik (masing-masing dibawah 5%)				
- Saham Biasa Seri B	9.333.333.333	500	4.666.666.666.500	40,00%
Jumlah Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh	23.333.333.333	500	11.666.666.666.500	100,00%

Pemegang Saham	2012			
	Jumlah Lembar Saham	Nilai Nominal per Lembar Saham (Rp)	Jumlah Nilai Saham (Rp)	Persentase Kepemilikan Saham
Modal Dasar				
- Saham Seri A Dwiwarna	1	500	500	0,00%
- Saham Biasa Seri B	31.999.999.999	500	15.999.999.999.500	100,00%
Jumlah Modal Dasar	32.000.000.000	500	16.000.000.000.000	100,00%
Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh				
Negara Republik Indonesia				
- Saham Seri A Dwiwarna	1	500	500	0,00%
- Saham Biasa Seri B	13.999.999.999	500	6.999.999.999.500	60,00%
Publik (masing-masing dibawah 5%)				
- Saham Biasa Seri B	9.333.333.333	500	4.666.666.666.500	40,00%
Jumlah Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh	23.333.333.333	500	11.666.666.666.500	100,00%



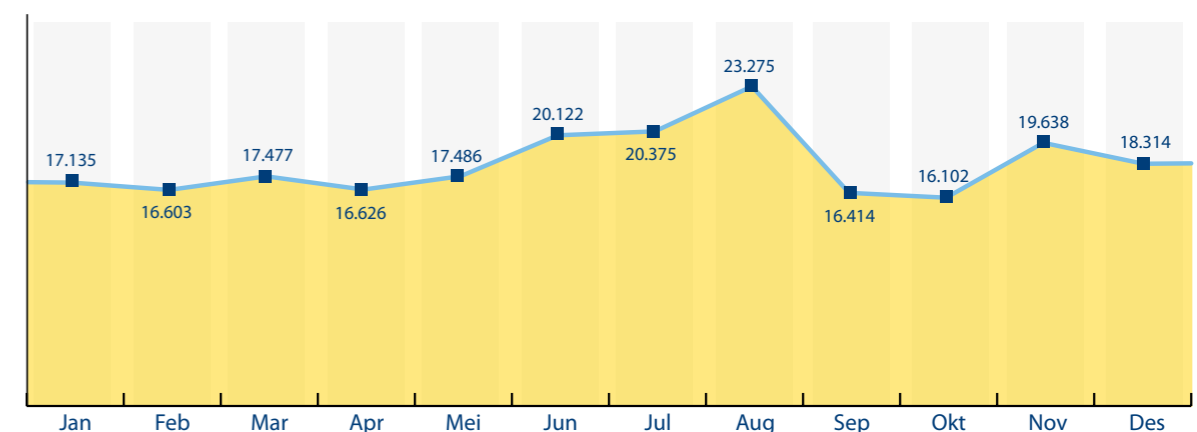
organ tata kelola perusahaan - rups

20 PEMEGANG SAHAM BMRI TERBESAR PER 31 DESEMBER 2013

No	Nama	Jumlah Saham (Lembar)	Persentase Kepemilikan (%)
1	NEGARA REPUBLIK INDONESIA	14.000.000.000	60,0000000
2	JPMCB - NORGES BANK	349.284.351	1,4969329
3	SSB 4545 S/A LAZARD EMERGING MARKETS	336.017.430	1,4400747
4	PT. JAMINAN SOSIAL TENAGA KERJA (PERSERO)	320.524.106	1,3736747
5	GIC S/A GOVERNMENT OF SINGAPORE	256.385.047	1,0987931
6	BNYM SA/NV AS CUST OF EMPLOYEES PROVIDEN	199.717.794	0,8559334
7	JPMCB-SCHRODER INTERNATIONAL SELECTION	189.648.492	0,8127793
8	BBH BOSTON S/A VANGRD EMG MKTS STK INF	180.572.780	0,7738833
9	PT PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE-REF	163.212.509	0,6994822
10	THE BANK OF NEW YORK MELLON DR	155.051.550	0,6645066
11	JPMORGAN CHASE BANK NA RE NON-TREATY	123.635.782	0,5298676
12	SSB ZM47 S/A INVESCO DEVELOPING MARKETS	121.601.000	0,5211471
13	JP MORGAN CHASE BANK RE ABU DHABI INVEST	120.216.376	0,5152130
14	SSB 0BIH S/A ISHARES MSCI EMERGING MARKET	103.119.900	0,4419424
15	JPMCB-JPMORGAN FUNDS	101.939.029	0,4368816
16	REKSA DANA SCHRODER DANA PRESTASI PLUS 9	97.588.986	0,4182385
17	HSBC BANK PLC S/A SAUDI ARABIAN MONETARY	94.041.532	0,4030351
18	THE NORTHERN TRUST AND COMPANY S/A FUTURE	83.944.529	0,3597623
19	CITIBANK NEW YORK ADR S/A CITIBANK N.A.	83.564.300	0,3581327
20	JPMCB-T.ROWE PRICE EMERGING MARKETS STOCK	83.153.845	0,3563736

Selama tahun 2013, struktur kepemilikan saham mengalami perubahan tidak signifikan, Negara Republik Indonesia tetap menjadi pemegang saham pengendali dan proporsi kepemilikan 60% dan tidak terdapat pemegang saham lain yang memiliki saham di atas 5%.

JUMLAH PEMEGANG SAHAM DENGAN KEPEMILIKAN KURANG DARI 5% SELAMA TAHUN 2013





organ tata kelola perusahaan - rups

Pada 31 Desember 2013, 4 (empat) kelompok pemegang saham publik terbesar adalah Pemerintah Republik Indonesia (65%), investor ritel domestik (13,6%), investor intitusi domestik (11,0%) dan investor asing (10,4%).

Pelaksanaan RUPS

Dalam Anggaran Dasar Bank Mandiri, RUPS dibagi menjadi 2 (dua) yaitu: RUPS Tahunan, yang diselenggarakan setiap tahun, selambat-lambatnya 6 (enam) bulan setelah tahun buku berakhir dan RUPS Luar Biasa, yang dapat diadakan setiap kali apabila dianggap perlu oleh Direksi atas permintaan tertulis dari Dewan Komisaris atau dari pemegang saham seri A Dwiwarna atau dari 1 (satu) pemegang saham atau lebih yang memiliki sedikitnya 1/10 (satu per sepuluh) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara yang sah.

Sepanjang tahun 2013, Bank Mandiri hanya melaksanakan RUPS Tahunan untuk tahun buku 2012 pada tanggal 2 April 2013 dan tidak melaksanakan RUPS Luar Biasa.



Pemberitahuan penyelenggaraan RUPS Tahunan Tahun Buku 2012 dipublikasikan pada tanggal 2 Maret 2013 di Harian Bisnis Indonesia dan Suara Pembaruan dalam Bahasa Indonesia, serta Jakarta Post dalam Bahasa Inggris dan melalui situs Bank Mandiri. Panggilan (undangan) RUPS dilakukan dengan surat No. FST.CSC/CCM.003/2013 pada tanggal 18 Maret 2013 dan dipublikasikan melalui surat kabar yang sama. Adapun agenda-agenda yang tercantum dalam pemberitahuan RUPS Tahunan adalah sebagai berikut:

1. Persetujuan Laporan Tahunan dan Pengesahan Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan, Persetujuan Laporan Tugas Pengawasan Dewan Komisaris serta Pengesahan Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2012.
2. Persetujuan penggunaan laba bersih Perseroan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2012.
3. Penetapan Kantor Akuntan Publik untuk mengaudit Laporan Keuangan Perseroan dan Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku yang akan berakhir pada tanggal 31 Desember 2013.
4. Penetapan gaji Direksi, honorarium Dewan Komisaris dan tantieme serta benefit lainnya bagi segenap anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris Perseroan.
5. Persetujuan Pengaturan Peningkatan Manfaat Pensiun dan Pemberian Manfaat Lain bagi Peserta Dana Pensiun Bank Mandiri Satu sampai dengan Dana Pensiun Bank Mandiri Empat.
6. Pengukuhan Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-12/MBU/2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris BUMN.
7. Penegasan jumlah (plafon) hapus tagih piutang pokok macet yang telah ditetapkan RUPS dan pelaksanaan penggunaan plafon hapus tagih termasuk debitur korban bencana alam.
8. Perubahan Anggaran Dasar terkait dengan ketentuan hapus tagih.
9. Perubahan Susunan Pengurus Perseroan.



organ tata kelola perusahaan - rups

Bank Mandiri mengirimkan surat panggilan kepada Pemegang Saham melalui iklan sebagai undangan resmi sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Perseroan. Dalam surat panggilan RUPS tersebut terdapat catatan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Perseroan tidak mengirimkan undangan tersendiri kepada para Pemegang Saham Perseroan karena iklan panggilan ini merupakan undangan resmi sesuai dengan ketentuan Pasal 13 ayat (6) huruf a Anggaran Dasar Perseroan.
2. Yang berhak menghadiri dan diwakili dalam Rapat adalah para Pemegang Saham Perseroan yang namanya tercatat dalam Daftar Pemegang Saham Perseroan pada tanggal 15 Maret 2013 sampai dengan pukul 16.00 WIB, atau pemilik saldo rekening efek di Penitipan Kolektif PT Kustodian Sentral Efek Indonesia pada penutupan perdagangan saham pada tanggal 15 Maret 2013.
3. Para Pemegang Saham Perseroan atau kuasa-kuasa Pemegang Saham Perseroan yang akan menghadiri Rapat diminta untuk menyerahkan fotokopi Kartu Tanda Penduduk (KTP) atau bukti jati diri lainnya sebelum memasuki ruang rapat. Bagi Pemegang Saham Perseroan yang berbentuk Badan Hukum diminta untuk membawa fotokopi Anggaran Dasar Perusahaan yang terakhir serta susunan pengurus yang terakhir. Bagi Pemegang Saham Perseroan yang sahamnya dimasukkan dalam penitipan kolektif PT Kustodian Sentral Efek Indonesia diwajibkan membawa Konfirmasi Tertulis Untuk Rapat (KTUR) yang dapat diperoleh di perusahaan efek atau di bank kustodian dimana Pemegang Saham Perseroan membuka rekening efeknya.
4. Pemegang Saham Perseroan yang tidak hadir dalam Rapat dapat diwakili oleh kuasanya dengan ketentuan bahwa para anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris dan Karyawan Perseroan tidak dapat bertindak sebagai kuasa Pemegang Saham Perseroan dalam rapat ini.
5. Formulir Surat Kuasa dapat diperoleh di Kantor Biro Administrasi Efek ("BAE") Perseroan setiap jam kerja dan setelah formulir surat kuasa diisi oleh Pemegang Saham Perseroan, selanjutnya disampaikan kepada Perseroan melalui Kantor BAE, yaitu PT Datindo Entrycom, dengan alamat di Puri Datindo Wisma Diners Club International Annex, Jl. Jenderal Sudirman Kav. 34 Jakarta 10220, selambat-lambatnya tanggal 26 Maret 2013.
6. Bahan-bahan yang akan dibicarakan dalam rapat telah tersedia dan dapat didapatkan setiap jam kerja di Kantor Pusat Perseroan dengan alamat PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., Plaza Mandiri Lt. 3, Jl. Jend. Gatot Subroto Kav.36-38, Jakarta 12190, Telp. (021) 5291 3321, Fax. (021) 526 3460.
7. Untuk mempermudah pengaturan dan tertibnya rapat, Pemegang Saham Perseroan atau kuasa-kuasanya yang sah dimohon dengan hormat telah berada di tempat Rapat selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) menit sebelum Rapat dimulai.

Detail Penyelenggaraan RUPS

Hari/tanggal	: Selasa, 2 April 2013
Waktu	: 09.00 WIB - Selesai
Tempat	: Auditorium Plaza Mandiri Lt.3 Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 36-38 Jakarta 12190 - Indonesia

RUPS Tahunan dihadiri oleh seluruh anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta Pemegang Saham Seri A Dwiwarna dan Pemegang Saham Seri B dan atau kuasanya yang sah dengan kuorum kehadiran sebesar 83,21% dari seluruh saham yang memiliki hak suara dan telah memenuhi ketentuan Anggaran Dasar Perseroan, serta dihadiri oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) dan assesor independen.



organ tata kelola perusahaan - rups

RUPS dipimpin oleh Komisaris Utama dengan terlebih dahulu membacakan tata tertib RUPS pada saat RUPS berlangsung serta menjadi bagian Berita Acara RUPS. Ketua rapat memberikan kesempatan kepada pemegang saham atau kuasanya untuk mengajukan pertanyaan/ tanggapan dan/atau usulan pada setiap agenda rapat. Ketua rapat atau Direktur yang ditunjuk oleh Ketua rapat, menjawab atau menanggapi pertanyaan/ catatan pemegang saham yang hadir. Setelah semua pertanyaan dijawab dan ditanggapi selanjutnya dilakukan pemungutan suara dan hanya pemegang saham atau kuasanya yang sah yang berhak untuk mengeluarkan suara. Setiap satu saham memberikan hak kepada pemegangnya untuk mengeluarkan satu suara. Perseroan telah menunjuk pihak independen yaitu Notaris Ashoya Ratam, SH, MKn. dalam melakukan penghitungan dan/atau memvalidasi suara. Keputusan RUPS Tahunan Tahun Buku 2012 dipublikasikan di harian berbahasa Indonesia yaitu Bisnis Indonesia dan Investor Daily, serta dalam harian berbahasa Inggris yaitu The Jakarta Post pada tanggal 4 April 2013 serta dipublikasikan juga di situs Perseroan www.bankmandiri.co.id secara bilingual, sebagai berikut:

Hasil keputusan RUPS telah sesuai dengan agenda yang sudah ditetapkan dan tercantum dalam pemberitahuan RUPS.

Selain itu pada pemberitahuan hasil RUPS Tahunan Tahun Buku 2012 juga memuat tata cara pembayaran dividen. Adapun penjelasan tata cara pembayaran dividen adalah sebagai berikut:

1. Dividen tunai akan dibagikan kepada Pemegang Saham yang namanya tercatat dalam Daftar Pemegang Saham Perseroan (*recording date*) pada tanggal 01 Mei 2013 sampai dengan pukul 16.00 WIB dan atau pemilik saham Perseroan pada Sub Rekening efek di PT Kustodian Sentral Efek Indonesia (KSEI) pada penutupan perdagangan pada tanggal 01 Mei 2013.
2. Bagi pemegang saham yang sahamnya dimasukkan dalam penitipan kolektif KSEI, pembayaran dividen tunai akan dilaksanakan melalui KSEI dan akan didistribusikan ke dalam rekening efek Perusahaan Efek dan atau Bank Kustodian pada tanggal 16 Mei 2013. Bukti pembayaran dividen tunai akan disampaikan oleh KSEI kepada Perusahaan Efek atau Bank dari Perusahaan Efek atau Bank Kustodian dimana pemegang saham membuka rekeningnya. Sedangkan bagi pemegang saham yang sahamnya tidak dimasukkan dalam penitipan kolektif KSEI maka pembayaran dividen tunai akan ditransfer ke rekening pemegang saham.
3. Dividen tunai tersebut akan dikenakan pajak sesuai dengan peraturan perundang-undangan perpajakan yang berlaku. Jumlah pajak yang dikenakan akan menjadi tanggungan Pemegang Saham yang bersangkutan serta dipotong dari jumlah dividen tunai yang menjadi hak Pemegang Saham yang bersangkutan.
4. Bagi Pemegang Saham yang merupakan Wajib Pajak Dalam Negeri yang berbentuk badan hukum yang belum mencantumkan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) diminta menyampaikan NPWP kepada KSEI atau Biro Administrasi Efek PT Datindo Entrycom dengan alamat Puri Datindo - Wisma Sudirman, Jl. Jend. Sudirman Kav. 34 Jakarta 10220 paling lambat pada tanggal 01 Mei 2013 pukul 16.00 WIB, tanpa pencantuman NPWP, dividen tunai yang dibayarkan kepada Badan Hukum Indonesia akan dikenakan PPh sebesar 30%.
5. Bagi Pemegang Saham yang merupakan Wajib Pajak Luar Negeri yang pemotongan pajaknya akan menggunakan tarif berdasarkan Persetujuan Penghindaran Pajak Berganda (P3B) wajib memenuhi persyaratan Pasal 26 Undang-Undang Pajak Penghasilan No. 36 Tahun 2008 serta menyampaikan Surat Keterangan Domisili (SKD) yang telah dilegalisasi Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa kepada KSEI atau BAE paling lambat pada tanggal 01 Mei 2013 pukul 16.00 WIB, Tanpa adanya SKD dimaksud, dividen tunai yang dibayarkan akan dikenakan PPh Pasal 26 sebesar 20%.
6. Bagi Pemegang Saham yang sahamnya dalam penitipan kolektif KSEI, bukti pemotongan pajak dividen dapat diambil di Perusahaan Efek dan/atau Bank Kustodian dimana pemegang saham membuka rekening efeknya dan bagi Pemegang Saham Warkat diambil di BAE mulai tanggal 10 Juni 2013.



organ tata kelola perusahaan - rups

Informasi Kepada Pemegang Saham

Bank Mandiri telah menyediakan informasi kepada Pemegang Saham yang memungkinkan Pemegang Saham menggunakan haknya, yaitu:

1. RUPS, dimana Perseroan dapat berkomunikasi dengan Pemegang Saham, menyampaikan informasi mengenai Perseroan, dan memungkinkan Pemegang Saham untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang memerlukan persetujuan Pemegang Saham.
2. Media elektronik seperti situs dan email (ir@bankmandiri.co.id) untuk menyampaikan informasi yang relevan termasuk laporan tahunan. Pemegang saham yang ingin mendapatkan informasi Perseroan secara berkala melalui email tersebut dapat mendaftarkan identitas dan alamat email pada mailing list pemegang saham melalui website Perseroan www.bankmandiri.co.id.
3. Media komunikasi lain adalah external meetings, news alert, program advertising, *conference call*, *non-deal roadshow*, *site visit*, dan *investment conferences*.
4. Dalam website perseroan juga telah disediakan bagian khusus informasi Pemegang Saham, berbagai laporan dan publikasi yang dengan mudah dapat diunduh oleh Pemegang Saham maupun publik .

KEPUTUSAN RUPS

Pada tanggal 2 April 2013, Bank Mandiri telah menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPS Tahunan) dengan agenda sebagai berikut :

Agenda	Hasil Keputusan RUPST	Setuju	Tidak Setuju	Blanko
Pertama	1. a. Menyetujui Laporan Tahunan Perseroan termasuk Laporan Tugas Pengawasan yang telah dilaksanakan oleh Dewan Komisaris untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2012, dan mengesahkan Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2012 yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Tanudiredja, Wibisana & Rekan – a member firm of PwC Global Network, dengan pendapat "Wajar Tanpa Pengecualian" sebagaimana dinyatakan dalam laporannya No. A130225001/DC2/LLS/1/2013.A tanggal 25 Februari 2013. b. Mengesahkan Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2012 yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Rama Wendra dengan pendapat "Wajar tanpa Pengecualian" sesuai Laporan Audit Kantor Akuntan Publik Rama Wendra No. A13-YB/BM/AUNI/1091 tanggal 20 Maret 2013	19.364.307.664 (99,976%)	4.671.500	46.768.127



organ tata kelola perusahaan - rups

Agenda	Hasil Keputusan RUPST	Setuju	Tidak Setuju	Blanko
	<p>2. Dengan telah disetujuinya Laporan Tahunan Perseroan termasuk Laporan Tugas Pengawasan yang telah dilaksanakan oleh Dewan Komisaris dan disahkannya Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2012 serta Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2012, maka :</p> <ul style="list-style-type: none"> RUPS memberikan pelunasan dan pembebasan tanggung jawab sepenuhnya (<i>volledig acquit et de charge</i>) kepada segenap anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris atas tindakan pengurusan dan pengawasan yang telah dijalankan selama tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2012, sejauh tindakan tersebut bukan merupakan tindak pidana dan tindakan tersebut tercermin dalam Laporan Tahunan, Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan serta Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2012. Pemberian pelunasan dan pembebasan tanggung jawab tersebut juga diberikan kepada Sdr. Mahmuddin Yasin sebagai anggota Dewan Komisaris Perseroan untuk periode jabatan 1 Januari 2012 sampai dengan 23 April 2012. 			
Kedua	<p>Menyetujui dan menetapkan penggunaan Laba Bersih Perseroan tahun buku 2012 sebesar Rp15.504.066.523.686,20 sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 30% dari laba bersih Perseroan periode 1 Januari s/d 31 Desember 2012 atau sebesar Rp4.651.219.957.105,86 dibagikan sebagai dividen tunai kepada para pemegang saham yang akan dibayarkan dengan ketentuan sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> Khusus dividen bagian Pemerintah yang berasal dari 14 Miliar lembar saham akan disetorkan ke rekening Kas Umum Negara Dalam Rupiah No. 502.00000980 di Bank Indonesia. Memberikan kuasa dan wewenang kepada Direksi untuk mengatur tatacara dan pelaksanaan pembayaran dividen tunai tersebut serta selanjutnya mengumumkannya sesuai ketentuan yang berlaku. 9,7% dari laba bersih Perseroan periode 1 Januari s/d 31 Desember 2012 atau sebesar Rp1.503.894.452.797,56 ditetapkan sebagai Cadangan Tujuan guna mendukung investasi. 60,3% dari laba bersih Perseroan periode 1 Januari s/d 31 Desember 2012 atau sebesar Rp9.348.952.113.782,78 ditetapkan sebagai Laba Ditahan. <p>Untuk RUPS Tahun ini Perseroan tidak mengalokasikan laba bersih tahun 2012 untuk Program Kemitraan dan Bina Lingkungan, tetapi Perseroan akan membentuk cadangan biaya tahun 2013 untuk program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan yang besarnya sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan Perseroan.</p>	19.297.444.859 (99,984%)	3.164.000	115.138.432
Ketiga	<ol style="list-style-type: none"> Menetapkan Kantor Akuntan Publik Tanudiredja, Wibisana & Rekan – a member firm of PwC Global Network sebagai Kantor Akuntan Publik yang akan mengaudit Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan dan Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Perseroan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2013. Memberikan kuasa kepada Dewan Komisaris untuk menetapkan honorarium dan persyaratan lainnya bagi Kantor Akuntan Publik tersebut, serta menetapkan Kantor Akuntan Publik pengganti dalam hal Kantor Akuntan Publik Tanudiredja, Wibisana & Rekan – a member firm of PwC Global Network, karena sebab apapun tidak dapat menyelesaikan audit Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan dan Laporan Tahunan Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Perseroan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2013. 	18.940.864.911 (98,928%)	205.180.042	269.702.338



organ tata kelola perusahaan - rups

Agenda	Hasil Keputusan RUPST	Setuju	Tidak Setuju	Blanko
Keempat	<ol style="list-style-type: none"> Memutuskan gaji Direksi dan honorarium Dewan Komisaris serta Tunjangan dan Fasilitas bagi Direksi dan Dewan Komisaris untuk tahun 2013 ditetapkan sama dengan gaji Direksi dan honorarium Dewan Komisaris serta Tunjangan dan Fasilitas bagi Direksi dan Dewan Komisaris yang ditetapkan untuk tahun 2012. Pemberian wewenang dan kuasa kepada Dewan Komisaris dengan terlebih dahulu mendapat persetujuan Pemegang Saham Seri A Dwiwarna untuk menetapkan besarnya tantieme yang diberikan kepada anggota Direksi dan Dewan Komisaris untuk tahun buku 2012 serta benefit lainnya bagi anggota Direksi dan Dewan Komisaris untuk tahun 2013. 	18.813.508.300 (98,388%)	308.272.759	293.966.232
Kelima	<ol style="list-style-type: none"> Menyetujui kenaikan Manfaat Pensiun bagi Peserta Dana Pensiun Bank Mandiri Satu, Dana Pensiun Bank Mandiri Dua, Dana Pensiun Bank Mandiri Tiga dan Dana Pensiun Bank Mandiri Empat terhitung mulai 1 Januari 2013 dengan jumlah sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> Dana Pensiun Bank Mandiri Satu dengan kenaikan sebesar Rp 200.000,00; Dana Pensiun Bank Mandiri Dua dengan kenaikan sebesar Rp 275.000,00; Dana Pensiun Bank Mandiri Tiga dengan kenaikan sebesar Rp 110.000,00; Dana Pensiun Bank Mandiri Empat dengan kenaikan sebesar Rp 240.000,00 Menyetujui untuk memberikan Manfaat Lain satu kali pada tahun 2013 kepada Peserta yang telah efektif pensiun pada saat Manfaat Lain dibayarkan, dengan jumlah sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> Dana Pensiun Bank Mandiri Satu, sebesar Rp1.000.000,00; Dana Pensiun Bank Mandiri Dua, sebesar Rp1.000.000,00; Dana Pensiun Bank Mandiri Tiga, sebesar Rp1.000.000,00; Dana Pensiun Bank Mandiri Empat, sebesar Rp1.000.000,00; Pelaksanaan peningkatan Manfaat Pensiun dan/atau pemberian Manfaat Lain dilaksanakan setelah dilakukan penyesuaian dan/atau penambahan pasal dalam Peraturan Dana Pensiun Bank Mandiri Satu, Dana Pensiun Bank Mandiri Dua, Dana Pensiun Bank Mandiri Tiga, Dana Pensiun Bank Mandiri Empat dan telah disahkan oleh Otoritas Jasa Keuangan. Menyetujui kewenangan untuk memutuskan peningkatan Manfaat Pensiun dan/atau pemberian Manfaat Lain untuk selanjutnya dilimpahkan kepada Dewan Komisaris Pendiri atas dasar dan dengan memperhatikan usulan dari Direksi Pendiri, dengan ketentuan telah memenuhi persyaratan sekurang-kurangnya sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> Rasio Kecukupan Dana (RKD) setelah kenaikan Manfaat Pensiun dan/atau pemberian Manfaat Lain minimal sebesar 115%. Tidak menimbulkan kewajiban iuran tambahan dan beban/ kewajiban akuntansi PSAK No. 24. <p>Pelaksanaan kenaikan Manfaat Pensiun dan penetapan pemberian Manfaat Lain didasarkan pada Undang-undang nomor 11 Tahun 1992 tentang Dana Pensiun dan peraturan pelaksanaannya juncto Undang-Undang nomor 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan.</p> Memberikan wewenang dan kuasa kepada Direksi Perseroan untuk melaksanakan perubahan Peraturan Dana Pensiun dari Dana Pensiun Bank Mandiri Satu, Dana Pensiun Bank Mandiri Dua, Dana Pensiun Bank Mandiri Tiga dan Dana Pensiun Bank Mandiri Empat dalam rangka perubahan Peraturan Dana Pensiun tersebut dan hal-hal lain yang disyaratkan menurut Undang-Undang nomor 11 Tahun 1992 tentang Dana Pensiun juncto Undang-Undang nomor 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan. 	14.674.186.947 (77,716%)	4.207.615.071	533.945.273



organ tata kelola perusahaan - rups

Agenda	Hasil Keputusan RUPST	Setuju	Tidak Setuju	Blanko
Keenam	Mengukuhkan pemberlakuan Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-12/MBU/2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN, dengan masa transisi selambat-lambatnya 12 bulan terhitung sejak keputusan RUPS ini.	19.207.313.870 (100%-suara bulat)	-	208.433.421
Ketujuh	Menegaskan jumlah (plafon) hapus tagih piutang yang telah ditetapkan dalam RUPSLB tahun 2003 dan 2005 sebesar Rp 5 Triliun, setelah dikurangi realisasi hapus tagih yang disetujui oleh Menteri Keuangan sebesar Rp7.688.045.964,46, maka tersedia sisa plafon yang dapat dipergunakan untuk hapus tagih pokok selanjutnya sebesar Rp4.992.311.954.035,54. Plafon tersebut akan digunakan untuk pelaksanaan hapus tagih piutang pokok macet berdasarkan kebijakan yang harus mendapatkan persetujuan Dewan Komisaris, antara lain debitur korban bencana alam yang memenuhi kriteria tertentu, sebagaimana yang ditetapkan oleh Pemerintah dan/atau Regulator, termasuk bencana alam di DI Yogyakarta.	14.683.803.623 (77,171%)	4.343.804.116	388.139.552
Kedelapan	<p>1. Menyetujui perubahan Anggaran Dasar Perseroan khususnya Pasal 16 ayat (5) huruf f menjadi berbunyi sebagai berikut:</p> <p>5. <i>Perbuatan Direksi dibawah ini harus mendapat persetujuan tertulis dari Dewan Komisaris:</i></p> <p>f. <i>Perbuatan untuk mengalihkan termasuk menjual, melepaskan hak untuk menagih dan/atau tidak menagih lagi atas :</i></p> <p>1) <i>Piutang pokok macet yang telah dihapus buku dalam rangka penyelesaian kredit, baik untuk sebagian maupun keseluruhan;</i></p> <p>2) <i>Selisih antara nilai piutang pokok macet yang telah dihapus buku dengan nilai pengalihan termasuk penjualan atau dengan nilai pelepasan hak, dilaksanakan berdasarkan kebijakan Direksi yang telah disetujui Dewan Komisaris dan dalam jumlah plafon (limit) hapus tagih yang telah ditetapkan RUPS yang akan tetap berlaku sampai dengan adanya penetapan plafon (limit) baru oleh RUPS.</i></p> <p>2. Memberikan kuasa kepada Direksi Perseroan dengan hak substitusi, untuk menyatakan kembali keputusan mengenai perubahan Anggaran Dasar Perseroan di dalam akta Notaris dan selanjutnya memberitahukannya kepada instansi berwenang serta melakukan segala tindakan lain yang diperlukan sehubungan dengan perubahan Anggaran Dasar Perseroan tersebut.</p>	14.510.026.621 (76,915%)	4.354.894.905	550.825.765
Kesembilan	<p>Menyetujui:</p> <p>1. Pemberhentian dengan hormat :</p> <p>a. Sdr. Muchayat sebagai Wakil Komisaris Utama;</p> <p>b. Sdr. Cahyana Ahmadjayadi sebagai Anggota Komisaris; dan</p> <p>c. Sdr. Zulkifli Zaini sebagai Direktur Utama, yang telah berakhir masa jabatannya pada penutupan Rapat.</p> <p>Pemberhentian tersebut diatas terhitung sejak ditutupnya Rapat ini dan menyampaikan terima kasih serta penghargaan yang setinggi-tingginya atas pengabdianannya.</p> <p>Adapun pemberian pelunasan dan pembebasan tanggung jawab (<i>volledig acquite et de charge</i>) untuk periode jabatan 1 Januari 2013 sampai dengan 2 April 2013, akan diberikan pada pertanggung jawaban dalam RUPS Tahunan berikutnya</p> <p>2. Pengalihan jabatan Sdr. Budi Gunadi Sadikin dari Direktur Perseroan menjadi Direktur Utama Perseroan dengan masa jabatan sampai dengan ditutupnya RUPS Tahunan Perseroan yang akan diadakan pada tahun 2016 dan efektif setelah mendapatkan persetujuan dari Bank Indonesia atas uji kelayakan dan kepatutan (fit & proper test).</p>	14.534.295.685 (76,714%)	4.411.792.719	469.658.887

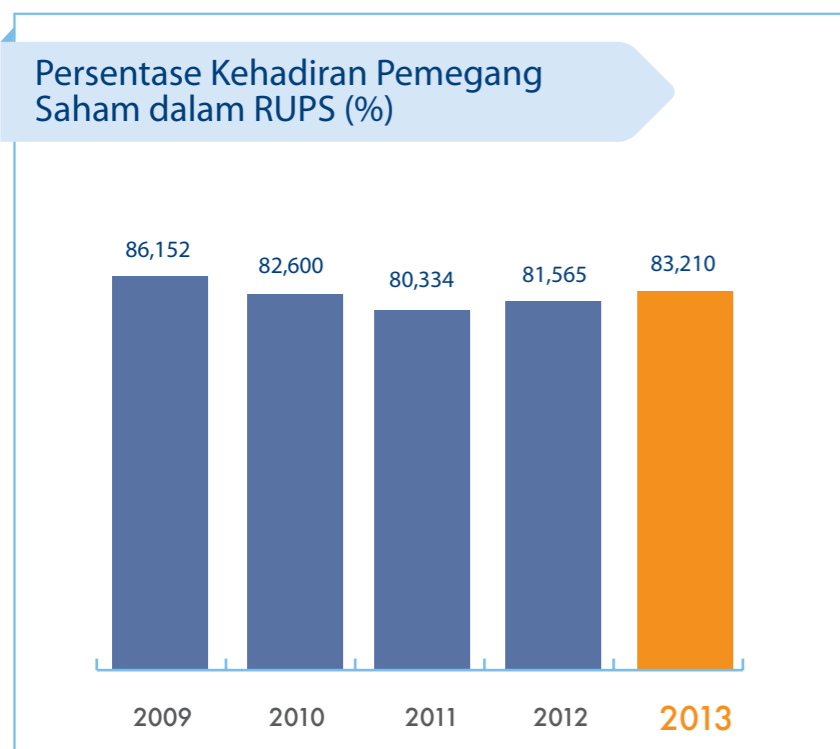


organ tata kelola perusahaan - rups

Agenda	Hasil Keputusan RUPST	Setuju	Tidak Setuju	Blanko
	<p>3. Pengangkatan:</p> <p>a. Sdr. Agus Suprijanto sebagai anggota Dewan Komisaris</p> <p>b. Sdr. Rudi Rubiandini sebagai anggota Dewan Komisaris</p> <p>c. Sdr. Abdul Aziz sebagai anggota Dewan Komisaris</p> <p>d. Sdr. Ogi Prastomiyono sebagai Direktur</p> <p>e. Sdr. Heri Gunardi sebagai Direktur</p> <p>Pengangkatan anggota Dewan Komisaris dan Direksi tersebut diatas kecuali Sdr. Ogi Prastomiyono berlaku efektif setelah mendapat persetujuan Bank Indonesia atas Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (<i>Fit & Proper Test</i>) dan memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan pengangkatan Sdr. Ogi Prastomiyono berlaku efektif setelah ditutupnya Rapat ini.</p> <p>Masa jabatan anggota Dewan Komisaris dan Direktur yang diangkat tersebut diatas adalah sampai dengan ditutupnya RUPS Tahunan yang ke-5 setelah tanggal pengangkatannya dan tidak mengurangi kewenangan RUPS untuk dapat memberhentikan sewaktu-waktu. Sehingga susunan Dewan Komisaris dan Direksi setelah penutupan RUPS Tahunan ini, menjadi sebagai berikut:</p> <p>DEWAN KOMISARIS</p> <p>Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen : Edwin Gerungan</p> <p>Komisaris Independen : Gunarni Soeworo</p> <p>Komisaris Independen : Pradjoto</p> <p>Komisaris Independen : Krisna Wijaya</p> <p>Komisaris : Wahyu Hidayat</p> <p>Komisaris : Agus Supriyanto*</p> <p>Komisaris : Rudi Rubiandini*</p> <p>Komisaris : Abdul Aziz*</p> <p>Dengan masa jabatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo, Bpk Pradjoto, Bpk. Krisna Wijaya, adalah sampai dengan penutupan RUPS Tahunan Perseroan yang akan diadakan dalam tahun 2015. - Bpk. Wahyu Hidayat sampai dengan penutupan RUPS Tahunan Perseroan yang akan diadakan dalam tahun 2017. - Bpk. Agus Suprijanto, Bpk. Rudi Rubiandini, Bpk Abdul Aziz, sampai dengan penutupan RUPS Tahunan Perseroan yang akan diadakan dalam tahun 2018. <p>DIREKSI</p> <p>Direktur Utama : Budi Gunadi Sadikin</p> <p>Wakil Direktur Utama : Riswinandi</p> <p>Direktur : Abdul Rachman</p> <p>Direktur : Sentot A. Sentausa</p> <p>Direktur : Ogi Prastomiyono</p> <p>Direktur : Pahala N. Mansury</p> <p>Direktur : Francisca N. Mok</p> <p>Direktur : Sunarso</p> <p>Direktur : Kresno Sediarsi</p> <p>Direktur : Royke Tumilaar</p> <p>Direktur : Hery Gunardi</p> <p>Dengan masa jabatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bpk. Budi Gunadi Sadikin, Bpk. Sentot A. Sentausa dan Bpk Royke Tumilaar adalah sampai dengan penutupan RUPS Tahunan Perseroan yang akan diadakan dalam tahun 2016. - Bpk. Abdul Rachman, Bpk. Riswinandi, Bpk. Pahala N Mansury, Ibu Francisca Nelwan Mok, Bpk. Sunarso dan Bpk. Kresno Sediarsi adalah sampai dengan penutupan RUPS Tahunan Perseroan yang akan diadakan dalam tahun 2015. - Bpk. Ogi Prastomiyono dan Bpk Hery Gunardi adalah sampai dengan penutupan RUPS Tahunan Perseroan yang akan diadakan dalam tahun 2018. - Dengan ketentuan jabatan Direktur Utama tersebut mulai efektif dijabat oleh Bapak Budi Gunadi Sadikin setelah memperoleh persetujuan dari Bank Indonesia atas uji kelayakan dan kepatutan (fit & Proper test) dan sebelum persetujuan Bank Indonesia tersebut diperoleh, yang bersangkutan tetap menjabat sebagai Direktur Perseroan. 			



organ tata kelola perusahaan - rups



Tingkat kehadiran saham dalam pelaksanaan RUPS Tahunan Bank Mandiri di 5 (lima) tahun terakhir yang berada di kisaran 80-86% menunjukkan keefektifan pelaksanaan pengumuman dan panggilan RUPS yang dilakukan Bank Mandiri serta mencerminkan tingkat kepedulian dan kepesertaan yang tinggi dari para pemegang saham Bank Mandiri.



organ tata kelola perusahaan - dewan komisaris

DEWAN KOMISARIS

Dewan Komisaris adalah organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada Direksi serta memastikan bahwa perusahaan melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi.

Independensi Komisaris

PBI No. 8/4/PBI/2006 sebagaimana diubah dengan PBI No. 8/14/PBI/2006 tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum mengatur bahwa Bank harus memiliki Komisaris Independen dengan komposisi paling kurang 50% dari jumlah anggota Dewan Komisaris. Sehubungan dengan hal tersebut dan dalam rangka mendukung pelaksanaan GCG, maka pemegang saham melalui RUPS telah menetapkan Komisaris Independen untuk menjalankan tugas pengawasan terhadap Bank dan kelompok usaha Bank.

Komisaris Independen adalah anggota Dewan Komisaris yang tidak memiliki hubungan keuangan, kepengurusan, kepemilikan saham dan/atau hubungan keluarga sampai dengan derajat kedua dengan anggota Dewan Komisaris lainnya, Direksi dan/atau pemegang saham pengendali atau hubungan lain yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen. Keberadaan Komisaris Independen dimaksudkan untuk dapat mendorong terciptanya iklim dan lingkungan kerja yang lebih objektif dan menempatkan kewajaran (*fairness*) dan kesetaraan di antara berbagai kepentingan termasuk kepentingan pemegang saham minoritas dan *stakeholders* lainnya.

Komisaris Independen Bank Mandiri senantiasa melepaskan diri dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) serta bertindak independen, dalam arti tidak mempunyai benturan kepentingan yang dapat mengganggu kemampuannya untuk melaksanakan tugas secara mandiri dan kritis, baik dalam hubungan satu sama lain maupun hubungan terhadap Direksi.

Anggota Komisaris Independen Bank Mandiri ada yang menduduki jabatan penting pada instansi pemerintahan diluar BUMN/BUMD, namun demikian seluruh Komisaris Independen telah memenuhi persyaratan utama yang mencakup persyaratan sebagai berikut:

1. Tidak memiliki hubungan keuangan dan hubungan keluarga dengan anggota Komisaris lainnya, Anggota Direksi dan Pemegang Saham Pengendali Bank Mandiri ataupun hubungan lainnya yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen.
2. Dewan Komisaris tidak merangkap jabatan sebagai anggota Dewan Komisaris, Direksi, atau Pejabat Eksekutif pada lebih dari 1 (satu) lembaga/perusahaan bukan keuangan, Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, Badan Usaha Milik Swasta dan jabatan lain sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Perseroan dan perundang-undangan yang berlaku.
3. Telah lulus Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia tentang Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*).
4. Diusulkan oleh Pemegang Saham dan dipilih dalam RUPS.
5. Dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum pengangkatannya:
 - a. Tidak pernah dinyatakan pailit.
 - b. Tidak pernah menjadi anggota Direksi atau anggota Dewan Komisaris atau anggota Dewan Pengawas yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu Perseroan dinyatakan pailit.
 - c. Tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan Negara dan/ atau BUMN dan/atau yang berkaitan dengan sektor keuangan.



organ tata kelola perusahaan - dewan komisaris

Komposisi Dewan Komisaris

Sejak penutupan RUPS tanggal 2 April 2013, anggota Dewan Komisaris berjumlah 8 (delapan) orang dimana 4 (empat) diantaranya merupakan Komisaris Independen. Hal ini telah sesuai dengan ketentuan PBI tersebut di atas yang juga mengatur bahwa paling kurang 57% dari jumlah anggota Dewan Komisaris adalah Komisaris Independen.

**SUSUNAN ANGGOTA KOMISARIS SETELAH RUPS
TANGGAL 2 APRIL 2013**

Edwin Gerungan	Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen
Gunarni Soeworo	Komisaris Independen
Pradjoto	Komisaris Independen
Krisna Wijaya	Komisaris Independen
Wahyu Hidayat	Komisaris
Agus Suprijanto*	Komisaris
Rudi Rubiandini*	Komisaris
Abdul Aziz*	Komisaris

Dengan masa jabatan:

- Bpk. Edwin Gerungan, Ibu Gunarni Soeworo, Bpk Pradjoto, Bpk. Krisna Wijaya, adalah sampai dengan penutupan RUPS Tahunan Perseroan yang akan diadakan dalam tahun 2015.
- Bpk. Wahyu Hidayat sampai dengan penutupan RUPS Tahunan Perseroan yang akan diadakan dalam tahun 2017.
- Bpk. Agus Suprijanto, Bpk. Rudi Rubiandini, Bpk Abdul Aziz, sampai dengan penutupan RUPS Tahunan Perseroan yang akan diadakan dalam tahun 2018.

Catatan:

- * Bank Indonesia dengan surat no. 15/59/DPIP/Rahasia tanggal 16 Agustus 2013. menghentikan proses fit and proper test Bpk. Rudi Rubiandini mengingat yang bersangkutan tidak memenuhi persyaratan yang berlaku dan selanjutnya yang bersangkutan mengundurkan diri sebagai anggota Dewan Komisaris per 14 Agustus 2013, sehingga Bpk. Rudi Rubiandini tidak pernah secara efektif menjadi Anggota Dewan Komisaris Bank Mandiri.
- * Bpk. Agus Suprijanto efektif sebagai anggota Dewan Komisaris per 24 Oktober 2013
- * Bpk. Abdul Aziz efektif sebagai anggota Dewan Komisaris per 24 Oktober 2013

Tugas dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris

- 1) Melakukan pengawasan terhadap pengurusan Bank yang dilakukan Direksi serta memberi nasihat kepada Direksi termasuk mengenai rencana kerja, pengembangan Bank, pelaksanaan ketentuan Anggaran Dasar dan Keputusan RUPS dan atau RUPS Luar Biasa dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 2) Melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar Perseroan dan Keputusan RUPS dan atau RUPS Luar Biasa secara efektif dan efisien serta terpeliharanya efektivitas komunikasi antara Dewan Komisaris dengan Direksi, Auditor Eksternal dan Otoritas Pengawas Bank atau Pasar Modal.
- 3) Menjaga kepentingan Bank dengan memperhatikan kepentingan para Pemegang Saham dan bertanggung jawab kepada RUPS.
- 4) Meneliti dan menelaah laporan tahunan yang disiapkan Direksi serta menandatangani laporan tahunan tersebut.
- 5) Memberikan pendapat dan saran atas Rencana Kerja dan Anggaran tahunan yang diusulkan Direksi dan mengesahkannya sesuai ketentuan pada Anggaran Dasar.
- 6) Memonitor perkembangan kegiatan Bank.



organ tata kelola perusahaan - dewan komisaris

- 7) Memberikan pendapat dan saran kepada Rapat Umum Pemegang Saham mengenai masalah yang dianggap penting bagi kepengurusan Bank.
- 8) Melaporkan dengan segera kepada RUPS apabila terjadi gejala menurunnya kinerja Bank.
- 9) Memberitahukan kepada Bank Indonesia paling lambat 7 (tujuh) hari kerja sejak ditemukannya (a) pelanggaran peraturan perundang-undangan di bidang keuangan dan perbankan dan (b) keadaan atau perkiraan keadaan yang dapat membahayakan kelangsungan usaha Bank.

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran Dewan Komisaris

Rapat Dewan Komisaris diselenggarakan untuk membahas hal-hal yang bersifat strategis. Di dalam pelaksanaannya rapat Dewan Komisaris dapat mengundang peserta tamu, seperti yang tercantum dalam Pasal 8 Tata Tertib Dewan Komisaris No. KEP.KOM/002/2012 tanggal 29 Mei 2012.

Jumlah Rapat Khusus Dewan Komisaris Tanpa Mengundang Direksi

No.	Nama	Jumlah Rapat	Kehadiran	Ketidakhadiran	% Hadir
1	Edwin Gerungan	9	9	-	100%
2	Gunarni Soeworo	9	9	-	100%
3	Pradjoto	9	9	-	100%
4	Krisna Wijaya	9	9	-	100%
5	Wahyu Hidayat	9	9	-	100%
6	Agus Suprijanto*	9	3	-	33.3%
7	Abdul Aziz**	9	3	-	33.3%

* Bpk. Agus Suprijanto efektif sebagai anggota Dewan Komisaris per 24 Oktober 2013

** Bpk. Abdul Aziz efektif sebagai anggota Dewan Komisaris per 24 Oktober 2013

Jumlah Rapat Dewan Komisaris mengundang Direksi

No.	Nama	Jumlah Rapat	Kehadiran	Ketidakhadiran	% Hadir
1	Edwin Gerungan	12	12	-	100%
2	Gunarni Soeworo	12	12	-	100%
3	Pradjoto	12	12	-	100%
4	Krisna Wijaya	12	12	-	100%
5	Wahyu Hidayat	12	12	-	100%
6	Agus Suprijanto*	12	3	-	25%
7	Abdul Aziz**	12	3	-	25%

* Bpk. Agus Suprijanto efektif sebagai anggota Dewan Komisaris per 24 Oktober 2013

** Bpk. Abdul Aziz efektif sebagai anggota Dewan Komisaris per 24 Oktober 2013



organ tata kelola perusahaan - dewan komisaris

Kunjungan Kerja Dewan komisaris

Komisaris	Jabatan	Training	Penyelenggara/PIC
Edwin Gerungan	Komisaris Utama	Non Deal Roadshow	Mandiri
		Investor Conference	Bank of America Merrill Lynch
		Pertemuan dengan Wells Fargo	Bank Mandiri
		Barclays Asia Forum 2013	Barclays
		Acara CSR	Bank Mandiri - Bapekris
Gunarni Soeworo	Komisaris Independen	Kunjungan kerja Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko & GCG	Komite & Kanwil VIII Surabaya
		Kunjungan kerja Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko & GCG	Komite & Kanwil VIII Surabaya
		Motivation Journey	Direktorat Commercial & Business Banking
		Rapat Koordinasi Review Perkembangan BMEL	BMEL
Wahyu Hidayat	Komisaris	Indonesia Corporate Day	Mandiri Sekuritas & Investor Relations
Abdul Aziz	Komisaris	Kunjungan Kerja Menteri Badan Usaha Milik Negara	BUMN
		Mengunjungi Fasilitas Boeing	The Boeing Company

Program Pengembangan Anggota

Dewan Komisaris

Selama tahun 2013, anggota Dewan Komisaris telah mengikuti Pelatihan/Training/Workshop/Seminar dalam rangka peningkatan kemampuan anggota Dewan Komisaris, antara lain sebagai berikut:

Komisaris	Jabatan	Training/Seminar/Workshop	Penyelenggara/PIC
Edwin Gerungan	Komisaris Utama	Behavioral Leadership Seminar	The Conference Board - Trusted Insights for Business Worldwide
Gunarni Soeworo	Komisaris Independen	Seminar Refreshment " Getting Ready for ICAAP and SREF	Bara/LSPP
		Executive International Conference	Bara/LSPP
		Executive International Conference	Bara/LSPP
Wahyu Hidayat	Komisaris	Leadership Forum	Mandiri
		Workshop Meningkatkan Peran Komisaris Dalam Pengawasan Bank	LPPI
Krisna Wijaya	Komisaris Independen	Executive Training Luar Negeri	Wharton University of Pennsylvania



organ tata kelola perusahaan - dewan komisaris

Komisaris	Jabatan	Training/Seminar/Workshop	Penyelenggara/PIC
Agus Suprijanto	Komisaris	Seminar Program "Sound Practice in Operational Risk Management-Beyond Regulation"	Bara/LSPP
		Workshop Meningkatkan Peran Komisaris Dalam Pengawasan Bank	LPPI
Abdul Aziz	Komisaris	Seminar Ekonomi International "Jiayou Indonesia"	Duta Besar RI Beijing, RRC
		Workshop Meningkatkan Peran Komisaris Dalam Pengawasan Bank	LPPI

Rekomendasi Dewan Komisaris

Dewan Komisaris secara aktif memberikan rekomendasi atas beberapa hal yang disampaikan kepada Direksi. Namun demikian pemberian rekomendasi tersebut dilakukan dengan tetap memperhatikan bidang tugas antara Dewan Komisaris dengan Direksi serta prinsip *check & balance* dalam hubungan kerja antara Dewan Komisaris dan Direksi.

Pemberian rekomendasi yang dilakukan oleh Dewan Komisaris tersebut tetap memperhatikan fungsi pengawasan Dewan Komisaris terhadap kinerja Bank Mandiri dimana rekomendasi yang disampaikan sesuai fungsi Dewan Komisaris dalam pemberian nasihat.

Pedoman dan Tata tertib Dewan Komisaris (Board Charter)

Dalam rangka menjalankan tugas pengawasan dan pemberian nasihat kepada Direksi, Dewan Komisaris mengacu kepada Pedoman Kerja Dewan Komisaris dan Direksi (Board Manual). Board Manual berisi tentang petunjuk tata laksana kerja Dewan Komisaris dan Direksi serta menjelaskan tahapan aktivitas secara terstruktur, sistematis, mudah dipahami dan dapat dijalankan dengan konsisten, dapat menjadi acuan bagi Dewan Komisaris dan Direksi dalam melaksanakan tugas masing-masing untuk mencapai Visi dan Misi Perusahaan.

Pedoman dan Tata Tertib Dewan Komisaris diatur dalam Supervisory Board Charter nomor KEP.KOM/002/2012 tanggal 29 Mei 2012, mencakup:

- Ketentuan umum
- Tugas, Kewajiban, Hak Dan Wewenang Dewan Komisaris
- Lembaga Penunjang
- Rapat Dewan Komisaris
- Pembagian Tugas
- Perubahan
- Penutup



organ tata kelola perusahaan - dewan komisaris

INDIKATOR KINERJA DEWAN KOMISARIS

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Dewan Komisaris selalu berpedoman pada Anggaran Dasar, Keputusan RUPS Tahunan, dan Program Kerja Dewan Komisaris.

Dewan Komisaris menggunakan program kerja ini sebagai pedoman dalam menjalankan tugasnya untuk memastikan prinsip GCG diterapkan secara holistik. Dalam menjalankan program kerja dimaksud, Dewan Komisaris dibantu oleh Komite Audit, Komite Pemantau Risiko dan GCG serta Komite Remunerasi dan Nominasi.

Pelaksanaan Program Kerja Dewan Komisaris selama tahun 2013 menghasilkan beberapa persetujuan, pendapat, tanggapan, dan rekomendasi Dewan Komisaris kepada Direksi sebagai berikut:

1. Memberikan masukan atas implementasi kebijakan strategis bank (corporate plan) 2010-2014.
2. Persetujuan atas Revisi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Bank Mandiri Tahun 2013.
3. Persetujuan atas Revisi Rencana Bisnis Bank 2013-2015.
4. Laporan Pengawasan Rencana Bisnis Bank Mandiri Semester II Tahun 2012.
5. Laporan Pengawasan Rencana Bisnis Bank Mandiri Semester I Tahun 2013.
6. Memberikan evaluasi dan saran dalam rangka peningkatan nilai perusahaan dan *market share revenue*.
7. Melaksanakan Rapat Komisaris termasuk Rapat komisaris dengan mengundang direksi untuk membahas laporan realisasi rencana pengembangan bisnis, aliansi strategis dan efisiensi operasional sesuai RKAP dan RBB.

PENILAIAN KINERJA DEWAN KOMISARIS

Dewan Komisaris melakukan *self assessment* terhadap pencapaian Key Performance Indicators yang terdapat di dalam RKAP.

KEBIJAKAN REMUNERASI DEWAN KOMISARIS

Penetapan Remunerasi Dewan Komisaris didasarkan pada Undang-undang Perseroan Terbatas no. 40 tahun 2007, Anggaran Dasar Bank Mandiri, Peraturan BUMN No. PER 07/MBU/2010 tentang pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN. Pemberian Remunerasi Dewan Komisaris Bank Mandiri diatur dengan Surat Keputusan Komisaris No. KEP.KOM/006/2011 perihal Tunjangan dan Fasilitas lainnya serta Santunan Purna Jabatan bagi Direksi dan Dewan Komisaris.

Prinsip penetapan penghasilan Dewan Komisaris ditetapkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Komponen penghasilan Direksi dan Dewan Komisaris terdiri dari :

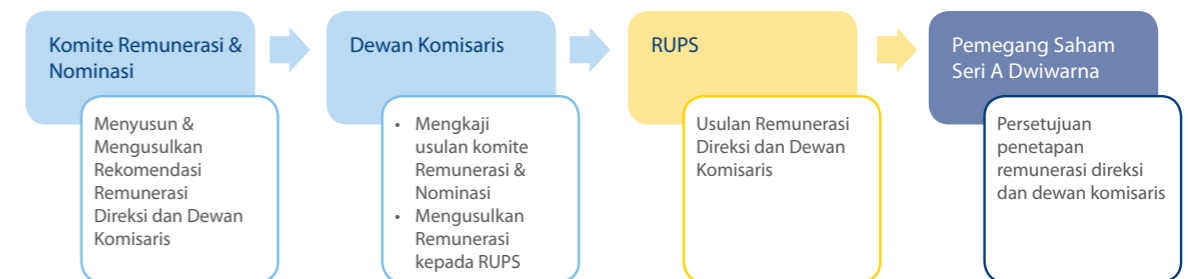
1. Gaji/Honorarium
2. Tunjangan
3. Fasilitas
4. Tantiem/Insentif Kinerja

PROSEDUR PENETAPAN REMUNERASI DEWAN KOMISARIS

Keputusan penetapan remunerasi bagi Dewan Komisaris ditetapkan melalui RUPS, mekanisme basis formula yang telah ditetapkan oleh RUPS terlebih dahulu dikaji dan diusulkan besaran remunerasi oleh Dewan Komisaris melalui pendalaman yang dilakukan oleh Komite Remunerasi & Nominasi dengan berkonsultasi dengan Menteri Negara BUMN selaku Pemegang Saham Seri A Dwiwarna untuk menetapkan tunjangan dan fasilitas lainnya serta santunan purna jabatan bagi Direksi dan Dewan Komisaris atas dasar penilaian *Key Performance Indicator* (KPI).



organ tata kelola perusahaan - dewan komisaris

**STRUKTUR REMUNERASI DAN FASILITAS BAGI DEWAN KOMISARIS**

No.	Jenis Penghasilan	Ketentuan
1	Honorarium	Besarnya Faktor Jabatan Komisaris Utama 50% dari Dirut Wakil Komisaris Utama 47,5% Komisaris 45%
2	Tunjangan	
	Tunjangan Hari Raya Keagamaan	Diberikan menjelang Hari Raya Keagamaan masing-masing
	Tunjangan Komunikasi	Sebesar Pemakaian
	Santunan Purna Jabatan	Jangka waktu asuransi selama menjabat, mencakup asuransi kecelakaan dan kematian
	Tunjangan Pakaian	Dapat diberikan, bila ada acara sangat khusus yang memerlukan pakaian khusus
3	Fasilitas	
	Fasilitas Kendaraan Dinas	Diberikan kepada seluruh Anggota Dewan Komisaris Biaya pemeliharaan dan tunjangan bahan bakar sesuai dengan kebijakan internal (KEP.KOM/006/2011)
	Fasilitas Kesehatan	Penggantian pengobatan
	Fasilitas Perkumpulan Profesi	Maksimum 2 (dua) keanggotaan Diberikan hanya uang pangkal (pendaftaran) dan iuran tahunan
	Fasilitas Bantuan Hukum	Sesuai kebutuhan
	Fasilitas Club Membership	Maksimum 2 (dua) keanggotaan Diberikan hanya uang pangkal (pendaftaran) dan iuran tahunan
	Fasilitas Biaya Representasi	Sesuai pemakaian dalam hal mewakili kepentingan Bank Mandiri



organ tata kelola perusahaan - dewan komisaris

PAKET/ KEBIJAKAN REMUNERASI DAN FASILITAS LAIN BAGI DEWAN KOMISARIS**Paket/ Kebijakan Remunerasi dan Fasilitas Lain Bagi Dewan Komisaris**

Jenis Remunerasi & Fasilitas lain	Jumlah Diterima dalam 1 Tahun (2013) ¹	
	Dewan Komisaris	
	Orang	Jutaan Rp
Remunerasi :		
Honorarium ²	10	10.003
Bonus	-	-
Tunjangan Rutin ³	10	5.258
Tantiem ⁴	8	43.315

Fasilitas Lain Dalam Bentuk Natura

Perumahan (tidak dapat dimiliki)	-	-
Transportasi (tidak dapat dimiliki)	-	-
Santunan (dapat dimiliki) ⁵	8	1.757

Jumlah Remunerasi per orang dalam 1 Tahun	Jumlah Dewan Komisaris
Di atas Rp. 2 Miliar	7
Di atas Rp. 1 Miliar s.d Rp. 2 Miliar	-
Di atas Rp. 500 juta s.d Rp. 1 Miliar	-
Rp. 500 juta ke bawah	-

1. Gross termasuk Pajak

2. Jumlah Komisaris yang diberikan remunerasi (honorarium & tunjangan) selama tahun 2013 adalah sejumlah 10 orang Komisaris

3. Penghitungan tunjangan mencakup tunjangan hari raya keagamaan, total tunjangan komunikasi di tahun 2013, tunjangan transportasi, tunjangan BBM.

4. Termasuk tantiem tahun buku 2012 Bpk. Mahmuddin Yasin (habis masa jabatannya 23 April 2012), Bpk. Muhayat dan Bpk. Cahyana Ahmadjayadi (habis masa jabatannya 2 April 2013)

5. Termasuk Santunan Purnajabatan (Net) Bpk. Cahyana Ahmadjayadi (habis masa jabatannya 2 April 2013), untuk periode 2012-2013 yang dibayarkan tahun 2013

KRITERIA DAN PROSEDUR PENETAPAN DEWAN KOMISARIS

Sebagai Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk Perseroan Terbatas terbuka, maka kriteria dan prosedur penetapan Direksi Bank Mandiri tunduk pada ketentuan Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas ("UU PT"). Peraturan Bank Indonesia No. 12/23/PBI/2010 tanggal 29 Desember 2010 tentang penilaian kemampuan dan kepatutan (Fit and Proper Test) ("PBI No. 12/23/2010") dan Peraturan Pemerintah No. 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara ("PP No. 45/2005"). Seluruh ketentuan dimaksud telah termaktub di dalam ketentuan Anggaran Dasar Bank Mandiri.

Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas**Kriteria**

Dalam UU PT diatur bahwa yang dapat diangkat menjadi anggota Dewan Komisaris adalah orang perseorangan yang cakap melakukan perbuatan hukum, kecuali dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum pengangkatannya pernah:

- Dinyatakan pailit;
- Menjadi anggota Direksi atau anggota Dewan Komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu

organ tata kelola perusahaan - dewan komisaris

Perseroan dinyatakan pailit; atau

- Dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan Negara dan/atau yang berkaitan dengan sektor keuangan.

Prosedur Pengangkatan

Anggota Dewan Komisaris diangkat oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), yang pengangkatannya dilakukan untuk periode tertentu dan dapat diangkat kembali, dimana dalam keputusan dimaksud RUPS juga menetapkan saat mulai berlakunya pengangkatan, penggantian, dan pemberhentian tersebut. Jika RUPS tidak menetapkan saat mulai berlakunya pengangkatan, penggantian, dan pemberhentian anggota Dewan Komisaris, pengangkatan, penggantian, dan pemberhentian anggota Dewan Komisaris tersebut mulai berlaku sejak ditutupnya RUPS.

Peraturan Pemerintah No. 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara**Kriteria**

Sesuai dengan ketentuan Pasal 50 PP No. 45/2005, maka yang dapat diangkat sebagai Anggota Dewan Komisaris Bank Mandiri adalah orang perseorangan yang memiliki integritas, dedikasi, memahami masalah-masalah manajemen perusahaan yang berkaitan dengan salah satu fungsi manajemen, memiliki pengalaman yang memadai di bidang usaha perusahaan, dan dapat menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya serta orang perseorangan yang memenuhi kriteria sebagaimana diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang perseroan terbatas.

Prosedur Pengangkatan

Pengangkatan atau pemberhentian Direksi dilakukan oleh RUPS.

Peraturan Bank Indonesia No. 12/23/PBI/2010 tanggal 29 Desember 2010 tentang Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (Fit and Proper Test)**Kriteria**

Direksi dan Anggota Dewan Komisaris Bank merupakan Pengurus Bank, sehingga wajib mendapatkan predikat Lulus dalam penilaian kemampuan dan kepatutan yang dilakukan oleh Bank Indonesia. Pengurus Bank wajib memenuhi persyaratan integritas, kompetensi, dan reputasi keuangan. Guna memenuhi persyaratan integritas, calon anggota Dewan Komisaris Bank harus memiliki:

- akhlak dan moral yang baik;
- komitmen untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- komitmen yang tinggi terhadap pengembangan operasional bank yang sehat; dan
- tidak termasuk dalam Daftar Tidak Lulus.

Sedangkan guna memenuhi persyaratan kompetensi Anggota Dewan Komisaris wajib memiliki:

- pengetahuan yang memadai di bidang perbankan dan relevan dengan jabatannya;
- pengalaman dan keahlian di bidang perbankan dan/atau bidang keuangan; dan
- kemampuan untuk melakukan pengelolaan strategis dalam rangka pengembangan bank yang sehat.

Selain itu disyaratkan pula bahwa mayoritas anggota Dewan Komisaris wajib memiliki pengalaman dalam operasional bank minimal 5 (lima) tahun sebagai pejabat eksekutif pada bank.

Untuk pemenuhan reputasi keuangan, calon anggota Dewan Komisaris harus memenuhi persyaratan berikut ini:

- tidak termasuk dalam daftar kredit macet; dan
- tidak pernah dinyatakan pailit atau menjadi direksi atau komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu perseroan dinyatakan pailit, dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum dicalonkan.



organ tata kelola perusahaan - dewan komisaris

Prosedur Pengangkatan

Untuk dapat mengikuti proses penilaian kemampuan dan kepatutan, maka Bank harus mengajukan permohonan untuk memperoleh persetujuan calon pengurusnya kepada Bank Indonesia. Calon Pengurus yang diajukan dalam permohonan maksimal berjumlah 2 (dua) orang untuk setiap lowongan jabatan, dan penetapan calon yang diajukan telah dilakukan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Persetujuan atau penolakan atas permohonan diberikan oleh Bank Indonesia selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari setelah dokumen permohonan diterima secara lengkap.

Penilaian kemampuan dan kepatutan yang dilakukan oleh Bank Indonesia, meliputi penelitian administratif dan wawancara. Dalam hal calon yang dimintakan persetujuan Bank Indonesia telah mendapat persetujuan dan diangkat sebagai Pengurus Bank sesuai keputusan RUPS, namun yang bersangkutan tidak disetujui oleh Bank Indonesia, maka Bank melalui RUPS wajib memberhentikan yang bersangkutan.

Calon Pengurus Bank yang belum mendapat persetujuan Bank Indonesia dilarang melakukan tugas sebagai Anggota Dewan Komisaris dalam kegiatan operasional Bank dan atau kegiatan lain yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kebijakan dan kondisi keuangan Bank, walaupun telah mendapat persetujuan dan diangkat oleh RUPS.

PROGRAM PENGENALAN DEWAN KOMISARIS

Bank Mandiri melakukan program pengenalan bagi anggota Dewan Komisaris yang baru dengan tujuan memberikan gambaran atas aktivitas bisnis, rencana Perseroan ke depan, panduan kerja dan lainnya yang menjadi tanggung jawab Dewan Komisaris. Program pengenalan dipersiapkan oleh Corporate Secretary Group berupa pengkajian dokumen yang diberikan dalam bentuk soft copy maupun hard copy antara lain dokumen Laporan Tahunan, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), Anggaran Dasar Perseroan, Kebijakan Tata Kelola Perusahaan, Kode Etik Perusahaan, Program Kerja Dewan Komisaris dan Komite di bawah Dewan Komisaris, Pedoman Tata Tertib Dewan Komisaris, Pedoman Tata Tertib Direksi dan Pedoman Tata Tertib Komite di bawah Dewan Komisaris, serta peraturan perundang-undangan yang terkait dengan proses bisnis Bank Mandiri.

KEPEMILIKAN SAHAM ANGGOTA DEWAN KOMISARIS DAN KELUARGA

Nama	Kepemilikan Saham Mencapai 5% atau lebih dari Modal Disetor					Keterangan
	Bank Mandiri	Oleh Keluarga di Bank Mandiri	Perusahaan Lainnya	Bank Lain	Lembaga Keuangan Bukan Bank	
Edwin Gerungan	-	-	-	-	-	NIHIL
Wahyu Hidayat	-	-	-	-	-	NIHIL
Gunarni Soeworo	-	-	-	-	-	NIHIL
Pradjoto	-	-	-	-	-	NIHIL
Krisna Wijaya	-	-	-	-	-	NIHIL
Agus Suprijanto	-	-	-	-	-	NIHIL
Abdul Aziz	-	-	-	-	-	NIHIL



organ tata kelola perusahaan - direksi

DIREKSI

Direksi adalah organ perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan anggaran dasar.

Komposisi Direksi

Anggota Direksi berjumlah 11 orang, dengan susunan anggota setelah penutupan RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013 adalah sebagai berikut:

Budi G. Sadikin	Direktur Utama
Riswinandi	Wakil Direktur Utama
Abdul Rachman	Direktur
Sentot A. Sentausa	Direktur
Ogi Prastomiyono	Direktur
Pahala N. Mansury	Direktur
Fransisca N. Mok	Direktur
Sunarso	Direktur
Kresno Sediarsi	Direktur
Royke Tumilaar	Direktur
Hery Gunardi	Direktur

Dengan masa jabatan:

- Bpk. Budi G. Sadikin, Bpk. Sentot A. Sentausa dan Bpk. Royke Tumilaar adalah sampai dengan penutupan RUPS Tahunan Perseroan yang akan diadakan dalam tahun 2016.
- Bpk. Abdul Rachman, Bpk. Riswinandi, Bpk. Pahala N Mansury, Ibu Fransisca N. Mok, Bpk. Sunarso dan Bpk. Kresno Sediarsi adalah sampai dengan penutupan RUPS Tahunan Perseroan yang akan diadakan dalam tahun 2015.
- Bpk. Ogi Prastomiyono dan Bpk. Hery Gunardi adalah sampai dengan penutupan RUPS Tahunan Perseroan yang akan diadakan dalam tahun 2018.

Perubahan susunan Direksi dan Dewan Komisaris Bank Mandiri adalah sebagaimana keputusan RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013, dan seluruh keputusan lainnya dalam RUPS Tahunan dimaksud telah terealisasi dengan baik.

Tugas dan Tanggung Jawab Direksi**Tugas Pokok Direksi**

Tugas Pokok Direksi Perseroan adalah sebagai berikut:

- Melaksanakan pengurusan Perseroan untuk kepentingan serta sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan dan bertindak selaku pimpinan dalam pengurusan tersebut;
 - Memelihara dan mengurus Perseroan;
- yang seluruhnya telah dilaksanakan dengan baik selama tahun 2013.



organ tata kelola perusahaan - direksi

Ruang Lingkup dan Pembagian Tugas Masing-masing Anggota Direksi

Direktur Utama

- 1) Mengkoordinasikan pelaksanaan pengurusan Perseroan sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar dan keputusan RUPS Perseroan dengan mengindahkan ketentuan yang berlaku.
- 2) Mengkoordinasikan, mengarahkan dan mensupervisi setiap Direktorat dalam Perseroan berkoordinasi dengan Wakil Direktur Utama, secara berkesinambungan sesuai dengan bidangnya masing-masing agar berjalan dengan lancar, efektif, efisien dan tetap pada jalur strategi jangka panjang Perseroan.
- 3) Mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan persaingan pasar dengan mendorong business unit memasarkan produk dan jasa dengan lebih dinamis dan kompetitif, dengan pengkajian yang komprehensif dari unit Risk.
- 4) Meningkatkan citra Perseroan baik di tingkat nasional maupun internasional dan turut membina hubungan baik dengan bank-bank koresponden, investment bank, lembaga keuangan, nasabah dan otoritas moneter baik dalam negeri maupun luar negeri.
- 5) Berhak dan berwenang bertindak untuk dan atas nama Direksi serta mewakili Perseroan, dan untuk perbuatan tertentu atas tanggung jawabnya sendiri, berhak mengangkat seorang atau lebih sebagai wakil atau kuasanya, dengan memberikan kepadanya atau kepada mereka kekuasaan untuk perbuatan tertentu tersebut yang diatur dalam surat kuasa.
- 6) Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan Direktur Pembina Wilayah dalam mengarahkan dan membina Kantor serta CEO Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar (*market share*) dan meningkatkan volume bisnis (dana dan kredit) Perseroan di seluruh Kantor Wilayah.

Wakil Direktur Utama

- 1) Kebijakan dan Strategi
 - a) Membantu Direktur Utama dalam memimpin dan mengarahkan kebijakan dan strategi, pemutakhiran serta sosialisasi kebijakan seluruh bidang yang dikoordinasi.
 - b) Membantu Direktur Utama dalam memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan* dan *Action Plan* jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
- 2) Kegiatan Operasional
 - a) Memastikan kelancaran pelaksanaan tugas-tugas yang berhubungan dengan Direktorat yang langsung berada di bawah supervisi Wakil Direktur Utama mencakup Direktorat Institutional Banking, Direktorat Corporate Banking, Direktorat Commercial & Business Banking, Direktorat Micro & Retail Banking, Direktorat Consumer Finance, serta supervisi pada Kantor Wilayah yang telah ditetapkan melalui rapat Direksi agar berjalan dengan lancar, efektif dan efisien serta terkoordinasi dengan baik.
 - b) Membantu Direktur Utama dalam mengarahkan dan mensupervisi Direktorat-Direktorat dan Group-Group yang secara fungsional turut berada di bawah supervisi Wakil Direktur Utama secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar tetap pada jalur strategi jangka panjang Perseroan.
 - c) Membantu Direktur Utama dalam mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan persaingan pasar dengan mendorong Unit Bisnis memasarkan produk dan jasa dengan lebih dinamis dan kompetitif.



organ tata kelola perusahaan - direksi

- d) Membantu Direktur Utama dalam meningkatkan citra Perseroan baik di tingkat nasional maupun internasional dan turut membina hubungan baik dengan bank-bank koresponden, investment bank, lembaga keuangan, nasabah dan otoritas moneter baik dalam negeri maupun luar negeri.
- e) Berhak dan berwenang bertindak untuk dan atas nama Direksi serta mewakili Perseroan dalam hal Direktur Utama tidak hadir atau berhalangan karena sebab apapun, hal mana tidak perlu dibuktikan kepada pihak ketiga.
- f) Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan Strategic Business Unit lainnya.

Direktur Institutional Banking

- 1) Kebijakan dan Strategi
 - a) Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang Institutional Banking.
 - b) Memimpin dan mengarahkan penyusunan Business Plan serta Action Plan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang Direktorat Institutional Banking agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
 - c) Mendukung Direktur Micro & Retail Banking dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar (*market share*) Perseroan di Kantor Wilayah yang telah ditetapkan melalui rapat Direksi dalam koordinasinya dan bertindak sebagai pembina Kantor Wilayah.
 - d) Mendukung Direktur Micro & Retail Banking dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai dan meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.
- 2) Kegiatan Operasional
 - a) Memimpin dan mengkoordinir implementasi kebijakan dan strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional Institutional Banking untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.
 - b) Memimpin dan mengarahkan serta mensupervisi group-group dibawahnya serta perusahaan anak (jika ada) yang menjadi tanggung jawabnya secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar sejalan dengan kebijakan Perseroan, serta menangani persaingan pasar dalam bidang Institutional Banking.
 - c) Memimpin dan mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan pasar yang berkaitan dengan bidang Institutional Banking.
 - d) Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasi pengembangan serta penawaran produk-produk Institutional Banking yang terbaik dan memastikan bahwa pengembangan serta penawaran tersebut merupakan produk yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.
 - e) Memimpin dan mengkoordinasi pengaturan produk Institutional Banking secara agresif dengan mengindahkan kebijakan Perseroan dan prinsip kehati-hatian.
 - f) Memimpin dan mengkoordinasi secara efektif promosi produk-produk Institutional Banking sesuai dengan riset pasar dan segmen nasabah.
 - g) Melakukan pembinaan hubungan nasabah melalui kunjungan (*on the spot*) dan pemantauan proyek nasabah secara berkala.
 - h) Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan Strategic Business Unit lainnya.



organ tata kelola perusahaan - direksi

3) Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang Institutional Banking, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur Bidang Compliance & Human Capital.

Direktur Risk Management

1) Kebijakan dan Strategi

- Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta perumusan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang *Risk Management*.
- Memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan* serta *Action Plan* jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang Direktorat Risk Management agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
- Mendukung Direktur Micro & Retail Banking dalam mengarahkan dan membina Kantor Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar (*market share*) Perseroan di Kantor Wilayah dalam koordinasinya sebagaimana ditetapkan melalui rapat Direksi.
- Mendukung Direktur Micro & Retail Banking dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai dan meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.

2) Kegiatan Operasional

- Mengkoordinasikan implementasi kebijakan dan strategi yang berhubungan dengan *Risk Management*.
- Memimpin, mengarahkan dan mensupervisi group-group dibawahnya secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar tetap pada jalur strategi bank.
- Mengembangkan organisasi kerja Risk Management sehingga Perseroan memiliki kebijakan, prosedur dan metode yang handal dalam menerapkan *risk management*.
- Memonitor kepatuhan dan pelaksanaan pengawasan melekat pada semua unit kerja organisasi Risk Management.
- Mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan persaingan pasar agar Business Unit dapat memasarkan produk dan jasa dengan dinamis dan kompetitif.
- Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan Strategic Business Unit lainnya.

3) Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) dibawah koordinasi bidang *Risk Management*, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur Bidang Compliance & Human Capital.

Direktur Micro & Retail Banking

1) Kebijakan dan Strategi

- Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang *Micro & Retail Banking*, serta bertindak sebagai pembina PT AXA Mandiri Financial Services, PT Bank Sinar Harapan Bali dan Mandiri International Remittance (Perusahaan Anak) serta PT Mandiri Manajemen Investasi (Perusahaan Anak PT Mandiri Sekuritas).
- Memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan* serta *Action Plan* jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang Direktorat *Micro & Retail Banking* agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
- Memimpin dan mengarahkan seluruh CEO Wilayah Bank Mandiri untuk meningkatkan pangsa pasar (*market share*) dan pencapaian target volume bisnis (dana dan kredit) di seluruh wilayah Bank Mandiri.



organ tata kelola perusahaan - direksi

2) Kegiatan Operasional

- Memimpin dan mengkoordinir implementasi kebijakan serta strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional *Micro & Retail Banking* untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.
- Mengarahkan dan mensupervisi Group-Group dan Kantor Luar Negeri yang berada di bawahnya serta perusahaan anak yang menjadi tanggung jawabnya secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar sejalan dengan kebijakan Perseroan serta menangani persaingan pasar dalam bidang *Micro & Retail Banking*.
- Memimpin dan mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan pasar yang berkaitan dengan bidang *Micro & Retail Banking*.
- Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasi pengembangan serta penawaran produk-produk *Micro & Retail Banking* yang terbaik dan memastikan bahwa pengembangan serta penawaran tersebut merupakan produk yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.
- Memimpin dan mengkoordinasi pengaturan produk *Micro & Retail Banking* secara agresif dengan mengindahkan kebijakan Perseroan dan prinsip kehati-hatian.
- Memimpin dan mengkoordinasi secara efektif advertising dan promosi produk-produk *Micro & Retail Banking* sesuai dengan riset pasar dan segmen nasabah.
- Memimpin dan mengarahkan *front liner marketers* untuk dapat menjalankan Standar Prosedur dalam bidang *Micro & Retail Banking* secara benar.
- Mengkoordinasi dan mengarahkan peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan *Strategic Business Unit* lainnya.

3) Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang *Micro & Retail Banking*, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur bidang Compliance & Human Capital.

Direktur Compliance & Human Capital

1) Kebijakan dan Strategi

- Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang Compliance & Human Capital.
- Memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan* serta *Action Plan* jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang Direktorat Compliance & Human Capital agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
- Mengarahkan perencanaan strategi Human Capital jangka pendek dan jangka panjang yang sejalan dengan strategi Bank serta melakukan penyempurnaan kebijakan sistem-sistem *Human Capital* guna meningkatkan kompetensi dan produktivitas Sumber Daya Manusia (SDM).
- Mengkoordinasikan penyusunan strategi pengembangan SDM Bank yang efektif melalui implementasi sistem pengembangan pegawai berbasis kompetensi secara efektif.
- Mensupervisi pengurusan Dana Pensiun dan Yayasan Kesehatan Bank Mandiri.
- Mendukung Direktur Micro & Retail Banking dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar (*market share*) Perseroan di Kantor Wilayah dalam koordinasinya dan bertindak sebagai pembina Kantor Wilayah.
- Mendukung Direktur Micro & Retail Banking dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai dan meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.



organ tata kelola perusahaan - direksi

2) Kegiatan Operasional

- a) Mengkoordinasikan dan mengarahkan pelaksanaan prinsip-prinsip *good corporate governance*.
- b) Menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan Bank telah memenuhi seluruh peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
- c) Memantau dan menjaga agar kegiatan usaha Bank tidak menyimpang dari ketentuan yang berlaku.
- d) Memantau dan menjaga kepatuhan Bank terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat oleh Bank kepada pihak eksternal.
- e) Memimpin dan mengkoordinir perumusan kebijakan dan strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional Compliance & Human Capital untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.
- f) Mengkoordinasikan dan mengarahkan kebijakan, Standar Prosedur maupun Keputusan yang diterbitkan oleh Bank sehingga memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku dan tidak melanggar prinsip kehati-hatian serta sesuai dengan *best industry practice*.
- g) Memimpin dan mengarahkan kebijakan dan strategi dalam pelaksanaan sistem perekrutan, penempatan, mutasi dan pengembangan pegawai untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.
- h) Meyakini ketersediaan struktur organisasi dan *job grading* yang efektif, termasuk kalibrasi *job grading* untuk meyakinkan tercapainya konsistensi antar SBU.
- i) Mengarahkan dan mengkoordinasikan kebijakan hubungan kerja yang produktif antara Bank dengan pegawai baik secara individu maupun Unit Kerja.
- j) Mengkoordinasikan dan mengarahkan pelaksanaan *incentive system*, *benefits* dan *compensation* dapat berjalan dengan baik sesuai dengan *reward philosophy*, strategi serta kemampuan Bank.
- k) Mengkoordinasi dan mengarahkan pelaksanaan sistem training sesuai kebutuhan Bank yang disajikan dengan produktifitas dan kualitas yang tinggi.
- l) Mengkoordinasikan dan mengarahkan pelaksanaan serta evaluasi *corporate culture*, sehingga senantiasa dapat mendukung pencapaian tujuan bank.
- m) Mengarahkan dan memastikan implementasi standar layanan, perilaku dan nilai-nilai budaya perusahaan telah sesuai dengan program transformasi budaya Perseroan.
- n) Mengkoordinasikan, mengarahkan dan memonitor penanganan permasalahan hukum yang bersifat kompleks dan/atau bankwide melalui pemberian *advis* hukum kepada unit kerja, manajemen maupun dengan mengoptimalkan *legal officer*.
- o) Mengkoordinasikan, mengarahkan dan memonitor *legal action* secara efektif melalui penanganan perkara secara terintegrasi dengan target yang jelas.
- p) Mengkoordinasikan pencapaian kinerja Direktorat Compliance & Human Capital.
- q) Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan Strategic Business Unit lainnya.

3) Sumber Daya Manusia

- a) Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di Direktorat Compliance & Human Capital, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan.
- b) Memastikan pelaksanaan fungsi operasional unit kerja yang efektif dan responsif, serta pengembangan sistem informasi Human Capital yang mutakhir, terintegrasi dan mudah digunakan oleh seluruh unit kerja.
- c) Memantau *employee relations* dalam rangka menciptakan hubungan industrial yang harmonis.
- d) Memantau pelaksanaan penyampaian kebijakan Bank yang bersifat strategis di bidang kepegawaian kepada jajaran Pegawai.



organ tata kelola perusahaan - direksi

Direktur Finance & Strategy

1) Kebijakan dan Strategi

- a) Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta perumusan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang Finance & Strategy.
- b) Memimpin dan mengarahkan penyusunan *business plan* serta *action plan* jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
- c) Mendukung Direktur Micro & Retail Banking dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar (*market share*) Perseroan di Kantor Wilayah dalam koordinasinya dan bertindak sebagai pembina Kantor Wilayah.
- d) Mendukung Direktur Micro & Retail Banking dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai serta meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.

2) Kegiatan Operasional

- a) Memimpin dan mengarahkan strategi, tujuan dan target financial jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek Bank Mandiri secara komprehensif.
- b) Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasikan seluruh fungsi kerja *Investor Relations* dalam rangka melakukan komunikasi keuangan kepada investor secara efektif, efisien, transparan, akuntabel, tepat waktu dan meningkatkan kualitas laporan tahunan Perseroan sebagai perusahaan publik.
- c) Memimpin dan mengarahkan aktifitas pembukuan dan pelaporan (*Accounting*) agar memiliki system keuangan dengan pengawasan, kebijakan dan prosedur yang tepat untuk dapat menghasilkan informasi keuangan dan MIS yang tepat waktu, lengkap konsisten, handal dan terukur.
- d) Memimpin dan mengkoordinasi penyusunan dan pelaksanaan strategi komunikasi Perseroan dalam arti luas dalam upaya menjaga dan mempertahankan reputasi Perseroan sebagai perusahaan terbuka.
- e) Memimpin, mengkoordinasikan, mengarahkan dan memonitor penyelenggaraan *Corporate Action*, keterbukaan informasi dengan mengacu pada ketentuan yang berlaku serta kegiatan internal Perseroan lainnya termasuk tetapi tidak terbatas pada pelaksanaan kegiatan sebagaimana tercatat dalam *Calendar of Event* maupun kegiatan lain berupa rapat-rapat intern Perseroan.
- f) Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi, pemutakhiran serta sosialisasi kebijakan dalam bidang Finance & Strategy.
- g) Memimpin dan mengarahkan penyusunan performance management system yang handal, terukur, lengkap, konsisten serta memonitor dan mengukur pelaksanaannya secara akurat dan tepat waktu.
- h) Memimpin, mengkoordinasikan, mengarahkan dan memonitor penyusunan Kebijakan, Manual, Standar Prosedur yang disusun oleh masing-masing Unit Kerja agar sesuai dengan *best industry practice*, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta tidak melanggar prinsip kehati-hatian.
- i) Mengkoordinasi dan mengarahkan kebijakan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) sesuai ketentuan yang berlaku dan kebijakan yang ditetapkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
- j) Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan Strategic Business Unit lainnya.

3) Sumber Daya Manusia

- Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang Finance & Strategy, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur Bidang Compliance & Human Capital.



organ tata kelola perusahaan - direksi

Direktur Commercial Banking

- 1) Kebijakan dan Strategi
 - a) Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang Commercial & Business Banking dan bertindak sebagai pembina PT Bank Syariah Mandiri.
 - b) Memimpin dan mengarahkan penyusunan Business Plan dan Action Plan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang Direktorat Commercial & Business Banking agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
 - c) Mendukung Direktur Micro & Retail Banking dalam mengarahkan dan membina Kantor Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar (*market share*) Perseroan di Kantor Wilayah dalam koordinasinya dan bertindak sebagai Pembina Kantor Wilayah.
 - d) Mendukung Direktur Micro & Retail Banking dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai serta meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.
- 2) Kegiatan Operasional
 - a) Memimpin dan mengkoordinir implementasi kebijakan dan strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional Commercial & Business Banking untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.
 - b) Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasikan seluruh fungsi kerja Jakarta Commercial Sales Group dalam mengembangkan dan memasarkan produk dan aliansi sehingga lebih *marketable* dan *profitable*.
 - c) Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasikan seluruh fungsi kerja Regional Commercial Sales I Group, Regional Commercial Sales II Group dalam mengembangkan dan memasarkan produk dan aliansi sehingga lebih *marketable* dan *profitable*.
 - d) Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasikan seluruh fungsi kerja Business Banking I Group, Business Banking II Group dalam mengembangkan dan memasarkan produk dan aliansi sehingga lebih *marketable* dan *profitable*.
 - e) Mengarahkan dan mengkoordinasikan fungsi kerja Wholesale Transaction Banking Solutions Group dalam mengembangkan produk sehingga menciptakan produk dan kebijakan yang kompetitif.
 - f) Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan Strategic Business Unit lainnya.
- 3) Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang Commercial & Business Banking, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur Bidang Compliance & Human Capital.

Direktur Corporate Banking

- 1) Kebijakan dan Strategi
 - a) Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang Corporate Banking, Cabang Bank Mandiri Hongkong (Kantor Luar Negeri), Cabang Bank Mandiri Singapore (Kantor Luar Negeri) dan Cabang Bank Mandiri Shanghai (Kantor Luar Negeri) dan bertindak sebagai pembina PT Mandiri Sekuritas (Perusahaan Anak), Bank Mandiri Europe Limited/BMEL (Perusahaan Anak).
 - b) Memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan* serta *Action Plan* jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang Direktorat Corporate Banking agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.



organ tata kelola perusahaan - direksi

- c) Mendukung Direktur Micro & Retail Banking dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar (*market share*) Perseroan di Kantor Wilayah dalam koordinasinya dan bertindak sebagai pembina Kantor Wilayah.
- d) Mendukung Direktur Micro & Retail Banking dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai dan meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.
- 2) Kegiatan Operasional
 - a) Memimpin dan mengkoordinir implementasi kebijakan serta strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional Corporate Banking untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.
 - b) Memimpin dan mengarahkan serta mensupervisi Group-Group dan Kantor Luar Negeri yang berada di bawahnya serta anak perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar sejalan dengan kebijakan Perseroan, serta menangani persaingan pasar dalam bidang Corporate Banking.
 - c) Memimpin dan mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan pasar yang berkaitan dengan bidang Corporate Banking.
 - d) Memimpin, mengarahkan, dan mengkoordinasi pengembangan serta penawaran produk-produk Corporate Banking yang terbaik dan memastikan bahwa pengembangan serta penawaran tersebut merupakan produk yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.
 - e) Memimpin dan mengkoordinasi pengaturan produk Corporate Banking secara agresif dengan mengindahkan kebijakan Perseroan dan prinsip kehati-hatian.
 - f) Memimpin dan mengkoordinasi secara efektif promosi produk-produk Corporate Banking sesuai dengan riset pasar dan segmen nasabah.
 - g) Melakukan pembinaan hubungan dengan nasabah melalui kunjungan (*on the spot*) dan pemantauan proyek nasabah secara berkala.
 - h) Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan Strategic Business Unit lainnya.
- 3) Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang Corporate Banking, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur bidang Compliance & Human Capital.

Direktur Technology & Operations

- 1) Kebijakan dan Strategi
 - a) Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta perumusan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang Direktorat Technology & Operations.
 - b) Memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan* serta *Action Plan* jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang Direktorat Technology & Operations agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
 - c) Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi service dalam rangka mempertahankan kepercayaan nasabah.
 - d) Mendukung Direktur Micro & Retail Banking dalam mengarahkan dan membina Kantor Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar (*market share*) Perseroan di Kantor Wilayah dalam koordinasinya dan bertindak sebagai Pembina Kantor Wilayah.



organ tata kelola perusahaan - direksi

- e) Mendukung Direktur Micro & Retail Banking dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai dan meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.
- 2) Kegiatan Operasional
- a) Memimpin dan mengkoordinir implementasi kebijakan dan strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional bidang Technology & Operations untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.
 - b) Mengarahkan dan mensupervisi group-group dibawahnya secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar tetap pada jalur strategi jangka panjang Perseroan dan Direktorat Technology & Operations.
 - c) Mengembangkan Information Technology untuk bekerja sebagai mitra bisnis dengan seluruh unit kerja organisasi Perseroan dan memastikan bahwa Perseroan telah mempunyai solusi teknologi yang paling tepat untuk situasi saat ini dan kebutuhan bisnis di masa mendatang melalui perencanaan teknologi informasi yang efektif dan efisien, pengembangan, pencapaian, pengimplementasian, pemeliharaan dan dukungan yang berkelanjutan.
 - d) Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan strategi service Perseroan, konsolidasi komunikasi dan program-program untuk peningkatan kualitas layanan kepada nasabah.
 - e) Mengkoordinasikan dan mengarahkan optimalisasi penggunaan data nasabah untuk mendukung aktivitas bisnis Perseroan.
 - f) Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan serta pengelolaan prosedur penanganan keluhan maupun sengketa nasabah.
 - g) Bertanggung jawab penuh secara pribadi apabila bersalah atau lalai dalam menjalankan tugasnya untuk kepentingan dan usaha perseroan.
 - h) Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan Strategic Business Unit lainnya.
- 3) Sumber Daya Manusia
- Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang Technology & Operations, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur Bidang Compliance & Human Capital.

Direktur Treasury, Financial Institutions & Special Asset Management

- 1) Kebijakan dan Strategi
- a) Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta perumusan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang Treasury, Financial Institution, Special Asset Management, Procurement & Fixed Assets dan Cabang Bank Mandiri Cayman Island (Kantor Luar Negeri).
 - b) Memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan* serta *Action Plan* jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
 - c) Mendukung Direktur Micro & Retail Banking dalam mengarahkan dan membina Kantor Wilayah untuk mencapai target pangsa pasar (*market share*) Perseroan di Kantor Wilayah dalam koordinasinya dan bertindak sebagai Pembina Kantor Wilayah.
 - d) Mendukung Direktur Micro & Retail Banking dalam mengarahkan dan membina CEO Wilayah untuk mencapai dan meningkatkan target volume bisnis (dana dan kredit) yang telah ditetapkan.



organ tata kelola perusahaan - direksi

- 2) Kegiatan Operasional
- a) Memimpin dan mengkoordinir implementasi kebijakan dan strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional Treasury, Financial Institution, Special Asset Management, Procurement & Fixed Assets dan Cabang Bank Mandiri Cayman Island (Kantor Luar Negeri) untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.
 - b) Mengarahkan dan mensupervisi Group-Group dan Kantor Luar Negeri yang berada di bawah koordinasinya dan yang menjadi tanggung jawabnya secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar sejalan dengan kebijakan Perseroan, serta menangani persaingan pasar dalam bidang Treasury, Financial Institution and Special Asset Management sesuai kebijakan Perseroan.
 - c) Memimpin dan mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan pasar yang berkaitan dengan bidang Treasury, Financial Institution dan Special Asset Management.
 - d) Mengarahkan aktivitas *procurement, maintenance, warehousing and archiving, service and facilities* agar efektif dan efisien serta memastikan dokumen-dokumen Perseroan tersimpan dengan aman dan dapat dicari kembali dengan cepat dan efisien.
 - e) Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasi pengembangan serta penawaran produk-produk Treasury, Financial Institution dan Special Asset Management yang terbaik dan memastikan bahwa pengembangan serta penawaran tersebut merupakan produk yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.
 - f) Memimpin dan mengkoordinasi pengaturan produk Treasury, Financial Institution and Special Asset Management secara agresif dengan tetap mengindahkan kebijakan Perseroan dan prinsip kehati-hatian.
 - g) Memimpin dan mengkoordinasi secara efektif promosi produk-produk Treasury, Financial Institution, dan Special Asset Management sesuai dengan riset pasar dan segmen nasabah.
 - h) Memimpin dan mengarahkan *front liner marketers* untuk dapat menjalankan Standar Prosedur dalam bidang Treasury, Financial Institution dan Special Asset Management secara benar.
 - i) Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan Strategic Business Unit lainnya.
 - j) Memimpin dan mengkoordinasikan upaya penyehatan kredit bermasalah melalui usaha-usaha restrukturisasi dan recovery, baik dilakukan secara internal, sedangkan untuk kerjasama dengan pihak ketiga dilakukan oleh Direktur Pengganti sesuai kebijakan Perseroan.
 - k) Mengkoordinir penyusunan rekomendasi penghapusbukuan atas kredit bermasalah dilakukan secara tepat waktu.
 - l) Mengkoordinir pengelolaan dan penagihan kredit ekstrakomtabel.
 - m) Mengkoordinir tindak lanjut pemindahan kredit bermasalah dari Unit Bisnis kepada Unit Recovery dan pengembalian kredit bermasalah dari Unit Recovery kepada unit terkait dengan lancar dan tepat waktu.
 - n) Mendukung peran CEO Wilayah dalam menjalankan fungsi koordinasi untuk melakukan aliansi dengan Strategic Business Unit lainnya.
- 3) Sumber Daya Manusia
- Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang Treasury, Financial Institution, Special Asset Management dan Procurement & Fixed Assets termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur Bidang Compliance & Human Capital.



organ tata kelola perusahaan - direksi

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran Direksi tahun 2013

No.	Direksi	Jumlah Rapat	Kehadiran	Ketidakhadiran	% Hadir
1	Zulkifli Zaini*)	12	11	1	92%
2	Riswinandi	53	47	6	89%
3	Abdul Rachman	53	48	5	91%
4	Sentot A. Sentausa	53	47	6	89%
5	Budi G. Sadikin**)	53	47	6	89%
6	Ogi Prastomiyono	53	49	4	92%
7	Pahala N. Mansury	53	46	7	87%
8	Fransisca N. Mok	53	47	6	89%
9	Sunarso	53	45	8	85%
10	Kresno Sediarsi	53	47	6	89%
11	Royke Tumilaar	53	37	16	70%
12	Hery Gunardi***)	53	36	17	88%

*) Masa Jabatan sebagai Direktur Utama berakhir setelah penutupan RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013

**) Menjadi Direktur Utama setelah penutupan RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013, dan efektif sejak tanggal 31 Juli 2013 sesuai dengan Surat Bank Indonesia No.15/35/GBI/DPIP/Rahasia tanggal 31 Juli 2013

***) Menjadi Direktur setelah penutupan RUPS Tahunan tanggal 2 April 2013, dan efektif sejak tanggal 27 Juni 2013 sesuai dengan Surat Bank Indonesia No.15/16/GBI/DPIP/Rahasia tanggal 27 Juni 2013

Senior Executive Vice President (SEVP)

Untuk membantu dalam menjalankan tugasnya, Direksi dapat mengangkat seorang SEVP untuk mengepalai Direktorat. Pada saat ini sesuai dengan Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/12/2014 tanggal 9 Januari 2014, terdapat 4 orang SEVP, sebelumnya disebut EVP Coordinator sebagai berikut:

I. SEVP Change Management Office

1) Kebijakan dan Strategi

- Memimpin dan mengarahkan kebijakan dan strategi, pemutakhiran, serta sosialisasi kebijakan tugas Direktorat Change Management Office.
- Memimpin dan mengarahkan perumusan *business plan* serta *action plan* jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.

2) Kegiatan Operasional

- Memimpin dan mengarahkan evaluasi terhadap para calon legal, financial dan valuation specialist.
- Memimpin dan mengarahkan pelaksanaan reorganisasi pembentukan SBU dalam Direktorat maupun dengan unit lain di Bank Mandiri.
- Melakukan koordinasi implementasi reorganisasi pembentukan SBU dengan konsultan manajemen.
- Merekomendasikan implikasi reorganisasi pembentukan SBU pada kebijakan Human Resources serta penyalarsan tenaga kerja yang dibutuhkan.
- Memonitor dan mengarahkan program aliansi strategis, *Corporate culture* dan *branding* agar implementasinya dapat diselesaikan tepat waktu, efisien dan memberi manfaat yang sesuai.
- Memimpin penyusunan analisa studi kelayakan dan *project brief* (termasuk analisa profitabilitas) potensi sinergi program aliansi strategis antar business unit.
- Memimpin dan mengkoordinasi inisiatif strategis baik dari sisi waktu, biaya dan realisasi manfaat sesuai dengan *project charter*.
- Memimpin inisiatif yang berhubungan dengan pertumbuhan anorganik (merger & akuisisi).

3) Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi Direktorat Change Management Office termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur Bidang Compliance & Human Capital.

II. SEVP Consumer Finance

1) Kebijakan dan Strategi

- Memimpin dan mengarahkan kebijakan, strategi, pemutakhiran, serta sosialisasi dan perumusan kebijakan dalam bidang Consumer Finance.
- Memimpin dan mengarahkan penyusunan *business plan* serta *action plan* jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang Direktorat Consumer Finance agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.

2) Kegiatan Operasional

- Memimpin dan mengkoordinir implementasi kebijakan serta strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional Consumer Finance untuk jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang secara komprehensif.
- Mengarahkan dan mensupervisi group-group di bawahnya serta anak perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar sejalan dengan kebijakan Perseroan, serta menangani persaingan pasar dalam bidang Consumer Finance.
- Memimpin dan mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan pasar yang berkaitan dengan bidang Consumer Finance.
- Memimpin, mengarahkan, dan mengkoordinasi pengembangan serta penawaran produk-produk Consumer Finance yang terbaik, dan memastikan bahwa pengembangan serta penawaran tersebut merupakan produk yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.
- Memimpin dan mengkoordinasi pengaturan produk Consumer Finance secara agresif dengan mengindahkan kebijakan Perseroan dan prinsip kehati-hatian.
- Memimpin dan mengkoordinasi secara efektif promosi produk-produk Consumer Finance sesuai dengan riset pasar dan segmen nasabah.
- Memimpin dan mengarahkan *front liner marketers* untuk dapat menjalankan prosedur kerja sesuai dengan Standar Prosedur yang telah ditetapkan dalam bidang Consumer Finance.

3) Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang Consumer Finance, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan, dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur Bidang Compliance dan Human Capital.

III. SEVP Internal Audit

1) Kebijakan dan Strategi

- Memimpin dan mengarahkan perumusan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang Internal Audit.
- Memimpin dan mengarahkan penyusunan *Business Plan* serta *Action Plan* jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang Direktorat Internal Audit agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.

2) Kegiatan Operasional

- Memimpin dan merencanakan serta mengendalikan kegiatan yang berada di bawah Direktorat Internal Audit untuk mencapai sasaran yang konsisten dengan *Internal Audit Charter* dan tujuan Bank.
- Menjamin terselenggaranya evaluasi dan peran aktif Internal Audit dalam meningkatkan efektivitas Sistem Pengendalian Intern secara berkesinambungan berkaitan dengan pelaksanaan operasional Bank dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan oleh manajemen.



organ tata kelola perusahaan - direksi

- c) Memberikan rekomendasi berdasarkan hasil analisa dan evaluasi terhadap usulan atau kebijakan mengenai sistem dan prosedur yang baru untuk memastikan bahwa kebijakan sistem dan prosedur tersebut telah mencakup aspek-aspek pengendalian intern.
- d) Menilai penerapan manajemen risiko PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. dengan mengkaji ulang penilaian risiko (laporan profil risiko) yang dihasilkan oleh satuan kerja manajemen risiko, membantu mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko serta memberikan rekomendasi dan solusi peningkatan kualitas Manajemen Risiko.
- e) Membantu memberikan *assurance* mengenai penerapan *governance* dengan melakukan penilaian dan memberikan rekomendasi dan solusi untuk memperbaiki *governance process*.
- f) Mengevaluasi kecukupan pelaksanaan tindak lanjut perbaikan yang telah dilakukan oleh *Auditee* untuk meyakini sistem pengendalian intern, pengelolaan risiko dan *governance* proses telah dilaksanakan secara memadai.
- g) Membina, mensupervisi dan mengkoordinasikan Regional Internal Control (RIC) dengan Internal Audit dalam menjalankan fungsi pemeriksaan agar terlaksana secara efektif dan efisien.
- h) Mengkoordinir kelancaran pelaksanaan tugas Auditor Ekstern dan memonitor tindak lanjut hasil audit Auditor Ekstern.
- i) Melaporkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Internal Audit kepada pihak intern dan ekstern.

3) Sumber Daya Manusia

Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi Direktorat Internal Audit termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan, dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur Bidang Compliance & Human Capital.

IV. SEVP Transaction Banking

1) Kebijakan dan Strategi

- a) Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi, pemutakhiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang *transaction banking* melalui pengembangan product, dukungan dalam proses sales dan penyediaan channel kepada para nasabah utama untuk memastikan pelayanan yang komprehensif dari produk-produk Transaction Banking yang *marketable* dan *profitable*.
- b) Memimpin dan mengarahkan penyusunan Business Plan serta Action Plan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang Direktorat Transaction Banking agar sejalan dengan kebijakan Perseroan.
- c) Memimpin dan mengarahkan secara fungsional dengan IT Operation Transaction Banking Support dalam pengembangan sistem dan production support untuk memastikan pengembangan produk serta memastikan pelayanan nasabah Transaction Banking dapat berjalan dengan baik.

2) Kegiatan Operasional

- a) Memimpin dan mengkoordinir implementasi kebijakan serta strategi yang berhubungan dengan kegiatan operasional Transaction Banking untuk jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang secara komprehensif.
- b) Mengarahkan dan mensupervisi group-group yang berada di bawah Direktorat Transaction Banking secara berkesinambungan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing agar sejalan dengan kebijakan Perseroan, serta menangani persaingan pasar dalam bidang Transaction Banking.
- c) Memimpin dan mengarahkan proses-proses perubahan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan pasar yang berkaitan dengan bidang Transaction Banking.



organ tata kelola perusahaan - direksi

- d) Memimpin, mengarahkan, dan mengkoordinasi pengembangan serta penawaran produk-produk Transaction Banking yang terbaik, dan memastikan bahwa pengembangan serta penawaran tersebut merupakan produk yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.
 - e) Memimpin dan mengkoordinasi pengaturan produk Transaction Banking secara agresif dengan mengindahkan kebijakan Perseroan dan prinsip kehati-hatian.
 - f) Memimpin dan mengkoordinasi secara efektif promosi produk-produk Transaction Banking sesuai dengan riset pasar dan segmen nasabah.
 - g) Memimpin dan mengarahkan *front liner marketers* untuk dapat menjalankan prosedur kerja sesuai dengan Standar Prosedur yang telah ditetapkan dalam bidang Transaction Banking.
- 3) Sumber Daya Manusia
- Memimpin dan mengarahkan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di bawah koordinasi bidang Transaction Banking, termasuk mengusulkan rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi, pembinaan dan pelatihan melalui koordinasi dengan Direktur bidang Compliance & Human Capital.

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran SEVP dalam Rapat Direksi tahun 2013

No.	SEVP	Jumlah Rapat	Kehadiran	Ketidakhadiran	% Hadir
1	Riyani T. Bondan	53	44	9	83%
2	Ventje Rahardjo	53	48	5	91%
3	Hery Gunardi *)	9	9	0	100%
4	Tardi**)	39	36	3	92%
5	Rico Usthavia Frans***)	4	3	1	75%

*) Menjabat sebagai SEVP Consumer Finance sampai dengan 2 April 2013

***) Ditetapkan sebagai SEVP sesuai Radir tanggal 8 Januari 2013

****) Ditetapkan sebagai SEVP sesuai Radir tanggal 9 April 2013

Pedoman dan Tata Tertib Direksi dan SEVP

Direksi berpedoman pada Pedoman Kerja Dewan Komisaris dan Direksi (Board Manual). Board Manual berisi tentang petunjuk tata laksana kerja Dewan Komisaris dan Direksi serta menjelaskan tahapan aktivitas secara terstruktur, sistematis, mudah dipahami dan dapat dijalankan dengan konsisten, dapat menjadi acuan bagi Direksi dalam melaksanakan tugas masing-masing untuk mencapai Visi dan Misi, sehingga diharapkan akan tercapai standar kerja yang tinggi selaras dengan prinsip-prinsip GCG.

Pedoman dan Tata Tertib Direksi diatur dalam Keputusan Direksi No KEP.DIR/317/2010 tanggal 15 November 2010, mencakup:

- Ketentuan umum
- Tugas, Kewajiban, Hak Dan Wewenang Direksi
- Organisasi dan Pembidangan Tugas
- Rapat Direksi
- Kebijakan Umum
- Komite
- Korespondensi dan lain-lain
- Perubahan
- Penutup



organ tata kelola perusahaan - direksi

Program Pengenalan Direksi

Bank Mandiri melakukan program pengenalan bagi anggota Direksi yang baru dengan tujuan memberikan gambaran atas aktivitas bisnis, rencana Perseroan ke depan, panduan kerja dan lainnya yang menjadi tanggung jawab Direksi. Program pengenalan dipersiapkan oleh Corporate Secretary Group berupa pengkajian dokumen yang diberikan dalam bentuk soft copy maupun hard copy antara lain dokumen Laporan Tahunan, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), Anggaran Dasar Perseroan, Kebijakan Tata Kelola Perusahaan, Kode Etik Perusahaan, Pedoman Tata Tertib Direksi dan Pedoman Tata Tertib Komite di bawah Direksi, serta peraturan perundang-undangan yang terkait dengan proses bisnis Bank Mandiri.

Program Pengembangan Anggota Direksi dan SEVP

Selama tahun 2013, anggota Direksi telah mengikuti Pelatihan/Training/Workshop/Seminar dalam rangka peningkatan kemampuan anggota Direksi, antara lain sebagai berikut:

NO	NAMA	JABATAN	TRAINING	PENYELENGGARA
1	Budi G. Sadikin	Direktur Utama	Risk Management in Banking	INSEAD, France
2	Riswinandi	Wakil Direktur Utama	Getting Ready for Uncertainty in Regulation and Marked Environment	BARa
3	Abdul Rachman	Direktur	Leading Organizational Effectives	Darden Business School
4	Sentot A. Sentausa	Direktur	Strategies for Creating Shareholder Value	Kellog School of Management
5	Ogi Prastomiyono	Direktur	Successful Corporate Renewal	Kellog School of Management
6	Pahala N. Mansury	Direktur	The Emerging CFO: Strategic Financial Leadership Program	Stanford Graduate School of Business
7	Fransisca N. Mok	Direktur	The Womens Leadership Program	Darden Business School
8	Sunarso	Direktur	The Customer Focused Organization: Leadership, Strategy and Implementation	Kellog School of Management
9	Kresno Sediarsi	Direktur	Driving Strategic Value from IT	Kellog School of Management
10	Royke Tumilaar	Direktur	Making Innovation Happen Program	London Business School
11	Hery Gunardi	Direktur	Leading Change & Organizational Renewal	Stanford Graduate School of Business
12	Riyani T. Bondan	SEVP	Growing with Confidence: The Role of Enterprise Risk Management in Driving a Winning Strategy	BARa
13	Ventje Rahardjo	SEVP	Leading Change & Organizational Renewal	Harvard Business School
14	Tardi	SEVP	Executing Breakthrough Strategy	Columbia Business School



organ tata kelola perusahaan - direksi

Indikator Kinerja Utama Direksi

No.	Sasaran Strategis	Ukuran	Realisasi Des 13
1.	Meningkatkan Company Value	Pertumbuhan Nilai Market Capitalization BMRI terbesar diantara pesaing utama	- 3,1%
2.	Meningkatkan Profitabilitas Bank	- Earning After Tax - ROE	16,99% 22,51%
3.	Meningkatkan Marketshare Revenue	- Marketshare Kredit - Marketshare Dana Murah	12,6% 16,0%
4.	Meningkatkan Kualitas Aktiva Produktif	- NPL Gross - NPL Netto	1,60% 0,37%
5.	Mengembangkan Transactional Banking	Fee Base Ratio	31,02%
6.	Meningkatkan Ekspansi Kredit & komposisi High Yield	- Pertumbuhan Kredit (Netto) - Pertumbuhan kredit	416,98% 86,18%
7.	Meningkatkan Penghimpunan Dana & Retail Payment	- Pertumbuhan Dana Murah (Giro & Tabungan) - Funding mix	330,38% 66,11%
8.	Meningkatkan Kepuasan Nasabah	Kualitas layanan cabang dan eChannel Bank	1%
9.	Mengembangkan Aliansi antar SBU	Pencapaian target Program Account Planning 100% sesuai rencana untuk: - Growth of Anchor's Low Cost Fund - Growth of Alliance Revenue	39,73% 3,15%
10.	Meningkatkan Inovasi & Produktivitas Pegawai	Implementasi Inisiatif Strategis	100%

Penilaian Kinerja Direksi

Pengukuran keberhasilan kinerja Direksi merupakan hasil kerja kolektif dari seluruh Direksi yang tercermin dalam satu kesatuan pada realisasi Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) secara tahunan. Pengukuran keberhasilan kinerja Direksi dilakukan terhadap Tingkat Kesehatan Bank yang mencakup aspek profil risiko, Good Corporate Governance (GCG), rentabilitas dan permodalan bank. Pihak yang melakukan penilaian terhadap kinerja Direksi adalah Dewan Komisaris, RUPS .

Kebijakan Remunerasi Direksi

Penetapan Remunerasi Direksi didasarkan pada Undang-undang Perseroan Terbatas no. 40 tahun 2007, Anggaran Dasar Bank Mandiri, Peraturan BUMN No. PER 07/MBU/2010 tentang pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN. Pemberian Remunerasi Direksi Bank Mandiri diatur dengan Surat Keputusan Komisaris No. KEP.KOM/006/2011 perihal Tunjangan dan Fasilitas lainnya serta Santunan Purna Jabatan bagi Direksi dan Dewan Komisaris.



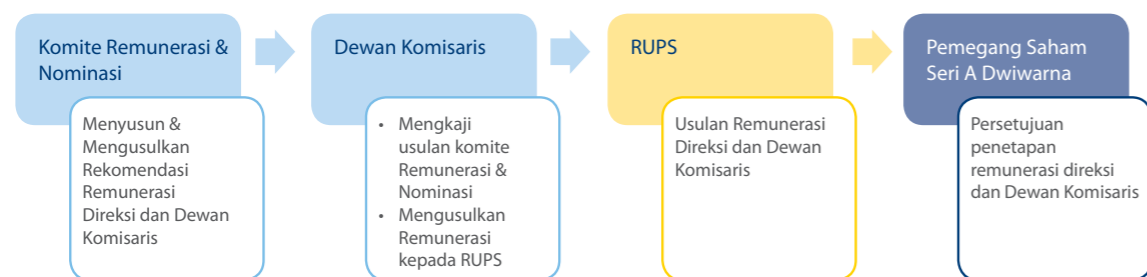
organ tata kelola perusahaan - direksi

Prinsip penetapan penghasilan Direksi ditetapkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Komponen penghasilan Direksi terdiri dari :

1. Gaji/Honorarium
2. Tunjangan
3. Fasilitas
4. Tantiem/Insentif Kinerja

Prosedur Penetapan Remunerasi Direksi

- A. Penetapan remunerasi Direksi selain tercermin dalam realisasi Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP), juga di kaji dan diusulkan berdasarkan hal-hal sebagai berikut:
1. Pada akhir tahun disusun rencana bisnis yang dituangkan dalam Rencana Bisnis Bank (RBB), selanjutnya di kirim ke Pemangku Kepentingan dan regulator;
 2. Disusun Indikator Kinerja Utama (IKU) Direktur Utama yang disetujui oleh Dewan Komisaris dan ditanda tangani oleh Direktur Utama dan Komisaris Utama;
 3. Dilakukan Penyusunan IKU Wakil Direktur Utama dan Direktur Bidang untuk meng cover IKU Direktur Utama;
 4. *Performance* masing-masing bisnis unit dievaluasi secara berkala dan target utama dievaluasi secara bulanan melalui *performance review*;
 5. Penilaian secara komprehensif dilakukan pada akhir tahun yang dibahas dalam rapat Direksi;
 6. Hasil penilaian dilaporkan kepada Dewan Komisaris dan setelah RUPS dilakukan pembagian tantiem kepada Direksi yang didasarkan pada penilaian tersebut, sehingga tantiem 1 orang direktur dapat berbeda dengan direktur lainnya.
- B. Keputusan penetapan remunerasi bagi Direksi ditetapkan melalui RUPS, mekanisme basis formula yang telah ditetapkan oleh RUPS terlebih dahulu dikaji dan diusulkan besaran remunerasi oleh Dewan Komisaris melalui pendalaman yang dilakukan oleh Komite Remunerasi & Nominasi dengan berkonsultasi dengan Menteri Negara BUMN selaku Pemegang Saham Seri A Dwiwarna untuk menetapkan tunjangan dan fasilitas lainnya serta santunan purna jabatan bagi Direksi dan Direksi atas dasar penilaian *Key Performance Indicator* (KPI).



Pemberian Remunerasi kepada Direksi memperhatikan realisasi pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) dan kontribusi masing-masing Direktur selama tahun 2012 yang ditetapkan komite Remunerasi dan Nominasi.



organ tata kelola perusahaan - direksi

Gaji, Tunjangan dan Fasilitas Direksi Tahun 2013

No.	Jenis Penghasilan	Ketentuan
1	Gaji	Besarnya Faktor Jabatan Direktur Utama : 100% Wakil Dirut : 95% Direktur : 90%
2	Tunjangan	
	Tunjangan Hari Raya Keagamaan	Diberikan menjelang Hari Raya Keagamaan masing-masing
	Tunjangan Komunikasi	Sebesar Pemakaian
	Santunan Purna Jabatan	Jangka waktu asuransi selama menjabat, mencakup asuransi kecelakaan dan kematian
	Tunjangan Pakaian	Dapat diberikan, bila ada acara sangat khusus yang memerlukan pakaian khusus.
	Tunjangan Cuti Tahunan	Diberikan setelah bekerja 6 (enam) bulan berturut-turut
	Tunjangan Cuti Besar	Diberikan setelah bekerja 3 (tiga) tahun berturut-turut
	Tunjangan Perumahan	Diberikan apabila tidak disediakan rumah jabatan
	Tunjangan Biaya Utilitas	Sesuai pemakaian bagi yang menempati rumah jabatan dan maksimum 30% dari tunjangan perumahan bagi yang tidak menempati rumah jabatan
3	Fasilitas	
	Fasilitas Kendaraan Dinas	Diberikan kepada seluruh Direksi Biaya pemeliharaan dan tunjangan bahan bakar sesuai dengan kebijakan internal (KEP.KOM/006/2011)
	Fasilitas Kesehatan	Penggantian pengobatan
	Fasilitas Perkumpulan Profesi	Maksimum 2 (dua) keanggotaan Diberikan hanya uang pangkal (pendaftaran) dan iuran tahunan
	Fasilitas Bantuan Hukum	Sesuai kebutuhan
	Fasilitas Rumah Jabatan	Disediakan 1 (satu) rumah dinas Bila tidak menempati rumah dinas diberikan tunjangan perumahan
	Fasilitas Club Membership	Maksimum 2 (dua) keanggotaan Diberikan hanya uang pangkal (pendaftaran) dan iuran tahunan
	Fasilitas Biaya Representasi	Sesuai pemakaian dalam hal mewakili kepentingan Bank Mandiri



organ tata kelola perusahaan - direksi

Paket/ Kebijakan Remunerasi dan Fasilitas Lain Bagi Direksi

Jenis Remunerasi & Fasilitas lain	Jumlah Diterima dalam 1 Tahun (2013) ¹	
	Direksi	
	Orang	Jutaan Rp
Remunerasi :		
Gaji ²	12	31.252
Bonus	-	-
Tunjangan Rutin ³	12	18.700
Tantiem ⁴	11	134.982
Fasilitas Lain Dalam Bentuk Natura		
Perumahan (tidak dapat dimiliki) ⁵	11	625
Transportasi (tidak dapat dimiliki)	-	-
Santunan (dapat dimiliki) ⁶	11	6.506
Jumlah Remunerasi per orang dalam 1 Tahun		Jumlah Direksi
Di atas Rp. 2 Miliar		11
Di atas Rp. 1 Miliar s.d Rp. 2 Miliar		-
Di atas Rp. 500 juta s.d Rp. 1 Miliar		-
Rp. 500 juta ke bawah		-

¹ Gross termasuk Pajak

² Jumlah Direksi yang diberikan remunerasi (gaji & tunjangan) selama tahun 2013 adalah sejumlah 12 orang Direksi termasuk Bpk. Zulkifli Zaini (habis masa jabatannya 2 April 2013) dan Bpk. Hery Gunardi (efektif 2 April 2013)

³ Penghitungan tunjangan mencakup tunjangan hari raya keagamaan, total tunjangan komunikasi di tahun 2013, tunjangan transportasi, tunjangan cuti tahunan, tunjangan cuti besar, tunjangan Perumahan bagi 4 orang Direksi, tunjangan BBM.

⁴ Termasuk tantiem tahun buku 2012 Bpk. Zulkifli Zaini (habis masa jabatannya 2 April 2013)

⁵ Hanya tunjangan biaya utilitas tahun 2013, 7 orang Direksi menempati rumah dinas & 4 orang Direksi menempati rumah pribadi

⁶ Santunan purna jabatan (Net).



organ tata kelola perusahaan - direksi

Kepemilikan Saham Anggota Direksi dan Keluarga

Nama	Kepemilikan Saham Mencapai 5% atau lebih dari Modal Disetor					Keterangan
	Bank Mandiri	Oleh Keluarga di Bank Mandiri	Perusahaan Lainnya	Bank Lain	Lembaga Keuangan Bukan Bank	
Budi G. Sadikin	-	-	-	-	-	NIHIL
Riswinandi	-	-	-	-	-	NIHIL
Abdul Rachman	-	-	-	-	-	NIHIL
Sentot A. Sentausa	-	-	-	-	-	NIHIL
Ogi Prastomiyono	-	-	-	-	-	NIHIL
Pahala Nugraha Mansury	-	-	-	-	-	NIHIL
Fransisca N. Mok	-	-	-	-	-	NIHIL
Sunarso	-	-	-	-	-	NIHIL
Kresno Sediarsi	-	-	-	-	-	NIHIL
Royke Tumilaar	-	-	-	-	-	NIHIL
Hery Gunardi	-	-	-	-	-	NIHIL

KRITERIA DAN PROSEDUR PENETAPAN DIREKSI

Sebagai Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk Perseroan Terbatas terbuka, maka kriteria dan prosedur penetapan Direksi Bank Mandiri tunduk pada ketentuan Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas ("UU PT"). Peraturan Bank Indonesia No. 12/23.PBI/2010 tanggal 29 Desember 2010 tentang penilaian kemampuan dan kepatutan (Fit and Proper Test) ("PBI No. 12/23/2010") dan Peraturan Pemerintah No. 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara ("PP No. 45/2005"). Seluruh ketentuan dimaksud telah termaktub di dalam ketentuan Anggaran Dasar Bank Mandiri.

Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas

Kriteria

Dalam UU PT diatur bahwa yang dapat diangkat menjadi anggota Direksi adalah orang perseorangan yang cakap melakukan perbuatan hukum, kecuali dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum pengangkatannya pernah:

- Dinyatakan pailit;
- Menjadi anggota Direksi atau anggota Dewan Komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu Perseroan dinyatakan pailit; atau
- Dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan Negara dan/atau yang berkaitan dengan sektor keuangan.

Prosedur Pengangkatan

Anggota Direksi diangkat oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), yang pengangkatannya dilakukan untuk periode tertentu dan dapat diangkat kembali, dimana dalam keputusan dimaksud RUPS juga menetapkan saat mulai berlakunya pengangkatan, penggantian, dan pemberhentian tersebut. Jika RUPS tidak menetapkan saat mulai berlakunya pengangkatan, penggantian, dan pemberhentian anggota Direksi, pengangkatan, penggantian, dan pemberhentian anggota Direksi tersebut mulai berlaku sejak ditutupnya RUPS.

Peraturan Pemerintah No. 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara

Kriteria

Yang dapat diangkat menjadi anggota Direksi adalah orang perseorangan yang memenuhi kriteria keahlian, integritas, kepemimpinan, pengalaman, jujur, perilaku yang baik, serta memiliki dedikasi yang tinggi untuk



organ tata kelola perusahaan - direksi

memajukan dan mengembangkan perusahaan, serta kriteria lain sebagaimana diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang perseroan terbatas.

Prosedur Pengangkatan

Pengangkatan/pemberhentian Direksi dilakukan oleh RUPS, dimana RUPS melalui Menteri Badan Usaha Milik Negara, dapat meminta masukan dari Menteri Keuangan dan/atau Menteri Teknis lainnya. Calon anggota Direksi yang ditetapkan sebagai anggota Direksi adalah calon yang lulus seleksi melalui uji kelayakan dan kepatutan yang dilakukan oleh suatu tim atau lembaga profesional yang ditunjuk oleh Menteri BUMN.

Peraturan Bank Indonesia No. 12/23/PBI/2010 tanggal 29 Desember 2010 tentang Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*)

Kriteria

Direksi dan Anggota Dewan Komisaris Bank merupakan Pengurus Bank, sehingga wajib mendapatkan predikat Lulus dalam penilaian kemampuan dan kepatutan yang dilakukan oleh Bank Indonesia. Pengurus Bank wajib memenuhi persyaratan integritas, kompetensi, dan reputasi keuangan. Guna memenuhi persyaratan integritas, calon Direksi Bank harus memiliki:

- akhlak dan moral yang baik;
- komitmen untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- komitmen yang tinggi terhadap pengembangan operasional bank yang sehat; dan
- tidak termasuk dalam Daftar Tidak Lulus.

Sedangkan guna memenuhi persyaratan kompetensi Direksi wajib memiliki:

- pengetahuan yang memadai di bidang perbankan dan relevan dengan jabatannya;
- pengalaman dan keahlian di bidang perbankan dan/atau bidang keuangan; dan
- kemampuan untuk melakukan pengelolaan strategis dalam rangka pengembangan bank yang sehat.

Selain itu disyaratkan pula bahwa mayoritas anggota Direksi wajib memiliki pengalaman dalam operasional bank minimal 5 (lima) tahun sebagai pejabat eksekutif pada bank.

Untuk pemenuhan reputasi keuangan, calon Direksi harus memenuhi persyaratan berikut ini:

- tidak termasuk dalam daftar kredit macet; dan
- tidak pernah dinyatakan pailit atau menjadi direksi atau komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu perseroan dinyatakan pailit, dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum dicalonkan.

Prosedur Pengangkatan

Untuk dapat mengikuti proses penilaian kemampuan dan kepatutan, maka Bank harus mengajukan permohonan untuk memperoleh persetujuan calon pengurusnya kepada Bank Indonesia. Calon Pengurus yang diajukan dalam permohonan maksimal berjumlah 2 (dua) orang untuk setiap lowongan jabatan, dan penetapan calon yang diajukan telah dilakukan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Persetujuan atau penolakan atas permohonan diberikan oleh Bank Indonesia selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari setelah dokumen permohonan diterima secara lengkap.

Penilaian kemampuan dan kepatutan yang dilakukan oleh Bank Indonesia, meliputi penelitian administratif dan wawancara. Dalam hal calon yang dimintakan persetujuan Bank Indonesia telah mendapat persetujuan dan diangkat sebagai Pengurus Bank sesuai keputusan RUPS, namun yang bersangkutan tidak disetujui oleh Bank Indonesia, maka Bank melalui RUPS wajib memberhentikan yang bersangkutan.

Calon Pengurus Bank yang belum mendapat persetujuan Bank Indonesia dilarang melakukan tugas sebagai Direksi dalam kegiatan operasional Bank dan atau kegiatan lain yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kebijakan dan kondisi keuangan Bank, walaupun telah mendapat persetujuan dan diangkat oleh RUPS.



hubungan dewan komisaris dan direksi

Untuk menjadi Bank yang dikenal secara luas sebagai perusahaan publik terkemuka (*Blue Chip Company*) di Asia Tenggara (*Regional Champion Bank*), Dewan Komisaris dan Direksi Bank Mandiri memiliki komitmen untuk menegakkan sistem perbankan yang sehat dan kuat melalui penerapan prinsip-prinsip GCG dalam pengelolaan perusahaan.

Tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi sebagai dua organ perusahaan yang menjalankan aktivitas operasional secara harian adalah berbeda. Tugas utama Dewan Komisaris pada intinya adalah sebagai pengawas dan pemberi saran, sementara itu tugas utama Direksi adalah melaksanakan keputusan RUPS, arahan dari Dewan Komisaris serta mengelola operasional perusahaan. Namun demikian, keduanya harus senantiasa berkoordinasi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan dan kesinambungan usaha perusahaan dalam jangka panjang.

Hubungan kerja Dewan Komisaris dan Direksi adalah hubungan *check and balances* untuk kemajuan dan kesehatan Bank. Dewan Komisaris dan Direksi sesuai dengan fungsinya masing-masing bertanggung jawab atas kelangsungan usaha Bank dalam jangka panjang. Hal ini tercermin pada:

1. Terpeliharanya kesehatan Bank sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan kriteria yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.
2. Terlaksananya dengan baik manajemen risiko maupun sistem pengendalian internal.
3. Tercapainya imbal hasil yang wajar bagi pemegang saham.
4. Terlindunginya kepentingan *stakeholders* secara wajar.
5. Terpenuhinya implementasi GCG.
6. Terlaksananya suksesi kepemimpinan dan kontinuitas manajemen di semua lini organisasi.

Untuk dapat memenuhi tanggung jawab dan melaksanakan hubungan *check and balances* tersebut, Dewan Komisaris dan Direksi telah menyepakati hal-hal sebagai berikut:

1. Visi, misi dan *corporate values*.
2. Sasaran usaha, strategi, rencana jangka panjang maupun rencana kerja dan anggaran tahunan.
3. Kebijakan dalam memenuhi ketentuan perundang-undangan, anggaran dasar dan *prudential banking practices* termasuk komitmen untuk menghindari segala bentuk benturan kepentingan.
4. Kebijakan dan metode penilaian kinerja Bank, unit-unit kerja dalam Bank dan personalianya.
5. Struktur organisasi ditingkat eksekutif yang mampu mendukung tercapainya sasaran usaha Bank.



hubungan keuangan dan hubungan keluarga anggota dewan komisaris dan direksi dan/atau pemegang saham pengendali bank

Tidak terdapat Dewan Komisaris dan Direksi Bank Mandiri yang merangkap jabatan sebagai Komisaris, Direksi maupun Pejabat Eksekutif pada Bank/lembaga lain, serta tidak saling memiliki hubungan keluarga dengan sesama anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris hingga derajat kedua. Dengan status tersebut, Direksi Bank Mandiri senantiasa bertindak independen, sehingga tidak terdapat benturan kepentingan dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya secara mandiri dan kritis, baik dalam hubungan antar Direksi maupun hubungan dengan Dewan Komisaris.

Direksi Bank Mandiri dipimpin oleh seorang Direktur Utama yang berasal dari pihak yang independen terhadap pemegang saham pengendali. Disamping itu, Direksi juga tidak melakukan rangkap jabatan sebagai Direktur Utama atau Direktur lainnya pada Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah dan Swasta ataupun jabatan lain yang terkait dengan pengelolaan Bank Mandiri, termasuk jabatan struktural, dan jabatan fungsional lainnya pada instansi/lembaga pemerintah pusat dan pemerintah daerah, serta jabatan lainnya sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Bank Mandiri dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Nama	Hubungan Keluarga Dengan						Hubungan Keuangan Dengan					
	Dewan Komisaris		Direksi		Pemegang Saham Pengendali		Dewan Komisaris		Direksi		Pemegang Saham Pengendali	
	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak
Dewan Komisaris												
Edwin Gerungan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gunarni Soeworo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pradjoto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krisna Wijaya	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Wahyu Hidayat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Agus Suprijanto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Abdul Aziz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Direksi												
Budi G. Sadikin	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Riswinandi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Abdul Rachman	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sentot A. Sentausa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ogi Prastomiyono	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pahala Nugraha Mansury	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fransisca Nelwan Mok	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sunarso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kresno Sediarsi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Royke Tumilaar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hery Gunardi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

opsi saham

Tidak terdapat Dewan Komisaris dan Direksi Bank Mandiri yang merangkap jabatan sebagai Komisaris, Direksi Berdasarkan Keputusan RUPS - LB tanggal 29 Mei 2003 sebagaimana tertuang dalam akta Notaris Sutjipto, S.H., No. 142 tanggal 29 Mei 2003, pemegang saham Bank Mandiri menyetujui rencana kepemilikan saham oleh pegawai dan Direksi melalui Program Penjatahan Saham/Employee Stock Allocation ("ESA") dan Pemberian Opsi Pembelian Saham kepada Manajemen/Management Stock Option Plan ("MSOP").

Program ESA terdiri dari program Pemberian Saham Bonus (Bonus Share Plan) dan program Penjatahan Saham dengan Diskon (Share Purchase at Discount). Sedangkan program MSOP ditujukan untuk Direksi dan pegawai pimpinan pada tingkatan (grade) atau kriteria tertentu. Biaya dan diskon atas program ESA tersebut menjadi tanggungan Bank Mandiri yang bebannya bersumber dari cadangan yang telah dibentuk. Pengelolaan dan pelaksanaan program ESA dan MSOP dilakukan oleh Direksi, sedangkan pengawasannya dilakukan oleh Dewan Komisaris.

Pada saat pelaksanaan IPO tanggal 14 Juli 2003, Bank Mandiri memberikan opsi pembelian saham kepada manajemen melalui program MSOP Tahap 1 sebanyak 378.583.785 opsi dengan harga eksekusi sebesar Rp742,50 per lembar saham dan nilai nominal Rp500 per lembar saham. Pemberian opsi saham ini dibukukan pada pos Ekuitas - Opsi Saham dengan nilai wajar opsi saham sebesar Rp69,71 per lembar. Opsi yang dieksekusi dari MSOP Tahap 1 adalah sebesar 375.365.957 lembar saham sehingga mengakibatkan penambahan Modal Ditempatkan dan Disetor sebesar Rp187.683 juta, penambahan Agio Saham sebesar Rp117.193 juta. MSOP Tahap 1 dapat dieksekusi sampai dengan tanggal 13 Juli 2008 sebagaimana diumumkan pada Pengumuman Bursa Efek Indonesia (dahulu Bursa Efek Jakarta) No. Peng-262/BEJ.PJS/P/07-2004 tanggal 14 Juli 2004. Selanjutnya pada RUPS Tahunan tanggal 16 Mei 2005 telah disetujui pemberian MSOP Tahap 2 sebanyak 312.000.000 opsi saham. Harga eksekusi per lembar saham adalah sebesar Rp1.190,50 untuk pelaksanaan di tahun pertama dan Rp2.493 untuk pelaksanaan di tahun kedua dan di tahun berikutnya. Nilai nominal per lembar saham adalah Rp500. Pemberian opsi saham ini dibukukan pada pos Ekuitas - Opsi Saham dengan nilai wajar opsi saham sebesar Rp642,28 per lembar. Opsi yang dieksekusi dari MSOP Tahap 2 adalah sebesar 311.713.697 lembar saham sehingga mengakibatkan penambahan modal ditempatkan dan disetor sebesar Rp155.857 juta dan penambahan agio saham sebesar Rp425.233 juta. Periode 5 (periode terakhir) pelaksanaan hak konversi opsi MSOP Tahap 2 adalah tanggal 4 Mei 2010 selama 30 hari bursa sebagaimana diumumkan pada Pengumuman Bursa Efek Indonesia (dahulu Bursa Efek Jakarta) No. Peng-97/BEJ-PSJ/P/02-2007 tanggal 2 Februari 2007.

RUPS Tahunan tanggal 22 Mei 2006 menyetujui pemberian MSOP Tahap 3 sebanyak 309.416.215 opsi saham. RUPS juga memberi wewenang kepada Dewan Komisaris untuk menetapkan kebijakan pelaksanaan dan pengawasan program MSOP Tahap 3 dan melaporkannya pada RUPS berikutnya. Harga eksekusi opsi per lembar saham MSOP Tahap 3 adalah sebesar Rp1.495,08 dengan nilai nominal Rp500 per lembar saham. Pemberian opsi saham ini dibukukan pada pos Ekuitas - Opsi Saham dengan nilai wajar opsi saham sebesar Rp593,89 per lembar. Opsi yang dieksekusi dari MSOP Tahap 3 adalah sebesar 309.415.088 lembar saham sehingga mengakibatkan penambahan Modal Ditempatkan dan Disetor sebesar Rp154.707 juta dan penambahan Agio Saham sebesar Rp491.651 juta. Masa eksekusi opsi MSOP Tahap 3 berakhir pada bulan Februari 2011.



opsi saham

Keterangan>Nama	Jumlah Saham yang dimiliki (sebelum diberikan opsi saham) (lembar)	Jumlah Opsi		Harga Opsi (Rp)	Jangka Waktu berlakunya eksekusi opsi saham
		Yang diberikan (lembar)	Yang telah dieksekusi (lembar)		
Dewan Komisaris					
Edwin Gerungan	0	0	0	0	0
Gunarni Soeworo	0	0	0	0	0
Pradjoto	0	0	0	0	0
Krisna Wijaya	0	0	0	0	0
Wahyu Hidayat	0	0	0	0	0
Agus Suprijanto	0	0	0	0	0
Abdul Aziz	0	0	0	0	0
Anggota Komite di bawah Komisaris Non-Komisaris					
Zulkifli Djaelani	0	0	0	0	0
Imam Sukarno	0	0	0	0	0
Tama Widjaja	0	0	0	0	0
Direksi					
Budi G. Sadikin	3.500.500	0	0	0	0
Riswinandi	3.000.500	0	0	0	0
Abdul Rachman	3.181.500	0	0	0	0
Sentot A. Sentaosa	4.350.335	0	0	0	0
Ogi Prastomyono	485.712	0	0	0	0
Pahala N. Mansury	816.964	0	0	0	0
Francisca N. Mok	1.000	0	0	0	0
Sunarso	15.749	0	0	0	0
Kresno Sediarsi	23.982	0	0	0	0
Royke Tumilaar	51.000	0	0	0	0
Hery Gunardi	171.500	0	0	0	0
EVP Coordinator					
Riyani T. Bondan	0	0	0	0	0
Ventje Rahardjo	0	0	0	0	0
Tardi	462.518	0	0	0	0
Rico Usthavia Frans	0	0	0	0	0

rasio gaji tertinggi dan terendah

1. Rasio gaji Pegawai yang tertinggi dan terendah : 39,09 : 1
2. Rasio gaji Direksi yang tertinggi dan terendah : 1,1 : 1
3. Rasio gaji Komisaris yang tertinggi dan terendah : 1,1 : 1
4. Rasio gaji Direksi tertinggi dan pegawai tertinggi : 1,83 : 1

transaksi yang mengandung benturan kepentingan

Tidak ada transaksi yang mengandung benturan kepentingan selama tahun pelaporan sebagaimana yang disebutkan dalam peraturan BAPEPAM-LK No. IX.E.1 "Benturan Kepentingan".

buy back shares dan/atau obligasi

Selama tahun 2013, Bank Mandiri tidak melakukan buy back shares dan/atau obligasi.

sekretaris dewan komisaris dan komite di bawah dewan komisaris

Dalam mendukung fungsi pengawasan dan penasihatannya, Dewan Komisaris dibantu oleh Sekretaris Dewan Komisaris dan 3 (tiga) Komite di bawah Dewan Komisaris yaitu: Komite Audit, Komite Komite Nominasi Remunerasi, dan Komite Pemantau Risiko & GCG.

DASAR HUKUM PENUNJUKAN KOMITE DI BAWAH DEWAN KOMISARIS

Komite-komite di bawah Dewan Komisaris dibentuk berdasarkan:

- Keputusan Dewan Komisaris tentang Pembentukan Komite dan Penetapan Anggaran Komite di Bawah Dewan Komisaris
- Keputusan Dewan Komisaris tentang Pembentukan Komite Audit
- Keputusan Dewan Komisaris tentang Pembentukan Komite Remunerasi dan Nominasi
- Keputusan Dewan Komisaris tentang Pembentukan Komite Pemantau Risiko dan Good Corporate Governance

SEKRETARIS DEWAN KOMISARIS

Sekretaris Dewan Komisaris (Sekdekom) diangkat oleh dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris. Tanggung jawab Sekdekom antara lain mengatur administrasi dan pelaksanaan tata kelola yang baik dan benar dalam rangka membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan fungsi pengawasan yang efektif.

Selain itu Sekdekom juga bertanggung jawab untuk menyiapkan rapat, menyediakan bahan dan informasi untuk keperluan rapat ataupun untuk laporan Dewan Komisaris, membuat risalah rapat, menyediakan informasi yang dibutuhkan Dewan Komisaris dalam proses pengambilan keputusan maupun informasi yang dibutuhkan secara berkala, menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan Dewan Komisaris, menyusun laporan-laporan Dewan Komisaris, menyimpan dokumen penyelenggaraan kegiatan Dewan Komisaris dan memastikan bahwa dokumen tersimpan dengan baik di Perusahaan dalam rangka tata tertib administrasi dan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik, memastikan Dewan Komisaris mematuhi peraturan perundang-undangan serta menerapkan prinsip-prinsip GCG, melakukan koordinasi dengan pihak-pihak yang terkait di lingkungan Perusahaan maupun pihak lain di luar Perusahaan untuk kelancaran pelaksanaan tugas Dewan Komisaris, menghadiri rapat Dewan Komisaris dan rapat Komite, serta menerima dan menginformasikan bila ada Pelaporan Pelanggaran (Whistleblowing), dan menyampaikan tanggapan atas status penyelesaiannya kepada pelapor.

Profil Sekretaris Dewan Komisaris**ANDUS WINARNO****Sekretaris Dewan Komisaris**

Menyelesaikan pendidikan S1 Akuntansi dari Universitas Merdeka Malang pada tahun 1994 dan Magister Hukum Bisnis Universitas Indonesia pada Tahun 2011.

Memulai karir di Direktorat Jenderal Pembinaan BUMN, Departemen Keuangan pada tahun 1996 dan saat ini menjabat sebagai Kepala Bidang Usaha Industri Primer IIC, Kementerian BUMN.

Pada tahun 2000 mendapat penugasan sebagai Staff Sekretaris Dewan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) dan pada tahun 2011 diangkat menjadi Sekretaris Dewan Komisaris PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. hingga saat ini.



sekretaris dewan komisaris dan komite di bawah dewan komisaris

KOMITE DI BAWAH DEWAN KOMISARIS

Untuk mendorong agar Perseroan dikelola sesuai dengan prinsip-prinsip GCG yang dilaksanakan secara konsisten, maka Dewan Komisaris membentuk Komite di bawah Dewan Komisaris yang bekerja secara profesional dan independen yang secara kolektif membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas dan fungsi pengawasan dan pemberian nasihat. Independensi dari tiap-tiap anggota Komite di bawah Dewan Komisaris telah tercantum dalam Charter Komite di bawah Dewan Komisaris yang diperbaharui secara berkala menyesuaikan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain tercantum dalam Charter Komite di bawah Dewan Komisaris setiap tahunnya anggota Komite di bawah Dewan Komisaris menandatangani pernyataan independensi Komite.

KOMITE AUDIT

Komite Audit Bank Mandiri dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara dan Keputusan Ketua Badan Pengawasan Pasar Modal serta Peraturan Bank Indonesia dengan tujuan untuk membantu dan memfasilitasi Komisaris dalam menjalankan tugas dan fungsi pengawasan atas hal-hal yang terkait dengan informasi keuangan, sistem pengendalian intern, efektivitas pemeriksaan auditor eksternal dan internal, efektivitas pelaksanaan manajemen risiko serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ketua dan anggota komite audit bertugas dan bertanggung jawab untuk melakukan pemantauan atas kecukupan pengendalian intern, kecukupan dan kebenaran atas proses dalam pembuatan laporan keuangan, efektifitas kerja dari internal dan eksternal auditor, mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian dewan komisaris, menyusun konsep dan analisa yang berhubungan dengan fungsi komite audit dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Dewan Komisaris, yang meliputi: laporan keuangan, compliance, internal audit, eksternal audit dan manajemen risiko. Terkait Internal Audit, Komite Audit memiliki tanggung jawab untuk melakukan pemantauan dan mengevaluasi terhadap pelaksanaan tugas Internal Audit, yaitu:

1. Mengevaluasi rencana kerja Internal Audit.
2. Mempelajari secara mendalam semua temuan yang signifikan beserta tindak lanjutnya dari hasil Aktivitas Internal Audit dan Aktivitas Investigasi.
3. Mengevaluasi program dan cakupan audit dalam rangka pelaksanaan rencana kerja tahunan Internal Audit.
4. Melakukan evaluasi atas pelaksanaan Aktivitas Internal Audit dan Aktivitas Investigasi oleh Internal Audit untuk memastikan bahwa program audit sudah berjalan dengan cakupan yang benar.
5. Melakukan pertemuan berkala dengan Internal Audit guna membahas temuan-temuan Aktivitas Internal Audit yang signifikan dan hasil Aktivitas Investigasi serta memberikan masukan yang dianggap perlu dalam pelaksanaan Aktivitas Internal Audit dan Aktivitas Investigasi oleh Internal Audit.
6. Meminta bantuan Internal Audit untuk melakukan investigasi apabila terdapat temuan Aktivitas Internal Audit dan atau informasi yang berkaitan dengan pelanggaran hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
7. Melaporkan secara berkala atas hasil pemantauannya dan memberi masukan atas hal-hal yang perlu menjadi perhatian Dewan Komisaris.



sekretaris dewan komisaris dan komite di bawah dewan komisaris

Struktur Keanggotaan Komite Audit

Ketua	Gunarni Soeworo	Ketua merangkap Anggota (Komisaris Independen)
Anggota	Krisna Wijaya	Anggota (Komisaris Independen)
	Wahyu Hidayat	Anggota (Komisaris)
	Agus Suprijanto	Anggota (Komisaris)
	Zulkifli Djaelani	Anggota (Pihak Independen)
	Imam Sukarno	Anggota (Pihak Independen)

Profil Komite Audit

Berikut ini adalah profil anggota Komite Audit diluar profil Anggota Dewan Komisaris yang menjadi anggota Komite Audit yang telah disajikan sebelumnya:



ZULKIFLI DJAELANI

Anggota Komite Audit

Sempat menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Jakarta sampai dengan tahun 1975.

Memulai karir sebagai Assistant Accountant PT Rohm & Haas Indonesia pada tahun 1975.

Dalam perjalanan karirnya, beliau pernah menjabat sebagai pimpinan cabang dan pemimpin wilayah di Bank Niaga antara tahun 1984 – 1994 sebelum akhirnya menjabat sebagai Direktur Operasi & Sumber Daya Manusia, Bank Niaga pada tahun 1994.

Sejak tahun 1999 sampai dengan sekarang beliau menjabat sebagai anggota Komite Audit PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.



IMAM SUKARNO

Anggota Komite Audit

Menyelesaikan pendidikan S1 dari Universitas 17 Agustus 1945 pada tahun 1973 dan Master Management dari Asian Institute of Management – Manila tahun 1985, serta Magister Hukum (Bisnis) Universitas Gadjah Mada (UGM) tahun 2011.

Memulai karir di Bagian Neraca Pembayaran & Moneter – Urusan Ekonomi & Statistik Bank Indonesia tahun 1975.

Dalam perjalanan karirnya, beliau pernah menjabat sebagai Direktur Pengawasan Bank Perkreditan Rakyat pada tahun 1998 - 2000, Direktur Direktorat Perizinan & Informasi Perbankan pada tahun 2000 - 2002 serta Team Pengawas Bank Universal pada tahun 2002.

Sejak tahun 2003 sampai dengan sekarang beliau menjabat sebagai anggota Komite Audit PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Independensi dan Keahlian Komite Audit

Mengacu kepada Charter Komite Audit dinyatakan bahwa:

1. Anggota Komite Audit paling kurang terdiri dari 1 (satu) orang Komisaris Independen sebagai Ketua merangkap anggota serta 1 (satu) orang Pihak Independen yang memiliki keahlian di bidang keuangan atau akuntansi serta 1 (satu) orang Pihak Independen yang memiliki keahlian di bidang hukum atau perbankan.
2. Komisaris independen dan Pihak Independen yang menjadi anggota Komite Audit sebagaimana dimaksud pada butir 1 (satu) paling kurang 51% dari Jumlah Anggota Komite Audit.



sekretaris dewan komisaris dan komite di bawah dewan komisaris

3. Anggota Komite Audit yang merupakan Komisaris Independen diangkat sebagai Ketua Komite Audit. Dalam hal Komisaris Independen yang menjadi anggota Komite Audit lebih dari 1 (satu) orang maka salah satunya diangkat sebagai Ketua Komite Audit.

Tugas dan Tanggung Jawab Komite Audit

Komite Audit bertugas dan bertanggung jawab untuk memberikan pendapat kepada Dewan Komisaris mengenai laporan dan atau hal-hal lain yang disampaikan Direksi, serta mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Dewan Komisaris dengan cara:

- a) Melakukan *review* atas semua informasi keuangan yang disajikan manajemen.
- b) Melakukan *review* atas efektivitas pelaksanaan pengendalian intern (*internal control*).
- c) Melakukan *review* atas efektivitas pelaksanaan dan hasil pemeriksaan oleh Satuan Kerja Audit Intern.
- d) Melakukan *review* atas:
 - Independensi dan objectivitas Kantor Akuntan Publik (KAP) yang akan mengikuti tender
 - Biaya Jasa audit dan cakupan audit yang diajukan KAP terpilih
 - Laporan hasil audit KAP terpilih
- e) Melakukan *review* atas kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- f) Melakukan *review* dan melaporkan berbagai risiko yang potensial akan terjadi.
- g) Menentukan rencana kerja tahunan
- h) Menentukan jadwal rapat tahunan
- i) Membuat laporan berkala mengenai kegiatan komite audit serta hal-hal yang dirasakan perlu untuk menjadi perhatian Dewan Komisaris
- j) Membuat self assessment mengenai efektivitas dari kegiatan komite audit.
- k) Menyelenggarakan rapat secara teratur
- l) Mempelajari materi rapat terlebih dahulu
- m) Menghadiri rapat
- n) Berperan aktif dan memberikan kontribusinya dalam setiap kegiatan komite
- o) Membuat risalah rapat
- p) Melakukan kunjungan kerja ke lapangan

Pelaksanaan Tugas Komite Audit

Selama tahun 2013 Komite Audit telah melakukan kegiatan-kegiatan antara lain:

1. Melakukan pembahasan dan menyetujui perkembangan NPL Consumer Loans dan Consumer Card
2. Melakukan pembahasan dan menyetujui Hasil Collection
3. Melakukan pembahasan Temuan-temuan Signifikan Triwulan IV/2012
4. Melakukan pembahasan Kasus Fraud Triwulan IV/2012
5. Melakukan pembahasan dan menyetujui Perkembangan mengenai Pemilihan Kantor Akuntan Publik untuk Lap. Keu. PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. tahun buku 2013
6. Melakukan Pembahasan mengenai rencana audit Laporan Keuangan Bank Mandiri Tahun Buku 2013
7. Melakukan pembahasan dan menyetujui Management Letter Hasil Audit Laporan Keuangan Bank Mandiri Tahun Buku 2012 dengan KAP Tanudiredja Wibisana & Rekan – PricewaterhouseCoopers
8. Melakukan pembahasan dan menyetujui Pelaksanaan Rekonsiliasi Transaksi ATM Bersama dan Link secara sistem
9. Melakukan pembahasan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Bank Indonesia dan BPK RI
10. Melakukan pembahasan dan menyetujui Peningkatan Kontrol Risiko e-Channel



sekretaris dewan komisaris dan komite di bawah dewan komisaris

11. Melakukan pembahasan dan menyetujui Second Lines of Defense Direktorat MRB
12. Melakukan pembahasan dan menyetujui Pelaksanaan Fungsi dan Tugas Central Operations Group
13. Melakukan pembahasan dan menyetujui Rencana dan Pelaksanaan Program Pendidikan/Pelatihan Tahun 2013
14. Melakukan pembahasan dan menyetujui Pelaksanaan Procurement dan Purchasing Efficiency & Effectiveness Enhancement Project
15. Melakukan pembahasan dan menyetujui Rencana Audit Lengkap Laporan Keuangan Bank Mandiri Tahun Buku 2013 dengan KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan-PWC (TWR-PWC)
16. Melakukan pembahasan dan menyetujui Interim Management Letter Hsl Audit Thn Buku 2013 dan Hsl Audit Interim Laporan Keuangan BMTbn Buku 2013 dengan KAP TWR-PWC
17. Melakukan pembahasan dan menyetujui Rencana Audit Tahunan Direktorat Internal Audit Tahun 2014

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran Komite Audit

No	Nama	Jumlah Rapat**)	Kehadiran	% Hadir
1	Gunarni Soeworo	43	43	100%
2	Agus Suprijanto*)	43	6	13%
3	Krisna Wijaya	43	35	90%
4	Wahyu Hidayat	43	23	53%
5	Zulkifli Djaelani	43	43	100%
6	Imam Sukarno	43	42	97%

*)Bpk. Agus Suprijanto efektif sebagai anggota Dewan Komisaris per 24 Oktober 2013

**Rapat Komite Audit dalam 1 tahun sebanyak 43x yang terdiri dari 36x rapat Komite Audit dan sebanyak 7x rapat gabungan antara Komite Audit bersama dengan Komite Pemantau Risiko & GCG

KOMITE REMUNERASI DAN NOMINASI

Komite Remunerasi dan Nominasi dibentuk untuk membantu Dewan Komisaris dalam menjalankan fungsi pengawasan atas hal-hal yang terkait dengan penetapan kualifikasi dan proses nominasi serta remunerasi Dewan Komisaris, Direksi dan Pejabat Eksekutif.

Struktur Keanggotaan Komite Remunerasi dan Nominasi

Ketua	Edwin Gerungan	Ketua merangkap Anggota (Komisaris Independen)
Anggota	Abdul Aziz	Anggota (Komisaris)
	Gunarni Soeworo	Anggota (Komisaris Independen)
	Pradjoto	Anggota (Komisaris Independen)
	Agus Suprijanto	Anggota (Komisaris)
	Krisna Wijaya	Anggota (Komisaris Independen)
	Wahyu Hidayat	Anggota (Komisaris)

Profil Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi

Seluruh anggota Komite Remunerasi dan Nominasi juga merupakan anggota Dewan Komisaris, sehingga profilnya adalah sebagaimana telah disajikan sebelumnya.

Independensi dan Keahlian Komite Remunerasi dan Nominasi

Mengacu kepada Charter Komite Remunerasi dan Nominasi dinyatakan bahwa:

1. Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi sekurang-kurangnya memenuhi kualifikasi sebagai berikut:
 - 1) Mempunyai integritas, objektivitas dan etika yang tinggi.



sekretaris dewan komisaris dan komite di bawah dewan komisaris

- 2) Mempunyai kompetensi yang tinggi dalam hal:
 - a. Mempunyai pengetahuan yang memadai termasuk ketentuan dan peraturan serta perundang-undangan yang berlaku.
 - b. Memahami konsep manajemen sumber daya manusia secara komprehensif dan memiliki pengetahuan mengenai ketentuan sistem remunerasi dan/atau nominasi serta *succession plan* bank.
2. Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi terdiri dari sekurang-kurangnya 1 (satu) orang Komisaris Independen, 1 (satu) orang Komisaris sebagai *voting member* dan Group Head Human Capital (*ex officio*) sebagai *non voting member*.
3. Komite Remunerasi dan Nominasi diketuai oleh Komisaris Independen.
4. Dalam hal anggota Komite Remunerasi dan Nominasi ditetapkan lebih dari 3 (tiga) orang, maka anggota Komisaris Independen paling kurang berjumlah 2 (dua) orang.
5. Apabila diperlukan, Komite Remunerasi dan Nominasi dapat mengangkat anggota yang berasal dari pihak luar yang independen terhadap Bank Mandiri.
6. Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi diangkat oleh Direksi berdasarkan Keputusan Rapat Komisaris.

Fungsi, Wewenang dan tugas Komite Remunerasi Dan Nominasi

1. Fungsi

Membantu Komisaris untuk dapat mengajukan saran-saran kepada pemegang saham seri A Dwiwarna dalam hal:

 1. Menyusun, melaksanakan dan menganalisa criteria dan prosedur nominasi bagi calon Komisaris dan Direksi
 2. Mengidentifikasi calon-calon Direksi baik dari dalam maupun dari luar dan calon Komisaris yang memenuhi syarat untuk diajukan/diangkat menjadi Direktur atau Komisaris
 3. Menyusun criteria penilaian kinerja Direksi
 4. Menyusun, melaksanakan dan menganalisa criteria dan prosedur pemberhentian Komisaris dan Direksi
 5. Membantu Komisaris dalam mengusulkan suatu sistem remunerasi yang sesuai bagi Komisaris dan Direksi berupa sistem penggajian dan pemberian tunjangan, penilaian terhadap sistem tersebut, opsi yang diberikan dan sistem pension
2. Wewenang
 1. Meminta PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Untuk melakukan survey sesuai kebutuhan Komite Remunerasi dan Nominasi
 2. Meminta informasi hal-hal yang diperlukan dari berbagai pihak baik internal maupun eksternal PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.
3. Tugas dan Tanggung Jawab

Ketua dan Anggota Komite bertugas dan bertanggung jawab dalam melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

 - 1) Menyusun konsep dan analisa yang berhubungan dengan fungsi Komite Remunerasi dan Nominasi
 - 2) Membantu Komisaris untuk memberikan rekomendasi tentang jumlah anggota Komisaris dan Direksi
 - 3) Membantu Komisaris dalam penetapan Kebijakan Umum sumber daya manusia
 - 4) Merekomendasikan persetujuan perubahan struktur organisasi sampai dengan satu tingkat di bawah Direksi
 - 5) Membantu Komisaris memperoleh dan menganalisa data bakal calon pejabat satu tingkat di bawah Direksi secara triwulanan dan setiap waktu jika ada perubahan
 - 6) Membantu Komisaris dalam memberikan rekomendasi tentang opsi kepada Komisaris, Direksi dan Pegawai, antar lain opsi saham serta pengawasan pelaksanaannya



sekretaris dewan komisaris dan komite di bawah dewan komisaris

- 7) Memiliki data base calon-calon Komisaris dan Direksi
- 8) Melakukan evaluasi terhadap kebijakan remunerasi dan memberikan rekomendasi kepada Komisaris, mengenai :
 - Kebijakan remunerasi bagi Komisaris dan Direksi untuk disampaikan kepada Rapat Umum Pemegang Saham
 - Kebijakan remunerasi bagi Pejabat Eksekutif dan pegawai secara keseluruhan untuk disampaikan kepada Direksi
- 9) Menyusun dan memberikan rekomendasi mengenai sistem serta prosedur pemilihan dan/atau penggantian anggota Komisaris dan Direksi kepada Komisaris untuk disampaikan kepada Rapat Umum Pemegang Saham
- 10) Memberikan rekomendasi mengenai calon anggota Komisaris dan/atau Direksi kepada Komisaris untuk disampaikan kepada Rapat Umum Pemegang Saham
- 11) Memberikan rekomendasi mengenai pihak independen yang akan menjadi anggota Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko

Pelaksanaan Tugas Komite Remunerasi dan Nominasi

Selama tahun 2013 Komite Remunerasi dan Nominasi telah melakukan pembahasan antara lain sebagai berikut:

- 1) Talent Pool
- 2) Pelaksanaan Fit & Proper Calon Komisaris dan Direksi Bank Mandiri
- 3) Penilaian Kinerja Direksi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.
- 4) Pembahasan tindak lanjut RUPS tahun 2013 ttg Rekomendasi
- 5) Uji Kelayakan dan Kepatutan di BI
- 6) Paket Remunerasi Profesional Executive

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran Komite Remunerasi dan Nominasi

No.	Nama	Jumlah Rapat	Kehadiran	Ketidakhadiran	% Hadir
1	Edwin Gerungan	5	5	-	100%
2	Abdul Aziz*	5	1	4	20%
3	Wahyu Hidayat	5	5	-	100%
4	Agus Suprijanto	5	-	5	-
5	Gunarni Soeworo	5	5	-	100%
6	Pradjoto	5	5	-	100%
7	Krisna Wijaya	5	3	2	60%

*Efektif sejak tanggal 24 Oktober 2013

KOMITE PEMANTAU RISIKO DAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE

1. Definisi Komite Pemantau Risiko dan GCG

Komite Pemantau Risiko dan GCG, selanjutnya disebut Komite, adalah komite yang dibentuk oleh Dewan Komisaris untuk melakukan pengawasan secara aktif atas pengelolaan risiko dan praktek Good Corporate Governance di Bank Mandiri
2. Visi dan Misi
 - 1) Visi
 - a. Menjadi komite yang handal dalam memantau kebijakan risiko yang dibuat oleh manajemen Bank Mandiri sehingga seluruh risiko yang dihadapi Bank Mandiri dikelola dengan baik
 - b. Menjadi Komite yang handal dalam membantu Bank Mandiri mengimplementasikan GCG



sekretaris dewan komisaris dan komite di bawah dewan komisaris

- 2) Misi
 - a. Memastikan manajemen risiko perusahaan dijalankan secara efektif dan efisien
 - b. Memastikan kinerja perusahaan sesuai dengan bisnis plan
 - c. Membantu Dewan Komisaris dalam menjalankan tugas dan fungsi pengawasan
 - d. Memperkuat implementasi prinsip-prinsip GCG di Bank Mandiri untuk meningkatkan shareholder value

Struktur Keanggotaan Komite Pemantau Risiko dan Good Corporate Governance

Ketua	Pradjoto	Ketua merangkap Anggota (Komisaris Independen)
Anggota	Edwin Gerungan	Anggota (Komisaris Independen)
	Krisna Wijaya	Anggota (Komisaris Independen)
	Tama Widjaja	Anggota (Pihak Independen)

Profil Komite Pemantau Risiko & Good Corporate Governance

Berikut ini adalah profil anggota Komite Pemantau Risiko & Good Corporate Governance diluar profil Anggota Dewan Komisaris yang menjadi anggota Komite Pemantau Risiko & Good Corporate Governance yang telah disajikan sebelumnya:



TAMA WIJAYA

Anggota Komite Pemantau Risiko dan Good Corporate Governance

Menyelesaikan pendidikan MBA di Fort Hays State University, Kansas, USA.

Mengawali karirnya di perbankan pada tahun 1987 sebagai Trainee di PT Bank Niaga.

Pada tahun 1990 sebagai Treasury Manager di PT Fuji Bank International Indonesia.

Pada tahun 1993 beliau menjadi General Manager, Group Treasury, PT Raja Garuda Mas.

Pada tahun 2001 beliau sempat menjabat sebagai Senior Vice President Treasury & International Banking Group Head, PT Bank Bumiputera Indonesia Tbk., sebelum diangkat sebagai anggota Komite Pemantau Risiko PT Bank Mandiri (Persero), Tbk. pada tahun 2006 sampai dengan sekarang.

Independensi dan Keahlian Komite Pemantau Risiko & Good Corporate Governance

Mengacu kepada Tata Tertib Komite Pemantau Risiko & GCG dalam pasal 4 dinyatakan bahwa:

1. Anggota komite sekurang-kurangnya terdiri dari 3 (tiga) orang.
2. Anggota Komite paling kurang terdiri dari 1 (satu) orang Komisaris Independen sebagai Ketua merangkap anggota, 1 (satu) orang Pihak Independen yang memiliki keahlian di bidang keuangan dan 1 (satu) orang Pihak Independen yang memiliki keahlian di bidang manajemen risiko.
3. Mantan anggota Direksi atau Pejabat Eksekutif Bank atau pihak-pihak yang mempunyai hubungan dengan Bank yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen, tidak dapat menjadi Pihak Independen sebagai anggota komite pada Bank Mandiri sebelum menjalani masa tunggu (*cooling off*) sebagaimana diatur dalam ketentuan Bank Indonesia yang berlaku.
4. Anggota Komite yang berasal dari pihak eksternal harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:
 - 1) Tidak mempunyai hubungan usaha dengan Bank.
 - 2) Tidak mempunyai hubungan keluarga dengan Direksi, Komisaris dan Pemegang Saham Pengendali.
 - 3) Memiliki integritas yang tinggi, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman yang memadai dalam bidang tugasnya, serta memiliki pemahaman di bidang perbankan.



sekretaris dewan komisaris dan komite di bawah dewan komisaris

Tanggung Jawab dan Wewenang

1. Tanggung Jawab
 - a. Ketua Komite bertugas dan bertanggung jawab dalam memimpin rapat Komite dan mengusulkan materi rapat
 - b. Anggota Komite bertugas dan bertanggung jawab dalam:
 - i. Menyelenggarakan rapat secara teratur
 - ii. Mempelajari materi rapat terlebih dahulu
 - iii. Menghadiri rapat
 - iv. Memberikan kontribusi dan berperan aktif dalam rapat
 - c. Ketua dan Anggota Komite secara bersama-sama melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang meliputi hal-hal sebagai berikut:
 - i. Memberikan masukan kepada Dewan Komisaris dalam penyusunan dan perbaikan kebijakan manajemen risiko yang berkaitan dengan pengendalian risiko dibidang pengelolaan asset dan liability, likuiditas, perkreditan, operasional serta pelaksanaan Good Corporate Governance sebelum mendapat persetujuan Dewan Komisaris
 - ii. Melakukan diskusi dengan Direksi atau unit kerja yang terkait dengan masalah yang manajemen risikonya perlu atau sedang dibahas
 - iii. Memastikan pelaksanaan kebijakan manajemen risiko dan GCG dalam kegiatan Bank Mandiri
 - iv. Mempelajari kebijakan dan peraturan-peraturan internal yang terkait manajemen risiko dan GCG yang dibuat Direksi
 - v. Memastikan telah dipertimbangkannya segala risiko yang penting dalam produk-produk Bank Mandiri yang baru dan segala dampak karena adanya perubahan atau kejadian yang signifikan baik yang berasal dari internal maupun eksternal Bank Mandiri
 - vi. Mengikuti dan mempelajari keputusan-keputusan Risk Management Committee
 - vii. Melakukan pembahasan laporan triwulan profil risiko Bank Mandiri secara individual maupun konsolidasi dengan perusahaan anak
 - viii. Menyampaikan masukan kepada Dewan Komisaris atas hal-hal yang perlu mendapat perhatian dan yang perlu dibicarakan dengan Direksi, agar Direksi melakukan tindak lanjut dari hasil evaluasi manajemen risiko oleh Komite
 - ix. Secara proaktif menyelenggarakan rapat dengan Direksi dalam rangka mengantisipasi akan adanya risiko, khususnya apabila ada peristiwa penting, peraturan eksternal yang mempengaruhi bidang usaha Bank Mandiri
 - x. Melakukan evaluasi terhadap perkembangan atas perubahan struktur organisasi sampai dengan satu tingkat di bawah Direksi yang sedang dijalankan oleh Bank Mandiri
 - xi. Monitoring adanya informasi negative terhadap nasabah-nasabah Bank Mandiri yang dapat menyebabkan meningkatnya risiko kredit.



sekretaris dewan komisaris dan komite di bawah dewan komisaris

2. Wewenang

Wewenang Komite adalah:

- a. Ketua dan Anggota Komite dapat menghadiri Rapat Risk Management Committee sebagai undangan
- b. Ketua dan Anggota Komite dapat meminta laporan-laporan internal yang berkaitan dengan pengendalian risiko di bidang pengelolaan asset dan liability, perkreditan, treasury, operasional serta penerapan GCG antara lain menyangkut:
 - i. Eksposure risiko
 - ii. Kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur serta penetapan limit-limit
 - iii. Realisasi pelaksanaan pengendalian risiko dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan
 - iv. Laporan berkala profil risiko Bank Mandiri secara individual maupun konsolidasi kepada Bank Indonesia
 - v. Laporan penerapan GCG di Bank Mandiri
- c. Bekerjasama dengan Komite Audit secara umum dan secara khusus untuk meminta Internal Audit untuk melakukan pemeriksaan terhadap bidang-bidang tertentu yang exposure risikonya memburuk
- d. Mensosialisasikan dan memberikan konseling bagi Direksi dan jajarannya dalam rangka implementasi GCG
- e. Melaksanakan komunikasi dengan pihak-pihak/lembaga eksternal terkait dengan permasalahan GCG dengan terlebih dahulu mendapat persetujuan Dewan Komisaris

Pelaksanaan Tugas Komite Pemantau Risiko dan Good Corporate Governance

Selama tahun 2013 Komite Pemantau Risiko dan GCG telah mengadakan pertemuan dengan pihak-pihak yang dianggap relevan dalam masalah risiko yang dibahas, diantaranya:

1. Hal-hal / temuan penting selama Q4 2013
2. Risk Profile BM dan konsolidasi dengan perusahaan anak Q4 2013
3. Posisi Likuiditas (USD & IDR) dan proyeksi 12 bulan kedepan
4. Posisi Trading (Forex, MM, Bond Rekap/SUN beserta MTMnya, Derivatives, dll)
5. Outstanding Legal Cases (ie : Status, Lawyer, Fee, Pengadilan Hukum dimana, dsb) & risk mitigationnya
6. Perkembangan Pasar Resakdana di Indonesia dan Perkembangan Terakhir Produk-Produk
7. Aktivitas Baru BM (Wealth Management) dan mitigasi risikonya
8. Evaluasi Kebijakan IT Bank dan Mitigasi Risiko terhadap :
 - 1) Akselerasi volume transaksi e-banking secara exponential
 - 2) Fraud & cyber attack baik dari internal & eksternal
 - 3) Evaluasi kerjasama ATM BMRI dengan BCA
9. Risk Profile Bank Mandiri dan Konsolidasi dengan Perusahaan Anak Q1 2013
10. Posisi Likuiditas (USD & IDR) dan Proyeksi 12 bulan Ke depan
11. Posisi Trading (Forex, MM, Bond Rekap/SUN beserta MTMnya, Derivatives)
12. Progress Report SBU terhadap "100 Account Plan" untuk Meningkatkan Fee Based Income, Value Chain, dsb.
13. Hal-hal/temuan penting selama Q2 2013
14. Progress Report atas pelaksanaan Basel II & III
15. Risk Profile BM dan konsolidasi dengan perusahaan anak Q2 2013
16. Stress Test terhadap NPL, CAR, NIM dengan asumsi-asumsi a.l. (untuk Fair n Worst Scenario) sebagai berikut : inflasi 9%, suku bunga referensi BI 9 - 10%, kurs USD/IDR 12.000 - 13.000 suku bunga USD - 10 year, Treasury Bill 4% pa
17. Dampak daripada Kebijakan Pemerintah dan Bank yang akan dikeluarkan thd : (a.l. : LDR 78%-92%, kenaikan suku bunga IDR, Sertifikat Deposit BI, TD Valas, Relaksasi Ketentuan Pembelian Valas, dsb) yang sudah dikeluarkan atau yang akan dikeluarkan terhadap :



sekretaris dewan komisaris dan komite di bawah dewan komisaris

- 1) Posisi Likuiditas (USD&IDR) dan proyeksi 12 bulan kedepan
- 2) Posisi Trading (Forex,MM,Bond Rekap/SUN beserta MTMnya, Derivatives, dll)
- 3) Antisipasi dan mitigasinya

18. Hal-hal/Temuan-temuan penting selama Q1, Q3 2013

19. Outstanding Legal Cases & Risk Mitigationnya

20. Self Assessment GCG selama Q3 2013

21. Rencana Perubahan dan Penambahan Struktur Organisasi :

- 1) Direktorat Risk Management
- 2) Direktorat Global Transaction Banking

22. Evaluasi Kebijakan IT Bank dan mitigasi risiko terhadap :

Kapasitas IT dan SDM-nya atas produk-produk e-banking yang sudah dan akan dipasarkan a.l. E-commerce Verified By Visa (VBV), Standing Instruction via EDC (post dated EDC) transaksi pembelian reksadana melalui e-channel internet banking, fund transfer di EDC antar rekening bank dalam jaringan artajasa, intensifikasi EDC, dsb

23. Progress Report terhadap Basel II dan III

24. Risk Profile BM dan konsolidasi dengan perusahaan anak Q3 2013

25. Progress Report atas Pengelolaan Program Kemitraandan Bina Lingkungan

26. Indonesia Economic Outlook 2014 (ie : Trade Balance, Balance of Payment, Inflation, Interest Rates, Exchange Rates, NPL, Capital Outflow, etc)

27. Posisi Likuiditas (USD & IDR) dan proyeksi 12 bulan ke depan

28. Posisi Trading (Forex, MM, Bond Rekap/SUN beserta MTM-nya, Derivatives, dll)

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran Komite Pemantau Risiko dan Good Corporate Governance

No.	Nama	Jumlah Rapat	Kehadiran	Ketidakhadiran	% Hadir
1	Pradjoto	16	9	7	56%
2	Edwin Gerungan	16	14	2	87%
3	Krisna Wijaya	16	16	-	100%
4	Tama Widjaja	16	16	-	100%



komite di bawah direksi

komite di bawah direksi

Untuk mendukung efektifitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi, telah dibentuk komite-komite sebagaimana ditetapkan dalam Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/266/2011 tanggal 8 November 2011 tentang Executive Committee dibawah Supervisi Direksi, dimana komite-komite tersebut terdiri atas:

1. Risk & Capital Committee;
2. Retail and Support Executive Committee;
3. Wholesale Executive Committee;
4. Human Capital Policy Committee;
5. Information Technology Committee; dan
6. Credit Committee.

Di tahun 2013, untuk lebih mengoptimalkan fungsi komite secara lebih efektif maka ditetapkan penyusuaian Komite di bawah supervisi Direksi tersebut melalui Surat Keputusan Direksi No. KEP.DIR/168/2013 tanggal 21 Juni 2013 tentang Executive Committee, sehingga susunan komite di bawah Direksi, yang mulai berlaku efektif sejak tanggal 7 Mei 2013, menjadi sebagai berikut:

1. Assets & Liabilities Committee;
2. Risk Management Committee;
3. Capital & Subsidiaries Committee;
4. Business Committee;
5. Information Technology Committee;
6. Human Capital Policy Committee; dan
7. Credit Committee.

Dalam laporan tahunan ini, akan disajikan pembahasan tentang Komite di bawah supervisi Direksi selama tahun 2013 yang dibagi atas 2 periode, yaitu: Periode Januari-Mei 2013, dan Periode Mei-Desember 2013, sesuai dengan keputusan Direksi tersebut di atas.

PERIODE JANUARI - MEI 2013

1. RISK & CAPITAL COMMITTEE (RCC):

RCC adalah komite yang dibentuk untuk membantu Direksi dalam menjalankan fungsi pengendalian sesuai bidang tugas masing-masing sub komite.

Risk & Capital Committee (RCC) terdiri atas 4 (empat) sub komite yaitu:

- 1) Risk Management Committee (RMC)
- 2) Asset and Liabilities Committee (ALCO)
- 3) Capital and Investment Committee (CIC)
- 4) Operational Risk Committee (ORC)

1.1 Risk & Capital Committee – Risk Management Committee (RCC-RMC)

RCC-RMC Adalah sub komite yang dibentuk untuk membantu Direksi dalam membahas dan merekomendasikan perubahan kebijakan management Risiko dan melakukan perubahan bersifat strategis dalam ruang lingkup Risk Management.

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran Direksi dan SEVP

NO	NAMA	Jumlah Rapat	Jumlah Kehadiran	Jumlah Ketidakhadiran	% Kehadiran
PERMANENT VOTING MEMBERS					
1	Zulkifli Zaini	1	0	1	0%
2	Budi G Sadikin *)	1	1	0	100%
3	Riswinandi	2	2	0	100%
4	Sentot A. Sentausa	2	2	0	100%
5	Pahala N. Mansury	2	1	1	50%
6	Kresno Sediarsi	2	2	0	100%
7	Ventje Rahardjo	2	1	1	50%
NON PERMANENT VOTING MEMBERS					
8	Abdul Rachman	1	0	1	0%
9	Sunarso	1	1	0	100%
10	Fransisca N. Mok	1	0	1	0%
11	Royke Tumilaar	2	2	0	100%
12	Hery Gunardi	1	0	1	0%
13	Tardi	1	0	1	0%
PERMANENT NON VOTING MEMBERS					
14	Ogi Prastomiyono	2	2	0	100%
Invitee					
15	Riyani T. Bondan	2	1	1	50%

*) Bp. Budi Gunadi Sadikin, hadir pada RCC RMC tgl 1 Mei 2013 sudah sebagai Direktur Utama (voting Member)

Pada tahun 2013 (periode Januari 2013 – 6 Mei 2013) RCC-RMC telah melakukan pembahasan hal-hal sebagai berikut:

1. Melakukan Review Limit VaR tahun 2013
2. Melakukan Review Limit Delta Option 2013
3. Melakukan Update Inisiatif Data Quality Awareness (DQA)
4. Melakukan Review Portfolio Guideline (Industry Classification & Industry Limit) tahun 2013
5. Melakukan review KMRBM tahun 2013



komite di bawah direksi

1.2. Risk & Capital Committee - Asset and Liabilities Committee (RCC - ALCO)

RCC-ALCO adalah sub komite yang dibentuk untuk membantu Direksi dalam menetapkan kebijakan, strategi dan batasan-batasan pengelolaan assets and liabilities.

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran Direksi

Selama periode Januari – 6 Mei 2013, dilakukan sebanyak 2 kali Rapat ALCO dengan rincian sebagai berikut:

NO	Nama	Jumlah Rapat ALCO	Jumlah Kehadiran	Jumlah Ketidakhadiran	% Kehadiran
PERMANENT VOTING MEMBERS ALCO					
1	Budi G. Sadikin	2	2	0	100%
2	Riswinandi	2	2	0	100%
3	Abdul Rachman	2	1	1	50%
4	Sentot A. Sentausa	2	2	0	100%
5	Hery Gunardi	2	2	0	100%
6	Pahala N. Mansury	2	2	0	100%
7	Fransisca N. Mok	2	2	0	100%
8	Sunarso	2	2	0	100%
9	Royke Tumilaar	2	2	0	100%
10	Tardi	2	2	0	100%
PERMANENT NON-VOTING MEMBERS ALCO					
11	Ogi Prastomiyono	2	2	0	100

Pada tahun 2013 (periode Januari 2013 – 6 Mei 2013) RCC ALCO telah melakukan pembahasan hal-hal sebagai berikut:

1) Funding

Dalam rangka pengelolaan likuiditas Bank Mandiri, RCC ALCO telah melakukan kajian dan menetapkan perubahan suku bunga special rate Deposito Rupiah dan Valas, serta perubahan suku bunga special rate Giro Valas.

2) Kredit

Terkait suku bunga kredit, ALCO melakukan kajian dan mengambil keputusan mengenai:

- Suku Bunga Kredit Mandiri Tunas Finance
- Publikasi Suku Bunga Dasar Kredit (SBDK), dan
- Suku Bunga Kredit Berbunga Tetap (Fixed Rate Loan) Rupiah.



komite di bawah direksi

1.3. Risk & Capital Committee - Capital & Investment Committee (RCC-CIC)

RCC-CIC adalah sub komite yang dibentuk untuk membantu Direksi dalam menetapkan membahas dan merekomendasikan kebijakan dan strategi serta batasan-batasan pengelolaan perusahaan anak.

Frekuensi Rapat & Tingkat Kehadiran

Presentase Kehadiran Rapat Capital & Investment Committee *)				
Tahun Jan-April 2013				
Nama	Jumlah Rapat	Kehadiran	Ketidakhadiran	% Kehadiran
Group A				
Zulkifli Zaini	1	1	0	100%
Riswinandi	1	1	0	100%
Sentot A. Sentausa	1	1	0	100%
Pahala N. Mansury	1	1	0	100%
Ventje Rahardjo	1	1	0	100%
Group B (hadir sesuai agenda pembahasan)				
Abdul Rachman	0	0	0	0%
Sunarso	1	0	1	0%
Fransisca N. Mok	0	0	0	0%
Budi G. Sadikin	1	1	0	100%
Royke Tumilaar	0	0	0	0%
Kresno Sediarsi	0	0	0	0%
Hery Gunardi	0	0	0	0%
Contributing Member				
Ogi Prastomiyono	0	0	0	0%
Invitee				
Riyani T. Bondan	0	0	0	0%

*)jumlah rapat untuk masing-masing group kehadiran sesuai dengan agenda pembahasan

Pada tahun 2013 (periode Januari 2013 – 6 Mei 2013) RCC-CIC telah melakukan pembahasan hal-hal sebagai berikut:

1. Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar PT AXA Mandiri Financial Services
2. Mengupdate Proses Akuisisi PT AXA Life Indonesia oleh PT AXA Mandiri Financial Services
3. Rencana Permodalan / IPO PT Bank Syariah Mandiri
4. Mengusulkan Agenda RUPS Internal Audit dan Pembentukan Komite Audit di Perusahaan Anak
5. Mengusulkan Agenda RUPS Tahunan 2012 PT Bank Syariah Mandiri
6. Mengusulkan Agenda RUPS Tahunan 2012 PT Bank Sinar Harapan Bali
7. Mengusulkan Agenda RUPS Tahunan 2012 PT AXA Mandiri Financial Services
8. Mengusulkan Agenda RUPS Tahunan 2012 PT Mandiri Tunas Finance
9. Mengusulkan Agenda Rencana Pelaksanaan IPO PT Bank Syariah Mandiri
10. Mengusulkan Agenda RUPS Tahunan 2012 PT Mandiri AXA General Insurance
11. Mengusulkan Agenda RUPS Tahunan 2012 PT Mandiri Sekuritas
12. Mengusulkan Agenda RUPS Tahunan 2012 PT Mandiri Manajemen Investasi



komite di bawah direksi

1.4. Risk & Capital Committee - Operational Risk Committee (RCC-ORC)

RCC-ORC adalah sub komite yang dibentuk untuk membantu Direksi dalam menyusun, membahas dan merekomendasikan kebijakan operasional Bank Mandiri, kebijakan transparansi produk bank dan penggunaan data pribadi Nasabah.

Frekuensi Rapat & Tingkat Kehadiran*)

NO	NAMA	Jumlah Rapat	Jumlah Kehadiran	Jumlah Ketidakhadiran	% Kehadiran
PERMANENT VOTING MEMBERS					
1	Zulkifli Zaini	1	1	0	100%
2	Riswinandi	1	1	0	100%
3	Sentot A. Sentausa	1	1	0	100%
4	Pahala N. Mansury	1	1	0	100%
5	Kresno Sediarsi	1	1	0	100%
NON PERMANENT VOTING MEMBERS					
6	Abdul Rachman	-	-	-	-
7	Budi G. Sadikin	1	1	0	100%
8	Sunarso	1	1	0	100%
9	Fransisca N. Mok	1	1	0	100%
10	Royke Tumilaar	-	-	-	-
11	Mansyur S. Nasution	-	-	-	-
12	Ventje Rahardjo	-	-	-	-
PERMANENT NON-VOTING MEMBERS					
13	Ogi Prastomiyono	1	1	1	100%
Invitee					
14	Riyani T. Bondan	-	-	-	-

*)jumlah rapat untuk masing-masing group kehadiran sesuai dengan agenda pembahasan

Pada tahun 2013 (periode Januari 2013 – 6 Mei 2013) RCC-ORC telah melakukan pembahasan hal-hal sebagai berikut:

1. Menyetujui SPO Segmentasi dan Pengelolaan Nasabah
2. Menyetujui penyempurnaan SP PKBL
3. Menyetujui penyempurnaan SPO Perkreditan CO – Retail



komite di bawah direksi

2. RETAIL AND SUPPORT EXECUTIVE COMMITTEE (RSEC)

RSEC adalah sub komite yang dibentuk untuk membantu Direksi dalam menjalankan fungsi penetapan strategi produk dan pengembangan atau aktifitas dalam bidang retail meliputi Micro and Retail Banking, Consumer Finance and Business Banking serta menetapkan standarisasi dan strategi terkait ruang lingkup pengadaan barang dan jasa, general services and real estate yang bersifat bankwide.

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran*)

Nama	Jumlah Rapat	Kehadiran	Ketidakhadiran	% Kehadiran
PERMANENT VOTING MEMBERS				
Budi G. Sadikin	5	5	0	100%
Sentot A. Sentausa	6	6	0	100%
Pahala N. Mansury	6	6	0	100%
Kresno Sediarsi	6	6	0	100%
Mansyur S. Nasution	1	1	0	100%
Hery Gunardi	4	4	0	100%
Tardi	2	2	0	100%
Ventje Rahardjo	6	6	0	100%
NON PERMANENT VOTING MEMBERS				
Sunarso	2	2	0	100%
Royke Tumilaar	1	1	0	100%
PERMANENT NON-VOTING MEMBERS				
Ogi Prastomiyono	6	6	0	100%

*)jumlah rapat untuk masing-masing group kehadiran sesuai dengan agenda pembahasan

Tugas dan Tanggung Jawab Retail & Support Executive Committee membantu Direksi dalam menjalankan fungsi yang meliputi :

1. Menetapkan strategi dan prosedur produk dana, kredit dan jasa atau aktivitas bidang retail yang meliputi Micro & Retail Banking, Consumer Finance dan Business Banking dalam bentuk Manual Produk atau Standar Prosedur Kredit (SPK) termasuk pengembangan serta perubahannya. Pengelolaan dan supervisi Business Banking tetap berada di bawah Direktorat Commercial & Business Banking.
2. Melakukan kajian, menetapkan dan monitoring inisiatif strategis bidang retail antara lain Manual Produk/Skim/Proyek yang meliputi Micro & Retail Banking, Consumer Finance dan Business Banking termasuk pengadaan barang dan jasa, general services and real estate yang bersifat bankwide.
3. Menetapkan dan memutuskan masalah-masalah yang bersifat lintas Direktorat terkait dengan Performance Management System (PMS) melalui koordinasi dengan Direktur Bidang terkait.
4. Membahas dan memutuskan pengembangan bisnis terkait dengan aliansi yang bersifat lintas Committee dengan mengundang Direktur Bidang/EVP Koordinator dan Group Head terkait.
5. Melakukan pembahasan bersifat strategis dalam ruang lingkup Retail, termasuk tetapi tidak terbatas pada pembahasan untuk perusahaan anak/entitas yang berada di bawah pengendalian Perseroan.



komite di bawah direksi

Pada tahun 2013 (periode Jan – 6 Mei 2013) RSEC telah melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Memberikan persetujuan Produk atau Aktivitas Baru (PAB) dan arahan atas :
 - Usulan Penerbitan Mandiri Visa Distribution Card Tirta Amarta
 - Usulan Penerbitan Kartu Kredit Co-brand Bank Sulselbar
2. Memberikan persetujuan dan arahan atas :
 - Usulan Manual Produk Mandiri Deposito on Call
 - Usulan Manual Produk e-Money
 - Usulan Manual Produk Mandiri TabunganMU
 - Usulan Revisi Manual Produk Kredit Segmen Konsumer (Kecuali Kartu Kredit)
3. Memberikan persetujuan dan arahan atas :
 - Usulan Pilot Project Proses Kredit Business Banking untuk Limit di Atas Rp 200 juta - Rp 500 juta dengan Menerbitkan Memorandum Prosedur
 - Usulan Perubahan Alur Proses Pilot Project Proses Pemberian Kredit Usaha Mikro (KUM) dan Penanganan Kredit Bermasalah dan Penerbitan Memorandum Prosedur

3. WHOLESALE EXECUTIVE COMMITTEE (WEC)

WEC adalah sub komite yang dibentuk untuk membantu Direksi dalam menjalankan fungsi menetapkan strategi produk dan pengembangan atau aktifitas dalam bidang wholesale yang meliputi Corporate Banking, Commercial Banking, Treasury, Financial *Instituon* dan Special Asset Management.

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran*)

Nama	Jumlah Rapat	Kehadiran	Ketidak hadir	% Kehadiran
PERMANENT VOTING MEMBERS				
Sunarso	3	3	0	100%
Abdul Rachman	4	2	2	50%
Sentot A. Sentausa	4	2	2	50%
Pahala N. Mansury	4	2	2	50%
Fransisca N. Mok	4	2	2	50%
Royke Tumilaar	4	1	3	25%
Ventje Rahardjo	4	3	1	75%
NON PERMANENT VOTING MEMBERS				
Hery Gunardi	4	1	3	25%
Kresno Sediarsi	4	3	1	75%
Budi G. Sadikin	1	1	0	100%
Riswinandi	1	1	0	100%
PERMANENT NON-VOTING MEMBERS				
Ogi Prastomiyono	4	3	1	75%

*)jumlah rapat untuk masing-masing group kehadiran sesuai dengan agenda pembahasan

komite di bawah direksi

Pada tahun 2013 (periode Jan – 27 Mei 2013), Wholesale Executive Committee telah menetapkan berbagai hal termasuk:

1. Konversi SE ke MP Product Immediate Cash
2. Konversi SE ke MP Product e-Biz Card
3. PAB mandiri e-tax
4. Konversi SE ke MP Product Shipping Guarantee
5. Konversi SE ke MP Product UPAS
6. Manual Produk Receivables Financing
7. Revisi Manual Produk Fasilitas Kerjasama/Kredit melalui/kepada Perusahaan Pembiayaan dalam rangka Pembiayaan kepada End User
8. Revisi SPK Wholesale
9. Penataan Ulang Produk KMK
10. Layanan Trust
11. Layanan Post Dated Check Warehousing
12. Ketentuab Pelaksanaan Hapus Tagih Pokok
13. MP Mandiri Corporate Auto Debit
14. MP Mandiri Corporate Bill Collection
15. Revisi MP Fasilitas Kontraktor/Subkontraktor Proyek APBN
16. Foreign Exchange Business
17. Penawaran Treasury Line Kolektif Nasabah Agrobased Group

PERIODE MEI - DESEMBER 2013

1. ASSETS & LIABILITIES COMMITTEE (ALCO)

Asset & Liabilities Committee adalah komite yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. KEP. DIR/169/2013 tanggal 21 Juni 2013 untuk membantu Direksi dalam menjalankan fungsi penetapan strategi pengelolaan aset dan liabilitas Perseroan, penetapan suku bunga dan likuiditas serta hal-hal lain yang terkait dengan pengelolaan aset dan liabilitas Perseroan;

TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB ASSETS & LIABILITIES COMMITTEE

ALCO memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

1. Menetapkan, mengembangkan dan mengkaji ulang strategi pengelolaan assets dan liabilities;
2. Mengevaluasi posisi assets & liabilities Perseroan sesuai dengan tujuan pengelolaan risiko likuiditas, suku bunga dan nilai tukar;
3. Melakukan evaluasi posisi Perseroan dan strategi Assets & Liabilities Management ("ALM") guna memastikan bahwa hasil risk taking position Perseroan telah konsisten dengan tujuan pengelolaan risiko suku bunga, likuiditas dan risiko nilai tukar;
4. Melakukan kaji ulang pricing aktiva dan pasiva untuk memastikan pricing tersebut dapat mengoptimalkan hasil penanaman dana, meminimumkan biaya dana dan memelihara struktur neraca Perseroan sesuai dengan strategi ALM Perseroan;
5. Melakukan kaji ulang deviasi antara realisasi dengan proyeksi anggaran dan rencana bisnis Perseroan;
6. Melakukan batasan Liquidity Management, GAP Management, Pricing Management, FX Management;
7. Menetapkan metodologi Fund Transfer Pricing;
8. Melakukan pembahasan bersifat lingkup ALM termasuk perusahaan anak/entitas yang berada di bawah pengendalian Perseroan



komite di bawah direksi

Dalam kapasitas sebagai komite, ALCO tidak memiliki kewenangan bertindak mewakili untuk dan atas nama Perseroan melakukan pengikatan atau menandatangani perjanjian dengan pihak ketiga, seluruh tindakan untuk dan atas nama Perseroan harus dilakukan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Perseroan

Sejak periode 7 Mei 2013 sampai dengan saat ini penyelenggaraan Rapat ALCO, telah dilakukan pembahasan hal-hal sbb:

1. Funding

Dalam rangka pengelolaan likuiditas Bank Mandiri, ALCO telah melakukan berbagai kajian dan menetapkan perubahan suku bunga counter Deposito Rupiah, Tabungan Valuta Asing, special rate Deposito Rupiah dan Valas, special rate Giro Rupiah dan Valas dan Giro Premier Rupiah.

2. Kredit

Terkait suku bunga kredit, ALCO melakukan kajian dan mengambil keputusan mengenai:

- Suku Bunga Kredit Rupiah
- Publikasi Suku Bunga Dasar Kredit (SBDK), dan
- Suku Bunga Kredit Berbunga Tetap (Fixed Rate Loan) Rupiah.

3. Limit Pengelolaan Risiko Portofolio Banking Book

Meliputi Risiko Likuiditas, Risiko Suku Bunga, dan Risiko Nilai Tukar

Frekuensi dan Tingkat Kehadiran pada Rapat Asset & Liabilities Committee*)

NO	Nama	Jumlah Rapat	Jumlah Kehadiran	Jumlah Ketidakhadiran	% Kehadiran
PERMANENT VOTING MEMBERS ALCO					
1	Budi G. Sadikin	11	10	1	91%
2	Riswinandi	11	11	0	100%
3	Abdul Rachman	11	10	1	91%
4	Sentot A. Sentausa	11	9	2	82%
5	Hary Gunardi	11	8	3	73%
6	Pahala N. Mansury	11	9	2	82%
7	Fransisca N. Mok	11	11	0	100%
8	Sunarso	11	8	3	73%
9	Royke Tumilaar	11	10	1	91%
10	Tardi	11	10	1	91%
PERMANENT NON - VOTING MEMBERS ALCO					
11	Ogi Prastomiyono	11	11	0	100%

*)jumlah rapat untuk masing-masing group kehadiran sesuai dengan agenda pembahasan



komite di bawah direksi

2. BUSINESS COMMITTEE

Business Committee adalah komite yang dibentuk berdasarkan Keputusan Direksi No. KEP.DIR/174/2013 tanggal 21 Juni 2013 untuk membantu Direksi dalam penetapan strategi pengelolaan bisnis Perseroan secara terintegrasi, pengaturan produk dan/atau aktivitas Perseroan serta penetapan strategi dan efektifitas marketing communication dalam bidang wholesale dan retail banking.

TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB BUSINESS COMMITTEE (BC)

BC memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

1. Mengevaluasi dan menetapkan strategi bisnis Perseroan
2. Membahas dan menetapkan pengembangan bisnis secara terintegrasi, termasuk pengembangan produk, prosedur terkait, tarif, infrastruktur sarana & prasarana serta teknologi pendukung bisnis
3. Membahas dan menetapkan strategi bisnis dengan anchor client Perseroan
4. Memantau dan mengevaluasi hasil kinerja inisiatif strategis bisnis/proyek
5. Membahas dan menyelesaikan permasalahan bisnis yang bersifat strategis termasuk aliansi antar unit kerja Perseroan dan aliansi dengan perusahaan anak
6. Mendelegasikan kewenangan kepada pejabat yang ditunjuk untuk memutus dan melaksanakan hal-hal yang bersifat bisnis operasional

Dalam kapasitasnya sebagai komite, BC tidak memiliki kewenangan bertindak mewakili untuk dan atas nama Perseroan melakukan pengikatan atau menandatangani perjanjian dengan pihak ketiga, hal mana harus dilakukan sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar Perseroan.

Sejak tanggal 7 Mei 2013 sampai dengan saat ini, BC telah menetapkan berbagai hal termasuk:

1. Program Peningkatan Giro;
2. MP Mandiri Confirmed LC/SBLC/SKBDN;
3. MP Trade Financing kepada Koresponden;
4. MP Mandiri Forfeiting;
5. MP Bank to Bank Export Bills Discounting;
6. MP Fasilitas Intraday & Overnight;
7. MP Giro KIK (Kontrak Investasi Kolektif);
8. Program Peningkatan & Penyelesaian Monitoring KPI terkait Giro;
9. Kajian Bisnis Kredit Ketahanan Pangan & Energi;
10. Kajian Bisnis Kredit Usaha Rakyat;
11. Kajian Bisnis Mandiri Showroom Financing;
12. Kajian Bisnis Mikro;
13. Kajian Bisnis Pembiayaan kepada BPR;
14. Strategi Giro;
15. Peningkatan Low Cost Fund melalui Program BG Akhir Tahun;
16. Revisi MP Tabungan Valas



komite di bawah direksi

Frekuensi dan Tingkat Kehadiran pada Rapat Business Committee*)

NO	Nama	Jumlah Rapat	Jumlah Kehadiran	Jumlah Ketidakhadiran	% Kehadiran
PERMANENT VOTING MEMBERS					
1	Budi G. Sadikin	3	1	2	33%
2	Riswinandi	3	3	0	100%
3	Sunarso	3	3	0	100%
4	Hery Gunardi	3	2	1	67%
5	Abdul Rachman	3	2	1	67%
6	Sentot A. Sentausa	3	2	1	67%
NON PERMANENT VOTING MEMBERS					
7	Fransisca N. Mok	3	2	1	67%
8	Royke Tumilaar	3	2	1	67%
9	Kresno Sediarsi	3	2	1	67%
10	Pahala N. Mansury	3	1	2	33%
11	Ventje Rahardjo	3	0	3	0%
12	Tardi	3	2	1	67%
PERMANENT NON - VOTING MEMBERS					
13	Ogi Prastomyono	3	1	2	33%
INVITEE					
14	Riyani T. Bondan	3	2	1	67%

*)Jumlah rapat untuk masing-masing group kehadiran sesuai dengan agenda pembahasan

3. RISK MANAGEMENT COMMITTEE

Risk Management Committee adalah komite yang dibentuk berdasarkan Keputusan Direksi No. KEP. DIR/170/2013 tanggal 21 Juni 2013 untuk membantu Direksi dalam membahas dan merekomendasikan kebijakan dan prosedur selain human capital serta memantau profil dan mengelola seluruh risiko Perseroan;

TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB RISK MANAGEMENT COMMITTEE (RMC)

Risk Management Committee memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab sebagai berikut:

1. Membahas & merekomendasikan Kebijakan dan menetapkan prosedur Perseroan, diluar kebijakan dan prosedur human capital
2. Memantau profil risiko dan pengelolaan seluruh risiko dalam rangka menetapkan risk appetite, strategi pengelolaan risiko yang terintegrasi serta kecukupan modal
3. Menetapkan metodologi, skenario, evaluasi termasuk kondisi stress dalam pengukuran risiko dan contingency plan.
4. Melakukan penyempurnaan penerapan manajemen risiko secara berkala maupun insidental sebagai tindak lanjut perubahan kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi kecukupan permodalan dan profil risiko Perseroan.
5. Melakukan pembahasan strategis dalam lingkup manajemen risiko termasuk perusahaan anak.
6. Menetapkan hal-hal yang terkait dengan keputusan bisnis yang memiliki kondisi khusus (seperti keputusan pelampauan ekspansi usaha yang signifikan dibandingkan dengan rencana bisnis Perseroan yang ditetapkan)
7. Mendelegasikan kewenangan kepada pejabat yang ditunjuk untuk memutus dan melaksanakan hal-hal yang bersifat operasional.

komite di bawah direksi

8. Melakukan supervisi terhadap Risk & Business Control ("RBC") Supervisory Team.

Dalam kapasitasnya sebagai komite, RMC tidak memiliki kewenangan bertindak mewakili untuk dan atas nama Perseroan melakukan pengitan atau menandatangani perjanjian dengan pihak ketiga, hal mana harus dilakukan sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar Perseroan.

Pada tahun 2013 (periode 7 Mei 2013 – sampai dengan saat ini) RMC telah melakukan pembahasan hal-hal sebagai berikut:

1. Komite menerima penyempurnaan SPO Pengelolaan Uang Elektronik
2. Komite menyetujui penyempurnaan SPO Penyusunan Kebijakan dan Prosedur
3. Komite menyetujui SPO Business Continuity Management
4. Komite menerima laporan pengintegrasian ketentuan BI ke dalam Peraturan Internal.
5. Komite menyetujui usulan penambahan ketentuan Kredit Agunan Deposito – Project Sriwijaya.
6. Komite merekomendasikan usulan penyempurnaan Kebijakan APU PPT untuk dimintakan persetujuan Direksi dan Komisari dan Komite menyetujui penyempurnaan SP APU PPT
7. Komite menyetujui penyempurnaan SPA
8. Komite menyetujui penyempurnaan SPK Consumer
9. Komite menyetujui penyempurnaan SPK FI
10. Komite menerima pelaporan Credit Session dan Model Risiko Kredit.
11. Komite menyetujui penyempurnaan SPO Pengelolaan Uang Elektronik
12. Komite menyetujui penyempurnaan SPO Layanan Wealth Management
13. Komite menyetujui SP Corporate Secretary
14. Komite menyetujui penyempurnaan SPK Commercial, SPK Business Banking dan CSP BMDTL.
15. Komite merekomendasikan usulan penyempurnaan Kebijakan Hukum Bank Mandiri (KHBM) untuk dimintakan persetujuan Direksi dan Komisaris
16. Komite menyetujui penyempurnaan Standar Prosedur Hukum (SPH)
17. Komite menyetujui penyempurnaan SPO Produk atau Aktivitas Baru (PAB)
18. Komite menyetujui penyempurnaan SPO Jasa Capital Market
19. Komite merekomendasikan usulan penyempurnaan Kebijakan Kepatuhan Bank Mandiri (KKBM) untuk dimintakan persetujuan Direksi dan Komisaris
20. Komite merekomendasikan usulan penggabungan Kebijakan Penyerahan Modal Bank Mandiri dengan Kebijakan Pengelolaan Perusahaan Anak Bank Mandiri menjadi Kebijakan Penyerahan Modal dan Pengelolaan Perusahaan Anak untuk dimintakan persetujuan Direksi dan Dewan Komisaris
21. Komite menyetujui penyempurnaan Standar Pedoman Operasional (SPO) Jasa Lainnya
22. Komite menyetujui SPO Layanan Trust
23. Komite menyetujui penyempurnaan SPO Pengelolaan Pengaduan Nasabah
24. Komite menyetujui penyempurnaan SPO Manajemen Risiko Operasional
25. Komite merekomendasikan usulan penyempurnaan KOBM untuk dimintakan persetujuan Direksi dan Komisaris
26. Komite merekomendasikan usulan penyempurnaan KTBM untuk dimintakan persetujuan Direksi dan Komisaris.
27. Komite merekomendasikan usulan Penyempurnaan KCSBM untuk dimintakan persetujuan Direks dan Komisaris.
28. Komite menyetujui penyempurnaan SPO Layanan e-Banking
29. Komite menyetujui penyempurnaan SPT



komite di bawah direksi

komite di bawah direksi

Frekuensi dan Tingkat Kehadiran pada Rapat Risk Management Committee*)

NO	Nama	Jumlah Rapat	Jumlah Kehadiran	Jumlah Ketidakhadiran	% Kehadiran
PERMANENT VOTING MEMBERS					
1	Riswinandi	7	6	1	86%
2	Sentot A. Sentausa	7	7	0	100%
3	Pahala N. Mansury	7	6	1	86%
4	Kresno Sediarsi	7	6	1	86%
5	Ventje Rahardjo	7	7	0	100%
NON PERMANENT VOTING MEMBERS					
6	Budi G Sadikin	0	0	0	0%
7	Abdul Rachman	0	0	0	0%
8	Sunarso	1	1	0	100%
9	Fransisca N. Mok	1	1	0	100%
10	Royke Tumilaar	3	3	0	100%
11	Hery Gunardi	5	3	0	60%
12	Tardi	1	1	0	100%
PERMANENT NON-VOTING MEMBER					
13	Ogi Prastomiyono	7	7	0	100%
INVITEE					
14	Riyani T. Bondan	4	2	2	50%

*)Jumlah rapat untuk masing-masing group kehadiran sesuai dengan agenda pembahasan

4. HUMAN CAPITAL POLICY COMMITTEE

Human Capital Policy Committee adalah komite yang dibentuk berdasarkan Keputusan Direksi No. KEP. DIR/171/2013 tanggal 21 Juni 2013 untuk membantu Direksi dalam menetapkan strategi pengelolaan human capital Perseroan;

Tugas dan tanggung Jawab Human Capital Policy Committee

HCPC memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab sebagai berikut:

1. Membahas/merekomendasikan kebijakan dan menetapkan prosedur dan sistem operasional pengelolaan human capital;
2. Menetapkan arahan strategis dan operasional pengelolaan human capital, termasuk budaya dan nilai perusahaan;
3. Menetapkan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat strategis di Perusahaan Anak, Dana Pensiun Lembaga Keuangan ("DPLK"), Dana Pensiun Bank Mandiri ("DPBM"), Yayasan serta Perusahaan Anak dari Perusahaan Anak;
4. Menetapkan arah strategis pengembangan Sistem Informasi Human Capital;
5. Menetapkan dan mengembangkan organisasi termasuk pemenuhan, pengembangan & pelatihan human capital sesuai kebutuhan bisnis Perseroan;
6. Menetapkan individual performance management & rewards, talent & succession management serta employee relations;
7. Menetapkan batas kewenangan dalam menjalankan manajemen human capital;
8. Membahas dan menyelesaikan permasalahan pengelolaan human capital yang bersifat strategis
Dalam kapasitasnya sebagai komite, HCPC tidak memiliki kewenangan bertindak mewakili untuk dan atas nama Perseroan melakukan pengikatan atau menandatangani perjanjian dengan pihak ketiga, hal mana harus dilakukan sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar Perseroan.

Pada Tahun 2013 Human Capital Policy Committee telah melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Pembahasan Usulan dan Keputusan Agenda Remunerasi dan Tantiem, dan Pengurus RUPS tahun buku 2012 PT. Bank Harapan Sinar Bali (BSHB)
2. Pembahasan Usulan dan Keputusan Agenda Remunerasi dan Tantiem, dan Pengurus RUPS tahun buku 2012 PT. Mandiri Tunas Finance (MTF)
3. Pembahasan Usulan dan Keputusan Agenda Remunerasi dan Tantiem, dan Pengurus RUPS tahun buku 2012 PT. Axa Mandiri Financial Services (AMFS)
4. Pembahasan Usulan dan Keputusan Agenda Remunerasi dan Tantiem, dan Pengurus RUPS tahun buku 2012 PT. Bank Syariah Mandiri (BSM)
5. Pembahasan Usulan dan Keputusan Agenda Remunerasi dan Tantiem, dan Pengurus RUPS tahun buku 2012 PT. Mandiri Manajemen Investasi
6. Pembahasan Usulan dan Keputusan Agenda Remunerasi dan Tantiem, dan Pengurus RUPS tahun buku 2012 PT. Mandiri Axa General Insurance
7. Pemberian Apresiasi dan Retention bagi Pengurus PT. Mandiri Sekuritas
8. Flexible Working Hours (Flexi Time)
9. Kebijakan Lembur
10. Jalur Karir Pegawai Security Organik
11. Penambahan Benefit untuk Fasilitas Kesehatan Wanita
12. Penetapan gaji Direksi PT. Axa Mandiri Finance services dan PT. Mandiri Axa General Insurance tahun 2013
13. Usulan Kebijakan Flexibel Benefit
14. Up date Pelaksanaan Fexitime
15. Usulan Perbaikan Penilaian Pegawai
16. Usulan Perbaikan Program Kriya Mandiri
17. Alokasi Biaya Training Pegawai

Frekuensi dan Tingkat Kehadiran pada Rapat Human Capital Policy Committee:

Nama	Jumlah Rapat	Kehadiran	Ketidakhadiran	% Kehadiran
PERMANENT VOTING MEMBER				
Budi G. Sadikin	6	6	0	100%
Riswinandi	6	6	0	100%
Ogi Prastomiyono	6	6	0	100%
Hery Gunardi	6	6	0	100%
NON-PERMANENT VOTING MEMBER¹⁾				
Abdul Rahman	1	1	0	100%
Sentot A. Sentausa	3	3	0	100%
Fransisca N. Mok	3	3	0	100%
Sunarso	2	2	0	100%
Ventje Rahardjo	4	4	0	100%
Tardi	2	2	0	100%
Riyani T. Bondan	3	3	0	100%
Pahala N. Mansury	3	3	0	100%
Kresno Sediarsi	2	2	0	100%

¹⁾ Jumlah rapat untuk masing-masing group kehadiran sesuai dengan agenda pembahasan



5. INFORMATION TECHNOLOGY COMMITTEE

Information Technology Committee adalah komite yang dibentuk berdasarkan Keputusan Direksi No. KEP. DIR/172/2013 tanggal 21 Juni 2013 untuk membantu Direksi dalam menjalankan fungsi pengendalian melalui penetapan ISP, IT strategic project dan strategi pengamanan IT;

Tugas Information & Technology Committee adalah:

- Menetapkan IT Strategic Plan (ISP) Bank Mandiri Perseroan.
- Menetapkan kerangka acuan strategis untuk mengelola IT Resources.
- Menetapkan strategi dan rencana tindakan atas proyek-proyek beserta anggarannya.
- Menetapkan strategi pengamanan IT dan manajemen risiko penggunaan IT.
- Memastikan dan memonitor pelaksanaan proyek IT dan manajemen risiko penggunaan IT.
- Menetapkan prioritas dan alokasi anggaran IT yang telah diputuskan oleh Direksi.
- Memutus atau memberikan arahan terkait perencanaan, pengembangan dan penambahan system IT yang bersifat strategis.
- Membahas dan menyelesaikan permasalahan yang bersifat strategis dalam ruang lingkup IT dan arahan investasi bidang IT termasuk perusahaan anak.
- Mendelegasikan kewenangan kepada pejabat yang ditunjuk untuk memutus dan melaksanakan hal-hal yang bersifat IT operasional.

Dalam kapasitasnya sebagai komite, ITC tidak memiliki kewenangan bertindak mewakili untuk dan atas nama Perseroan melakukan pengikatan atau menandatangani perjanjian dengan pihak ketiga, hal mana harus dilakukan sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar Perseroan.

Pada tahun 2013 IT Committee telah melakukan hal-hal sebagai berikut :

- Persetujuan pendelegasian Kewenangan pada SPO Teknologi Informasi.
- Persetujuan atas Usulan Anggaran Inisiatif Strategis IT 2013 Tier 2 dan Review Pengelolaan Inisiatif Strategis IT.
- Review Anggaran Inisiatif IT 2013 dan Persetujuan atas Usulan Penyesuaian Anggaran Inisiatif IT 2013, Persetujuan Kebijakan Pembebanan Anggaran akibat Selisih Kurs 2013.
- Review Investasi IT 2013.
- Persetujuan atas Usulan Anggaran Investasi 2014.

Frekuensi dan Tingkat Kehadiran pada Rapat Information Technology Committee

NAMA	Jumlah Rapat	Jumlah Kehadiran	Jumlah Ketidakhadiran	% Kehadiran
PERMANENT VOTING MEMBER				
Budi G. Sadikin*	3	3	0	100%
Riswinandi	4	4	0	100%
Sentot A. Sentaosa	4	4	0	100%
Pahala Nugraha Mansury	4	4	0	100%
Kresno Sediarsi	4	4	0	100%
Ventje Rahardjo	4	3	1	75%
NON-PERMANENT VOTING MEMBER				
Abdul Rachman	4	1	3	25%
Fransisca N. Mok	3	2	1	66.7%



NAMA	Jumlah Rapat	Jumlah Kehadiran	Jumlah Ketidakhadiran	% Kehadiran
Sunarso	4	1	3	25%
Royke Tumilaar	4	2	2	50%
Tardi	4	3	1	75%
Hery Gunardi	3	0	3	0%
PERMANENT NON-VOTING MEMBER				
Ogi Prastomiyono**	4	4	0	100%

*) per 7 Juni 2013, Direktur Utama menjabat sebagai Non-Permanent Voting Member

***)Direktur Compliance & Human Capital dapat mendelegasikan fungsi Direktur Kepatuhan kepada Group Head Compliance

6. CAPITAL & SUBSIDIARIES COMMITTEE

Capital & Subsidiaries Committee adalah komite yang dibentuk untuk membantu Direksi dalam menetapkan strategi pengelolaan perusahaan anak, rekomendasi penyertaan modal dan divestasi serta remunerasi dan penetapan pengurus perusahaan anak.

TUGAS, WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB CAPITAL & SUBSIDIARIES COMMITTEE (CSC)

CSC memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab sebagai berikut:

- Menetapkan strategi dan batasan pengelolaan perusahaan anak.
- Membahas dan merekomendasikan Inisiatif strategis bisnis penyertaan modal.
- Mengevaluasi dan memutus tambahan penyertaan modal untuk perusahaan anak sepanjang tidak mengubah status menjadi pemilik mayoritas.
- Merekomendasi rencana penyertaan modal & divestasi serta mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan anak.
- Merekomendasikan strategi pengelolaan, renumerasi dan pengurus/pengawas perusahaan anak serta Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan ("RKAP") dan pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham ("RUPS") perusahaan anak.
- Merekomendasi rencana alokasi modal pada Strategic Business Unit ("SBU") dan mengevaluasi kinerja penyertaan modal SBU.
- Memantau dan mengevaluasi strategi pengelolaan dan keuangan Dana Pensiun Lembaga Keuangan ("DPLK") serta strategi investasi Dana Pensiun.

Dalam kapasitasnya sebagai komite, CSC tidak memiliki kewenangan bertindak mewakili untuk dan atas nama Perseroan melakukan pengikatan atau menandatangani perjanjian dengan pihak ketiga, tindakan mewakili Perseroan harus dilakukan sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar Perseroan.

Pada tahun 2013 CSC telah melakukan hal-hal sebagai berikut:

- Governance Pelaksanaan Penyertaan Modal Perusahaan Anak Bank Mandiri
- Penugasan Pegawai/Pejabat Bank Mandiri sebagai Komisaris Utama dan Komisaris PT Digital Artha Media (DAM)



komite di bawah direksi

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran Capital & Subsidiaries Committee*)

Nama	Jumlah Rapat	Kehadiran	Ketidak hadir	% Kehadiran
GROUP A				
Budi G. Sadikin	6	5	1	83%
Riswinandi	6	6	0	100%
Sentot A. Sentaosa	6	5	1	83%
Pahala N. Mansury	6	4	2	67%
Ventje Rahardjo	6	6	0	100%
GROUP B (HADIR SESUAI AGENDA PEMBAHASAN)				
Abdul Rachman	-	-	-	-
Sunarso	4	3	1	75%
Fransisca N. Mok	4	4	0	100%
Royke Tumilaar	-	-	-	-
Kresno Sediarsi	-	-	-	-
Hery Gunardi	4	4	0	100%
Tardi	4	4	0	100%
CONTRIBUTING MEMBER				
Ogi Prastomiyono	6	5	1	83%
INVITEE				
Riyani T. Bondan	1	1	0	100%

*)Jumlah rapat untuk masing-masing group kehadiran sesuai dengan agenda pembahasan

7. CREDIT COMMITTEE

Untuk mempertegas penerapan prinsip GCG serta dalam rangka menjamin pemberian kredit yang *prudent* serta sesuai prinsip-prinsip manajemen risiko yang *best practice*, Bank Mandiri telah melakukan perombakan proses pemberian kredit secara fundamental. Setiap pemberian kredit di segment wholesale harus dilakukan melalui pembahasan di forum Rapat Komite Kredit sebagai sarana penerapan *four-eye principle* serta proses *check and balance* antara Bisnis Unit sebagai unit Inisiator dengan Risk Management selaku Unit Mitigasi Risiko. Dalam komite tersebut Legal Group dan Compliance Group juga harus selalu hadir untuk memberikan pendapat dari sisi legal dan kepatuhan guna memperkuat aspek independensi, menghindari dominasi salah satu unit, menghindari *conflict of interest* dan memastikan pengambilan keputusan yang objektif dan bebas tekanan.

I. Kewenangan dan Tugas dan Tanggung Jawab Komite Kredit sesuai SPK per-segmen
A. Kewenangan Komite Kredit

Komite Kredit berwenang merekomendasikan dan atau memutus pemberian kredit (baru, tambahan, penurunan, perpanjangan, dan atau restrukturisasi) yang dikelola oleh Business Unit sesuai limit kewenangan, termasuk penetapan / perubahan struktur kredit. Struktur kredit termasuk namun tidak terbatas pada limit kredit, tujuan / obyek pembiayaan, jenis kredit, sifat kredit, jangka waktu kredit, *grace period*, porsi pembiayaan, syarat kredit / *covenant*, dan agunan.

B. Komite Kredit - Restrukturisasi berwenang merekomendasikan dan atau memutus :

1. Restrukturisasi dan penyelesaian kredit kolektibilitas 3, 4, 5 dan kolektibilitas 1 dan 2 pasca restrukturisasi yang masih dikelola Credit Recovery Unit.
2. Restrukturisasi kredit kolektibilitas 1 dan 2 kategori watch list sebagaimana ditetapkan oleh Credit



komite di bawah direksi

Risk Management Unit.

3. Penyelamatan/penyelesaian kredit ekstrakomtabel, termasuk memutus Aktiva Yang Diambil Alih (AYDA).
 4. Hapus buku dan hapus tagih kredit.
- C. Komite Kredit / Komite Kredit - Restrukturisasi bertanggung jawab atas kredit yang direkomendasikan dan atau diputus sesuai limit kewenangan termasuk penentuan/perubahan struktur kredit sebagaimana tersebut di atas dengan melakukan hal-hal sebagai berikut :
1. Memastikan setiap kredit yang diberikan telah memenuhi norma-norma umum perbankan dan telah sesuai dengan asas-asas perkreditan yang sehat.
 2. Memastikan pelaksanaan pemberian kredit telah sesuai dengan ketentuan pokok/pedoman pemberian kredit yang berlaku di Bank.
 3. Memastikan pemberian kredit telah didasarkan pada penilaian yang jujur, obyektif, cermat, dan seksama serta terlepas dari pengaruh pihak-pihak yang berkepentingan dengan pemohon kredit.
 4. Meyakini kredit yang akan diberikan dapat dilunasi pada waktunya, dan tidak akan berkembang menjadi kredit bermasalah.

Frekuensi Rapat dan Tingkat Kehadiran Credit Committee

Nama	Jumlah Rapat	Kehadiran	% Kehadiran
FUNGSI RISK MANAGEMENT			
Zulkifli Zain	2	2	100%
Budi G. Sadikin	7	7	100%
Riswinandi	35	35	100%
Sentot A. Sentaosa	52	52	100%
Pahala N. Mansury	9	9	100%
Kresno Sediarsi	34	34	100%
Ventje Rahardjo	28	28	100%
FUNGSI BUSINESS			
Abdul Rachman	29	29	100%
Royke Tumilaar	33	33	100%
Sunarso	43	43	100%
Fransisca N. Mok	58	58	100%
Hery Gunardi	17	17	100%
Tardi	35	35	100%



sekretaris perusahaan

sekretaris perusahaan

Untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat pemodal, Bank Mandiri sebagai perusahaan publik membentuk Sekretaris Perusahaan yang berperan sebagai penghubung Bank dengan para investor, pelaku pasar modal, regulator dan juga para pengamat. Sekretaris Perusahaan memfasilitasi komunikasi yang efektif dan memastikan tersedianya informasi untuk berbagai pihak serta berperan sebagai penghubung utama antara Bank, Otoritas Jasa Keuangan, Bursa Efek Indonesia dan publik.

FUNGSI DAN TUGAS SEKRETARIS PERUSAHAAN

Sekretaris Perusahaan memiliki peranan penting dalam memfasilitasi komunikasi antara organ Perseroan, hubungan antara Perseroan dengan Pemangku Kepentingan, dan kepatuhan terhadap perundangan dan peraturan. Untuk mendukung peran ini, Sekretaris Perusahaan memiliki beberapa fungsi utama dalam rangka membantu tugas Direksi, yaitu sebagai Compliance Officer, Liason Officer (Corporate Communication), GCG Implementation, serta administrasi dokumen kebijakan dan notulensi rapat. Fungsi dan peranan tersebut sesuai dengan peraturan Bapepam IX.1.4 tentang pembentukan Sekretaris Perusahaan serta Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Milik Negara, dan Keputusan Direksi Perseroan No. 31/Kep.Dir/1999 tanggal 8 September 1999.

Tugas dan tanggung jawab Sekretaris Perusahaan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kepatuhan Perseroan yang berhubungan dengan pasar modal:
 - Mengarahkan seluruh aspek penyelenggaraan acara RUPS agar acara RUPS dapat berjalan dengan baik.
 - Menetapkan materi internal dan eksternal terkait penyelenggaraan RUPS untuk memastikan kesesuaian materi dengan peraturan yang berlaku.
 - Mengarahkan koordinasi internal terkait aspek kepatuhan pasar modal serta kajian peraturan pasar modal dan dampaknya terhadap Perseroan untuk memberikan awareness atas kepatuhan Perseroan terhadap peraturan pasar modal yang berlaku.
2. Reputasi Perseroan di Mata Publik & Media
 - Menetapkan strategi implementasi program corporate communication untuk publik umum, media, dan internal agar reputasi Perseroan dapat terjaga dengan baik di mata Pemangku Kepentingan.
 - Mengarahkan program corporate communication untuk publik umum, media, dan internal agar reputasi Perseroan dapat terjaga dengan baik di mata Pemangku Kepentingan.
3. Materi Publikasi
 - Menetapkan strategi implementasi atas publikasi non-media Perseroan untuk publik non-finansial, investor dan masyarakat keuangan agar reputasi Perseroan dan ekspektasi pasar dapat terjaga dengan baik.
 - Menetapkan strategi implementasi iklan media massa Perseroan terkait aspek finansial dan non-finansial agar reputasi Perseroan dan ekspektasi pasar dapat terjaga dengan baik.
 - Mengarahkan pengelolaan konten situs Bank Mandiri untuk memastikan ketersediaan data secara lengkap serta kemudahan akses.
4. Komunikasi Internal
 - Menetapkan dan mengevaluasi proses pelaksanaan media komunikasi internal untuk berkontribusi dalam penciptaan iklim kerja yang baik.
 - Mengarahkan dan mengevaluasi pembuatan materi presentasi Perseroan terkait aspek keuangan dan non-keuangan untuk memastikan keakuratan informasi dari satu pintu.
 - Mengarahkan event internal Perseroan untuk terlaksananya event dengan baik.
 - Mengarahkan dokumentasi Perseroan untuk memastikan ketersediaan database dokumentasi Perseroan.
5. GCG Manual Building
 - Mengarahkan perencanaan GCG manual untuk memastikan kelengkapan dokumen.
 - Mengarahkan proses penyalarsan dokumen charter Dewan Komisaris dengan charter Direksi dan kebijakan manajemen Perseroan, buku pedoman standar etika, proses evaluasi dan monitoring terhadap GCG Manual

- agar terjadi keselarasan atas semua kebijakan Perseroan.
- 6. Merencanakan, menetapkan dan melaksanakan pengendalian sistem pengamanan Bank.
- 7. Pengelolaan Program Kemitraan serta menyalurkan dana Program Bina Lingkungan.
- 8. Database GCG
 - Mengarahkan proses kelengkapan database GCG manual, pemutakhiran database GCG manual ke portal Bank Mandiri dan perpustakaan GCG di portal Bank Mandiri untuk memastikan ketersediaan data dan memudahkan akses.
- 9. Administrasi Kesekretariatan Perseroan
 - Mengarahkan administrasi kesekretariatan Perseroan untuk memastikan ketersediaan dokumen secara lengkap termasuk penyampaian materi rapat dilakukan paling lambat 5 hari sebelum rapat Direksi maupun Dewan Komisaris.

Sekretaris Perusahaan memiliki misi yaitu menetapkan, mengembangkan, mengarahkan dan menyusun strategi dalam pelaksanaan Corporate Communication, implementasi Good Corporate Governance serta administrasi kesekretariatan Perseroan untuk mendukung tercapainya Visi dan Misi Bank Mandiri dengan tetap memperhatikan prinsip Kode Etik dan nilai-nilai Perseroan.

Untuk menunjang tugas-tugas tersebut, Sekretaris Perusahaan membawahi beberapa Department antara lain:

- Capital Market & Assurance Department
- Office of The Board Department
- Corporate Communication Department
- Brand Management Department
- Corporate Social Responsibility Department
- Security Department

PROFIL SEKRETARIS PERUSAHAAN



NIXON L. P. NAPITUPULU Sekretaris Perusahaan

Warga Negara Indonesia, 45 tahun, Nixon L. P. Napitupulu menyelesaikan pendidikan S1 dari Universitas Sumatera Utara (USU) pada tahun 1994. Beliau memulai karier di Bank Ekspor Impor Indonesia (BankExim) pada tahun 1996. Dalam perjalanan kariernya, beliau sempat menjabat sebagai Department Head Performance Management System - Strategy & Performance Group, Department Head PMS Production & Development - Strategy & Performance Group, SBU Decision Support - Corporate BK Head - Strategy & Performance Group, Group Head Micro Network Development Group, Group Head Strategy & Performance Group. Mulai tanggal 16 Januari 2013 Nixon L. P. Napitupulu menjabat sebagai Group Head Corporate Secretary PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., sesuai Keputusan Direksi No.KEP.DIR/189/2013 tanggal 2 Juli 2013.

Riwayat Pengembangan Sekretaris Perusahaan

- Legal & Accounting:
 - Sertifikasi Manajemen Risiko-1, Sertifikasi Manajemen Risiko-2, Train the Trainers Accounting e-MAS, Pedoman Akuntansi Perbankan Indonesia.
- Sekretaris Perusahaan:
 - Dasar-dasar Sekretaris Perusahaan, Tata Kelola Perusahaan Yang Baik
- Lainnya:
 - Service Excellence, Accountability Session, Great Leader Program, Coaching for Leader, Adversity Quotient, Corporate Transformation, Performance Management System, dan Corporate Valuation.



fungsi kepatuhan

fungsi kepatuhan

Dalam rangka mendukung Visi Bank Mandiri menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang Paling Dikagumi dan Selalu Progresif (*To be Indonesia's Most Admired and Progressive Financial Institution*) sebagaimana tertuang dalam Rencana Bisnis Bank (RBB) tahun 2013, Bank Mandiri berkomitmen agar dalam mencapai tujuannya tersebut selalu berada dalam koridor peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.

3. Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan

a. Tingkat kepatuhan terhadap Peraturan Perundang-undangan

Komitmen tersebut secara detail adalah sebagai berikut :

1. Menumbuhkan dan mewujudkan Budaya Kepatuhan pada semua tingkatan organisasi dan kegiatan usaha Bank.
2. Melaksanakan kepatuhan secara total sehingga seluruh kegiatannya sejalan dengan ketentuan Otoritas Perbankan, peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku serta menerapkan prinsip kehati-hatian.
3. Kepatuhan dimaksud tidak hanya terbatas pada apa yang tertulis secara harfiah, tetapi juga terhadap jiwa dan semangat yang mendasarinya. Hal ini penting untuk menjaga reputasi Bank sebagai institusi yang bergerak di bidang jasa keuangan.
4. Seluruh jajaran Bank bertanggung jawab penuh untuk melaksanakan kepatuhan dalam setiap kegiatan di bidang masing-masing.
5. Selain tunduk pada peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia, kantor-kantor luar negeri juga tunduk pada peraturan perundang-undangan yang berlaku di negara setempat. Dalam hal terdapat perbedaan antara ketentuan yang berlaku di Indonesia dengan ketentuan yang berlaku di luar negeri, maka diambil langkah yang lebih prudent.

Sejalan dengan hal tersebut, Bank menetapkan Prinsip-prinsip kepatuhan sebagai berikut :

1. Bank selalu patuh terhadap peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku serta menerapkan prinsip kehati-hatian dalam melaksanakan semua kegiatannya (mandatory).
2. Dewan Komisaris dan Direksi menjadi contoh teladan (role model) yang berlandaskan pada kejujuran dan integritas agar pelaksanaan kepatuhan menjadi budaya Bank (starts from the top).
3. Seluruh jajaran Bank bertanggung jawab penuh untuk melaksanakan kepatuhan dalam setiap kegiatannya masing-masing.

Sepanjang tahun 2013, seluruh kebijakan yang diputuskan oleh Manajemen telah sesuai / tidak melanggar ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

b. Pemenuhan komitmen kepada otoritas yang berwenang

Bank Mandiri bertekad untuk memenuhi seluruh komitmen kepada Bank Indonesia dan otoritas yang berwenang. Untuk memastikan kepatuhan terhadap komitmen yang dibuat kepada Bank Indonesia, Unit Kepatuhan Bank secara terus menerus melakukan monitoring terhadap seluruh komitmen tersebut yang dijabarkan dalam bentuk fungsi Supervisory services, Review/examination (yang bersifat ex ante dan ex-post), Consultation services dan Regulatory services.

Selama tahun 2013, seluruh komitmen kepada Otoritas telah dapat diselesaikan / dipenuhi dengan baik.

4. Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan

Proses pengangkatan, pemberhentian dan/atau pengunduran Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan di Bank Mandiri telah diatur sebagai berikut :

- a. Pengangkatan, pemberhentian, dan/atau pengunduran diri Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan Bank Mandiri telah mengacu kepada ketentuan mengenai pengangkatan, pemberhentian, dan/atau pengunduran diri anggota Direksi sebagaimana dimaksud dalam ketentuan Bank Indonesia yang mengatur mengenai Bank Umum, serta PBI No. 13/2/PBI/2011 tanggal 12 Januari 2011 tentang Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan.
- b. Dalam hal Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan berhalangan tetap, mengundurkan diri, atau

habis masa jabatannya, maka Bank segera mengangkat pengganti Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan.

- c. Selama dalam proses penggantian Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan, ditunjuk salah satu Direktur lainnya untuk sementara melaksanakan tugas Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan.
- d. Direktur yang melaksanakan tugas sementara sebagai Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan, baik karena berhalangan sementara maupun berhalangan tetap, tidak dirangkap oleh Direktur Utama dan atau Wakil Direktur Utama dan Direktur yang membawahkan fungsi-fungsi yang dapat mempengaruhi independensinya. Dalam hal direktur lain yang merangkap jabatan Direktur yang membawahkan Fungsi kepatuhan tidak ada, maka jabatan Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan dirangkap sementara oleh Direktur lainnya yang membawahkan fungsi-fungsi operasional.
- e. Setiap penggantian jabatan Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan senantiasa dilaporkan kepada Bank Indonesia.

Pengangkatan Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan telah melalui Fit & Proper Test sesuai dengan Ketentuan Bank Indonesia.

5. Satuan Kerja Kepatuhan

Satuan Kerja Kepatuhan Bank Mandiri berada dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur yang membawahkan Fungsi Kepatuhan.

Setiap pengangkatan dan / atau pemberhentian Kepala Satuan Kerja Kepatuhan Bank Mandiri telah mengacu kepada Kebijakan Kepatuhan Bank Mandiri dan selalu dilaporkan kepada Bank Indonesia dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Memenuhi persyaratan Independen
- b. Menguasai ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku
- c. Tidak melaksanakan tugas lainnya di luar Fungsi Kepatuhan
- d. Memiliki komitmen yang tinggi untuk melaksanakan dan mengembangkan Budaya Kepatuhan (*compliance culture*).

Tugas dan Tanggung jawab Satuan Kerja Kepatuhan di Kantor Pusat dalam kaitannya dengan pelaksanaan Fungsi Kepatuhan adalah sebagai berikut:

1. Membuat langkah-langkah dalam rangka mendukung terciptanya Budaya Kepatuhan pada seluruh kegiatan usaha Bank pada setiap jenjang organisasi.
2. Melakukan identifikasi, pengukuran, monitoring, dan pengendalian terhadap Risiko Kepatuhan dengan mengacu pada peraturan Bank Indonesia mengenai Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.
3. Menilai dan mengevaluasi efektivitas, kecukupan, dan kesesuaian kebijakan, ketentuan, sistem maupun prosedur yang dimiliki oleh Bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
4. Melakukan review dan/atau merekomendasikan pengkinian dan penyempurnaan kebijakan, ketentuan, sistem maupun prosedur yang dimiliki oleh Bank agar sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
5. Melakukan upaya-upaya untuk memastikan bahwa kebijakan, ketentuan, sistem dan prosedur, serta kegiatan usaha Bank telah sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
6. Melakukan tugas-tugas lainnya yang terkait dengan Fungsi Kepatuhan.

Keberadaan Satuan Kerja Kepatuhan tidak mengambil alih tanggung jawab setiap Kepala Unit Kerja di Bank atas pelaksanaan kepatuhan di unitnya masing-masing.



audit internal

audit internal

FUNGSI AUDIT INTERNAL, EFEKTIVITAS DAN CAKUPAN AUDIT INTERN DALAM MENILAI SELURUH ASPEK DAN UNSUR KEGIATAN BANK.

Internal Audit (IA) merupakan salah satu unsur dari Sistem Pengendalian Internal yaitu sebagai *third line of defense* yang memiliki peran penting untuk menjaga dan mengamankan kegiatan usaha bank, serta bertanggung jawab untuk mengawal pencapaian visi dan misi bank. Internal Audit membantu organisasi mencapai tujuannya melalui pendekatan yang sistematis dan teratur untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas *internal control, risk management, dan governance process*.

PERAN DAN FUNGSI AUDIT INTERNAL

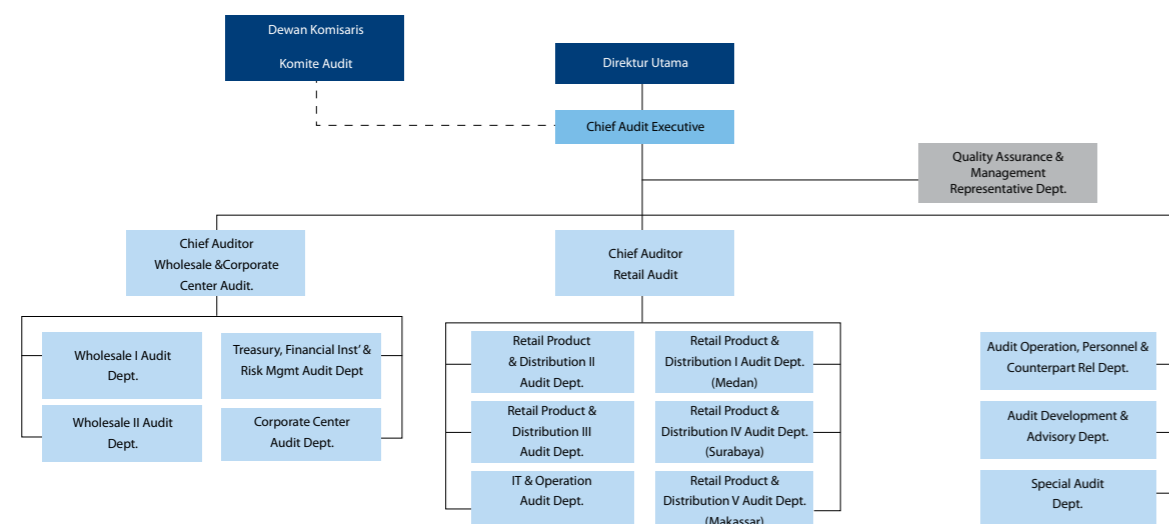
Dalam menjalankan fungsinya Internal Audit telah melaksanakan aliansi atas fungsi *assurance* yang ada di seluruh organisasi bank, termasuk perusahaan anak. Dengan aliansi yang konsisten dalam pelaksanaan fungsi *assurance* nantinya akan diperoleh *synergy*, efektivitas dan efisiensi yang lebih baik. Aliansi fungsi *assurance* difokuskan pada *alignment assurance* atas *Governance, Risk & Compliance* berkolaborasi dengan *risk management unit* dan *compliance unit*. Secara umum aliansi dilaksanakan untuk penetapan *top risk unit kerja* dan penyusunan rencana audit.

Selain melaksanakan audit yang merupakan fungsi *assurance* terhadap kepatuhan aturan yang berlaku, IA juga menjalankan fungsi *assurance* guna mendukung fokus Bank Mandiri secara keseluruhan seperti mendorong pencapaian bisnis, *service*, efisiensi biaya, penerapan asas kehati-hatian (*prudential banking practices*) dan penerapan *good corporate governance*.

ORGANISASI DIREKTORAT INTERNAL AUDIT (DIA)

Untuk menjaga independensi dan objektivitas sehingga mampu mengungkapkan pandangan dan pemikirannya tanpa distorsi maka kedudukan DIA di dalam organisasi berada pada level Direktorat dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama dan dapat berkomunikasi langsung dengan Dewan Komisaris melalui Komite Audit. Struktur organisasi DIA disesuaikan dengan strategi bisnis Organisasi, yaitu segmen Retail dan Wholesale serta Corporate Center. Struktur Organisasi Internal Audit juga dilengkapi dengan fungsi audit khusus (investigasi), riset & development, operation serta quality assurance. Detail struktur organisasi DIA adalah:

STRUKTUR ORGANISASI DIREKTORAT INTERNAL AUDIT



INTERNAL AUDIT CHARTER (PIAGAM UNIT AUDIT INTERNAL)

Kedudukan, kewenangan dan tanggung jawab Internal Audit (IA) telah dinyatakan secara formal dalam *Internal Audit Charter*. Internal Audit Charter ini konsisten dengan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB) dan Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (BAPEPAM-LK) tentang Pembentukan dan Pedoman Penyusunan Piagam Unit Audit Internal serta *best practice* sesuai dengan standar IPPF (*International Professional Practice Framework*) oleh IIA (*the Institute of Internal Auditor*).

Internal Audit Charter disetujui oleh Direktur Utama dan Dewan Komisaris dimana dalam Internal Audit Charter tersebut telah diatur bahwa IA harus dapat menempatkan fungsinya di atas berbagai kepentingan serta visi dan misi IA harus dapat memastikan terwujudnya Bank yang sehat dan berkembang secara wajar.

CHIEF AUDIT EXECUTIVE (CAE)

Direktorat Internal Audit dipimpin oleh Riyani T. Bondan sebagai Chief Audit Executive (CAE) dengan jabatan Senior Executive Vice President (SEVP) sejak tahun 2005 sesuai Keputusan Direksi No. KEP.DIR/117/2008 tanggal 21 Oktober 2008. Riyani T. Bondan menyelesaikan pendidikan Sarjana dari Institute Pertanian Bogor pada tahun 1984 dan memperoleh gelar MBA dari University of Illinois, Urbana Champaign, AS pada tahun 1994.

Pengalaman profesionalnya dimulai sebagai Analis Kredit pada Biro Kredit Perkebunan Bank Ekspor Impor Indonesia di tahun 1987, dan pada tahun 1994 menjabat sebagai Kepala Seksi Biro Korporasi, sebelum diangkat menjadi Executive Secretary to President Director di tahun 1997 sampai tahun 1999. Setelah merger menjadi Bank Mandiri, menduduki posisi Group Head Corporate & Commercial Credit. Kemudian pada tahun 2000-2001 ditunjuk sebagai Kepala Bagian Commercial Credit III, dan pada tahun 2002 ditunjuk sebagai Group Head Retail Credit Risk Approval. Pada tahun 2005 ditugaskan sebagai Group Head Learning Center. Pada tanggal 21 Oktober 2008, diangkat menjadi EVP Coordinator Internal Audit yang saat ini menjadi SEVP Internal Audit.

Pada periode tahun 2010 - 2013 beliau menjadi Ketua Umum Forum Komunikasi Satuan Pengendalian Intern (FKSPI) dan sejak 2013 - 2016 menjadi Ketua Badan Pembina FKSPI. Chief Audit Executive diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama Bank Mandiri dengan persetujuan dari Dewan Komisaris dan dilaporkan kepada Bank Indonesia dan Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan.

RUANG LINGKUP, TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB

Ruang lingkup pekerjaan IA mencakup semua area operasi Bank Mandiri, subsidiary/afiliasinya (sesuai *governance* yang berlaku), untuk menentukan kecukupan kualitas *internal control*, penerapan *risk management*, dan proses *governance*.

IA membantu organisasi mencapai tujuannya melalui Aktivitas Internal Audit (*assurance* dan *consulting*) dan Aktivitas Investigasi.

- **Assurance**
Melakukan pengujian secara obyektif terhadap bukti-bukti dalam rangka menyediakan penilaian yang independen atas *internal control*, penerapan *risk management*, dan proses *governance* dalam organisasi.
- **Consulting**
Memberikan jasa advisory yang terkait dengan aktivitas Klien dimana sifat dan ruang lingkupnya disepakati dengan Klien dan bertujuan untuk memberikan nilai tambah dan memperbaiki internal control, penerapan risk management, dan proses *governance*, tanpa mengambil alih tanggung jawab operasional.
- **Investigasi**
Aktivitas pengumpulan bukti-bukti dengan menggunakan teknik Investigasi atas hasil analisa awal terhadap indikasi dan/atau fraud yang terjadi. Investigasi bertujuan untuk mengungkapkan modus operandi, penyebab, potensi kerugian, pelaku dan pihak lain yang terlibat. Investigasi mencakup perolehan bukti dan pernyataan, penulisan laporan, pemberian kesaksian atas temuan serta monitoring tindak lanjut yang diperlukan.



audit internal

KEWENANGAN IA

1. Melakukan Aktivitas Internal Audit terhadap kegiatan semua unit kerja dalam organisasi Bank Mandiri serta perusahaan anak/afiliasi sesuai *governance* yang berlaku.
2. Melakukan komunikasi secara langsung dengan Direksi, Dewan Komisaris, dan/atau Komite Audit organisasi Bank Mandiri serta perusahaan anak/afiliasi sesuai *governance* yang berlaku.
3. Mengadakan rapat secara berkala dan insidental dengan Direksi, Dewan Komisaris, dan/atau Komite Audit organisasi Bank Mandiri serta perusahaan anak/afiliasi sesuai *governance* yang berlaku.
4. Mengakses seluruh informasi, catatan, karyawan, dan termasuk didalamnya namun tidak terbatas pada rekening/catatan karyawan dan sumber daya serta hal-hal lain yang dianggap perlu terkait dengan tugas dan fungsinya.
5. Melakukan Aktivitas Investigasi terhadap kasus/masalah pada setiap aspek dan unsur kegiatan yang terindikasi *fraud* dan pelanggaran *code of conduct*.

TANGGUNG JAWAB IA

1. Merencanakan dan melaksanakan Aktivitas Internal Audit dengan penekanan pada bidang/aktivitas yang mempunyai *risiko tinggi* serta mengevaluasi prosedur/*control system* yang ada untuk memperoleh keyakinan bahwa tujuan dan sasaran Bank dapat dicapai secara optimal dan berkesinambungan.
2. Melaksanakan langkah-langkah dalam rangka menggali informasi (investigasi), melaporkan, dan mengusulkan sanksi atas *fraud* kepada Manajemen.
3. Mengembangkan dan menjalankan program untuk mengevaluasi dan meningkatkan kualitas IA.
4. IA bertanggung jawab atas rekomendasi yang diberikan dan monitoring tindak lanjut hasil Aktivitas Internal Audit dan Aktivitas Investigasi.
5. IA bekerja sama dengan Komite Audit untuk mengantisipasi risiko dan kejadian yang akan merugikan Bank.
6. Melakukan koordinasi kegiatannya dengan kegiatan audit eksternal dan unit/fungsi penyedia *assurance* lainnya.

Terkait dengan Perusahaan Anak, DIA berwenang untuk melaksanakan aktivitas audit dan/atau investigasi pada Perusahaan Anak melalui mekanisme adanya permintaan Dewan Komisaris Perusahaan Anak kepada Internal Audit, keputusan RUPS Perusahaan Anak; atau cara lain yang disepakati kedua belah pihak. Selain jasa *assurance*, DIA juga telah memberikan jasa consulting terhadap perusahaan anak Mandiri Sekuritas (Mansek), Bank Syariah Mandiri (BSM), dan Mandiri Manajemen Investasi (MMI). Aliansi dan *transfer knowledge* dengan perusahaan anak juga dilakukan melalui penempatan kepala SKAI perusahaan anak dan penyusunan *Annual Audit Plan*.

RENCANA & REALISASI AUDIT 2013

Sebagai respon atas strategi dan risiko bisnis yang dihadapi Bank Mandiri, perubahan lingkungan bisnis, hasil *Enterprise Risk Assessment* 2013 serta ekspektasi manajemen (masuk dari direktorat), Internal Audit telah menetapkan prioritas risiko yang menjadi fokus utama dalam pelaksanaan audit 2013. Hal ini sejalan dengan pendekatan *risk based audit* yang diterapkan oleh Internal Audit, yaitu untuk memastikan efektivitas *control*, pengelolaan risiko dan *governance* atas risiko yang dinilai tinggi.

Enam risiko yang menjadi fokus utama audit tahun 2013 (top 6 risk) adalah : *Information Technology, Competitor, Default, Fraud, Reputation dan Human Resources*. Berdasarkan 6 risiko utama tersebut kemudian disusun audit plan 2013 untuk mengcover area/bidang yang terekspos dengan 6 risiko utama sebagaimana tabel di bawah ini. Audit plan juga disusun dengan semangat untuk mengawal tercapainya tiga fokus strategi Bank Mandiri dan 10 prioritas Bank tahun 2013. Disamping top 6 risk tersebut di atas, Internal audit juga melakukan audit untuk 3 risiko lainnya



audit internal

yaitu *interest rate risk, compliance risk* dan *strategic risk*, dengan pertimbangan bahwa meskipun risiko tersebut bukan merupakan prioritas Bank namun Internal Audit menilai bahwa atas risiko tersebut perlu dilakukan audit untuk memastikan kepatuhan atas regulasi eksternal, pengelolaan *interest rate risk* dan rencana strategi Bank sejalan dengan visi yang telah ditetapkan.

Enam (6) top risk tersebut tercover dalam Annual Audit Plan (AAP) tahun 2013 melalui strategy audit secara tematik maupun rutin. Audit tematik dilakukan secara komprehensif agar permasalahan utama, penyebaran, dan rekomendasi yang disampaikan kepada manajemen dapat memberikan nilai tambah. Adapun audit rutin lebih difokuskan pada unit kerja, produk, dan aktivitas tertentu dengan scope yang terbatas sesuai dengan *sample* yang ditetapkan.

TOP 6 RISK	SUBYEK AUDIT
IT RISK	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem Aplikasi, termasuk sistem aplikasi Risk Management. • Infrastruktur TI • Inisiatif strategis TI <p>*) <i>Proses bisnis yang critical: e-channel</i></p>
COMPETITOR RISK	<ul style="list-style-type: none"> • Account Plan Infrastruktur TI • Cash Management • SPAN • E-Channel (EDC) <p>*) <i>Promosi (Marketing Komunikasi)</i></p>
DEFAULT RISK	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan kredit untuk segmen Corporate, CBB, Mikro, Consumer Loan - Consumer Card. • Pengelolaan kredit bermasalah pada Mandiri Sekuritas • Credit Risk & Portofolio Management (CRPM)
FRAUD RISK	<ul style="list-style-type: none"> • E-Channel (transaction & development) • Top Risk di area & cabang, mikro, bisnis banking • Pengelolaan pembiayaan pada BSM • Regional Treasury Marketing • Treasury Operation (pooling cash) • Procurement <p>*) <i>Audit "empowerment 1st line dan aliansi fungsi 2nd dan 3rd line of defense dalam penguatan internal control bisnis mikro"</i></p>
REPUTATION RISK	<ul style="list-style-type: none"> • Social Media • E-channel transaction • Layanan nasabah • Treasury operation (settlement) • Pemberian special rate (WMG)
HR RISK	<ul style="list-style-type: none"> • Data quality eHCMS • LCG/MU <p>*) <i>Optimasi peningkatan kompetensi people manager</i></p>



audit internal

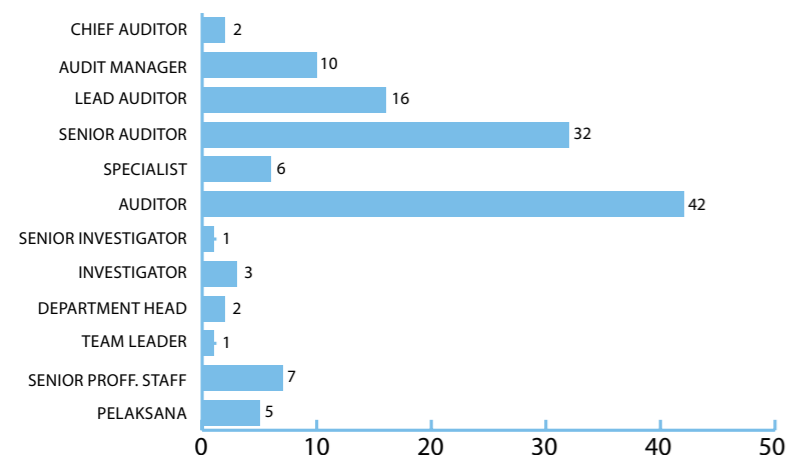
Beberapa indikator risiko yang menjadi fokus audit tahun 2013, akan dipantau secara *bankwide* melalui mekanisme *continuous auditing* sehingga deteksi atas indikasi penyimpangan dapat diketahui lebih dini. Deteksi atas penyimpangan tersebut dapat diketahui dengan memanfaatkan indikator risiko yang melebihi *threshold* yang ditetapkan. Hasil dari *continuous auditing* akan disampaikan kepada unit terkait untuk segera dilakukan koreksi, sementara itu jika memerlukan evaluasi lebih jauh maka dapat dilakukan *on site* dan *surprised audit* oleh internal audit. Dengan menerapkan strategi *continuous auditing* maka *coverage* audit atas risiko-risiko tertentu dapat dilakukan secara luas dan intensif. Terhadap risiko utama yang tidak dapat dipantau melalui mekanisme *continuous auditing*, maka dilakukan audit secara *on site* ataupun *on desk*.

Secara umum Annual Audit Plan tahun 2013 dapat direalisasikan sesuai target sebagaimana tabel di bawah:

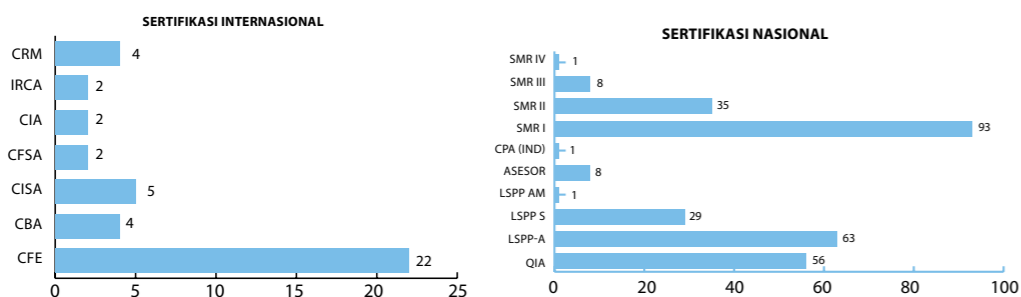
2012				2013 (s/d Sept)			
Tipe Penugasan	Target	Realisasi	Pencapaian (%)	Tipe Penugasan	Target	Realisasi	Pencapaian (%)
Rutin	217	236		Rutin	193	216	
Mandatory	4	4	108.44	Mandatory	13	13	147.85
Thematic	4	4		Thematic	3	3	
Khusus	0	32		Khusus	0	77	

DIA RESOURCES

Direktorat Internal Audit didukung oleh 112 Auditor, 10 profesional staff dan 5 pelaksana dengan jumlah total pegawai DIA keseluruhan sebanyak 127 pegawai.



Peningkatan kompetensi 112 orang auditor secara terus-menerus dilakukan peningkatan antara lain diukur melalui peolehan sertifikasi profesi yang diperlukan untuk masing-masing bidang audit. Setiap auditor dapat memperoleh lebih dari 1 jenis sertifikasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.



audit internal

DIA DENGAN REGULATOR EKSTERNAL

DIA bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan kegiatannya dengan kegiatan audit eksternal. Melalui koordinasi tersebut diharapkan dapat dicapai hasil audit yang komprehensif dan optimal. Koordinasi dilakukan antara lain melalui pertemuan secara periodik untuk membicarakan hal-hal yang dianggap penting bagi kedua belah pihak. Di samping DIA juga melakukan evaluasi atas kinerja eksternal auditor khususnya Kantor Akuntan Publik yang meliputi aspek: pemahaman atas isu-isu yang dihadapi oleh Bank, kerjasama, komunikasi, pengalaman, keahlian, dan *deliverable* (output yang diberikan).

PERAN DIA DALAM CSR

Sebagai bagian dari *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan *Spirit untuk Memakmurkan Negeri*, DIA secara aktif melakukan *transfer knowledge* dalam hal pengelolaan internal audit khususnya penerapan *risk based audit*, tidak hanya kepada perusahaan anak dan nasabah Bank yaitu: PLN, Kimia Farma, Pegadaian dan Jamsostek melainkan juga ke regulator yaitu Bank Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan termasuk kepada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK).

PENERAPAN STRATEGI ANTI FRAUD (SAF)

Bank telah menerapkan Strategi Anti Fraud sebagai bagian dari sistem pengendalian intern yang sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011, perihal Penerapan Strategi Anti Fraud bagi Bank Umum. Strategi Anti Fraud merupakan wujud komitmen manajemen Bank dalam mengendalikan Fraud yang diterapkan dalam bentuk sistem pengendalian Fraud yang merupakan bagian dari sistem pengendalian internal Bank. Perbaikan atas program-program SAF baik pada pilar I Pencegahan, pilar II Deteksi, pilar III Investigasi, Pelaporan dan Sanksi dan pilar IV Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut terus dilakukan. DIA sebagai koordinator dalam penerapan Strategi Anti Fraud melakukan monitoring secara konsisten penerapan SAF. Dengan penerapan SAF secara konsisten diharapkan dapat menekan angka kejadian fraud.

Perkembangan bisnis Bank terus meningkat pesat namun penyimpangan internal secara umum telah dapat diminimalisir sebagaimana tabel dibawah.

Jumlah Penyimpangan Internal (*internal fraud*)

Internal Fraud Dalam 1 tahun	Jumlah Kasus yang Dilakukan Oleh:					
	Pengurus		Pegawai Tetap		Pegawai Tidak Tetap	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Total Fraud	-	-	31	23	15	12
Telah diselesaikan	-	-	31	21	15	10
Dalam proses penyelesaian di internal Bank	-	-	-	2	-	2
Belum diupayakan penyelesaiannya	-	-	-	-	-	-
Telah ditindaklanjuti melalui proses hukum	-	-	4	3	-	1

DIA DALAM WHISTLE BLOWER PROGRAM: Letter to CEO (LTC)

Sebagai bagian dalam Strategi Anti Fraud, Bank menerapkan *whistle blower* program: "Letter to CEO (LTC)" yang dikoordinir oleh Unit Manajemen Risiko. Dalam program ini DIA berperan dalam hal menindaklanjuti surat-surat yang termasuk kategori fraud maupun pelanggaran internal control. Dalam setiap aktivitas on-site audit ke berbagai unit kerja, DIA mengalokasikan waktunya untuk berpartisipasi dalam melakukan sosialisasi program-program LTC. DIA juga melakukan dan mendorong perbaikan program LTC misalnya perluasan LTC untuk dimanfaatkan pihak ketiga (vendor).



audit eksternal

audit eksternal

FUNGSI AUDIT EKSTERNAL, EFEKTIVITAS PELAKSANAAN AUDIT EKSTERNAL DAN KEPATUHAN BANK TERHADAP KETENTUAN MENGENAI HUBUNGAN ANTARA BANK, AKUNTAN PUBLIK DAN BANK INDONESIA BAGI BANK KONVENSIONAL.

Bank dalam menjalankan operasionalnya diawasi oleh Bank Indonesia (dhi Otoritas Jasa Keuangan), Badan Pemeriksa Keuangan dan Kantor Akuntan Publik.

Internal Auditor bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan kegiatannya dengan kegiatan External Auditor. Melalui koordinasi tersebut, diharapkan dapat dicapai hasil audit yang komprehensif dan optimal. Koordinasi dilakukan antara lain melalui pertemuan secara periodik untuk membicarakan hal-hal yang dianggap penting bagi kedua belah pihak. Di samping itu, Internal Auditor juga melakukan evaluasi atas kinerja External Auditor yang meliputi aspek pemahaman atas isu-isu yang dihadapi oleh Bank, kerjasama, komunikasi, pengalaman, keahlian dan output yang diberikan.

AKUNTAN PERSEROAN

PROSES PENUNJUKAN KAP

1. Dewan Komisaris menyampaikan permintaan kepada Direksi untuk melakukan *pitching* Kantor Akuntan Publik untuk audit laporan keuangan tahun buku 2013.
2. Bank Mandiri melakukan proses pengadaan pemilihan Kantor Akuntan Publik yang dimulai dengan tahapan pembentukan Tim Pengadaan Kantor Akuntan Publik terkait penyediaan jasa audit laporan keuangan tahun buku 2013 sampai dengan tahapan melakukan evaluasi aspek teknis dan aspek finansial atas proposal KAP – KAP Peserta Pengadaan.
3. Direksi menyampaikan hasil evaluasi aspek teknis dan aspek finansial atas proposal KAP – KAP Peserta Pengadaan kepada Komite Audit.
4. Komite Audit memberikan rekomendasi mengenai penunjukkan Kantor Akuntan Publik yang akan mengaudit laporan keuangan perseroan tahun buku 2013 kepada Dewan Komisaris untuk disampaikan kepada RUPS-Tahunan.
5. Dewan Komisaris mengusulkan kepada RUPS-Tahunan penunjukan Kantor Akuntan Publik yang akan mengaudit laporan keuangan tahun buku 2013.
6. RUPS-Tahunan pada tanggal 2 April 2013, memutuskan:
 - a. Menetapkan KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan sebagai Kantor Akuntan Publik yang akan mengaudit laporan keuangan tahun buku 2013.
 - b. Memberi kuasa kepada Dewan Komisaris untuk menetapkan honorarium dan persyaratan lainnya bagi Kantor Akuntan Publik.
7. Bank Mandiri menyampaikan Surat Pemberitahuan kepada KAP – KAP Peserta Pengadaan tentang hasil RUPS-Tahunan.

KANTOR AKUNTAN PUBLIK YANG TELAH MENGAUDIT LAPORAN KEUANGAN PT BANK MANDIRI (PERSERO)

Tbk.

Tahun Buku	Nama KAP	Periode KAP	Akuntan	Periode Akuntan	Fee *) (Rp. Jutaan)
2009	Haryanto Sahari & Rekan (PricewaterhouseCoopers)	1	Drs. Haryanto Sahari, CPA	3	10.697,5
2010	Tanudiredja, Wibisana & Rekan (PwC)	4	Drs. Haryanto Sahari, CPA		11.495,0
2011	Tanudiredja, Wibisana & Rekan (PwC)		Drs. Haryanto Sahari, CPA		11.800,0
2012	Tanudiredja, Wibisana & Rekan (PwC)	4	Lucy Luciana Suhenda, SE, AK, CPA	1	9.500,0
2013	Tanudiredja, Wibisana & Rekan (PwC)		Drs. Haryanto Sahari, CPA	1	9.975,0

Keterangan : *) Termasuk PPN

Besarnya fee audit jasa External Auditor KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan untuk tahun buku 2013 sebesar Rp9,975 Miliar tersebut di atas, termasuk fee jasa attestasi lainnya.

Jasa lainnya yang diberikan akuntan selain jasa audit laporan keuangan tahunan adalah prosedur yang disepakati bersama atas keandalan sistem pelaporan ke Bank Indonesia, audit PSA 62 serta bentuk penugasan lainnya keamanan sistem pencatatan surat berharga secara *scriptless*, jasa kustodian, evaluasi kinerja Bank Mandiri, dan evaluasi kinerja PKBL.

Penetapan KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan sebagai Kantor Akuntan Publik yang akan mengaudit Laporan Keuangan tahun buku 2013 diputuskan dalam RUPS-Tahunan pada tanggal 2 April 2013 dan telah sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia, Bapepam dan LK (dhi Otoritas Jasa Keuangan) dan ketentuan terkait lainnya.



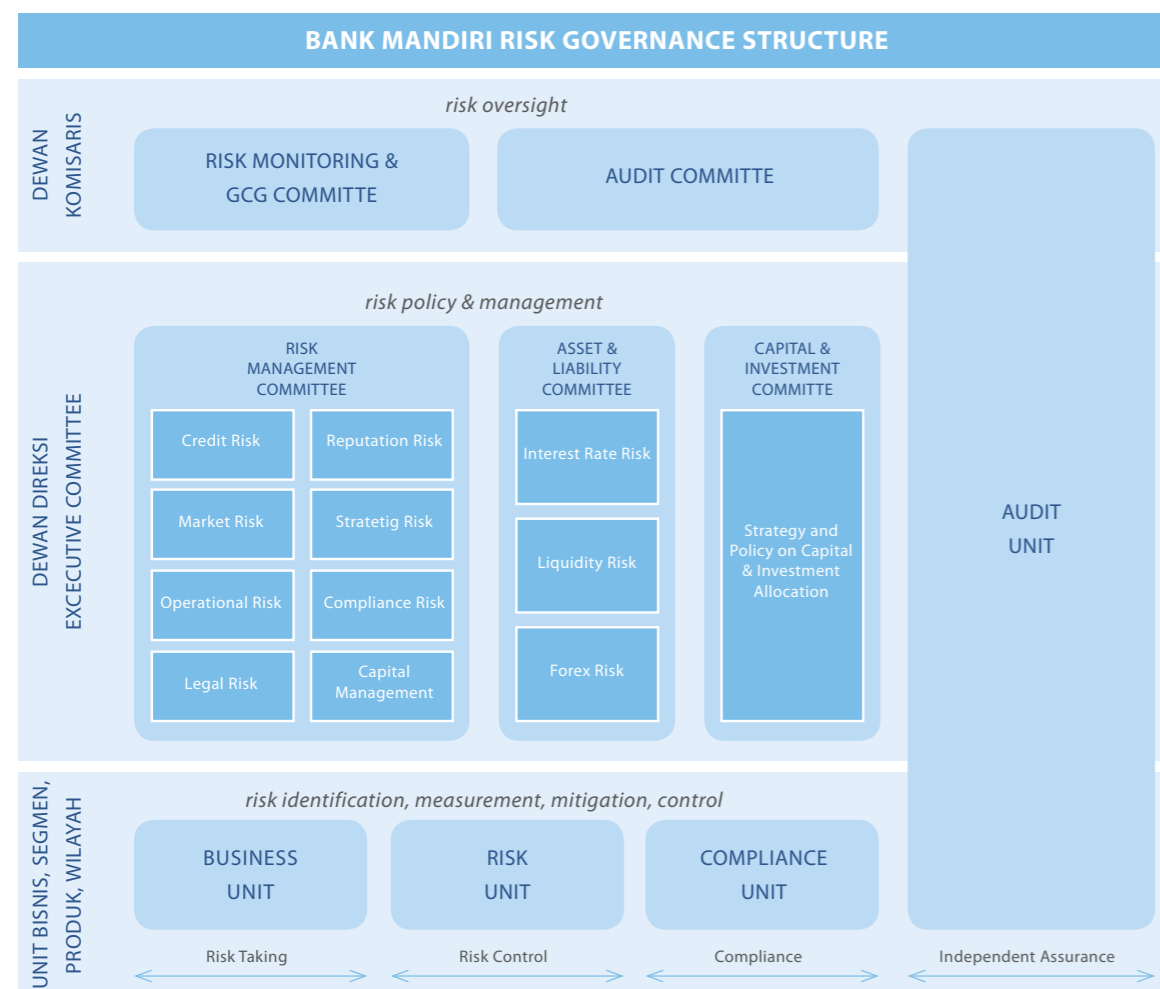
manajemen risiko

manajemen risiko

GAMBARAN UMUM SISTEM MANAJEMEN RISIKO

Penerapan manajemen risiko dilakukan dengan berpedoman pada Peraturan Bank Indonesia (PBI) tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum No. 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 sebagaimana telah diubah dengan PBI No. 11/25/PBI/2009 dan Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/23/DPNP tanggal 25 Oktober 2011 tentang Perubahan atas Surat Edaran No. 5/21/DPNP perihal Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, yang dilaksanakan melalui suatu kerangka kerja dan tata kelola manajemen risiko dan mengikuti tahapan proses manajemen risiko yaitu identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko pada semua level.

Prinsip pengelolaan risiko Bank Mandiri adalah secara proaktif mendukung Bank dalam mencapai pertumbuhan yang sehat dan berkelanjutan serta memelihara tingkat *risk-adjusted return* yang optimal. Karena itu manajemen risiko Bank Mandiri memiliki misi untuk menciptakan dan mengimplementasikan pendekatan komprehensif untuk mengidentifikasi, mengukur, memprioritaskan, mengelola dan memantau risiko-risiko yang berdampak terhadap bisnis, operasional dan organisasi, serta mencari peluang bisnis yang dapat mengoptimalkan *risk-adjusted return* dan *shareholder value*. Bank Mandiri menyusun kebijakan, proses, kompetensi, akuntabilitas, pelaporan dan teknologi pendukung agar implementasi manajemen risiko berjalan efektif dan efisien.



STRUKTUR TATA KELOLA MANAJEMEN RISIKO SECARA KESELURUHAN

Kerangka kerja dan tata kelola manajemen risiko di Bank Mandiri terdiri dari Dewan Komisaris yang menjalankan fungsi pengawasan risiko (*risk oversight*) melalui Komite Pemantau Risiko & *Good Corporate Governance* dan Komite Audit, Dewan Direksi yang menjalankan fungsi kebijakan risiko (*risk policy*) melalui *Executive Committee* terkait manajemen risiko yaitu *Risk Management Committee*, *Asset & Liability Committee*, dan *Capital & Investment Committee*. Di tingkat operasional, Satuan Kerja Manajemen Risiko bersama unit bisnis dan unit kerja kepatuhan melakukan fungsi identifikasi risiko, pengukuran risiko, mitigasi risiko dan pengendalian risiko.

Penerapan manajemen risiko di Bank Mandiri menggunakan pendekatan *Enterprise Risk Management (ERM)*, yang dibangun oleh 4 *building block*, yaitu Organisasi & Sumber Daya Manusia, Kebijakan & Prosedur, Sistem & Data, serta Metodologi/Model & Analytics.

Mengingat dalam kelangsungan usaha bank dipengaruhi oleh eksposur risiko yang timbul baik secara langsung dari kegiatan usahanya maupun secara tidak langsung dari kegiatan usaha perusahaan anak, maka Bank memastikan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko yang baik juga diterapkan pada perusahaan anak.

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Tata kelola manajemen risiko dan pengendalian intern di Bank Mandiri dilaksanakan menyeluruh di segala lini (3 *layer of defense*) dan di seluruh tingkatan, sebagai berikut:

1. Pengawasan Aktif Dewan Komisaris dan Direksi
 - a. Dewan Komisaris dan Direksi Bank Mandiri memahami risiko-risiko yang dihadapi Bank dan memberikan arahan yang jelas, melakukan pengawasan dan mitigasi secara aktif serta mengembangkan budaya Manajemen Risiko.
 - b. Direksi menetapkan struktur organisasi yang mencerminkan secara jelas mengenai batas wewenang, tanggung jawab dan fungsi, serta independensi antar unit bisnis dengan unit kerja manajemen risiko.
 - c. Dewan Komisaris bertanggung jawab dalam melakukan persetujuan dan peninjauan berkala mengenai strategi dan kebijakan risiko yang mencakup tingkat toleransi Bank terhadap risiko, siklus perekonomian domestik dan internasional serta dirancang untuk keperluan jangka panjang.
 - d. Direksi bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi dan kebijakan risiko tersebut dengan cara menjabarkan dan mengkomunikasikan kebijakan dan strategi risiko, memantau dan mengendalikan risiko dan mengevaluasi penerapan kebijakan dan strategi dimaksud.
 - e. Direksi memantau kondisi internal dan perkembangan kondisi eksternal, memastikan penetapan strategi Bank telah memperhitungkan dampak risiko dan memastikan Bank memiliki satuan kerja yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang mendukung perumusan dan pemantauan pelaksanaan strategi termasuk *corporate plan* dan *business plan*.
 - f. Direksi menetapkan prosedur kaji ulang yang memadai terhadap akurasi metodologi penilaian risiko, kecukupan implementasi sistem informasi manajemen risiko, dan kebijakan prosedur dan limit risiko.
2. Kecukupan Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit
 - a. Penerapan Manajemen Risiko di Bank Mandiri didukung dengan kerangka yang mencakup kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta limit Risiko yang ditetapkan secara jelas sejalan dengan visi, misi, dan strategi bisnis Bank.
 - b. Bank memiliki kebijakan dan prosedur tertulis yang memenuhi prinsip transparansi, peningkatan kualitas pelayanan nasabah & *stakeholders* dan kebijakan tersebut juga harus sejalan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.



manajemen risiko

- c. Kebijakan manajemen risiko bank disusun sesuai dengan misi, strategi bisnis, kecukupan permodalan, kemampuan SDM dan *risk appetite* Bank.
 - d. Bank melakukan evaluasi dan pengkinian kebijakan manajemen risiko dengan mempertimbangkan perkembangan kondisi internal dan eksternal.
 - e. Penetapan limit risiko telah memadai, yang meliputi limit per produk/transaksi, per jenis risiko dan per aktivitas fungsional dan melakukan *monitoring* limit secara periodik.
3. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan dan Pengendalian Risiko serta Sistem Informasi Manajemen Risiko
- a. Bank melakukan proses identifikasi dan pengukuran risiko secara tepat terhadap setiap produk/transaksi yang mengandung risiko.
 - b. Identifikasi Risiko bersifat proaktif, mencakup seluruh aktivitas bisnis Bank dan dilakukan dalam rangka menganalisa sumber dan kemungkinan timbulnya Risiko serta dampaknya.
 - c. Bank telah memiliki sistem pemantauan eksposur risiko yang memadai, meliputi adanya fungsi yang independen yang melakukan pemantauan terhadap eksposur risiko secara rutin, adanya sistem informasi yang akurat dan tepat waktu dan adanya *feed back* dan tindak lanjut perbaikan/penyempurnaan.
 - d. Bank mengembangkan sistem informasi manajemen yang disesuaikan dengan karakteristik, kegiatan dan kompleksitas kegiatan usaha Bank.
4. Sistem Pengendalian Intern Yang Menyeluruh
- a. Bank melaksanakan sistem pengendalian intern dalam penerapan Manajemen Risiko Bank dengan mengacu pada kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan.
 - b. Terdapat penetapan wewenang dan tanggung jawab pemantauan kepatuhan kebijakan, prosedur dan limit.
 - c. Bank menetapkan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari satuan kerja operasional kepada satuan kerja yang melaksanakan fungsi pengendalian.
 - d. Bank memiliki prosedur yang cukup untuk memastikan kepatuhan bank terhadap ketentuan.
 - e. Bank melakukan kaji ulang yang efektif, independen, dan obyektif terhadap kebijakan, kerangka dan prosedur operasional Bank yang dapat ditingkatkan frekuensi/intensitasnya, berdasarkan perkembangan eksposur Risiko Bank, perubahan pasar, metode pengukuran, dan pengelolaan Risiko
 - f. Satuan kerja audit intern Bank melakukan audit secara berkala dengan cakupan yang memadai, mendokumentasikan temuan audit dan tanggapan manajemen atas hasil audit, serta melakukan *review* terhadap tindak lanjut temuan audit.
 - g. Penjelasan yang menyeluruh mengenai faktor-faktor risiko serta upaya untuk mengelola masing-masing risiko dapat dilihat pada bagian Tinjauan dan Kondisi Usaha mengenai Risk Management.

SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL

Sistem Pengendalian Internal merupakan suatu mekanisme pengendalian yang ditetapkan oleh Direksi dengan persetujuan Dewan Komisaris secara berkesinambungan (on-going basis) dengan tujuan sebagai berikut:

- (a) Menjaga dan mengamankan harta kekayaan Bank,
- (b) Menjamin tersedianya laporan yang lebih akurat,
- (c) Meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku,
- (d) Mengurangi dampak keuangan/kerugian, penyimpangan termasuk kecurangan/fraud, dan pelanggaran terhadap prinsip kehati-hatian, dan
- (e) Meningkatkan efektivitas organisasi dan efisiensi biaya.



manajemen risiko

Sebagai proses yang dijalankan oleh seluruh jajaran Bank, maka Sistem Pengendalian Intern diterapkan mulai dari penetapan strategi di seluruh organisasi dan didesain untuk dapat mengidentifikasi kemungkinan terjadinya suatu kejadian yang dapat mempengaruhi perusahaan, dan untuk mengelola risiko agar tetap berada dalam batas toleransi (*risk appetite*), untuk memberikan keyakinan yang memadai dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Sistem Pengendalian Intern terdiri dari 8 komponen yang satu sama lain saling berkaitan dan menentukan efektivitas penerapannya, yaitu:

- | | |
|-------------------------|--------------------------------|
| 1. Internal Environment | 5. Risk Response |
| 2. Objective Setting | 6. Control Activities |
| 3. Event Identification | 7. Information & Communication |
| 4. Risk Assessment | 8. Monitoring |

Sebagai proses yang dijalankan oleh seluruh jajaran Bank, maka Sistem Pengendalian Intern mengcover strategi di seluruh organisasi. Untuk itu, Bank menerapkan konsep three lines of defense dalam Sistem Pengendalian Intern. Penerapan three lines of defense mengorganisasikan penanggung jawab pengawasan menjadi tiga kelompok yaitu :

- a. peran dari pada pemilik risiko (unit bisnis) sebagai first line of defense dalam fungsinya mengelola aspek internal control di unit kerjanya,
- b. peran unit risk dan kepatuhan dalam memastikan bahwa pengelolaan risiko secara korporasi, dan kepatuhan atas ketentuan eksternal dalam second line of defense,
- c. peran unit internal audit dalam pelaksanaan independent assurance sebagai third line of defense.

Dengan penerapan three lines of defense tersebut diharapkan terdapat penguatan Sistem Pengendalian Intern yang dimiliki Bank sebagai hasil kerjasama seluruh lini jajaran Bank baik first, second maupun third lines of defense.

Kerangka kerja di atas diterapkan dalam semua proses dan keputusan yaitu dalam proses perencanaan, eksekusi maupun evaluasi dalam bentuk code of conduct, pembagian tugas, kewenangan, prosedur dimana didalamnya terdapat penilaian risiko, mitigasi risiko, penetapan limit, persetujuan, dan adanya pelaporan yang memadai.

EVALUASI ATAS EFEKTIVITAS SISTEM MANAJEMEN RISIKO

Untuk mengetahui efektivitas Sistem Manajemen Risiko dan penerapannya, dilakukan evaluasi dan *review* baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, Komite Pemantau Risiko & *Good Corporate Governance* (KPR & GCG) dan Komite Audit memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melakukan kajian dan evaluasi atas kebijakan dan pelaksanaan manajemen risiko Bank, serta memberikan masukan dan rekomendasi kepada Dewan Komisaris dalam rangka melaksanakan fungsi pengawasan. Satuan kerja audit intern secara rutin melakukan *review* dan audit terhadap penerapan manajemen risiko Bank berdasarkan prinsip *risk-based audit* dengan tujuan bukan saja sebagai pengendalian intern namun juga untuk perbaikan penerapan manajemen risiko secara terus menerus.

Secara eksternal, evaluasi penerapan manajemen risiko dilakukan oleh auditor eksternal maupun auditor Bank Indonesia. Secara khusus di tahun 2013, Bank Mandiri menugaskan konsultan eksternal bertaraf internasional untuk melakukan *review* terhadap implementasi Basel II dan *Enterprise Risk Management* (ERM) di Bank Mandiri. Sebagai pengakuan penerapan ERM di Bank Mandiri, di tahun 2013 Bank Mandiri mendapatkan penghargaan dari The Asian Banker untuk kategori *Enterprise Risk Management Project*.



manajemen risiko

JENIS RISIKO DAN PENGELOLAANNYA SELAMA TAHUN 2013

Fokus pengelolaan risiko Bank Mandiri terutama adalah pada delapan kategori risiko yang ditetapkan Bank Indonesia yaitu risiko kredit, pasar, likuiditas, operasional, strategik, reputasi, hukum, dan kepatuhan. Namun Bank juga melakukan pengelolaan untuk risiko-risiko lainnya, seperti risiko teknologi informasi.

Manajemen risiko dalam aktivitas bisnis sehari-hari dilakukan agar berjalan baik dan tidak melebihi toleransi risiko yang sudah ditetapkan, antara lain meliputi manajemen risiko kredit melalui *front end*, *middle end* dan *back end*, manajemen risiko pasar dan likuiditas melalui sistem limit, dan manajemen risiko operasional.

Bank memahami adanya risiko lain yang harus dikelola diluar risiko utama di atas, antara lain risiko kepatuhan, hukum, reputasi, strategik, teknologi informasi, dan kompetitor. Risiko-risiko lain dinilai dengan mempertimbangkan 2 aspek, yaitu secara *top down* dan *bottom up*. Setiap tahun, keseluruhan risiko tersebut dinilai secara *top-down* oleh manajemen melalui sistem voting *Enterprise Risk Assessment* (ERA), sedangkan secara *bottom-up*, risiko lain tersebut dinilai melalui Profil Risiko triwulanan.

Manajemen risiko pada aktivitas fungsional di Bank Mandiri meliputi atas 8 (delapan) jenis risiko sebagaimana penjelasan berikut:

1. Risiko Kredit

Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko kredit memiliki definisi sebagai berikut:

"Risiko Kredit adalah Risiko akibat kegagalan debitur dan/atau pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada Bank" (11/25/PBI/2009).

Proses kredit dan pengelolaan risiko kredit di Bank Mandiri dilakukan secara terintegrasi oleh *Business Unit*, *Credit Operation Unit*, dan *Credit Risk Management Unit*. Dalam pelaksanaannya, didukung oleh sistem yang terintegrasi dan dilakukan secara *end-to-end*.

2. Risiko Pasar

Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko pasar memiliki definisi sebagai berikut:

"Risiko Pasar adalah Risiko pada posisi neraca dan rekening administratif termasuk transaksi derivatif, akibat perubahan secara keseluruhan dari kondisi pasar, termasuk risiko perubahan harga option" (11/25/PBI/2009).

Manajemen risiko pasar di Bank Mandiri meliputi *trading book*, *banking book*, nilai tukar, dan manajemen pricing sebagaimana penjelasan berikut:

a. Risiko Pasar Trading Book

Risiko *trading book* timbul karena perubahan faktor pasar (suku bunga dan nilai tukar), atas portofolio trading yang dimiliki Bank berupa aktivitas trading treasury yang meliputi *cash instrument* dan *derivative instrument*.

Dalam manajemen risiko pasar trading yang mempertimbangkan GCG, Bank Mandiri menerapkan prinsip *segregation of duties* dengan melakukan pemisahan antara unit *front office* (melaksanakan transaksi trading), unit *middle office* (melaksanakan proses manajemen risiko, menyusun kebijakan dan prosedur) dan unit *back office* (melaksanakan proses settlement transaksi).

Besarnya eksposur risiko aktivitas trading Bank diukur dengan menggunakan metode Value at Risk (VaR). Pengendalian risiko pasar dilakukan dengan menetapkan batasan risiko untuk maksimum potensi kerugian (VaR Limit) dan limit sensitivitas yang dimonitor secara harian oleh unit kerja pengelola risiko pasar.



manajemen risiko

b. Risiko Pasar Banking Book

Risiko pasar *banking book* diakibatkan karena perubahan suku bunga dan perubahan nilai tukar atas aktivitas *banking book* yang dapat berpengaruh pada profitabilitas maupun nilai ekonomis modal. Bank Mandiri melakukan pengendalian risiko pasar *banking book* dengan menetapkan limit-limit yang mengacu pada ketentuan regulator dan internal, serta melakukan perhitungan *repricing gap* dan melakukan *sensitivity analysis* guna memperoleh proyeksi Net Interest Income (NII) dan Economic Value of Equity (EVE).

Sebagai penerapan aspek kehati-hatian, perhitungan tersebut dimonitor secara mingguan maupun bulanan oleh unit kerja pengelola risiko pasar dan diambil tindakan diperlukan apabila terjadi pelampauan limit yang diakibatkan sumber-sumber risiko sebagaimana berikut:

Sumber-Sumber Risiko Suku Bunga Banking Book	
Repricing risk	<i>repricing mismatch</i> antar aktiva dan pasiva
Basis risk	penggunaan suku bunga acuan yang berbeda
Yield curve risk	perubahan bentuk dan slope yield curve
Option risk	pelunasan kredit atau pencairan deposito sebelum jatuh tempo

c. Risiko Pasar Nilai Tukar

Risiko nilai tukar timbul akibat pergerakan nilai tukar pasar yang berlawanan dengan posisi terbuka Bank Mandiri.

Bank melakukan identifikasi risiko nilai tukar secara tepat terhadap aset, transaksi derivatif dan instrumen keuangan lain yang mengandung risiko nilai tukar baik pada aktivitas fungsional tertentu maupun aktivitas Bank secara keseluruhan.

Bank melakukan pengukuran risiko nilai tukar dengan menggunakan metode *Gap Analysis*. Dalam *gap analysis* akan diketahui *Net Open Position* (NOP) atau Posisi Devisa Neto (PDN), yaitu selisih bersih antara aktiva atau tagihan valas dengan pasiva atau kewajiban valas, ditambah dengan selisih bersih tagihan dan kewajiban yang merupakan komitmen maupun kontinjensi rekening administratif untuk setiap valuta asing yang semuanya dalam Rupiah.

d. Manajemen Pricing

Sebagai bagian dari manajemen risiko suku bunga, Bank menerapkan kebijakan pricing produk dana maupun produk kredit sebagai salah satu strategi memaksimalkan *Net Interest Margin* (NIM) dan sekaligus mendukung Bank menguasai *revenue market share* dengan mempertimbangkan kondisi persaingan.

Dalam manajemen pricing management Bank menerapkan *risk based pricing* yaitu pemberian suku bunga kredit kepada nasabah bervariasi berdasarkan tingkat risiko kreditnya. Dalam rangka meminimalkan risiko suku bunga, maka suku bunga kredit disesuaikan dengan suku bunga sumber dana pembiayaannya.

Selain biaya dana, suku bunga kredit ditetapkan dengan mempertimbangkan biaya overhead, premi risiko kredit dan margin keuntungan Bank dengan tetap memperhatikan competitiveness dengan pesaing utama. Suku bunga kredit dapat berupa suku bunga mengambang (*floating rate*) atau suku bunga tetap (*fixed rate*).



3. Risiko Likuiditas

Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko likuiditas didefinisikan sebagai berikut:

"Risiko akibat ketidakmampuan Bank untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/atau dari aset likuid berkualitas tinggi yang dapat diagunkan, tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan Bank" (11/25/PBI/2009).

Kondisi likuiditas dipengaruhi oleh struktur pendanaan, likuiditas aset, kewajiban kepada counterparty, dan komitmen kredit kepada debitur. Bank Mandiri mengukur risiko likuiditas dengan menggunakan 2 (dua) pendekatan rasio, yaitu Nominal Stock Based dan Flow Based.

4. Risiko Operasional

Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko operasional memiliki definisi sebagai berikut:

"Risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional Bank" (11/25/PBI/2009).

Manajemen risiko operasional bertujuan untuk menekan kerugian akibat tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau adanya faktor eksternal yang mempengaruhi operasional Bank. Bank melakukan manajemen risiko operasional yang efektif agar dapat menekan kerugian akibat risiko operasional.

Kerangka kerja Operational Risk Management (ORM) mengacu pada regulasi Bank Indonesia, Basel II, dan ketentuan internal Bank. Pada saat ini, Bank telah memiliki kebijakan manajemen risiko yang mencakup ORM yaitu Kebijakan Manajemen Risiko Bank Mandiri (KMRBM), dan Standar Prosedur Operasional (SPO) yang berisi teknis manajemen risiko operasional baik aspek *governance*, prosedur dan sistem pelaporan. Bank juga membuat prosedur mengenai manajemen risiko dan langkah-langkah mitigasi pada Produk dan Aktivitas Baru (PAB) yaitu SPO PAB yang berisi prosedur penilaian terhadap delapan (8) jenis risiko.

5. Risiko Hukum

Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko hukum memiliki definisi sebagai berikut:

"Risiko akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis" (sumber: 11/25/PBI/2009)

Risiko hukum dapat terjadi di seluruh aspek transaksi yang ada di Bank Mandiri, termasuk pula dengan kontrak yang dilakukan dengan nasabah maupun pihak lain dan dapat berdampak terhadap risiko-risiko lain antara lain risiko kepatuhan, risiko pasar, risiko reputasi dan risiko likuiditas.

6. Risiko Strategik

Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko strategik memiliki definisi sebagai berikut:

"Risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategik serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis" (sumber: 11/25/PBI/2009)

7. Risiko Kepatuhan

Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko kepatuhan memiliki definisi sebagai berikut:

"Risiko akibat Bank tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku" (sumber: 11/25/PBI/2009).

Pada prakteknya aktivitas bisnis Bank terkait dengan banyak peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku, seperti risiko kredit terkait dengan ketentuan Kewajiban Pemenuhan Modal Minimum (KPMM), Kualitas Aktiva Produktif, Pembentukan Penyisihan Aktiva Produktif (PPAP), Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK), risiko pasar terkait dengan ketentuan Posisi Devisa Neto (PDN), risiko strategik terkait dengan ketentuan Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) Bank, dan risiko lain yang terkait dengan ketentuan tertentu.

Mengingat banyaknya ketentuan terkait, maka manajemen risiko kepatuhan dilaksanakan secara berkesinambungan untuk meningkatkan budaya kepatuhan di tiap aktivitas bisnis dan jenjang organisasi bank sekaligus memitigasi munculnya kejadian risiko kepatuhan.

8. Risiko Reputasi

Dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, risiko reputasi memiliki definisi sebagai berikut:

"Risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan stakeholder yang bersumber dari persepsi negatif terhadap Bank" (sumber: 11/25/PBI/2009)

Cakupan risiko reputasi cukup luas dan tidak terbatas hanya pada reputasi dari sebuah bank saja, namun dapat memicu risiko lainnya dan mempengaruhi kinerja sektor industri perbankan secara menyeluruh. Kejadian risiko mungkin terjadi hanya pada satu bank yang pengendalian risiko-nya tidak memadai, selanjutnya reputasi dari masing-masing produk atau sektor dapat memengaruhi keseluruhan industri perbankan.

Meskipun mengalami perlambatan ekonomi, pada tahun 2013 Indonesia masih mencatat pertumbuhan ekonomi yang cukup baik di atas 5,5% dengan pertumbuhan kredit perbankan sekitar 20%. Secara global, ancaman terhadap pertumbuhan ekonomi dan stabilitas pasar keuangan antara lain berasal dari krisis di Amerika dan Eropa serta perlambatan ekonomi China dan negara-negara berkembang. Bank Mandiri melakukan pengelolaan risiko secara proaktif dan antisipatif, antara lain melalui *stress testing* dan penyusunan *contingency plan* serta tetap mengoperasikan *Business Command Center* sebagai suatu *crisis management center* yang terintegrasi.





manajemen risiko

PROFIL KINERJA & RISIKO	
Kredit bertumbuh dengan kualitas terjaga	Pertumbuhan kredit 22,65% (YoY) dengan NPL terjaga pada level 1,62% (bank secara individual). Portfolio kredit yang terdiversifikasi dengan penerapan kebijakan limit (limit industri dan limit debitur). Selama 2013, eksposur ke sektor terkait pertambangan, komoditas dan tekstil serta sektor yang rentan terhadap depresiasi Rupiah (<i>high imported content</i>) dipantau secara ketat dan ekspansi dilakukan secara selektif.
Likuiditas dan akses pasar yang kuat	Kondisi likuiditas yang baik dan mendukung aktivitas bisnis dengan LDR sebesar 82,05%. Simulasi <i>Liquidity Coverage Ratio</i> (LCR) sebesar 409% dan <i>Net Stable Funding Ratio</i> (NSFR) sebesar 120%. Akses pendanaan yang baik dengan mempertimbangkan kualitas, reliabilitas, dan pricing dana pada kondisi krisis (<i>liquidity contingency plan</i>) berupa Repo Interbank, Repo ke BI, <i>Lending Facility</i> , <i>Swap</i> , dan <i>Collateralized Funding</i> .
Penerapan manajemen risiko yang handal	Pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi. Kebijakan manajemen risiko yang disusun sesuai dengan misi, strategi bisnis, kecukupan permodalan, kemampuan SDM dan <i>risk appetite</i> Bank. Mendapatkan penghargaan Risk Management Award 2013 untuk kategori Enterprise Risk Management Project dari The Asian Banker.
Penerapan Good Corporate Governance yang terpercaya	Menjaga aspek kepatuhan terhadap ketentuan internal dan <i>regulator</i> . Pengakuan dan penghargaan pihak independen atas kualitas <i>Good Corporate Governance</i> (GCG), antara lain dalam survey <i>Corporate Governance Perception Index Indonesia</i> .

Bank Mandiri melakukan evaluasi yang terintegrasi secara *bankwide* terhadap risiko-risiko yang dihadapi. Beberapa ketidakpastian yang dihadapi Bank Mandiri berikut mitigasi yang telah dilakukan selama tahun 2013 adalah sebagai berikut:

Ketidakpastian	Deskripsi	Mitigasi
Konsentrasi kredit	Eksposur yang berlebihan kepada satu individu atau entitas, sekelompok entitas yang saling terkait, suatu wilayah geografis, sektor industri, produk tertentu dan lain sebagainya yang mempunyai kriteria sistematik yang serupa, dapat mengakibatkan potensi kerugian yang sangat besar.	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan alat bantu yang dinamakan <i>Portfolio Guideline</i> (PG) pada seluruh tahapan pengelolaan risiko kredit. Melakukan pembatasan eksposur melalui kebijakan limit (limit industri dan limit debitur).
Kompleksitas proses bisnis dan <i>coverage</i> jaringan yang luas	Sejalan dengan pertumbuhan bisnis yang agresif dan non-organik, Bank Mandiri memiliki bisnis yang beragam dan kompleks serta memiliki jaringan yang luas meliputi kantor luar negeri dan perusahaan anak.	<ul style="list-style-type: none"> Menerapkan <i>Enterprise Risk Management</i> dalam pelaksanaan manajemen risiko. Melaksanakan konsolidasi pengelolaan risiko dengan perusahaan anak yang bergerak di bidang keuangan secara bertahap dan berkesinambungan.



manajemen risiko

Ketidakpastian	Deskripsi	Mitigasi
Internal & eksternal <i>fraud</i>	Tindakan penyimpangan atau pembiaran yang sengaja dilakukan untuk mengelabui, menipu, atau memanipulasi Bank, nasabah, atau pihak lain, yang terjadi di lingkungan Bank dan/atau menggunakan sarana Bank sehingga mengakibatkan Bank, nasabah, atau pihak lain menderita kerugian dan/atau pelaku <i>fraud</i> memperoleh keuntungan keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.	<ul style="list-style-type: none"> Pengelolaan risiko operasional oleh seluruh unit kerja. Meningkatkan <i>risk awareness</i> melalui serangkaian program sosialisasi seperti program "NO Surprise" kepada seluruh unit kerja. Implementasi <i>Operational Risk Management</i> yang dimonitor secara periodik melalui Forum Manajemen Risiko Operasional (MRO) yang dilakukan baik di tingkat Kantor Wilayah maupun Kantor Pusat. Menerapkan proses <i>due diligence</i> dan pengelolaan risiko terhadap nasabah mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia dan didasarkan pada prinsip <i>risk-based approach</i>.
Krisis global dan perlambatan pertumbuhan ekonomi	<i>European sovereign debt crisis</i> menyebabkan ancaman perlambatan pertumbuhan ekonomi dan volatilitas pasar keuangan. Perlambatan pertumbuhan ekonomi China dan India mengancam permintaan komoditas. Kenaikan suku bunga acuan (BI <i>rate</i>) secara signifikan untuk mengurangi gejala pasar keuangan akibat kebijakan pengurangan stimulus (<i>tapering off</i>) Federal Reserve.	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan <i>stress testing</i> secara komprehensif dan berkala, serta menyusun <i>contingency plan</i>. Mengoperasikan <i>Business Command Center</i> sebagai <i>crisis management center</i> yang terintegrasi. Memantau secara ketat sektor industri yang berpotensi terkena dampak krisis dan resesi, misalnya pertambangan, komoditas dan tekstil. Mengembangkan <i>watch list tools</i> khusus sektor pertambangan batu bara dan perkebunan sawit untuk <i>monitoring</i> debitur-debitur di kedua sektor tersebut.
Perlambatan perekonomian nasional	Penyesuaian harga bahan bakar minyak (BBM) yang mendorong kenaikan inflasi dan tingkat suku bunga.	Melakukan pengelolaan portfolio secara aktif untuk mendapatkan portfolio kredit di sektor-sektor yang prospektif.
Likuiditas perbankan	Gejolak di pasar keuangan menyebabkan likuiditas perbankan menegat, sehingga mengakibatkan kenaikan suku bunga pasar dan persaingan mendapatkan dana meningkat.	Mengelola asset likuid secara prudent dan proaktif dan meningkatkan akses pasar.
Perubahan ketentuan pemerintah dan <i>regulator</i>	Adanya perubahan ketentuan yang terkait dengan <i>regulator</i> yang menimbulkan peningkatan eksposur Bank.	Menyesuaikan portfolio atau eksposur risiko pada Bank sehingga dapat mengurangi dampak atas perubahan kebijakan pemerintah/ <i>regulator</i> , antara lain melalui diversifikasi portfolio Bank, meningkatkan permodalan, dan lain-lain.
Persaingan di industri perbankan yang meningkat	Perekonomian negara yang membaik mengakibatkan peningkatan persaingan industri perbankan, antara lain dalam hal <i>pricing</i> suku bunga dan kecepatan proses kredit.	<ul style="list-style-type: none"> Menerapkan strategi sebagai <i>market leader</i> dalam hal <i>pricing</i> pendanaan. Menerapkan <i>risk based pricing</i>, yaitu pemberian suku bunga kredit kepada nasabah yang bervariasi berdasarkan tingkat risiko kreditnya. Mengembangkan pendekatan/metode <i>cash flow based lending</i> untuk pembiayaan kepada <i>distributor financing</i>. Mengimplementasikan proses kredit baru untuk kredit dengan limit Rp 200 juta sd Rp 500 juta.



perkara hukum

STATUS PERKARA

Permasalahan Hukum	Dewan Komisaris		Direksi		Jumlah	
	Non Pidana	Pidana	Non Pidana	Pidana	Non Pidana	Pidana
Telah selesai (telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap).	-	-	-	-	67 perkara	16 kasus
Permasalahan hukum yang masih dalam proses penyelesaian.	-	-	-	-	175 perkara	32 kasus
Total	NIHIL	NIHIL	NIHIL	NIHIL	242 perkara	48 kasus

DAMPAK TERHADAP PERUSAHAAN

Permasalahan hukum perdata dan pidana selama tahun laporan dan telah diajukan melalui proses hukum, pengaruhnya terhadap perusahaan **tidak signifikan karena telah dilakukan mitigasinya;**

Selain itu tidak ada sanksi administratif yang dijatuhkan terhadap Emiten, Anggota Direksi, dan Anggota Dewan Komisaris, sejauh terkait dengan penanganan perkara oleh Bank.

akses informasi dan data perusahaan

Bank Mandiri memfasilitasi akses informasi dan data perusahaan kepada publik melalui:

Mandiri Call Center 62-21 5299 7777, 1400; website perusahaan: www.bankmandiri.co.id; website Investor Relations: ir.bankmandiri.co.id; email: ir@bankmandiri.co.id; media masa; mailing list, buletin pertemuan dengan analis secara berkala; dan/atau melalui kantor cabang Bank Mandiri.

TRANSPARANSI KONDISI KEUANGAN DAN NON KEUANGAN BANK YANG BELUM DIUNGKAP DALAM LAPORAN LAINNYA:

Bank Mandiri telah menyampaikan seluruh laporan kondisi keuangan dan non keuangan secara transparan kepada publik melalui berbagai sarana media cetak maupun elektronik, termasuk publikasi laporan keuangan di *website* Bank Mandiri, Bank Indonesia, Bursa Efek Indonesia dan Portal Kementerian BUMN yang tersedia tepat waktu, lengkap dan akurat.

MEDIA ENGAGEMENT PROGRAM

No	Bulan	Kegiatan	Target Media	Informasi yang disampaikan
1	Januari	1. Media Briefing WMM dan MYT 2012	Wartawan media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com	Latar belakang serta pengembangan program Wirausaha Muda Mandiri dan Mandiri Young Technopreneur guna memberikan multiplier effect yang masif
		2. Press Conf WMM dan MYT 2012	Wartawan dan fotografer media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com	Keberhasilan program WMM dan MYT dalam menularkan virus kewirausahaan ke kalangan mahasiswa dan alumni sehingga terjadi kenaikan peserta workshop dan penghargaan
		3. Informal meeting media	Media Indonesia, Bisnis Indonesia, Detik.com, Indonesia Finance Today dan Kompas.com	Informasi yang disampaikan terbatas, namun esensi dari informal meeting ini adalah untuk mendekatkan Bank Mandiri dengan media



akses informasi dan data perusahaan

No	Bulan	Kegiatan	Target Media	Informasi yang disampaikan
2	Februari	1. Media Briefing IFIF 2013	Wartawan media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com	Latar belakang keikutsertaan Bank Mandiri dalam Indonesia Financial Inclusion Forum serta harapan dari penyelenggaraan event internasional tersebut
		2. Press Conf IFIF 2013	Wartawan dan fotografer media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com	Bank Mandiri juga terlibat aktif dalam mensosialisasikan financial inclusion, antara lain melalui program branchless banking yang diterapkan pada anak perusahaan.
		3. Press Conf Kinerja Triwulan IV/2012	Wartawan dan fotografer media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com serta wirenews asing	Bank Mandiri berhasil membukukan pertumbuhan aset sebesar 23,7% menjadi Rp635,6 Triliun pada triwulan IV/2012 sehingga semakin mendekatkan diri pada keinginan menjadi lembaga finansial paling dikagumi dan progresif di Indonesia
		4. Pemred Gathering	Pemimpin redaksi media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com	Sejalan dengan keinginan menjadi salah satu bank terkemuka di Asean pada 2020, Bank Mandiri terus mengembangkan diri untuk menjadi main transaction bank nasabah sambil terus berekspansi ke regional.
		5. Informal meeting media	Republika, Tempo, Media Indonesia dan Fotografer Antara, Bisnis Indonesia, Kontan, Indonesia Finance Today dan Media Indonesia, dan Kompas	Bank Mandiri ingin memperkuat hubungan yang konstruktif dan saling menguntungkan dengan media untuk dapat memperoleh dukungan terkait agenda bisnis perusahaan.



akses informasi dan data perusahaan

No	Bulan	Kegiatan	Target Media	Informasi yang disampaikan
3	Mar	1. Informal meeting media	Bisnis Indonesia, The Jakarta Post, Dow Jones, Majalah SWA, dan Indonesia Finance Today	Bank Mandiri ingin terus menjaga kualitas hubungan dengan media melalui kegiatan informal yang terprogram sebagai upaya memperkuat hubungan dengan media
4	April	1. Press Conf RUPST 2013	Wartawan dan fotografer media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com	Sebagai institusi yang menjunjung tinggi prinsip Good Corporate Governance, Bank Mandiri melaksanakan RUPST untuk mendapatkan persetujuan pemegang saham atas kinerja dan strategi bisnis perusahaan.
		2. Press Conf CFO Forum 2013	Wartawan dan fotografer media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com	Bank Mandiri mempertemukan para CFO dari berbagai sektor industri untuk meningkatkan daya saing melalui pendanaan untuk inovasi. Kegiatan ini merupakan salah satu upaya untuk memperkuat sinergi dengan dunia usaha sehingga dapat saling mendukung pertumbuhan bisnis
		3. Press Conf Kinerja Triwulan I/2013	Wartawan dan Fotografer media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com	Bank Mandiri membukukan total aset hingga Rp641 Triliun pada triwulan I/2013, naik 17,1% yoy, yang didukung oleh konsistensi dalam pengembangan bisnis perseroan dengan tetap menjaga kualitas aktiva produktif
		4. Pemred Gathering	Pemimpin redaksi media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com	Bank Mandiri telah menyiapkan diri untuk menyongsong penerapan Masyarakat Ekonomi Asean dengan tetap menjaga kontribusi aktif pada peningkatan kesejahteraan masyarakat
5	Mei	1. Press Conf Macroeconomic Outlook Triwulan I/2013	Wartawan Tulis media nasional, seperti Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com	Bank Mandiri terus berkontribusi pada peningkatan kemakmuran negeri melalui kajian terkini yang bermanfaat bagi media
		2. Informal meeting media	Bisnis Indonesia, Kontan, Vivanews.com dan Media Indonesia	Pentingnya peran media bagi pencapaian target bisnis dan non-bisnis perusahaan.
6	Juni	1. Informal meeting media	Media Indonesia, Bisnis Indonesia, Detik.com, Vivanews.com dan Republika	Pentingnya peran media bagi pencapaian target bisnis dan non-bisnis perusahaan.



akses informasi dan data perusahaan

No	Bulan	Kegiatan	Target Media	Informasi yang disampaikan
7	Juli	1. Buka Puasa Bersama Reporter	Wartawan Tulis media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com, serta fotografer desk ekonomi	Kesiapan Bank Mandiri dalam menyambut bulan puasa dan musim libur lebaran 2013
		2. Press Conf Kinerja Triwulan II/2013	Wartawan Tulis media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com	Kredit Bank Mandiri tumbuan 22,3% menjadi Rp428,7 Triliun pada triwulan II/2013. Hal itu mendongkrak total aset Bank Mandiri menjadi Rp672,2 Triliun.
		3. Buka Puasa Bersama Pemimpin Redaksi	Pemimpin redaksi media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com	Kesiapan Bank Mandiri dalam menyambut bulan puasa dan musim libur lebaran 2013
8	Agustus	1. Press Conf Macroeconomic Outlook Triwulan II/2013	Wartawan Tulis media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com	Bank Mandiri senantiasa menjadi lembaga riset yang reliable bagi media melalui kajian-kajian yang komprehensif tentang perekonomian nasional
		2. Informal meeting media	Bisnis Indonesia, Kontan, Detik.com, Media Indonesia, dan Tempo	Bank Mandiri dan Media memiliki hubungan yang saling membutuhkan dan menguntungkan
		3. Kunjungan ke redaksi media	Kontan	Bank Mandiri secara konsisten menerapkan prinsip GCG dalam seluruh kegiatan bisnisnya
9	September	1. Informal meeting media	Vivanews.com, Okezone.com, Bisnis Indonesia, Rakyat Merdeka, Majalah Infobank, Republika, Detik.com, Media Indonesia, Tempo, dan Jawa Pos	Bank Mandiri ingin terus mengoptimalkan peran media dalam menyampaikan perkembangan terkini perusahaan ke stakeholder

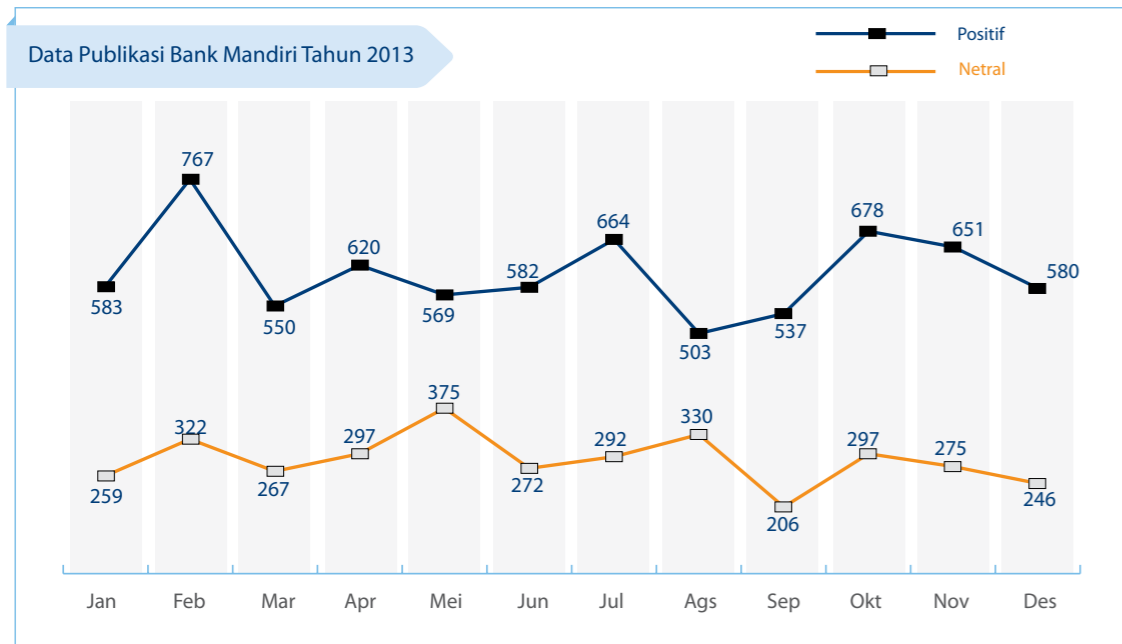


akses informasi dan data perusahaan

No	Bulan	Kegiatan	Target Media	Informasi yang disampaikan
10	Oktober	1. Media Briefing Jakarta Marathon	Wartawan dan fotografer media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com	Bank Mandiri mendorong perkembangan dunia olahraga nasional khususnya atletik sebagai olahraga yang berpeluang mencetak prestasi di event internasional
		2. Press Conf Kinerja Triwulan III/2013	Wartawan dan fotografer media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, ANTARA dan Detik.com	Bank Mandiri membukukan total aset hingga Rp 700,1 Triliun pada triwulan III/2013, naik 19% dibandingkan periode yang sama tahun lalu
		3. Lunch Bersama Redaktur Pelaksana	Redaktur dan Redaktur Pelaksana media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com	Bank Mandiri ingin menjadi bank paling terkemuka di Asia Tenggara pada tahun 2020
		4. Kunjungan ke redaksi media	Sinar Harapan	Bank Mandiri secara konsisten menerapkan prinsip GCG dalam seluruh kegiatan bisnisnya
11	November	1. Kunjungan ke redaksi media	Tempo Group	Bank Mandiri secara konsisten menerapkan prinsip GCG dalam seluruh kegiatan bisnisnya
		2. Media Training Reporter Media	Wartawan media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com	Bank Mandiri telah berada pada jalur yang tepat untuk merealisasikan visi menjadi yang terbaik di Asean pada 2020
12	Desember	1. Press Conf Macroeconomic Outlook Triwulan III/2013	Wartawan media nasional, termasuk Kompas, Bisnis Indonesia, Kontan, Investor Daily, Media Indonesia, Koran Tempo, Jakarta Post, Republika, dan Detik.com	Bank Mandiri senantiasa menjadi lembaga riset yang reliable bagi media melalui kajian-kajian yang komprehensif tentang perekonomian nasional
		2. Informal meeting media	Kontan, dan Detik.com	Bank Mandiri ingin terus mengoptimalkan peran media dalam menyampaikan perkembangan terkini perusahaan ke stakeholder



akses informasi dan data perusahaan



PENGADUAN NASABAH

Untuk menangani pengaduan nasabah dan memberikan solusi yang tepat dan dalam waktu yang singkat, Bank Mandiri telah mempunyai unit kerja yang khusus menangani pengaduan nasabah yang dilengkapi dengan kebijakan dan standard operasional yang komprehensif dan handal.

Prinsip dasar penanganan pengaduan nasabah adalah "Welcome Complaint", dimana Bank Mandiri menyediakan banyak channel yang mudah diakses oleh nasabah. Channel dimaksud adalah :

- Mandiri Call Layanan 24 jam di nomor 14000
- Website www.bankmandiri.co.id dengan memilih menu **contact us**
- Melalui email di alamat customer.care@bankmandiri.co.id
- Secara langsung datang ke Bank Mandiri
- Surat resmi yang ditujukan kepada Bank Mandiri, baik yang diantar langsung, facsimile maupun dikirim melalui pos
- Kolom surat pembaca di media massa baik cetak maupun elektronik
- Melalui akun Twitter @mandiricare

Tingkat penyelesaian pengaduan nasabah sampai dengan periode 31 Oktober 2013 sebagai berikut:

Jenis Pengaduan Nasabah	Jumlah Pengaduan Tahun 2013	Diselesaikan Pada Tahun 2013
Keuangan	113.498	110.312
Non Keuangan	8.171	8.171
Total	121.669	118.483

kode etik dan budaya perusahaan

Kode etik Bank Mandiri menjabarkan prinsip-prinsip dasar perilaku pribadi dan profesional yang diharapkan dilakukan oleh insan Mandiri dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini merupakan standar perilaku yang wajar, patut dan dapat dipercaya untuk semua insan Mandiri.

Kebijakan Kode Etik Bank Mandiri dibangun sejak tahun 2000 dan telah dilakukan revisi pada tahun 2010. Penerapan Kode Etik Bank Mandiri diikuti dengan mekanisme sistem pelaporan pelanggaran yang dibangun Bank Mandiri sebagai media pelaporan pelanggaran kode etik serta kebijakan Peraturan Disiplin Mandiri yang mengatur jenis-jenis pelanggaran dan mekanisme penanganan pelanggaran.

ISI KODE ETIK

Bank Mandiri telah memiliki *Code of Conduct* yang merupakan standar etika (etika bisnis dan etika kerja) dan perilaku yang harus dipedomani oleh seluruh jajaran Bank, yang mengatur hal-hal mengenai:

1. Benturan kepentingan (*conflict of interest*)
2. Kerahasiaan
3. Penyalahgunaan Jabatan
4. Perilaku insiders
5. Integritas dan Akurasi Data Bank
6. Integritas Sistem Perbankan
7. Pengelolaan Rekening Karyawan
8. Pernyataan Tahunan (*Annual Disclosure*)
9. Sanksi pelanggaran / ketidakpatuhan
10. Pengawasan Pelaksanaan dan Pemutakhiran

Kode Etik Bank Mandiri berlaku bagi Dewan Komisaris Bank Mandiri, Direksi Bank Mandiri dan seluruh pekerja Bank Mandiri diseluruh jenjang Organisasi Bank Mandiri. Setiap tahun Dewan komisaris dan Direksi menandatangani lembar komitmen yang dimaksud kan untuk melaksanakan standar etika Perusahaan. Bank Mandiri mewajibkan setiap pegawai untuk membuat dan menandatangani Pernyataan Pegawai yang isinya pegawai mengikatkan diri untuk melaksanakan Kode Etik Bankir Indonesia, *Code of Conduct Bank* dan seluruh peraturan yang berlaku baik internal maupun eksternal.

Bank Mandiri juga membuat Kebijakan/Pedoman Etika Bisnis yang wajib dipatuhi oleh seluruh jajaran bank yang berisi Integritas Pribadi, Pencegahan Tindakan Diskriminasi Penyelenggaraan Bisnis Bank dan lain-lain. Agar Kode Etik Bankir Indonesia, *Code of Conduct* dan etika bisnis tersebut berlaku efektif maka penyimpangan, kelalaian, dan pelanggaran terhadap kebijakan-kebijakan tersebut di kenakan sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

UPAYA PENERAPAN DAN PENEGAKAN

Upaya penerapan dan penegakan kode etik Bank Mandiri dilakukan dengan penuh kesadaran secara terus menerus dalam bentuk sikap perbuatan, komitmen dan ketentuan, meliputi:

Pernyataan Kepatuhan Kode Etik Bank Mandiri

Guna menerapkan Kode Etik yang efektif, insan Mandiri diharuskan membaca, dan memahami dengan baik serta diwajibkan menandatangani "Pernyataan Kepatuhan Insan Mandiri terhadap Kode Etik",



kode etik dan budaya perusahaan

Komitmen Manajemen

Penegasan komitmen Manajemen Bank Mandiri terkait komitmen Bank Mandiri untuk tidak menerima dan/atau meminta hadiah atau bingkisan dalam bentuk dan dalih apapun dari pihak nasabah, debitur, dan mitra kerja maupun pihak ketiga lainnya dalam media massa dan website Bank Mandiri.

Annual Disclosure Benturan Kepentingan

Dengan telah disusunnya kebijakan turunan Kode Etik Bank Mandiri berupa Pedoman Penanganan Benturan Kepentingan Bank Mandiri, setiap insan Mandiri diharuskan membuat pernyataan tahunan (annual disclosure) terkait benturan kepentingan setiap tahun, dan setiap unit kerja diwajibkan menyampaikan laporan transaksi/ putusan yang mengandung Benturan Kepentingan setiap triwulan.

Pakta Integritas

Penerbitan pakta integritas kepada seluruh rekanan Bank Mandiri yang bekerja sama dalam pengadaan barang dan/ atau jasa.

Program Awareness

Program induksi Kode Etik Bank Mandiri dilakukan terhadap pegawai baru Bank Mandiri melalui program jump start pendidikan di pusat pendidikan Bank Mandiri serta sosialisasi kebijakan secara berkesinambungan dan konsisten. Selain itu, juga dilakukan sosialisasi kepada seluruh unit kerja Bank Mandiri terkait kode etik antara lain strategi anti fraud Bank Mandiri, budaya Kepatuhan, serta budaya layanan.

BUDAYA PERUSAHAAN

Untuk mendukung pencapaian visi, misi, dan keberhasilan strateginya, Bank Mandiri telah merumuskan dan mengimplementasikan budaya perusahaan yaitu **TIPCE** dengan penjelasan sebagai berikut:

TRUST

Membangun keyakinan dan sangka baik di antara stakeholders dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan.

INTEGRITY

Setiap saat berpikir, berkata dan berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi kode etik profesi.

PROFESSIONALISM

Berkomitmen untuk bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab.

CUSTOMER FOCUS

Senantiasa menjadikan pelanggan sebagai mitra utama yang saling menguntungkan untuk tumbuh secara berkesinambungan.

EXCELLENCE

Mengembangkan dan melakukan perbaikan di segala bidang untuk mendapatkan nilai tambah optimal dan hasil yang terbaik secara terus-menerus.

Proses internalisasi dan sosialisasi Budaya Perusahaan bagi seluruh *level* organisasi (Dewan Komisaris, Direksi, dan Karyawan) dilaksanakan melalui media komunikasi baik secara formal maupun informal, yang dilaksanakan antara lain melalui : inclass training, diskusi dan pengarahan Management saat kunjungan ke wilayah, sms/email blast, artikel di majalah Mandiri, materi teleconference/video taped, dan lain-lain.



kode etik dan budaya perusahaan

Secara intensif dan berkesinambungan program komunikasi ini telah diterapkan dari tahun 2005 hingga tahun 2013 dengan Culture Specialist Group sebagai koordinator dari Program ini. Disamping untuk internal Bank Mandiri, sosialisasi juga melibatkan Perusahaan Anak.

Pada Rencana Jangka Panjang (RJP) Bank Mandiri 2010 – 2014, ditetapkan **VISI** Bank yaitu *"To be Indonesia's most admired and progressive financial institution"*. Melalui Visi tersebut tercermin aspirasi Bank Mandiri untuk menjadi institusi keuangan yang selalu memiliki komitmen penuh dalam membangun hubungan dengan seluruh nasabahnya, melalui penyediaan solusi keuangan inovatif yang berstandar kelas dunia dan turut serta memberikan kontribusi kepada bangsa melalui peningkatan kinerja secara konsisten.

Transformasi Budaya

Target yang luar biasa tidak pernah akan dapat dicapai dengan usaha yang biasa-biasa saja. Transformasi bisnis dan budaya yang dijalankan oleh Bank Mandiri merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Kedua hal tersebut bagaikan dua sisi mata uang yang saling mendukung, dimana tanpa budaya yang kuat strategi tidak bisa diimplementasikan atau dampaknya tidak signifikan sehingga menyebabkan kegagalan transformasi. Sebagai kelengkapan utama proses transformasinya, Bank Mandiri melakukan penajaman Budaya Perusahaan melalui serangkaian diskusi yang melibatkan seluruh senior manajemen di Bank Mandiri dengan tema Bank Mandiri The New Horizon. Adapun hasil dari diskusi tersebut adalah dirumuskannya tatanan nilai TIPCE yang dituangkan dalam panduan 11 perilaku utama sebagai berikut:

1. Jujur, tulus, terbuka & tidak sungkan
2. Memberdayakan potensi, tidak silo, selalu bersinergi, dan saling menghargai
3. Disiplin, konsisten dan memenuhi komitmen
4. Berpikir, berkata, dan bertindak terpuji
5. Handal, tangguh, bertanggung jawab, pembelajar dan percaya diri
6. Berjiwa *intrapreneurship* dan berani mengambil keputusan dengan resiko yang terukur
7. Menggali kebutuhan dan keinginan pelanggan secara proaktif dan memberikan total solusi
8. Memberikan layanan terbaik dengan cepat, tepat, mudah, akurat dan mengutamakan kepuasan pelanggan
9. Patriotis, memiliki mental juara dan berani melakukan terobosan
10. Inovatif dalam menciptakan peluang untuk mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi
11. Fokus dan disiplin mengeksekusi Prioritas



pengecehan tindakan korupsi

PENERAPAN LARANGAN GRATIFIKASI

Dalam rangka penguatan GCG, Bank Mandiri melalui penerapan etik telah menegaskan kembali Larangan Gratifikasi bagi seluruh jajaran Bank Mandiri. Hal ini terkait dengan komitmen bersama sebagaimana tertuang dalam Code of Conduct Bank Mandiri tahun 2000, yang antara lain mengatur mengenai conflict of interest, larangan penyalahgunaan jabatan dan pengaturan integritas pegawai.

Larangan Gratifikasi tersebut salah satunya merupakan tindak lanjut dari surat himbauan KPK tanggal 21 Januari 2013 terkait Gratifikasi yang kemudian dituangkan dalam bentuk PTO Gift Disclosure Statement yang berlaku sejak tanggal 2 Juli 2013.

Bank sangat menyadari perlunya menjaga hubungan kerjasama yang baik dengan nasabah, rekanan dan seluruh stakeholder dengan memperhatikan etika dan menghindarkan diri dari hal-hal yang menjurus pada tindakan yang dikategorikan sebagai gratifikasi.

Sejalan dengan program larangan gratifikasi, Bank Mandiri juga berpartisipasi untuk terus menciptakan budaya anti korupsi antara lain dengan mengikuti acara kegiatan Pekan Anti Korupsi 2013 yang diselenggarakan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) pada tanggal 9 s.d 11 Desember 2013. Pada pameran dimaksud, Bank Mandiri memperoleh penghargaan sebagai stand terbaik nomor 2.

STRATEGI ANTI FRAUD

Kebijakan strategi anti fraud Bank Mandiri merupakan wujud komitmen Bank Mandiri dalam mengendalikan fraud, dengan tidak memberikan toleransi (zero tolerance) pada setiap bentuk fraud baik yang berasal dari internal maupun eksternal Bank Mandiri.

PELATIHAN/TRAINING

Materi anti korupsi menjadi bagian dalam pelatihan/training program pengembangan kepemimpinan, sebagaimana tabel di bawah ini.

Topik dan Materi	Peserta		Mekanisme
	Direksi	Karyawan	
Kode etik dan etika bisnis	ada	ada	Sosialisasi GCG
Kepatuhan	ada	ada	Sosialisasi GCG
Pembocoran informasi	ada	ada	Parameter GCG
Antisuap	ada	ada	Pelaporan pelanggaran dan Standar Etika
Anti-trust	ada	ada	Sosialisasi GCG
Benturan kepentingan	ada	ada	Parameter GCG
Kerahasiaan informasi	ada	ada	Parameter GCG
Hak asasi manusia	ada	ada	Pelatihan Leadership & Corporate Values, penerapan GCG, induction karyawan baru



sistem pelaporan pelanggaran

LETTER TO CEO (WHISTLEBLOWING SYSTEM)

Letter to CEO merupakan salah satu upaya mitigasi terhadap Risiko Operasional dengan meningkatkan efektivitas penerapan sistem pengendalian fraud yang menitikberatkan pada pelaporan pelanggaran (*Whistleblowing system*). Letter to CEO (LTC) merupakan sarana laporan pengaduan fraud dari pegawai kepada Direktur Utama dengan menitikberatkan pada pengungkapan dari pengaduan untuk meningkatkan efektivitas penerapan sistem pengendalian fraud.

KEBERADAAN LETTER TO CEO

2009	2013
<ul style="list-style-type: none"> Letter to CEO (LTC) diimplementasikan sejak tahun 2009 Pelapor harus mencantumkan identitas Hanya diperuntukkan bagi pegawai Media pelaporan LTC melalui surat, email dan sms Laporan yang disampaikan melalui LTC adalah yang terkait dengan fraud/indikasi fraud dan laporan excellence/perbaikan 	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan revitalisasi LTC di tahun 2013 Pelapor boleh tidak mencantumkan identitas pada laporan Tidak hanya diperuntukkan bagi pegawai, tetapi juga bagi vendor Media pelaporan ditambah dengan website LTC Laporan yang disampaikan melalui LTC adalah yang terkait dengan laporan fraud/indikasi fraud

MEKANISME LTC

Mekanisme pelaporan pelanggaran LTC antara lain berupa:

- Cara penyampaian LTC**
Pelapor dapat menyampaikan pengaduan dengan menggunakan media seperti:
 - SMS melalui nomor 0811-900-7777
 - Email dengan alamat lettertoceo@bankmandiri.co.id
 - Surat melalui PO BOX 14000 JKTM 12700
 - Internal Website yaitu lettertoceo
 Setiap laporan yang dikirimkan oleh pelapor akan diberi *Random Unique Number*.
- Perlindungan bagi pelapor**
Mengacu pada ketentuan internal Bank
- Penanganan Pengaduan**
Laporan Fraud yang diterima akan diteruskan ke Internal Audit Group, untuk selanjutnya akan dilakukan proses investigasi dan ditindaklanjuti. Pelapor dapat mengetahui hasil dari penanganan pengaduan tersebut melalui *Random Unique Number* yang telah diterima, untuk kemudian dapat dilakukan pengecekan status pelaporan melalui website lettertoceo.
- Pihak yang mengelola pengaduan**
Unit kerja yang menangani serta mengelola laporan pengaduan tersebut adalah Internal Audit Group.
- Hasil dari penanganan pengaduan**
Laporan di *follow up* oleh Internal Audit sesuai dengan SLA yang telah ditetapkan.





sistem pelaporan pelanggaran

MANFAAT LTC

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dengan dilaksanakannya program LTC antara lain:

1. Tercapainya improvement yang meliputi (i) *fulfill customer needs* (ii) *develop business* (iii) *increase market share* (iv) *increase revenue & reduce cost* (v) *decrease processing time* (vi) *improve employee engagement*.
2. Pencegahan Pelanggaran (Anti Fraud) yang meliputi (i) peningkatan kontrol partisipatif pegawai (ii) sarana *early warning system fraud* (iii) penurunan risiko kerugian bank.

JENIS LAPORAN LTC

Laporan yang disampaikan melalui LTC adalah laporan yang terkait dengan Fraud yang dijabarkan sebagai berikut :

- a. Definisi Fraud
 - 1) Tindakan **penyimpangan atau pembiaran yang sengaja** dilakukan untuk **mengelabui, menipu**, atau **memanipulasi** Bank, nasabah, atau pihak lain, yang terjadi di lingkungan Bank, dan/atau
 - 2) **Menggunakan sarana Bank** sehingga mengakibatkan Bank, nasabah, atau pihak lain menderita kerugian, dan/atau
 - 3) **Pelaku fraud memperoleh keuntungan** keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.
- b. Jenis-jenis Fraud
 - 1) Korupsi yaitu menerima/ meminta imbalan dan/atau penyelewengan atau penyalahgunaan uang Bank untuk kepentingan pribadi atau orang lain dan/atau menggerakkan orang lain atau membuat rencana untuk merugikan Bank.
 - 2) Penipuan yaitu mengelabui Bank, nasabah atau pihak ketiga dan/atau memalsukan dokumen, tanda tangan, bukti fisik dan/atau segala bukti otentik.
 - 3) Pencurian yaitu mengambil sebagian dan/atau keseluruhan aset atau data Bank yang bukan merupakan haknya.
 - 4) pembiaran yaitu mengabaikan kewajiban prosedur atau tanggung jawab sebagai pegawai Bank secara sadar dan sengaja.
 - 5) Pelanggaran yaitu melanggar ketentuan internal Bank maupun eksternal atau melakukan pembobolan Bank dengan teknologi (cyber crime) dan/atau tanpa teknologi, termasuk rekayasa pelaporan keuangan atau tindak pidana perbankan (tipibank) sebagaimana diatur dalam UU Pokok Perbankan dan tindakan lain yang dapat dipersamakan dengan itu.

SOSIALISASI PROGRAM LETTER TO CEO (LTC)

Program Letter To CEO (LTC) disosialisasikan melalui 3 (tiga) tahapan yaitu:

- 1) *Pre-Launch*, merupakan tahapan edukasi kepada insan mandiri perihal fraud. Bentuk sosialisasi pada tahap ini dilakukan melalui media sebagai berikut :
 - a. *Running Text* pada Portal Bank Mandiri yang mengajak *mandirian* untuk mengenali dan mencegah fraud.
 - b. Poster yang ditempelkan pada *back office* Kantor Pusat, Kantor Wilayah, Area dan Cabang Bank Mandiri sesuai *schedule* yang telah ditetapkan. Monitoring pemasangan poster dilakukan oleh Market & Operational Risk Group (MOR Group) dengan cara meminta unit kerja untuk mengirimkan bukti pemasangan poster melalui email. Poster terdiri dari 4 (empat) design (lampiran 1. Gambar design poster) yaitu :
 - Poster I yang bertujuan mengedukasi insan Mandiri perihal Fraud.
 - Poster II yang bertujuan untuk mengajak insan Mandiri untuk bersama-sama bertanggung jawab menjaga Bank Mandiri bebas fraud.
 - Poster III yang bertujuan menginformasikan kepada Insan Mandiri mengenai dampak fraud bagi Karir dan Masa Depan.



sistem pelaporan pelanggaran

- Poster IV yang bertujuan menginformasikan kepada Insan Mandiri atas dampak perbuatan Fraud yang dilakukan terhadap Keluarga.
- c. Surat dari Direktur Utama kepada setiap insan Mandiri berupa ajakan untuk mencegah fraud (lampiran 2. Contoh surat).
 - d. Pengiriman email Blast.
 - e. Website *lettertoceo* (lampiran 3. Screen capture website *lettertoceo*).
 - f. Pemasangan wallpaper yang bertujuan mengajak insan Bank Mandiri untuk bersama-sama bertanggung jawab menjaga Bank Mandiri bebas fraud.
 - g. Melakukan sosialisasi dalam bentuk sharing program TIB kepada setiap unit kerja.
- 2) *Launch*, merupakan tahapan mengajak serta meng-*encourage* pegawai untuk bersama-sama menjaga Bank Mandiri bebas fraud. Bentuk sosialisasi dilakukan melalui media sebagai berikut :
 - a. Poster yang ditempelkan pada *back office* Kantor Pusat, Kantor Wilayah, Area dan Cabang Bank Mandiri sesuai *schedule* yang telah ditetapkan. Monitoring pemasangan poster dilakukan dengan cara meminta unit kerja untuk mengirimkan bukti pemasangan poster melalui email. Poster terdiri dari 3 (tiga) desain yaitu :
 - Poster I bertujuan untuk meningkatkan risk awareness insan Mandiri yang dimulai dari diri sendiri sehingga memberikan dampak positif kepada Bank Mandiri.
 - Poster II bertujuan untuk mengajak insan Bank Mandiri untuk ikut serta dalam memberantas Fraud “Cukup 1X klik, Anda ikut memberantas fraud”.
 - Poster III bertujuan mengajak insan Bank Mandiri untuk bersama-sama melaporkan kejadian fraud “Jangan molor, ayo lapor, jadi pelopor”.
 - b. TVC Anti Fraud, merupakan media sosialisasi berupa video pada digital media di lingkungan internal Bank Mandiri dan Website internal **lettertoceo**.
 - c. Email blast, SMS blast, Wallpaper, Website *lettertoceo*, dan sosialisasi, dengan penjelasan sama seperti pada butir pre-launch di atas.
 - d. Kuis Interaktif kepada seluruh insan Mandiri yang bertujuan untuk melihat seberapa besar animo dan pemahaman setiap insan Bank Mandiri terhadap fraud melalui program LTC.
 - 3) *Sustain*, tahapan ini mengingatkan kembali setian insan mandirian perihal tindakan fraud dan bersama-sama menjaga Bank Mandiri bebas Fraud. Bentuk sosialisasi melalui media-media sebagai berikut:
 - a. Poster Sustain bertujuan untuk merefresh insan Bank Mandiri perihal penerapan strategi anti fraud melalui LTC.
 - b. Email blast, Wallpaper, Website **lettertoceo**, sosialisasi dan kuis interaktif kepada seluruh insan Mandiri yang bertujuan untuk melihat seberapa besar animo dan pemahaman setiap insan Bank Mandiri terhadap fraud melalui program LTC.

HASIL PENANGANAN PENGADUAN

Tahun	Media Penyampaian			Media Penyampaian		Laporan yang ditindaklanjuti	Laporan yang ditindaklanjuti selesai
	Surat	Email	Website	Fraud	Non Fraud		
2013	33	6	2	11	30	21	10



penyediaan dana kepada pihak terkait dan penyediaan dana besar

Penyediaan dana kepada pihak terkait dan penyediaan dana besar per 31 Desember 2013 adalah sebagai berikut:

No.	Penyediaan Dana	Jumlah	
		Debitur (Orang)	Nominal(Miliar Rp)
1	Kepada Pihak Terkait	445 *)	6.168
2	Kepada debitur inti:		
	a. Individu	3	14.900
	b. Group	22	107.635
	TOTAL DEBITUR INTI	25	122.535

*)terdiri dari anak perusahaan Bank Mandiri dan 435 pejabat eksekutif

Dalam menjalankan bisnisnya, Bank Mandiri tidak hanya mementingkan keuntungan semata tetapi juga memperhatikan kepentingan masyarakat dan lingkungan di sekitar unit kerja Bank Mandiri yang tersebar di seluruh Indonesia. Sebagai bentuk tanggung jawab sosial, Bank Mandiri telah menyisihkan sebagian keuntungan yang diperoleh untuk membangun masyarakat dan lingkungannya. Sepanjang tahun 2013, Bank Mandiri telah melaksanakan berbagai kegiatan sebagai bentuk tanggung jawab sosial sebagai berikut:

Halaman ini sengaja dikosongkan

URAIAN PELAKSANAAN PROGRAM BINA LINGKUNGAN 2013	
Jenis Kegiatan	Jumlah (Rp Miliar)
Kegiatan Sosial	
Program BUMN Peduli	-
Program BUMN Pembina, terdiri dari :	
- Bencana Alam	24,006
- Pendidikan dan/atau Pelatihan	115,693
- Prasarana dan/atau Sarana Umum	28,810
- Sarana Ibadah	9,834
- Kesehatan	1,693
- Pelestarian Alam	6,356
Kegiatan Politik	NIHIL
TOTAL	186,392



press release 2013

Januari

- 10 Bank Mandiri Kuasai Pasar Kredit Sindikasi Indonesia
- 14 Dorong Perekonomian, Bank Mandiri Terus Ciptakan Wirausahawan Baru
- 17 Bank Mandiri Ciptakan Wirausahawan Terbaik. Lebih dari 15 Ribu Wirausahawan Baru Terlahir
- 18 Bank Mandiri Pertemuan Wirausahawan Muda Mandiri dengan Investor
- 20 Mandiri Berikan Penyuling Air Bersih dan 8.000 Paket Bantuan Kepada Korban Banjir Jakarta
- 21 Bank Mandiri Bantu Rp1,035 Miliar untuk Pendidikan Da'i, Dosen dan Pengajar Tafsir Al Quran
- 25 Mandiri Biayai Kapal Cepat Rudal Produksi Nasional
- 31 Mandiri, Pos Indonesia dan Taspen Bentuk Bank Joint Venture

Februari

- 3 Bank Mandiri Berdayakan Warga Jakarta Melalui Program "Mandiri Kotaku Bersih Jakartaku"
- 8 Mandiri Dukung Seleksi Mahasiswa Baru Perguruan Tinggi Islam Negeri
- 24 Mandiri Tanam 2.300 Bibit Pohon Mangrove di Taman Wisata Alam Angke Kapuk
- 24 Mandiri Beri Penghargaan 72 RT Jawara Kebersihan dan Kerapihan
- 25 Kredit Bank Mandiri Tumbuh 23,7%, Pacu Pertumbuhan Aset Menjadi Rp 635,6 Triliun
- 26 Mandiri Hadirkan Stakeholder Keuangan dan Perbankan Internasional Untuk Dukung Penguatan Inklusi Keuangan
- 28 Tingkatkan Ekspansi Bisnis UKM, Bank Mandiri Tambah Jaringan Di Cirebon

Maret

- 1 Pertegas Komitmen Di Bisnis UMKM, Mandiri Salurkan Pembiayaan Rp54,68 Triliun Pada Akhir 2012
- 3 Mandiri Dorong Pekerja Migran Indonesia Berwirausaha
- 3 Bank Mandiri Perkuat Bisnis di Hong Kong
- 6 Bank Mandiri Dan Jasa Marga Operasikan Gardu Khusus E-Tollpass
- 8 Bank Mandiri Perkuat Bisnis Di Nusa Tenggara
- 14 Bank Mandiri Perkuat Pembiayaan Ekspor
- 15 Mandiri Layani Transaksi Pembayaran Premi Peserta Jasindo
- 15 Mandiri Siapkan Sistem Pembayaran Online Untuk Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri
- 20 Bank Mandiri Dukung Renovasi Masjid Al-Hikmah dan Islamic Center di Kecamatan Sawah Besar
- 21 Bank Mandiri Kucuri Kredit Rp 600 Miliar Ke Summarecon Agung

April

- 2 Bank Mandiri Bagikan Rp4,65 Triliun Sebagai Dividen
- 10 Mandiri Layani Transaksi Pembayaran Premi Peserta Jiwasraya
- 10 Dorong Bisnis Indonesia Dan Korea, Bank Mandiri Gandeng KB Kookmin Bank
- 22 Mandiri Pertemuan Para Chief Financial Officer Untuk Dorong Inovasi
- 24 Bank Mandiri Raih Pengakuan Internasional
- 29 Konsisten Mengembangkan Bisnis, Aset Bank Mandiri Capai Rp641 Triliun Kredit UMKM Tumbuh 46,6%
- 29 Bank Mandiri, Pos Indonesia dan Taspen Realisasikan Pembentukan Bank Joint Venture



Mei

- 8 Berdayakan Masyarakat Manggarai Barat, Mandiri Gelar Program "Bersahabat Kotaku, Mandiri Labuan-Bajoku"
- 20 Mandiri Edukasi : Perkuat Karakter Kepemimpinan Siswa Sebagai Pemimpin Masa Depan
- 21 BANK MANDIRI PERKUAT BISNIS KONSUMER
- 26 Mandiri Bidik Nasabah Muda, Lewat Gelang E-Money
- 31 Pacu Laju Perekonomian Nusa Tenggara Timur, Mandiri Buka Kantor Cabang di Labuan Bajo

Juni

- 4 Bank Mandiri Kelola Pembayaran 1.000 Jaringan Anak Usaha Metrodata
- 16 Hadapi Persaingan, Mandiri Perkuat TI dan SDM Tingkatkan Kualitas Layanan
- 19 Lebih dari 1.900 Mahasiswa Berpartisipasi pada National Lecturer Series 2013 seri 1
- 21 Perkuat Bisnis e-money, Mandiri Rambah e-ticketing Kereta
- 23 Mandiri Perkuat Sektor Perdagangan Nasional
- 23 Bank Mandiri Adakan Pasar Murah Jelang Ramadhan
- 25 Bank Mandiri Jadi Ikon untuk Penerapan GCG Terbaik
- 26 Mandiri Luncurkan Fitur Transaksi Online pada Kartu Mandiri Debit
- 27 Hadapi MEA, Mandiri Gelar ASEAN Trade Processing Conference
- 29 Bank Mandiri Jual Sembako Murah di Markas Paspampres
- 30 Bank Mandiri Jual Sembako Murah di Markas Kopassus

Juli

- 4 Bank Mandiri Gagalkan Pencairan Deposito Palsu
- 4 Bank Mandiri Dorong Transaksi SPBU
- 8 Bank Mandiri Serahkan 20 Ribu Kompot Mandiri ke PMI Dan BNPB
- 9 Juni 2013, Transaksi Mandiri E-Money Capai Rp673 Miliar
- 26 Mandiri Santuni 800 Anak
- 29 Kredit Bank Mandiri Tumbuh 22,3% Menjadi Rp428,7 Triliun, Aset Meningkat Lampau Rp670 Triliun
- 30 Bank Mandiri Dukung Penerapan e-KTP Pada Transaksi Perbankan

Agustus

- 1 Tambah ATM, Mandiri Catatkan Rekor
- 1 Mandiri Kucurkan Kredit Sindikasi US\$260 Juta Untuk Lapangan Gas Medco Energi
- 2 Bank Mandiri Jual Sembako Murah di Markas KOSTRAD
- 3 Bank Mandiri dan PBNU Gelar Mudik Bersama
- 19 Kembangkan Pendidikan, Bank Mandiri Berikan Penghargaan Kepada Guru Berprestasi
- 21 Perkuat Bisnis Kartu Kredit, Mandiri Gandeng Tirta Amarta Kembangkan D-Card
- 26 Bank Mandiri Gandeng Metraplasa Kembangkan Bisnis Wirausaha Muda Mandiri dan Mitra Binaan
- 28 Bank Mandiri Layani Transaksi Pembayaran Pensiun ASABRI
- 30 1.997 Mahasiswa Ikuti Kuliah Bank Mandiri

September

- 5 Kembangkan Pendidikan dan Kewirausahaan di Jombang, Mandiri Hibahkan Lebih Dari Rp500 Juta
- 5 Perkuat Alutsista Nasional, Bank Mandiri Biayai Dua Kapal Patroli Cepat TNI AL
- 6 Perbesar Bisnis, Bank Mandiri Gelar Banking Lounge
- 17 Bantu Jamaah Haji, Bank Mandiri Buka Konter Layanan Keuangan
- 18 Tingkatkan Layanan Pelabuhan, Mandiri Fasilitasi Pengelolaan keuangan TPK Koja
- 19 2000 Mahasiswa se-Indonesia Ikuti Kuliah Bank Mandiri
- 19 Bank Mandiri Dukung Penyelenggaraan APEC Di Bali. Lebih Dari 300 ATM dan 9.000 EDC Disiagakan
- 23 Bank Mandiri dan Jasa Marga Bali Tol Operasikan e-Payment Mandiri e-money di Tol Nusa Dua-Ngurah Rai-Benoa
- 26 Perkuat Bisnis, Bank Mandiri Kembangkan Transaksi Valas
- 27 Mandiri Berdayakan Masyarakat Yogyakarta
- 29 Bank Mandiri Bantu Fasilitas Pembelajaran Berbasis ICT untuk SMAK Syuradikara Ende – Nusa Tenggara Timur
- 29 Bank Mandiri Perkuat Bisnis di Hong Kong

Oktober

- 3 Bank Mandiri Jadi Perusahaan Publik Terbaik Indonesia
- 4 Tingkatkan Kemudahan Pengguna, Mandiri Perkenalkan Aplikasi Mandiri e-Money Info di Telepon Pintar
- 6 Mandiri Hibahkan Dana Pensiun bagi Atlet Atletik Berprestasi
- 6 Perkuat Arus Perdagangan Indonesia – China, Mandiri Luncurkan Mandiri Renminbi
- 19 Kembangkan Mitra Binaan, Bank Mandiri Gelar Pasar Indonesia
- 24 Mandiri Gelar Edukasi dan Workshop Kewirausahaan Bagi Pelajar dan Mahasiswa
- 30 Konsisten Kembangkan Bisnis, Aset Bank Mandiri Capai Rp700,1 Triliun

November

- 8 Bank Mandiri Gandeng AFD Dukung Pengembangan Energi Terbarukan
- 11 Jaga Pertumbuhan Bisnis, Mandiri Perkuat Pasar
- 28 Mandiri Perkuat Kerjasama Dengan Perbankan Asia Pasifik
- 28 Mandiri Raih Predikat Bank of The Year di Indonesia dari The Banker

Desember

- 6 Bank Mandiri gandeng BSM gelar International Islamic Expo 2013
- 6 Mandiri Kembangkan Pariwisata di Bayan
- 20 Mandiri Perkuat Daya Saing dan Ketaatan Pajak UKM





patung nenek moyang

TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN





tanggung jawab sosial perusahaan

tanggung jawab sosial perusahaan

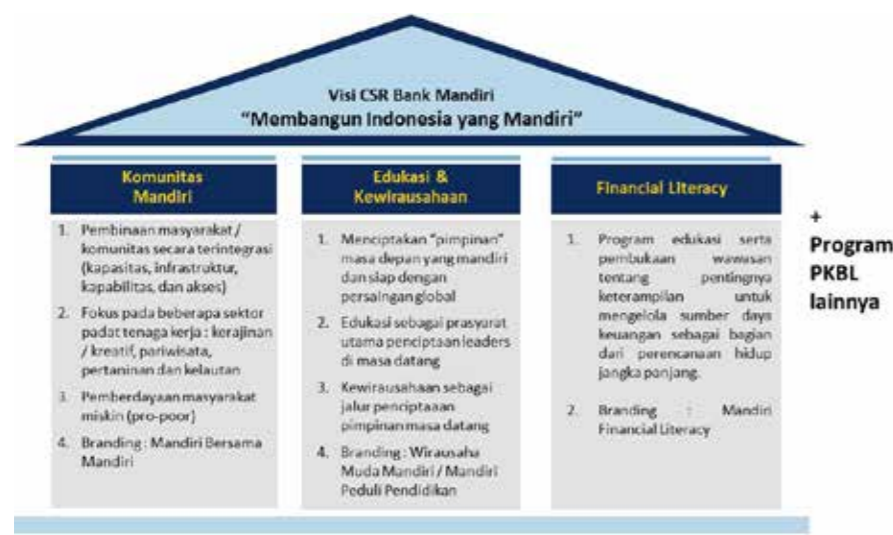
“Pelaksanaan program Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan wujud komitmen Bank Mandiri untuk mendukung terciptanya pembangunan berkelanjutan. Melalui pelaksanaan kegiatan CSR, Bank Mandiri berharap dapat membantu mengatasi masalah sosial dan lingkungan melalui pelaksanaan program-program CSR yang berkelanjutan dan menyentuh langsung aspek-aspek kehidupan masyarakat”

OVERVIEW

Sebagai bagian dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Bank Mandiri selalu dituntut untuk memberikan kontribusi nyata dalam proses pembangunan nasional. Oleh karena itu, dalam kegiatan usahanya Bank Mandiri selalu berupaya untuk meminimumkan dampak negatif dan mengoptimalkan dampak positif operasinya terhadap seluruh pemangku kepentingan dalam ranah ekonomi, sosial dan lingkungan untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan melalui pelaksanaan program CSR (*Corporate Social Responsibility*), atau sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku saat ini khusus untuk BUMN istilah CSR dikenal pula dengan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL).

Dalam perkembangannya, Bank Mandiri secara terus-menerus berupaya menyempurnakan pelaksanaan program CSR Mandirinya agar dapat lebih memberikan dampak positif baik bagi Bank Mandiri maupun masyarakat yang berada di sekitar wilayah operasional Bank Mandiri.

Dengan visi “Membangun masyarakat Indonesia Mandiri melalui program CSR sebagai inspirasi menjadi lembaga keuangan Indonesia yang progresif dan tumbuh bersama Indonesia”, berikut adalah pilar program CSR Mandiri :



PELAKSANAAN PILAR CSR MANDIRI

Implementasi strategi tiga pilar kegiatan CSR Mandiri dan pencapaiannya di tahun 2013 adalah sebagai berikut :

1. KEMANDIRIAN KOMUNITAS

Implementasi Pilar Kemandirian Komunitas dilaksanakan melalui program Mandiri Bersama Mandiri (MBM), sebuah program yang bertujuan untuk membina kelompok masyarakat atau komunitas secara terintegrasi dalam hal kapasitas, infrastruktur, kapabilitas dan akses. Program ini didasari oleh keyakinan bahwa pemberdayaan komunitas masyarakat dalam suatu kawasan akan berdampak lebih luas dan komprehensif. Selain itu, secara jangka panjang pemberdayaan komunitas akan berdampak pada peningkatan taraf hidup, kemandirian dan kemampuan usaha komunitas masyarakat di wilayah tersebut.

Melalui pelaksanaan program MBM, Bank Mandiri bertekad untuk mendorong komunitas usaha kecil di suatu kawasan tertentu agar menjadi lebih baik dalam kemampuan produksi maupun kemampuan-labaan, mendorong kemajuan ekonomi komunitas tersebut dan meningkatkan pola aktivitas masyarakat yang kreatif dan produktif sehingga pada akhirnya terwujud tatanan hidup yang sejahtera.

1.1 Kawasan MBM

Program MBM telah dilaksanakan sejak tahun 2011 dan hingga saat ini program MBM telah dilaksanakan di beberapa kawasan, antara lain sebagai berikut :

- Program pendampingan dan pemberdayaan potensi lokal secara komprehensif, integratif dan terpadu untuk terciptanya kemandirian pangan, dimulai dari Desa Argorejo, Argosari dan Giwangan, Yogyakarta dan secara khusus difokuskan di bidang pertanian, peternakan dan industri kreatif.

Adapun sampai dengan akhir Desember 2013, perkembangan pelaksanaan program MBM di kawasan tersebut adalah sebagai berikut :

Perkembangan Pelaksanaan Program MBM

Kegiatan	Sebelum	Setelah
Produktivitas hasil panen padi	7,4 ton/hektar	9,3 ton/hektar
Pengolahan kotoran sapi	n/a	Pengolahan kotoran sapi menjadi kompos menghasilkan penambahan pendapatan sebesar ± Rp 600 ribu/1 siklus pengolahan
Pemanfaatan biogas	n/a	Pemanfaatan biogas sebagai bahan bakar menghasilkan penghematan sebesar ± Rp 120 ribu/bulan/KK
Pemanfaatan lahan pekarangan	n/a	Penggunaan ± 5.000m ² lahan pekarangan sebagai lahan produktif

- Pembentukan komunitas Desa Wisata di Pasir Panjang, Manggarai Barat, Nusa Tenggara Timur dengan mengoptimalkan potensi wisata laut setempat guna menciptakan kesempatan kerja bagi masyarakat setempat. Pelaksanaan program MBM di wilayah tersebut diimplementasikan dalam bentuk pemberian pelatihan tentang kebersihan, perbaikan fasilitas air bersih serta pemberian sarana prasarana wisata dalam bentuk *glass bottom boat* dan perahu kayak.



tanggung jawab sosial perusahaan

- Pembentukan komunitas Desa Wisata berkelanjutan di Desa Bayan, Lombok. Implementasi program MBM di wilayah tersebut diwujudkan dalam bentuk pemberian pelatihan di bidang wisata, restoratif, administratif serta pelatihan untuk keamanan dan kenyamanan bagi wisatawan. Selain itu, implementasi program MBM juga dilakukan dalam bentuk penguatan kelembagaan masyarakat dan pembangunan infrastruktur untuk menarik wisatawan dalam bentuk Mata Air Mandala, Rumah Adat Bayan dan Pusat Wisata Pengunjung.
- Pemberdayaan perajin tenun dan pande besi di Desa Tanjung Pinang dan Limbang Jaya, Kabupaten Ogan Ilir, Palembang. Adapun tujuan dari implemenrasi program MBM di kawasan ini adalah untuk membentuk komunitas Desa Wisata khas Palembang melalui peningkatan produktivitas dan kreativitas para perajin tenun dan pande besi serta penyempurnaan kelembagaan desa.
- Pembentukan komunitas berbasis klaster industri Jamur Merang di Desa Balonggandu, Karawang. Implementasi program MBM di wilayah tersebut dilaksanakan dalam bentuk pelatihan kapasitas produksi, pelatihan manajemen, pelatihan olahan jamur merang, pembentukan kelembagaan, penyediaan mesin pendukung dan pendampingan standarisasi produk.
- Pembentukan komunitas Desa Kreatif Mandiri di wilayah Pengotan, Bali. Melalui program pelatihan yang berlangsung selama 6 bulan hingga akhir 2013 di wilayah tersebut, Bank Mandiri mencoba untuk mengembangkan kapasitas produksi dan kemandirian usaha dari 8 kelompok usaha di kawasan tersebut dengan fokus pada sektor padat karya seperti kerajinan, pariwisata, pertanian dan *eco tourism*.

1.2 MBM Challenge

Pada tahun 2012 lalu, Bank Mandiri telah menggelar ajang MBM Challenge yaitu kompetisi yang digelar dalam rangka mendorong tumbuh kembangnya *social entrepreneurship* di Indonesia. Program ini bertujuan untuk memberikan penghargaan pada individu/komunitas yang telah berjasa dalam mengembangkan kewirausahaan sosial dan membantu mempercepat proses kemandirian sosial di suatu kawasan hingga berdaya guna bagi masyarakat sekitar.

Dari total 601 peserta yang mendaftar dalam ajang tersebut, telah dipilih 13 pemenang MBM Challenge yang berhak mendapatkan *project capital* guna mengembangkan usahanya sebagai bagian dari upaya untuk mendukung kesejahteraan komunitas setempat. Berikut adalah implementasi atas pemberian *project capital* kepada beberapa para pemenang MBM Challenge yang telah dilaksanakan selama tahun 2013 :

- Tim Pasar Sehat Genteng - Pemenang II MBM Challenge di bidang usaha pertanian kategori *semi established*, mereka mencoba memberdayakan para petani dan pedagang di Cilawu, Garut untuk dapat langsung berjualan di kawasan Pasar Sehat Genteng sehingga keuntungan dari hasil panen yang diterima petani dapat lebih besar. Berikut adalah perkembangan kegiatan *sociopreneur* yang dilakukan oleh Tim Pasar Sehat Genteng melalui dukungan *project capital* yang diterima dari Bank Mandiri :

Keterangan	Sebelum Implementasi	Setelah Implementasi
Jumlah Pedagang	96 orang	125 orang
Rata-rata omzet pedagang :		
- Sayuran	Rp 300ribu – 1juta	Rp 750ribu – 3 juta
- Makanan kering	Rp 600ribu – 1,5juta	Rp 1juta – 5juta
- Grosir	Rp 8juta – 15juta	Rp 15 juta – 35juta
Jumlah pengusaha kontrakan di sekitar Pasar	3 orang	7 orang
Jumlah jasa ojek	12 orang	25 orang

tanggung jawab sosial perusahaan

- Tim Kraviti - Pemenang I MBM Challenge di bidang usaha kreatif kategori *semi established*, mereka mencoba melakukan pengembangan bisnis kreasi perca batik melalui pemberdayaan perempuan dan warga binaan di Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) Bandung sehingga mereka tetap dapat produktif. Berikut adalah perkembangan Kraviti setelah mendapatkan dukungan *project capital* dari Bank Mandiri :

Keterangan	Sebelum Implementasi	Setelah Implementasi
Penerimaan dan perubahan mindset penghuni lapas	Program belum diterima secara baik oleh seluruh penghuni Lapas	Penghuni lapas yang menjadi binaan lebih bersifat positif, optimis, tidak lagi sarkastik, menghilangkan kejenuhan selama berada di dalam penjara
Jumlah binaan	3 orang	10 orang
Dukungan promosi	Belum terdapat media promosi yang komprehensif	Sudah tersedia media promosi melalui website, social media, brosur, company profile dan lainnya
Jaringan pemasaran	- Konsinyasi 2 toko di Jakarta - Pemasaran terbatas di dalam negeri - Pameran sifatnya lokal	- Konsinyasi 2 toko di Jakarta dan 4 toko di Bali - Pemasaran di Indonesia dan Eropa - Pameran di Jakarta dan Belanda - 3 klien tetap dengan sistem Purchase Order

- Tim Nalacity - Pemenang I MBM Challenge di bidang usaha kreatif kategori *start up*, mereka mencoba melakukan pemberdayaan bagi mantan penderita kusta dengan mengembangkan bisnis kreatif fashion di Desa Sitanala, Tangerang, Jawa Barat. Berikut adalah perkembangan kegiatan kewirausahaan sosial oleh Nalacity setelah mendapatkan dukungan *project capital* dari Bank Mandiri :

Keterangan	Sebelum Implementasi	Setelah Implementasi
Jumlah binaan	20 orang ibu – ibu mantan penderita kusta	25 orang ibu – ibu mantan penderita kusta
Penghasilan	Rp 400 ribu – 800 ribu per bulan	Rp 1 juta – 1,6 juta per bulan
Kuantitas produksi	20-40 jilbab per bulan	50-80 jilbab per bulan
Variasi produk	5 jenis	13 jenis



tanggung jawab sosial perusahaan

2. KEMANDIRIAN EDUKASI DAN KEWIRAUSAHAAN

2.1 Wirausaha Muda Mandiri

Berdasarkan Data Badan Pusat Statistik, jumlah wirausahawan di Indonesia pada 2012 diperkirakan hanya sekitar 1,65% dari total jumlah penduduknya. Hal ini tentu saja masih belum sesuai dengan hasil penelitian yang dikemukakan oleh pakar entrepreneurship David McClelland, dimana untuk menjadi negara yang makmur, suatu negara harus memiliki minimum 2% *entrepreneur* dari total penduduknya.

Sesuai fakta tersebut di atas, Bank Mandiri menyadari bahwa program pengembangan kewirausahaan khususnya bagi generasi muda perlu digencarkan untuk melahirkan kesadaran agar mereka menjadi pencipta lapangan kerja, tidak lagi sebagai pencari kerja. Sektor kewirausahaan dapat menggerakkan roda perekonomian nasional karena efek pengganda yang diciptakannya. Seorang wirausaha akan membangun sebuah sistem usaha yang menggulirkan modal, menciptakan lapangan pekerjaan, menghasilkan produk yang akan diserap oleh pasar hingga terjadi akumulasi modal dan kemampuan yang membuat bisnis tersebut berkelanjutan dan pada akhirnya mereka akan menjadi calon nasabah potensial masa depan bagi Bank Mandiri.

Oleh karena itu, sejak tahun 2007 lalu Bank Mandiri meluncurkan Program Wirausaha Muda Mandiri (WMM), sebuah program unggulan dari pilar utama program CSR Bank Mandiri (pilar edukasi dan kewirausahaan), dimana fokus utama dari pelaksanaan program ini adalah untuk mencari bibit-bibit pengusaha muda dan memberikan apresiasi bagi mereka karena telah berani terjun berwirausaha serta melaksanakan pembinaan secara berkelanjutan dengan harapan agar usaha mereka dapat terus naik kelas. Beberapa rangkaian kegiatan WMM yang telah dilaksanakan sejak tahun 2007 hingga 2013 adalah sebagai berikut :

2.1.1 Workshop

Workshop WMM bertujuan untuk memberikan gambaran kepada mahasiswa tentang manfaat berwirausaha melalui partisipasi para pakar dan pengusaha nasional yang tampil sebagai narasumber guna memberikan wawasan dan inspirasi bagi generasi muda agar mereka memiliki semangat untuk serius berwirausaha.

Kegiatan Workshop WMM telah dilaksanakan sejak tahun 2007 hingga 2013 dengan total peserta mencapai lebih dari 31.000 mahasiswa. Workshop diadakan di beberapa kota besar di Indonesia seperti Surabaya, Bandung, Makassar, Yogyakarta, Manado, Malang, Medan, Banjarmasin, Palembang, Denpasar, Bogor, Ambon, Jayapura, Balikpapan, Lampung dan Mataram. Khusus pada tahun 2013, workshop dilaksanakan di tiga kota, yaitu Bandung, Sumbawa dan Yogyakarta dengan total peserta mencapai 1.900 mahasiswa.

Adapun pengusaha sukses yang menjadi narasumber untuk berbagi motivasi dan pengalaman serta kiat-kiat berwirausaha di acara tersebut antara lain adalah Nicko Widjaja - CEO Systec Group, Wahyu Aditya - Owner PT HelloMotion Korpora Indonesia dan Arif Budiman - CEO Petak Umpet.

2.1.2 Penghargaan

Kegiatan penghargaan dilaksanakan sebagai bentuk apresiasi Bank Mandiri kepada generasi muda yang sudah berani terjun berwirausaha dan siap berinovasi untuk membangun Tanah Air melalui kontribusi nyata di sektor riil.

Dalam pelaksanaannya, kegiatan Penghargaan dibagi menjadi dua yaitu Penghargaan Wirausaha Muda Mandiri (WMM) dan Penghargaan Mandiri Young Technopreneur (MYT). Adapun penghargaan WMM diberikan kepada generasi muda yang berani berwirausaha di bidang boga, kreatif serta industri,

tanggung jawab sosial perusahaan

perdagangan dan jasa. Sedangkan penghargaan MYT diberikan kepada generasi muda yang berusaha di bidang Teknologi IT dan Teknologi non IT.

Pemenang Penghargaan WMM dan MYT tidak hanya mendapatkan benefit dalam bentuk hadiah uang, piala dan sertifikat, namun juga mendapatkan dukungan pembinaan berwirausaha. Selain itu, khusus untuk pemenang MYT juga mendapatkan *project capital* untuk mengimplementasikan inovasi teknologinya dalam rangka mendukung perkembangan suatu kawasan.

Perkembangan jumlah peserta Penghargaan WMM dan MYT adalah sebagai berikut :

Tahun	Penghargaan WMM	Penghargaan MYT
2007	488	-
2008	1.057	-
2009	1.706	-
2010	3.294	-
2011	3.751	617
2012	4.725	1.292
2013	6.745	837

2.1.3 Pembinaan Berwirausaha

Salah satu kelebihan utama Penghargaan WMM dan MYT dibandingkan dengan ajang penghargaan kewirausahaan lainnya adalah adanya program pembinaan dan pendampingan berwirausaha bagi para peserta. Pasca kegiatan penghargaan, para peserta tidak dilepas begitu saja, akan tetapi diberi berbagai bentuk program pembinaan agar usaha mereka bisa terus berkembang.

Sebagai rangkaian pembinaan kepada seluruh finalis nasional Penghargaan WMM dan MYT 2012, pada awal Januari 2013 Bank Mandiri melaksanakan serangkaian pembinaan dalam bentuk program Bootcamp dengan topik antara lain tentang manajemen keuangan, digital marketing, desain produk, laporan keuangan, perpajakan dan lainnya. Setelah pelaksanaan Bootcamp, seluruh finalis berkunjung ke pabrik Bogasari dan melihat secara langsung proses produksi Bogasari.

Selain itu, Bank Mandiri juga mempertemukan finalis nasional WMM dan MYT 2012 dengan *angel investor* yang tergabung dalam Global Entrepreneur Program Indonesia (GEPI) dan perwakilan *venture capital* untuk meningkatkan profesionalisme para wirausahawan muda, agar mampu menembus pasar regional dan internasional sehingga usahanya terus tumbuh dan dapat membantu peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Tidak sekedar memberikan pendidikan dan pelatihan saja, Bank Mandiri juga melaksanakan program Pendampingan Bisnis yang bertujuan untuk membedah kebutuhan, kendala, serta solusi yang harus dihadapi para wirausahawan, baik dari sisi manajemen keuangan, manajemen sumberdaya manusia, sampai dengan penentuan strategi promosi yang tepat sasaran. Pada tahun 2013, program ini diikuti oleh Pemenang dan Finalis WMM 2010-2011 dan MYT 2011 yang dilaksanakan di 5 kota yaitu Jakarta, Yogyakarta, Surabaya, Palembang dan Makassar. Program ini terdiri dari empat tahap dimulai dengan seminar satu hari



tanggung jawab sosial perusahaan

bertema "Jurus Jitu Berbisnis Sukses, Makmur dan Beretika" dengan tujuan untuk menyeleksi 1.000 peserta yang hadir. Adapun dari hasil seleksi tersebut dipilih 250 orang wirausahawan yang kemudian berhak mengikuti tahapan Bootcamp selama tiga hari. Selanjutnya, dari jumlah tersebut disaring lagi menjadi 125 peserta untuk mengikuti *coaching* selama enam bulan penuh. Kemudian tahap monitoring terhadap hasil yang diperoleh setelah *coaching*, dilakukan selama enam bulan berikutnya.

Selain memberikan dukungan pelatihan, Bank Mandiri juga berupaya untuk membantu mempromosikan produk dan usaha para pemenang dan finalis WMM dan MYT melalui dukungan pameran dan mempublikasikan usaha mereka melalui sarana media sosial dan website WMM. Selain itu, pada tahun 2013 Bank Mandiri juga mengikutsertakan pemenang dan finalis WMM dan MYT antara lain di acara Wirausaha Mandiri Expo, Expo Gerakan Kewirausahaan Nasional 2013, Festival Wanita Wirausaha Mandiri, Pasar Indonesia 2013 dan Katumbiri Expo.

2.1.4 Expo

Sejak pertama kali digelar pada tahun 2008, Wirausaha Mandiri Expo memiliki misi mulia untuk membuka peluang dan jaringan bisnis guna pengembangan usaha para mitra binaan Bank Mandiri. Selain itu, pelaksanaan expo diharapkan dapat menjadi ajang pertemuan seluruh pemangku kepentingan termasuk masyarakat dan akademisi dalam merealisasikan komitmen pengembangan kewirausahaan di Indonesia.

Pada tahun 2013, pelaksanaan Expo WMM menjadi bagian dari rangkaian acara puncak Penghargaan WMM & MYT 2012 dan diikuti oleh 250 peserta yang terdiri dari Finalis Nasional WMM 2012, Pemenang dan Finalis WMM angkatan 2007 - 2011, Mitra Binaan Mandiri serta Wanita Wirausaha Mandiri. Berbagai macam produk yang dipamerkan pada expo tersebut mulai dari produk kriya, pakaian, makanan dan minuman, mainan edukatif, desain, developer perumahan, fotografi hingga teknologi.

Mahasiswa dan generasi muda yang berkunjung ke expo juga dapat mengikuti talkshow industri kreatif yang digelar dengan tema berbeda setiap harinya. Di hari pertama, talkshow di bidang design dengan tema Creaboration oleh Decorous, di hari kedua expo digelar talkshow tentang musik indie oleh Homogenic & SAE Institute, di hari ketiga kembali dilaksanakan talkshow tentang kreatif film bersama Joko Anwar dan animasi oleh Helifest, dan hari keempat ditutup oleh talkshow IT & gaming oleh Google, Kaskus dan Agate Game Studio.

2.2 National Lecturer Series

Pertama kali dilaksanakan pada tahun 2011, *National Lecturer Series* (NLS) merupakan program yang bertujuan untuk menyebarkan semangat wirausaha kepada kaum mud, dimana kegiatan tersebut dilaksanakan bekerja sama dengan Direktorat Jenderal Perguruan Tinggi Kementerian Pendidikan Nasional dan Budaya. NLS adalah bentuk kuliah umum kewirausahaan via sarana video streaming yang diikuti oleh Perguruan Tinggi yang telah menjadikan Modul Kewirausahaan Mandiri sebagai salah satu bagian dari kurikulumnya.

Forum NLS melibatkan berbagai praktisi bisnis untuk berbagi pengalaman, diantaranya adalah Direktur Utama Bank Mandiri Budi G. Sadikin, Direktur Finance & Strategy Bank Mandiri Pahala N. Mansury, Menteri Perdagangan Gita Wirjawan, Wakil Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Musliar Kasim dan lainnya. Hingga tahun 2012, NLS telah dilaksanakan sebanyak tujuh kali dan melibatkan 11.280 mahasiswa dari 95 perguruan tinggi di Indonesia. Khusus untuk tahun 2013, kegiatan NLS dilaksanakan di 4 kota di Indonesia, yakni Jakarta, Surabaya, Padang dan Denpasar serta diikuti oleh lebih dari 8.400 mahasiswa.

tanggung jawab sosial perusahaan

2.3 WMM Goes to Pesantren

Sebagai kelanjutan dari program tahun sebelumnya, Bank Mandiri tetap berupaya untuk berkomitmen menciptakan para wirausahawan muda tangguh yang berasal dari kalangan pesantren. Adapun latar belakang pelaksanaan kegiatan ini adalah untuk mendorong peran pesantren dalam perekonomian nasional, mengingat saat ini keberadaan pesantren di tengah masyarakat memiliki makna strategis dalam rangka mengembangkan sentra ekonomi yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Melalui program WMM Goes to Pesantren, Bank Mandiri juga ingin meningkatkan keterampilan santri pondok pesantren guna menumbuhkan *sense of business* sehingga akhirnya akan tercipta wirausaha-wirausaha muda potensial.

Sejak 2012 hingga akhir tahun 2013, workshop WMM Goes to Pesantren telah diikuti oleh total 2.750 santri yang berasal dari Pondok Pesantren (PP) Martapura, PP Asrama Perguruan Islam Tegalrejo Magelang, PP Manonjaya Tasikmalaya, PP Qodrattullah Palembang, PP Bago Lombok Mataram dan PP Tebuireng Jombang.

2.4 Mandiri Sahabatku

Saat ini Indonesia termasuk sebagai salah satu negara di kawasan Asia Tenggara yang banyak mengirimkan tenaga kerjanya ke luar negeri. Sesuai data BNP2BMI per Juni tahun 2012, Buruh Migran Indonesia (BMI) yang bekerja di luar negeri telah mencapai hampir sekitar 4 juta orang. Dari jumlah tersebut, sekitar 72% BMI adalah wanita dan 92% dari angka tersebut bekerja sebagai pekerja rumah tangga.

Jika berbicara mengenai BMI, sering terlintas dalam benak kita tentang permasalahan – permasalahan yang sering ramai dibicarakan seperti gaji tidak dibayar, tindak kekerasan, pemerkosaan maupun hukuman mati. Akan tetapi, sebenarnya masih ada permasalahan sosial yang lebih besar yang jarang terungkap ke permukaan dan sebenarnya tidak kalah penting dari permasalahan yang disebutkan di atas karena berkaitan dengan masa depan bangsa Indonesia. Permasalahan sosial itu antara lain adalah kondisi anak yang kehilangan figur Ibu, BMI bingung dan tidak tahu sampai kapan bekerja di luar negeri dan akhirnya kehilangan arah hingga terjerumus dalam kehidupan yang menyedihkan.

Bermula dari sebuah gagasan dengan niat baik untuk 'memanusiakan manusia', Bank Mandiri meluncurkan program Mandiri Sahabatku, sebuah program pemberdayaan BMI dengan misi menciptakan wirausahawan baru dari kalangan BMI yang dilakukan melalui pemberian pengetahuan dan teknis tentang kewirausahaan, sehingga para BMI nantinya dapat hidup mandiri dan tidak perlu menjadi BMI lagi.

Bagi para BMI, program Mandiri Sahabatku dapat menjadi alternatif jalan untuk perbaikan hidup, persiapan untuk langkah hidup selanjutnya serta menjadi sarana komunikasi yang efektif dan produktif antar BMI untuk saling berbagi pengalaman dan rencana hidup. Apaun dalam pelaksanaannya program ini diselenggarakan bekerjasama dengan Universitas Ciputra Entrepreneur Center (UCEC) melalui beberapa pola, yaitu:

- Mendidik para BMI untuk memiliki pola pikir yang terfokus maju, berkembang serta optimis
- Mendidik para BMI untuk memiliki energi atau semangat untuk mencapai cita-citanya
- Mendidik para BMI untuk bekerja secara efisien dan melakukan pengambilan keputusan yang lebih baik

Melalui pola di atas, para BMI dituntun untuk membangun pola pikir, sikap, kecakapan, pengetahuan dan kreatifitas yang memadai untuk mulai menjalankan usaha.



tanggung jawab sosial perusahaan

Sampai dengan saat ini, Mandiri Sahabatku telah diikuti oleh lebih dari 5.300 orang BMI di Hongkong dan Malaysia, dan untuk tetap menjalin komunikasi, Mandiri Sahabatku menggunakan sarana social media dan digital untuk lebih membantu para BMI dalam mencari informasi seputar dunia kewirausahaan.

2.5 Mandiri Peduli Pendidikan

Program Mandiri Peduli Pendidikan (MPP) dilaksanakan sebagai bentuk implementasi pilar Kemandirian Edukasi dan Kewirausahaan dan menjadi bentuk komitmen dan kepedulian Bank Mandiri terhadap keberlangsungan dan keberhasilan sektor pendidikan di Indonesia. Hal ini dilatarbelakangi atas pertimbangan bahwa pendidikan menjadi faktor kunci dalam menciptakan generasi muda yang berkualitas, dimana semakin tinggi kualitas pendidikan yang dimiliki generasi muda tersebut, semakin tinggi pula tingkat kesejahteraan bangsa yang menaungi mereka.

2.5.1 Mandiri Edukasi

Salah satu program utama MPP adalah Mandiri Edukasi, sebuah program yang secara kontinu telah dilaksanakan sejak tahun 2009. Untuk tahun 2013, program Mandiri Edukasi digelar di 210 sekolah serta 12 perguruan tinggi di seluruh Indonesia. Program tersebut diikuti oleh 31.500 siswa SD, SMP, dan SMA serta 6.000 mahasiswa. Selain menggelar Mandiri Edukasi, pada kesempatan yang sama Bank Mandiri juga membantu pengadaan buku perpustakaan untuk 210 sekolah dan 12 perguruan tinggi.

Program Mandiri Edukasi bertujuan untuk memperkaya pengetahuan mahasiswa dan siswa tentang perbankan, pendidikan dan kepemimpinan. Pada program ini, seluruh jajaran direksi dan lebih dari seribu pegawai Bank Mandiri di seluruh Indonesia secara serentak turun langsung memberikan edukasi di Perguruan Tinggi dan sekolah-Sekolah.

2.5.2 Penghargaan Guru Berprestasi

Pemberian penghargaan kepada guru berprestasi ini merupakan salah satu bentuk implementasi program CSR Bank Mandiri yang telah dijalankan sejak 2005. Sejak pertama kali dilaksanakan hingga saat ini tercatat sekitar 3.300 tenaga pendidik berprestasi yang terdiri dari guru, kepala sekolah dan pengawas sekolah telah menerima penghargaan Bank Mandiri.

Bagi Bank Mandiri, guru merupakan garis terdepan pendidikan. Tanpa guru, sistem pendidikan yang dibangun untuk menciptakan generasi penerus bangsa yang tangguh dan mandiri tidak akan berhasil. Bank Mandiri berharap, pemberian apresiasi ini dapat memacu kreativitas dan aktivitas guru, kepala sekolah dan pengawas sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

2.5.3 Penerbitan Buku

Pelaksanaan program MPP juga diwujudkan dalam bentuk pembuatan Buku, terutama buku bertemakan edukasi kewirausahaan dan kekayaan seni budaya yang perlu terus dilestasikan oleh masyarakat Indonesia. Oleh karena itu, guna mendukung hal tersebut, Bank Mandiri mencoba untuk menerbitkan buku-buku dengan tujuan agar masyarakat dapat mengenal lebih dekat berbagai kekayaan yang dimiliki Indonesia tersebut.

Selama tahun 2013, Bank Mandiri telah menerbitkan buku-buku yang bertajuk "My First Cartoonal Encyclopee – Dunia Perbankan", "My First Vocabeelary – Lets Go To The Bank", "Peranti Saji Indonesia" dan "Mandiri Sahabatku".

2.5.4 Pemberian Beasiswa dan Dukungan Pendidikan Lainnya

tanggung jawab sosial perusahaan

Bentuk lain komitmen Bank Mandiri dalam bidang pendidikan adalah melalui pemberian bantuan Beasiswa Mandiri Prestasi yang diberikan kepada siswa/mahasiswa berprestasi dari golongan kurang mampu. Pemberian beasiswa dilaksanakan bekerjasama dengan Lembaga Pendidikan atau Yayasan yang peduli atas kemajuan pendidikan di Indonesia. Selama tahun 2013, Bank Mandiri telah memberikan beasiswa kepada lebih dari 700 siswa/mahasiswa di Indonesia.

Dukungan pendidikan lainnya diberikan Bank Mandiri antara lain dalam bentuk pelaksanaan program Pelatihan Kejuruan bagi siswa SMA dan SMK bekerjasama dengan PT Krakatau Steel, penyediaan Kapal Pintar Mandiri bekerjasama Solidaritas Istri Kabinet Indonesia Bersatu sebagai sarana edukasi untuk anak-anak di wilayah perbatasan dan pelaksanaan program *Training of Trainers* bekerjasama dengan Pusar Studi Qur'an untuk meningkatkan kompetensi para Da'i/penyuluh agama/tenaga pengajar dalam pengajaran Al Qur'an secara profesional dan berwawasan moderat.

3. FINANCIAL LITERACY

Pilar terakhir dari strategi CSR Mandiri adalah program Financial Literacy, yaitu kegiatan edukasi yang bertujuan agar masyarakat mampu menyusun perencanaan keuangan pribadi dan keluarga. Bank Mandiri berharap melalui pelaksanaan program ini, dapat menanamkan mindset baru kepada masyarakat bahwa melalui penyusunan perencanaan keuangan yang baik dapat mendukung kemajuan finansialnya secara overall.

Program Financial Literacy yang dilaksanakan dalam bentuk workshop dan klinik konsultasi ini untuk pertama kalinya dijalankan pada tahun 2013 ini dan ditargetkan akan diikuti oleh lebih dari 10 ribu peserta. Kegiatan yang telah diikuti oleh sekitar 2.000 peserta ini diharapkan dapat mendukung peningkatan perekonomian peserta tersebut.

4. KEGIATAN CSR LAINNYA

Selain implementasi tiga pilar kegiatan CSR Mandiri tersebut di atas, Bank Mandiri juga melakukan beberapa kegiatan CSR lainnya dalam bentuk :

4.1 Mandiri Peduli Lingkungan

Untuk menunjang terciptanya lingkungan yang bersih dan sehat, melalui program Mandiri Kotaku Bersih Jakartaku Bank Mandiri dan Hariian Indopos mencoba untuk memberdayakan warga Jakarta dan Kepulauan Seribu. Program ini dilaksanakan dalam bentuk pemilihan wilayah terbaik dalam hal kebersihan dan manajemen sampah, penghijauan tanaman obat rumah tangga, kerja bakti warga, estetika, kebijakan lokal dan *branding*.

Tujuan utama dari program ini adalah untuk menggugah rasa sosial dan memelihara semangat gotong royong serta meningkatkan kepedulian masyarakat dalam menata dan menjaga kebersihan lingkungannya. Adapun kepada pemenang kompetisi Bank Mandiri memberikan hadiah uang tunai untuk membantu aktivitas warga dalam bersosial, membeli perlengkapan untuk kebersihan, penghijauan dan kegiatan kebersamaan bersosial.

Selain program MKBJ, Bank Mandiri juga melaksanakan kegiatan Bersahabat Kotaku, Mandiri Labuan Bajoku sebagai bentuk komitmen dan kepedulian untuk membuat kota Labuan Bajo, NTT lebih bersih, indah, nyaman dan tertata yang yang pada akhirnya dapat mendukung keberhasilan sektor pariwisata Labuan Bajo yang telah dikenal sebagai Kota Wisata Komodo. Kegiatan yang dilaksanakan dalam program Bersahabat Kotaku, Mandiri Labuan Bajoku adalah membangun kesadaran masyarakat untuk menjaga kebersihan lingkungannya pekarangan rumahnya masing-masing maupun secara bergotong-royong di wilayah RT masing-masing,



tanggung jawab sosial perusahaan

memelihara sanitasi lingkungan agar tetap higienis dan melestarikan lingkungan alam sekitarnya baik di pekarangan rumah maupun di lokasi yang membutuhkan penghijauan.

Salah satu bentuk komitmen dan kepedulian Bank Mandiri terhadap upaya kepedulian lingkungan lainnya diwujudkan melalui pelaksanaan program Listrik Desa Mandiri bagi masyarakat adat Banten Kidul yang berdomisili dalam Taman Nasional Gunung Halimun Salak di wilayah selatan perbatasan provinsi Jawa Barat dan Banten. Penyediaan listrik bersumber dari Pembangkit Listrik Tenaga Mikro Hidro (PLTMH) dengan memanfaatkan tenaga air Sungai Cisono sebagai sumber energi terbarukan. Dengan adanya hubungan dan saling ketergantungan antara hutan, air dan operasional PLTMH maka diharapkan masyarakat akan tetap menjaga kesinambungan operasional PLTMH melalui pelestarian hutan.

4.2 Mandiri Peduli Kesehatan

Bentuk implementasi program CSR Bank Mandiri lainnya adalah melalui program kepedulian kepada masyarakat dalam bidang kesehatan, baik dalam pelaksanaan kegiatan maupun penyediaan sarana penunjang kesehatan. Terkait kegiatan kesehatan, program utama yang telah diselenggarakan sejak tahun 2004 mencakup upaya menurunkan tingkat prevalensi penyakit tuberkulosis (TBC), bekerjasama dengan Perkumpulan Pemberantasan Tuberkulosis Indonesia (PPTI). Hingga tahun 2013, jumlah penderita TBC yang telah menerima bantuan pengobatan sebanyak lebih dari 9.000 penderita TBC. Selain itu, untuk mendukung proses pengobatan kepada para penderita Bank Mandiri juga telah memberikan bantuan renovasi bangunan Klinik Paru PPTI agar para penderita TBC dapat berobat dengan nyaman dan aman.

Selain PPTI, Bank Mandiri juga bekerjasama dengan Yayasan Kanker Indonesia membantu 140 orang penderita kanker dari kalangan kurang mampu untuk menanggulangi masalah kanker yang dialaminya serta membantu biaya pengobatan dan tindakan medis awal bagi pasien tersebut. Adapun khusus untuk mendukung tingkat kesembuhan penderita kanker usia anak – anak, Bank Mandiri bekerjasama dengan Yayasan Onkologi Anak Indonesia telah menyediakan mobil transportasi antar jemput yang akan memudahkan anak penderita kanker saat harus menjalani pengobatan.

Kepedulian sosial Bank Mandiri di bidang kesehatan kepada masyarakat kurang mampu ditunjukkan pula dalam bentuk operasi bibir sumbing, operasi hernia, operasi katarak dan khitanan masal. Selain itu, Bank Mandiri juga melaksanakan Pasar Murah dengan menyediakan 40.000 paket sembako yang didistribusikan di 10 lokasi. Paket sembako yang disediakan berisi 5 kg beras, 1 liter minyak, 1 kg gula, 5 bungkus mie instant dan 2 bungkus biskuit. Seluruh paket tersebut dijual dengan harga yang terjangkau dan lebih murah 50% dari harga pasaran. Melalui kegiatan ini, Bank Mandiri ingin berbagi kebahagiaan di bulan Ramadhan menjelang Idul Fitri 1434 Hijriah dengan seluruh lapisan masyarakat di berbagai tempat sekaligus meringankan beban masyarakat akibat kenaikan harga BBM.

tanggung jawab sosial perusahaan

4.3 Mandiri Peduli Sarana

Program Mandiri Peduli Sarana merupakan bentuk tanggung jawab sosial Bank Mandiri terhadap lingkungan di sekitar wilayah usaha Bank Mandiri yang diwujudkan melalui renovasi maupun pembangunan sarana prasarana umum dan tempat ibadah serta pemberian bantuan bagi kaum miskin.

Selama tahun 2013, Bank Mandiri telah melaksanakan renovasi maupun pembangunan sarana guna mendukung pengembangan pendidikan terhadap lebih dari 16 bangunan di berbagai lembaga pendidikan (mulai dari tingkat SD hingga perguruan tinggi). Selain itu, Bank Mandiri juga memberikan bantuan prasarana penunjang pendidikan lainnya berupa pengadaan mobil pintar, bus kampus, pembangunan jalur, halte dan sepeda kampus, pengadaan fasilitas perpustakaan dan penyediaan sarana komputer dan printer. Adapun perbaikan sarana umum lainnya diwujudkan dalam bentuk restorasi situs Bung Karno, pembangunan MCK, pompa air, penyedot hama dan peralatan tenun bukan mesin.

Selain itu, selama tahun 2013 Bank Mandiri juga melakukan kegiatan pembangunan ataupun renovasi sarana peribadatan di seluruh wilayah Indonesia yang meliputi 32 masjid/mushola, 22 Gereja dan 2 Pura.

Selain penyediaan sarana dan prasarana, Bank Mandiri juga melaksanakan pemberian santunan kepada 800 anak yang terdiri dari anak yatim/dhuafa, siswa SLB tuna rungu dan anak penderita kanker yang ada di sekitar wilayah Jabodetabek. Kegiatan ini merupakan salah satu bentuk kepedulian Bank Mandiri terhadap lingkungan sekitar dengan harapan bahwa bantuan yang diberikan tersebut dapat meringankan beban dan memberikan kebahagiaan kepada anak-anak yatim dan tidak mampu.

Selain santunan dalam rangka hari raya Idul Fitri, Bank Mandiri dan Pengurus Besar Nahdlatul Ulama juga menggelar Mudik Bersama bagi warga nahdliyin di wilayah Jabodetabek ke wilayah Jawa, Madura dan Bali. Kegiatan mudik bersama ini merupakan upaya Bank Mandiri untuk membantu masyarakat yang ingin merayakan Idul Fitri bersama keluarga di kampung halaman.

4.4 Mandiri Peduli Bencana

Sebagai bentuk kepedulian terhadap korban bencana alam, selama tahun 2013 Bank Mandiri telah memberikan bantuan kepada korban bencana banjir di beberapa daerah antara lain yaitu DKI Jakarta, Ambon-Sulawesi Utara, Manado-Sulawesi Utara, Karawang – Jawa Barat dan Cikampek - Jawa Barat, Lampung dan Kendari – Sulawesi Tenggara. Selain itu, Bank Mandiri juga memberikan bantuan kepada korban bencana tanah longsor di Manado, Sulawesi Utara dan Jorong, Sumatera Barat, serta bantuan kepada korban bencana gempa di Lombok, NTB dan Aceh Tengah.

Selain pemberian bantuan langsung kepada korban bencana, Bank Mandiri telah menyerahkan 20 ribu Kompor Mandiri berikut 20 ribu refill bahan bakar kepada Palang Merah Indonesia dan Badan Nasional Penanggulangan Bencana untuk disalurkan saat terjadi bencana. Kompor serbaguna dan mudah dipindahkan itu diciptakan oleh pemenang Mandiri Young Technopreneur 2011 yaitu Achmad Ferdiansyah dimana sebagai Pemenang, Achmad telah diberikan *project capital* oleh Bank Mandiri untuk membuat Kompor Mandiri berikut refill bahan bakar tersebut yang diharapkan dapat dimanfaatkan dalam upaya penanganan bencana di berbagai wilayah Indonesia.



tanggung jawab sosial perusahaan

PROGRAM KEMITRAAN

Melalui pelaksanaan Program Kemitraan, Bank Mandiri mendorong kemampuan masyarakat untuk menjadi lebih mandiri dan sejahtera, dimana Program Kemitraan bukan saja memberikan alternatif solusi sumber daya keuangan kepada pelaku usaha, namun juga memberikan stimulasi bagi Mitra Binaan untuk terus mengembangkan potensi melalui pembinaan yang diberikan sehingga Mitra Binaan dapat berkembang menjadi pengusaha yang tangguh, mandiri, beretika dan pada akhirnya mampu mengakses fasilitas perbankan secara komersial.

Selain melalui mekanisme *one by one*, hingga saat ini Bank Mandiri tetap melaksanakan penyaluran pinjaman Program Kemitraan melalui program *linkage* bekerjasama dengan perusahaan atau institusi tertentu melalui skema inti plasma yang saling menguntungkan.

Pada pelaksanaannya penyaluran Pinjaman Program Kemitraan dengan pola *linkage* tersebut dijalankan bekerjasama dengan perusahaan yang telah menjadi nasabah Bank Mandiri, terutama pada segmen *corporate* dan *commercial*. Perusahaan-perusahaan ini dipilih berdasarkan kemampuan dan komitmennya untuk melakukan pembinaan usaha secara berkesinambungan kepada mitra usaha mereka.

Selama tahun 2013, tercatat sebanyak 1.801 pengusaha kecil telah menjadi Mitra Binaan Mandiri sehingga total Mitra Binaan Mandiri sampai dengan tahun 2013 mencapai 54.867 pengusaha. Untuk mendukung perkembangan usaha Mitra Binaan tersebut, Bank Mandiri tidak hanya memberikan pinjaman, namun juga berkomitmen untuk memberikan pembinaan kepada Mitra Binaan guna menjadikan mereka sebagai pengusaha yang *bankable* dan mampu berkembang menjadi tangguh dan mandiri.

Di tahun 2013, Bank Mandiri telah menyelenggarakan kegiatan pelatihan kepada Mitra Binaan antara lain pelatihan mengenai pembukuan, penyusunan laporan keuangan, motivasi dan pengenalan perpajakan serta pelatihan Managing The Brand, Customer Service dan Product Design.

Hal lain yang dilakukan Bank Mandiri adalah pemberian bantuan promosi kepada para Mitra Binaan Mandiri dalam bentuk pameran, dimana selama tahun 2013 Bank Mandiri telah berhasil mengikutsertakan beberapa Mitra Binaan antara lain dalam pameran Wirausaha Mandiri Expo, Java Week, Mandiri Expo – Pre event Pasar Indonesia, Semarang Bazaar Ramadhan, Pasar Indonesia dan IBEX 2013.

Halaman ini sengaja dikosongkan



topeng barong bali

**REFERENSI
OTORITAS JASA KEUANGAN
(OJK)**





REFERENSI OTORITAS JASA KEUANGAN (OJK)		
KRITERIA	PENJELASAN	HALAMAN
I. Umum		
Laporan tahunan disajikan dalam bahasa Indonesia yang baik dan benar dan dianjurkan menyajikan juga dalam bahasa Inggris.		√
Laporan tahunan dicetak dengan kualitas yang baik dan menggunakan jenis dan ukuran huruf yang mudah dibaca.		√
Laporan tahunan mencantumkan identitas perusahaan dengan jelas.	Nama Perusahaan dan Tahun Annual Report ditampilkan di: 1. Sampul muka; 2. Samping; 3. Sampul belakang; 4. Setiap halaman	√
Laporan tahunan ditampilkan di website perusahaan		√
II. Ikhtisar Data Keuangan Penting		
Informasi hasil usaha perusahaan dalam bentuk perbandingan selama 3 (tiga) tahun buku atau sejak memulai usahanya jika perusahaan tersebut menjalankan kegiatan usahanya selama kurang dari 3 (tiga) tahun.	Informasi memuat antara lain: 1. Penjualan/pendapatan usaha 2. Laba (rugi) 3. Total laba (rugi) komprehensif 4. Laba (rugi) per saham	16
Informasi posisi keuangan perusahaan dalam bentuk perbandingan selama 3 (tiga) tahun buku atau sejak memulai usahanya jika perusahaan tersebut menjalankan kegiatan usahanya selama kurang dari 3 (tiga) tahun.	Informasi memuat antara lain: 1. Modal kerja bersih 2. Jumlah investasi pada entitas asosiasi dan/atau joint venture 3. Jumlah aset 4. Jumlah liabilitas 5. Jumlah ekuitas	16
Rasio keuangan dalam bentuk perbandingan selama 3 (tiga) tahun buku atau sejak memulai usahanya jika perusahaan tersebut menjalankan kegiatan usahanya selama kurang dari 3 (tiga) tahun.	Informasi memuat 5 (lima) rasio keuangan yang umum dan relevan dengan industri perusahaan.	17
Informasi harga saham dalam bentuk tabel dan grafik.	Informasi dalam bentuk tabel dan grafik yang memuat: 1. Jumlah saham yang beredar; 2. Kapitalisasi pasar; 3. Harga saham tertinggi, terendah, dan penutupan; dan 4. Volume perdagangan untuk setiap masa triwulan dalam 2 (dua) tahun buku terakhir (jika ada).	18
Informasi mengenai obligasi, sukuk atau obligasi konversi yang masih beredar dalam 2 (dua) tahun buku terakhir.	Informasi memuat: 1. Jumlah obligasi/sukuk/obligasi konversi yang beredar (outstanding) 2. Tingkat bunga/imbilan 3. Tanggal jatuh tempo 4. Peringkat obligasi/sukuk	19
III. Laporan Dewan Komisaris dan Direksi		
Laporan Dewan Komisaris	Memuat hal-hal sebagai berikut: 1. Penilaian atas kinerja Direksi mengenai pengelolaan perusahaan 2. Pandangan atas prospek usaha perusahaan yang disusun oleh Direksi. 3. Perubahan komposisi Dewan Komisaris dan alasan perubahannya (jika ada)	29-40
Laporan Direksi	Memuat hal-hal sebagai berikut: 1. Analisis atas kinerja perusahaan, yang mencakup antara lain kebijakan strategis, perbandingan antara hasil yang dicapai dengan yang ditargetkan, dan kendala-kendala yang dihadapi perusahaan 2. Gambaran tentang prospek usaha 3. Penerapan tata kelola perusahaan 4. Perubahan komposisi anggota Direksi dan alasan perubahannya (jika ada)	45-55

REFERENSI OTORITAS JASA KEUANGAN (OJK)		
KRITERIA	PENJELASAN	HALAMAN
Tanda tangan anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris	Memuat hal-hal sebagai berikut: 1. Tanda tangan dituangkan pada lembaran tersendiri 2. Pernyataan bahwa Direksi dan Dewan Komisaris bertanggung jawab penuh atas kebenaran isi laporan tahunan. 3. Ditandatangani seluruh anggota Dewan Komisaris dan anggota Direksi dengan menyebutkan nama dan jabatannya 4. Penjelasan tertulis dalam surat tersendiri dari yang bersangkutan dalam hal terdapat anggota Dewan Komisaris atau Direksi yang tidak menandatangani laporan tahunan, atau: penjelasan tertulis dalam surat tersendiri dari anggota yang lain dalam hal tidak terdapat penjelasan tertulis dari yang bersangkutan	58-59
IV. Profil Perusahaan		
Nama dan alamat lengkap perusahaan	Informasi memuat antara lain nama dan alamat, kode pos, no. Telp, no. Fax, email, dan website	62
Riwayat singkat perusahaan	Mencakup antara lain: tanggal/tahun pendirian, nama, dan perubahan nama perusahaan (jika ada).	64
Bidang usaha	Uraian mengenai antara lain: 1. Kegiatan usaha perusahaan menurut anggaran dasar terakhir; dan 2. Penjelasan mengenai produk dan/atau jasa yang dihasilkan	63
Struktur organisasi	Dalam bentuk bagan, meliputi nama dan jabatan paling kurang sampai dengan struktur satu tingkat di bawah direksi	66-67
Visi dan misi perusahaan	Mencakup: 1. visi perusahaan; 2. misi perusahaan; dan 3. keterangan bahwa visi dan misi tersebut telah disetujui oleh Direksi/Dewan Komisaris	68-69
Identitas dan riwayat hidup singkat anggota Dewan Komisaris	Informasi memuat antara lain: 1. Nama 2. Jabatan (termasuk jabatan pada perusahaan atau lembaga lain) 3. Umur 4. Pendidikan 5. Pengalaman kerja 6. Tanggal penunjukan pertama kali sebagai anggota Dewan Komisaris	70-73
Identitas dan riwayat hidup singkat anggota Direksi	Informasi memuat antara lain: 1. Nama 2. Jabatan (termasuk jabatan pada perusahaan atau lembaga lain) 3. Umur 4. Pendidikan 5. Pengalaman kerja 6. Tanggal penunjukan pertama kali sebagai anggota Direksi	74-81
Jumlah karyawan (komparatif 2 tahun) dan deskripsi pengembangan kompetensinya (misal: aspek pendidikan dan pelatihan karyawan)	Informasi memuat antara lain: 1. Jumlah karyawan untuk masing-masing level organisasi 2. Jumlah karyawan untuk masing-masing tingkat pendidikan 3. Pelatihan karyawan yang telah dilakukan dengan mencerminkan adanya persamaan kesempatan kepada seluruh karyawan 4. Biaya yang telah dikeluarkan	51, 85-99
Komposisi pemegang saham	Mencakup antara lain: 1. Nama pemegang saham yang memiliki 5% atau lebih saham 2. Nama direktur dan komisaris yang memiliki saham 3. Kelompok pemegang saham masyarakat dengan kepemilikan saham masing-masing kurang dari 5%, dan persentase kepemilikannya	100-102



REFERENSI OTORITAS JASA KEUANGAN (OJK)		
KRITERIA	PENJELASAN	HALAMAN
Daftar entitas anak dan/atau entitas asosiasi	Informasi memuat antara lain : 1. Nama entitas anak dan/atau asosiasi 2. Persentase kepemilikan saham 3. Keterangan tentang bidang usaha entitas anak dan/atau entitas asosiasi 4. Keterangan status operasi entitas anak dan/atau entitas asosiasi (telah beroperasi atau belum beroperasi)	104-105
Struktur grup perusahaan	Struktur grup perusahaan yang menggambarkan entitas anak, entitas asosiasi, joint venture, dan special purpose vehicle (SPV), atau pernyataan tidak memiliki grup	103
Kronologis pencatatan saham	Mencakup antara lain: 1. Kronologis pencatatan saham 2. Jenis tindakan korporasi (corporate action) yang menyebabkan perubahan jumlah saham 3. Perubahan jumlah saham dari awal pencatatan sampai dengan akhir tahun buku 4. Nama bursa dimana saham perusahaan dicatatkan	106
Kronologis pencatatan efek lainnya;	Mencakup antara lain: 1. Kronologis pencatatan efek lainnya 2. Jenis tindakan korporasi (corporate action) yang menyebabkan perubahan jumlah efek lainnya 3. Perubahan jumlah efek lainnya dari awal pencatatan sampai dengan akhir tahun buku 4. Nama Bursa dimana efek lainnya dicatatkan 5. Peringkat efek	106
Nama dan alamat lembaga dan atau profesi penunjang pasar modal	Informasi memuat antara lain: 1. Nama dan alamat BAE 2. Nama dan alamat Kantor Akuntan Publik 3. Nama dan alamat Perusahaan Peringkat Efek	107
Penghargaan dan/atau sertifikasi yang diterima perusahaan baik yang berskala nasional maupun internasional	Informasi memuat antara lain: 1. Nama penghargaan dan/atau sertifikasi 2. Tahun perolehan 3. Badan pemberi penghargaan dan/atau sertifikasi 4. Masa berlaku (untuk sertifikasi)	22-25, 360-361
Nama dan alamat entitas anak dan/atau kantor cabang atau kantor perwakilan (jika ada)		104-105, 524
V. Analisis dan Pembahasan Manajemen atas Kinerja Perusahaan		
Tinjauan operasi per segmen usaha	Memuat uraian mengenai: 1. Produksi/kegiatan usaha; 2. Peningkatan/penurunan kapasitas produksi; 3. Penjualan/pendapatan usaha; 4. Profitabilitas; untuk masing-masing segmen usaha yang diungkapkan dalam laporan keuangan (jika ada)	115-158
Uraian atas kinerja keuangan perusahaan	Analisis kinerja keuangan yang mencakup perbandingan antara kinerja keuangan tahun yang bersangkutan dengan tahun sebelumnya (dalam bentuk narasi dan tabel), antara lain mengenai: 1. Aset lancar, aset tidak lancar, dan total aset 2. Liabilitas jangka pendek, liabilitas jangka panjang dan total liabilitas 3. Ekuitas 4. Penjualan/pendapatan usaha, beban dan laba (rugi), pendapatan komprehensif lain, dan total laba (rugi) komprehensif 5. Arus kas	305-325
Bahasan dan analisis tentang kemampuan membayar utang dan tingkat kolektibilitas piutang perusahaan, dengan menyajikan perhitungan rasio yang relevan	Penjelasan tentang : 1. Kemampuan membayar hutang, baik jangka pendek maupun jangka panjang 2. Tingkat kolektibilitas piutang	326-328

REFERENSI OTORITAS JASA KEUANGAN (OJK)		
KRITERIA	PENJELASAN	HALAMAN
Bahasan tentang struktur modal (capital structure), dan kebijakan manajemen atas struktur modal (capital structure policy)	Penjelasan atas: 1. Struktur modal (capital structure), dan 2. Kebijakan manajemen atas struktur modal (capital structure policies)	329
Bahasan mengenai ikatan yang material untuk investasi barang modal	Penjelasan tentang: 1. Tujuan dari ikatan tersebut 2. Sumber dana yang diharapkan untuk memenuhi ikatan-ikatan tersebut 3. Mata uang yang menjadi denominasi 4. Langkah-langkah yang direncanakan perusahaan untuk melindungi risiko dari posisi mata uang asing yang terkait Catatan: apabila perusahaan tidak mempunyai ikatan terkait investasi barang modal, agar diungkapkan	331-332
Jika laporan keuangan mengungkapkan peningkatan atau penurunan yang material dari penjualan/pendapatan bersih, maka berikan bahasan tentang sejauh mana perubahan tersebut dapat dikaitkan dengan jumlah barang atau jasa yang dijual, dan/atau adanya produk atau jasa baru.	Penjelasan mengenai: 1. Besar peningkatan/penurunan penjualan atau pendapatan bersih 2. Faktor penyebab peningkatan/penurunan material dari penjualan atau pendapatan bersih yang dikaitkan dengan jumlah barang atau jasa yang dijual, dan/atau adanya produk atau jasa baru.	333-335
Informasi perbandingan antara target pada awal tahun buku dengan hasil yang dicapai (realisasi), dan target atau proyeksi yang ingin dicapai untuk satu tahun mendatang mengenai pendapatan, laba, struktur permodalan, atau lainnya yang dianggap penting bagi perusahaan	Informasi memuat antara lain: 1. perbandingan antara target pada awal tahun buku dengan hasil yang dicapai (realisasi) 2. target atau proyeksi yang ingin dicapai dalam satu tahun mendatang	336
Informasi dan fakta material yang terjadi setelah tanggal laporan akuntan	Uraian kejadian penting setelah tanggal laporan akuntan termasuk dampaknya terhadap kinerja dan risiko usaha di masa mendatang. Catatan: apabila tidak ada kejadian penting setelah tanggal laporan akuntan, agar diungkapkan	336
Uraian tentang prospek usaha perusahaan	Uraian mengenai prospek perusahaan dikaitkan dengan industri dan ekonomi secara umum disertai data pendukung kuantitatif dari sumber data yang layak dipercaya	337-338
Uraian tentang aspek pemasaran	Uraian tentang aspek pemasaran atas produk dan/atau jasa perusahaan, antara lain strategi pemasaran dan pangsa pasar	339-340
Uraian mengenai kebijakan dividen dan jumlah dividen kas per saham dan jumlah dividen per tahun yang diumumkan atau dibayar selama 2 (dua) tahun buku terakhir	Memuat uraian mengenai: 1. Jumlah dividen kas 2. Jumlah dividen kas per saham 3. Payout ratio untuk masing-masing tahun Catatan: apabila tidak ada pembagian dividen, agar diungkapkan alasannya	341
Realisasi penggunaan dana hasil penawaran umum (dalam hal perusahaan masih diwajibkan menyampaikan laporan realisasi penggunaan dana)	Memuat uraian mengenai: 1. Total perolehan dana, 2. Rencana penggunaan dana, 3. Rincian penggunaan dana, 4. Saldo dana, dan 5. Tanggal persetujuan RUPS atas perubahan penggunaan dana (jika ada)	342
Informasi material mengenai investasi, ekspansi, divestasi, penggabungan/peleburan usaha, akuisisi atau restrukturisasi utang/modal.	Memuat uraian mengenai: 1. Tujuan dilakukannya transaksi; 2. Nilai transaksi atau jumlah yg direstrukturisasi; 3. Sumber dana. Catatan: apabila tidak mempunyai transaksi dimaksud, agar diungkapkan	343-347



REFERENSI OTORITAS JASA KEUANGAN (OJK)		
KRITERIA	PENJELASAN	HALAMAN
Informasi transaksi material yang mengandung benturan kepentingan dan/atau transaksi dengan pihak afiliasi.	Memuat uraian mengenai: 1. Nama pihak yang bertransaksi dan sifat hubungan afiliasi; 2. Penjelasan mengenai kewajaran transaksi; 3. Alasan dilakukannya transaksi; 4. Realisasi transaksi pada periode berjalan; 5. Kebijakan perusahaan terkait dengan mekanisme review atas transaksi; 6. Pemenuhan peraturan dan ketentuan terkait Catatan: apabila tidak mempunyai transaksi dimaksud, agar diungkapkan	343-347
Uraian mengenai perubahan peraturan perundang-undangan yang berpengaruh signifikan terhadap perusahaan	Uraian memuat antara lain: perubahan peraturan perundang-undangan dan dampaknya terhadap perusahaan Catatan: apabila tidak terdapat perubahan peraturan perundang-undangan yang berpengaruh signifikan, agar diungkapkan	348-350
Uraian mengenai perubahan kebijakan akuntansi	Uraian memuat antara lain: perubahan kebijakan akuntansi, alasan dan dampaknya terhadap laporan keuangan Catatan: apabila tidak terdapat perubahan kebijakan akuntansi, agar diungkapkan	350
VI. Tata Kelola Perusahaan Yang Baik		
Uraian Dewan Komisaris	Uraian memuat antara lain: 1. Uraian tanggung jawab Dewan Komisaris 2. Pengungkapan prosedur penetapan remunerasi 3. Struktur remunerasi yang menunjukkan komponen remunerasi dan jumlah nominal per komponen untuk setiap anggota Dewan Komisaris 4. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran Dewan Komisaris dalam pertemuan 5. Program pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi Dewan Komisaris 6. Pengungkapan mengenai Board Charter (pedoman dan tata tertib kerja Dewan Komisaris)	379-388
Uraian Direksi	Uraian memuat antara lain: 1. Ruang lingkup pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing anggota Direksi 2. Frekuensi pertemuan 3. Tingkat kehadiran anggota direksi dalam pertemuan 4. Program pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi direksi 5. Pengungkapan mengenai Board Charter (pedoman dan tata tertib kerja Direksi)	389-410
Assessment terhadap anggota Dewan Komisaris dan/atau Direksi	Mencakup antara lain: 1. Proses pelaksanaan assessment atas kinerja anggota Dewan Komisaris dan/atau Direksi 2. Kriteria yang digunakan dalam pelaksanaan assessment atas kinerja anggota Dewan Komisaris dan/atau Direksi 3. Pihak yang melakukan assessment	384, 404-405
Uraian mengenai kebijakan remunerasi bagi Direksi	Mencakup antara lain: 1. Pengungkapan prosedur penetapan remunerasi 2. Struktur remunerasi yang menunjukkan jenis dan jumlah imbalan jangka pendek, pasca kerja, dan/atau jangka panjang lainnya untuk setiap anggota Direksi 3. Pengungkapan indikator kinerja untuk mengukur performance Direksi	406-408
Informasi mengenai Pemegang Saham Utama dan Pengendali, baik langsung maupun tidak langsung, sampai kepada pemilik individu	Dalam bentuk skema atau diagram	103

REFERENSI OTORITAS JASA KEUANGAN (OJK)		
KRITERIA	PENJELASAN	HALAMAN
Pengungkapan hubungan afiliasi antara anggota Direksi, Dewan Komisaris, dan Pemegang Saham Utama dan/atau Pengendali	Mencakup antara lain: 1. Hubungan afiliasi antara anggota Direksi dengan anggota Direksi lainnya 2. Hubungan afiliasi antara anggota Direksi dengan anggota Dewan Komisaris 3. Hubungan afiliasi antara anggota Direksi dengan Pemegang Saham Utama dan/atau Pengendali 4. Hubungan afiliasi antara anggota Dewan Komisaris dengan anggota Dewan Komisaris lainnya 5. Hubungan afiliasi antara anggota Dewan Komisaris dengan Pemegang Saham Utama dan/atau Pengendali Catatan: apabila tidak mempunyai hubungan afiliasi dimaksud, agar diungkapkan	411-412
Komite Audit	Mencakup antara lain: 1. Nama dan jabatan anggota komite audit 2. Kualifikasi pendidikan dan pengalaman kerja anggota komite audit 3. Independensi anggota komite audit 4. Uraian tugas dan tanggung jawab 5. Laporan singkat pelaksanaan kegiatan komite audit 6. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran komite audit	416-419
Komite Nominasi dan Remunerasi	Mencakup antara lain: 1. Nama, jabatan, dan riwayat hidup singkat anggota komite nominasi dan/atau remunerasi 2. Independensi anggota komite nominasi dan/atau remunerasi 3. Uraian tugas dan tanggung jawab 4. Uraian pelaksanaan kegiatan komite nominasi dan/atau remunerasi 5. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran komite nominasi dan/atau remunerasi	419-421
Komite-komite lain di bawah Dewan Komisaris yang dimiliki oleh perusahaan	Mencakup antara lain: 1. Nama, jabatan, dan riwayat hidup singkat anggota komite lain 2. Independensi anggota komite lain 3. Uraian tugas dan tanggung jawab 4. Uraian pelaksanaan kegiatan komite lain 5. Frekuensi pertemuan dan tingkat kehadiran komite lain	422-425
Uraian tugas dan fungsi Sekretaris Perusahaan	Mencakup antara lain: 1. Nama dan riwayat jabatan singkat sekretaris perusahaan 2. Uraian pelaksanaan tugas sekretaris perusahaan	444
Uraian mengenai unit audit internal	Mencakup antara lain: 1. Nama ketua unit audit internal 2. Jumlah pegawai (auditor internal) pada unit audit internal 3. Kualifikasi/sertifikasi sebagai profesi audit internal 4. Kedudukan unit audit internal dalam struktur perusahaan 5. Uraian pelaksanaan tugas 6. Pihak yang mengangkat/memberhentikan ketua unit audit internal	448-454



REFERENSI OTORITAS JASA KEUANGAN (OJK)		
KRITERIA	PENJELASAN	HALAMAN
Akuntan Perseroan	Informasi memuat antara lain: 1. Jumlah periode akuntan telah melakukan audit laporan keuangan tahunan 2. Jumlah periode Kantor Akuntan Publik telah melakukan audit laporan keuangan tahunan 3. Besarnya fee untuk masing-masing jenis jasa yang diberikan oleh akuntan publik 4. Jasa lain yang diberikan akuntan selain jasa audit laporan keuangan tahunan Catatan: apabila tidak ada jasa lain dimaksud, agar diungkapkan	454-455
Uraian mengenai manajemen risiko perusahaan	Mencakup antara lain: 1. Penjelasan mengenai sistem manajemen risiko 2. Penjelasan mengenai evaluasi yang dilakukan atas efektivitas sistem manajemen risiko 3. Penjelasan mengenai risiko-risiko yang dihadapi perusahaan 4. Upaya untuk mengelola risiko tersebut	456-465 159-275
Uraian mengenai sistem pengendalian intern	Mencakup antara lain: 1. Penjelasan singkat mengenai sistem pengendalian intern, antara lain mencakup pengendalian keuangan dan operasional 2. Penjelasan kesesuaian sistem pengendalian intern dengan kerangka yang diakui secara internasional/COSO (control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring activities) 3. Penjelasan mengenai evaluasi yang dilakukan atas efektivitas sistem pengendalian intern	37-38, 297, 448, 453, 458-459
Uraian mengenai corporate social responsibility yang terkait dengan lingkungan hidup	Mencakup antara lain informasi tentang: 1. Kebijakan, 2. Kegiatan yang dilakukan, dan 3. Dampak keuangan dari kegiatan terkait program lingkungan hidup yang berhubungan dengan kegiatan operasional perusahaan, seperti penggunaan material dan energi yang ramah lingkungan dan dapat didaur ulang, sistem pengolahan limbah perusahaan, dan lain-lain 4. Sertifikasi di bidang lingkungan yang dimiliki	507-508
Uraian mengenai corporate social responsibility yang terkait dengan ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan kerja	Mencakup antara lain informasi tentang: 1. Kebijakan, 2. Kegiatan yang dilakukan, dan 3. Dampak keuangan dari kegiatan terkait praktik ketenagakerjaan, kesehatan, dan keselamatan kerja, seperti kesetaraan gender dan kesempatan kerja, sarana dan keselamatan kerja, tingkat turnover karyawan, tingkat kecelakaan kerja, dan lain-lain	508
Uraian mengenai corporate social responsibility yang terkait dengan pengembangan sosial dan kemasyarakatan	Mencakup antara lain informasi tentang: 1. Kebijakan, 2. Kegiatan yang dilakukan, dan 3. Dampak keuangan dari kegiatan terkait pengembangan sosial dan kemasyarakatan, seperti penggunaan tenaga kerja lokal, pemberdayaan masyarakat sekitar perusahaan, perbaikan sarana dan prasarana sosial, bentuk donasi lainnya, dan lain-lain.	499-501
Uraian mengenai corporate social responsibility yang terkait dengan tanggung jawab kepada konsumen	Mencakup antara lain: 1. Kebijakan, 2. Kegiatan yang dilakukan, dan 3. Dampak keuangan dari kegiatan terkait tanggung jawab produk, seperti kesehatan dan keselamatan konsumen, informasi produk, sarana, jumlah dan penanggulangan atas pengaduan konsumen, dan lain-lain	507

REFERENSI OTORITAS JASA KEUANGAN (OJK)		
KRITERIA	PENJELASAN	HALAMAN
Perkara penting yang sedang dihadapi oleh perusahaan, entitas anak, anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris yang menjabat pada periode laporan tahunan	Mencakup antara lain: 1. pokok perkara/gugatan 2. status penyelesaian perkara/gugatan 3. pengaruhnya terhadap kondisi perusahaan 4. sanksi administrasi yang dikenakan kepada entitas, anggota Direksi dan Dewan Komisaris, oleh otoritas terkait (pasar modal, perbankan dan lainnya) pada tahun buku terakhir (atau terdapat pernyataan bahwa tidak dikenakan sanksi administrasi) Catatan: dalam hal tidak berperkara, agar diungkapkan	466
Akses informasi dan data perusahaan	Uraian mengenai tersedianya akses informasi dan data perusahaan kepada publik, misalnya melalui website (dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris), media massa, mailing list, buletin, pertemuan dengan analis, dan sebagainya	467-472
Bahasan mengenai kode etik	Memuat uraian antara lain: 1. Isi kode etik 2. Pengungkapan bahwa kode etik berlaku bagi seluruh level organisasi 3. Upaya dalam penerapan dan penegakannya 4. Pernyataan mengenai budaya perusahaan (corporate culture) yang dimiliki perusahaan	473-476
Pengungkapan mengenai whistleblowing system	Memuat uraian tentang mekanisme whistleblowing system antara lain: 1. Penyampaian laporan pelanggaran 2. Perlindungan bagi whistleblower 3. Penanganan pengaduan 4. Pihak yang mengelola pengaduan 5. Hasil dari penanganan pengaduan	453, 477-479
VII. Informasi Keuangan		530
pernyataan direksi dan/atau dewan komisaris tentang tanggung jawab atas laporan keuangan	Kesesuaian dengan peraturan terkait tentang tanggung jawab atas laporan keuangan	Laporan Keuangan Konsolidasi
Opini auditor independen atas laporan keuangan		Laporan Keuangan Konsolidasi
Deskripsi auditor independen di opini	Deskripsi memuat tentang: 1. Nama & tanda tangan 2. Tanggal Laporan Audit 3. No. ijin KAP dan nomor ijin Akuntan Publik	Laporan Keuangan Konsolidasi
Laporan keuangan yang lengkap	Memuat secara lengkap unsur-unsur laporan keuangan: 1. Laporan posisi keuangan (neraca) 2. Laporan laba rugi komprehensif 3. Laporan perubahan ekuitas 4. Laporan arus kas 5. Catatan atas laporan keuangan 6. Laporan posisi keuangan pada awal periode komparatif yang disajikan ketika entitas menerapkan suatu kebijakan akuntansi secara retrospektif atau membuat penyajian kembali pos-pos laporan keuangan, atau ketika entitas mereklasifikasi pos-pos dalam laporannya (jika relevan)	Laporan Keuangan Konsolidasi LAMPIRAN 1/1 - 5/199
Pengungkapan dalam catatan atas laporan keuangan ketika entitas menerapkan suatu kebijakan akuntansi secara retrospektif atau membuat penyajian kembali pos-pos laporan keuangan, atau ketika entitas mereklasifikasi pos-pos dalam laporannya	Ada atau tidak ada pengungkapan sesuai dengan PSAK	LAMPIRAN 5/198 - 5/199



REFERENSI OTORITAS JASA KEUANGAN (OJK)		
KRITERIA	PENJELASAN	HALAMAN
Perbandingan tingkat profitabilitas	Perbandingan laba (rugi) tahun berjalan dengan tahun sebelumnya	Laporan Keuangan Konsolidasi LAMPIRAN 2/1 - 2/2
Laporan arus kas	Memenuhi ketentuan sebagai berikut: 1. Pengelompokan dalam tiga kategori aktivitas: operasi, investasi, dan pendanaan 2. Penggunaan metode langsung (direct method) untuk melaporkan arus kas dari aktivitas operasi 3. Pemisahan penyajian antara penerimaan kas dan/atau pengeluaran kas selama tahun berjalan pada aktivitas operasi, investasi dan pendanaan 4. Pengungkapan transaksi non kas harus dicantumkan dalam catatan atas laporan keuangan	Laporan Keuangan Konsolidasi LAMPIRAN 4/1 - 4/2
Ikhtisar kebijakan akuntansi	Meliputi sekurang-kurangnya: 1. Pernyataan kepatuhan terhadap SAK 2. Dasar pengukuran dan penyusunan laporan keuangan 3. Pengakuan pendapatan dan beban 4. Aset Tetap 5. Instrumen Keuangan	Laporan Keuangan Konsolidasi LAMPIRAN 5/14 - 5/47
Pengungkapan transaksi pihak berelasi	Hal-hal yang diungkapkan antara lain: 1. Nama pihak berelasi, serta sifat dan hubungan dengan pihak berelasi; 2. Nilai transaksi beserta persentasenya terhadap total pendapatan dan beban terkait; dan 3. Jumlah saldo beserta persentasenya terhadap total aset atau liabilitas.	Laporan Keuangan Konsolidasi LAMPIRAN 5/140 - 5/147
Pengungkapan yang berhubungan dengan Perpajakan	Hal-hal yang harus diungkapkan: 1. Rekonsiliasi fiskal dan perhitungan beban pajak kini; 2. Penjelasan hubungan antara beban (penghasilan) pajak dan laba akuntansi; 3. Pernyataan bahwa Laba Kena Pajak (LKP) hasil rekonsiliasi dijadikan dasar dalam pengisian SPT Tahunan PPh Badan; 4. Rincian aset dan liabilitas pajak tangguhan yang diakui pada laporan posisi keuangan untuk setiap periode penyajian, dan jumlah beban (penghasilan) pajak tangguhan yang diakui pada laporan laba rugi apabila jumlah tersebut tidak terlihat dari jumlah aset atau liabilitas pajak tangguhan yang diakui pada laporan posisi keuangan; dan 5. Pengungkapan ada atau tidak ada sengketa pajak.	Laporan Keuangan Konsolidasi LAMPIRAN 5/101 - 5/105
Pengungkapan yang berhubungan dengan Aset Tetap	Hal-hal yang harus diungkapkan: 1. Metode penyusutan yang digunakan; 2. Uraian mengenai kebijakan akuntansi yang dipilih antara model revaluasi dan model biaya;	Laporan Keuangan Konsolidasi LAMPIRAN 5/35
	3. Metode dan asumsi signifikan yang digunakan dalam mengestimasi nilai wajar aset tetap (untuk model revaluasi) atau pengungkapan nilai wajar aset tetap (untuk model biaya); dan	LAMPIRAN 5/88
	4. Rekonsiliasi jumlah tercatat bruto dan akumulasi penyusutan aset tetap pada awal dan akhir periode dengan menunjukkan: penambahan, pengurangan dan reklasifikasi	LAMPIRAN 5/86 - 5/587

REFERENSI OTORITAS JASA KEUANGAN (OJK)		
KRITERIA	PENJELASAN	HALAMAN
Kebijakan akuntansi yang berhubungan dengan imbalan kerja	Hal-hal yang harus diungkapkan: 1. Jenis imbalan kerja yang diberikan kepada karyawan; 2. Deskripsi umum mengenai jenis program imbalan pascakerja yang diselenggarakan oleh perusahaan; 3. Kebijakan akuntansi perusahaan dalam mengakui keuntungan dan kerugian aktuarial; dan 4. Pengakuan keuntungan dan kerugian untuk kurtailmen dan penyelesaian.	LAMPIRAN 5/46
Pengungkapan yang berhubungan dengan Instrumen Keuangan	Hal-hal yang harus diungkapkan: 1. Persyaratan, kondisi dan kebijakan akuntansi untuk setiap kelompok instrumen keuangan; 2. Klasifikasi instrumen keuangan; 3. Nilai wajar tiap kelompok instrumen keuangan; 4. Tujuan dan kebijakan manajemen risiko; 5. Penjelasan risiko yang terkait dengan instrumen keuangan: risiko pasar, risiko kredit dan risiko likuiditas; dan 6. Analisis risiko yang terkait dengan instrumen keuangan secara kuantitatif.	Laporan Keuangan Konsolidasi LAMPIRAN 5/15 - 5/27 LAMPIRAN 5/155 - 5/194
Penerbitan laporan keuangan	Hal-hal yang diungkapkan antara lain: 1. Tanggal laporan keuangan diotorisasi untuk terbit; dan 2. Pihak yang bertanggung jawab mengotorisasi laporan keuangan	Laporan Keuangan Konsolidasi LAMPIRAN 5/14



keris naga sasra

- 516 wholesale banking
- 518 export & import advisory
- 520 retail banking
- 524 alamat kantor cabang

PRODUK DAN LAYANAN





produk dan layanan wholesale banking

Institutional Banking	
Dana	Dana Pensiun Lembaga Keuangan (Dplk)
Tabungan	Paket Investasi Pasar Uang
Giro	Paket Investasi Pendapatan Tetap
Deposito On Call	Paket Investasi Saham
Deposito Berjangka	Paket Investasi Kombinasi
	Paket Investasi Syariah

Corporate Banking		
Cash Loan	Dana	Jasa/Non Cash Loan
Kredit Investasi	Tabungan Bisnis	Bank Guarantee
Kredit Modal Kerja	Giro	Counter Guarantee
		Trade Service
		- Pembiayaan Ekspor: Pre-export Financing, Pembiayaan Wesel Ekspor
		- Pembiayaan Impor: UPAS (Usance Payable at Sight), Trust Receipt, L/C, Non L/C, SBLC
Kredit Jangka Pendek	Deposit On Call	- Cash Pick-up & Delivery Service
		- Post-dated Checque (PDC) Warehousing
		- Corporate Service Window
		Mandiri Escrow & Account Bank Services
Pinjaman Rekening Koran	Deposito Berjangka	- Revenue & Cost Sharing
		- Sales & Purchase
		- Paying Agent for Special Purpose
Pinjaman Transaksi Khusus	e-Tax	
Fasilitas Treasury Line	Warkat Khusus	
	PIB Remote Area	

Institutional Banking	
Sindikasi Murni	
Club Deal	
Arranger	
Facility Agent	
Security Agent	
Assets Sales	
Co-marketing dengan Mandiri Sekuritas untuk Financial Advisory (Restructuring, Financial Advisor & Structured Finance, Debt Structure, Merger & Acquisition)	
Escrow Agent for Cash & Account Management Agreement	

produk dan layanan wholesale banking

Commercial & Business Banking		
Trade Finance	Assets	Cash Management
L/C Import	Mandiri Kredit Alat Berat	Mandiri Cash Management
Deferred Payment/ Trust Receipt	Mandiri Kredit Modal Kerja Plus	Mandiri Mass Transaction System
Bill Purchasing	Mandiri Kredit Modal Kerja Fixed Loan	Mandiri Retail Collection Point
Bill Collection	Mandiri Fasilitas kepada Kontraktor/ Subkontraktor di Perusahaan Pertambangan	Mandiri Virtual Account
Surat Kredit Berdokumen Dalam Negeri/SKBDN	Mandiri Fasilitas kepada Kontraktor/ Subkontraktor proyek APBN	Mandiri Bill Payment
Standby Letter of Credit/Standby L/C	Mandiri Fasilitas Kerjasama/Kredit melalui/ kepada Perusahaan Pembiayaan dalam rangka Pembiayaan kepada End User	Mandiri Bill Aggregator
Bank Guarantee	Mandiri Kredit Jangka Pendek	Mandiri Cash Concentration
Supply Chain Financing	Mandiri Kredit Agunan Deposito	Mandiri National Pooling
Pre-export Financing	Mandiri Fasilitas Kontraktor, Subkontraktor dan Mitra Telekomunikasi	Mandiri SOPP (Sistem Online Pembelian Produk Pertamina)
Forfeiting	Kredit Modal Kerja Warehouse Receipt	Mandiri Cashier Cash Management
Shipping Guarantee	Mandiri Dealer Financing	Mandiri Escrow dan Account Bank Service
Open Account Financing	Mandiri Distributor Financing	Mandiri Auto-debit
Counter Guarantee dalam rangka Sindikasi	Pembiayaan Kontraktor/Supplier/ Vendor/Rekanan Bank Mandiri/ BUMN/BUMD	Mandiri PDC Warehousing
	Mandiri Supplier Financing	Mandiri Cash Pick-Up & Delivery
	Program Bundling : a. Sektor Perdagangan Elektronik b. Sektor Food and Beverage c. Sektor Telekomunikasi d. Sektor Minyak dan Gas	Mandiri e-Tax
	Kredit Usaha Pembibitan Sapi (KUPS)	Mandiri Corporate SWIFT
		Mandiri Corporate Payable
		Mandiri Layanan Cash Management Lainnya

Dana Produk Dana	Produk Jasa
Mandiri Treasury Line	Trade Service
Mandiri Surat Keterangan Bank (SKB)	Arranger
Mandiri Giro Premiere	Underwriter
Mandiri Giro Escrow	Agent (Facility Agent: Security Agent & Escrow Agent)
Mandiri Deposito Premier	L/C Advice
Mandiri Giro Solusi (Bundling)	L/C Confirmation
	Mandiri Global Trade
	Mandiri easy-RTE

Trade Finance & Service
Export & Import Advisory



produk dan layanan

export & import advisory

Treasury International Banking Product & Services		
	Trade Finance	Trade Services
1. Cash Transaction Foreign Exchange Transaction (Today, Tomorrow, Spot) incl. Bank Notes	Export Usance Bills Discounting	L/C Issuance & Amendment
2. Derivative <ul style="list-style-type: none"> Foreign Exchange Transaction Interest Rate Transaction (Interest Rate Swap, Forward Rate Agreement) Foreign Exchange and Interest Rate Transaction (Cross Currency Swap) 	Forfeiting	Forfeiting L/C Advising
3. High Yield Investment Product <ul style="list-style-type: none"> Obligasi Negara (SPN, ORI, Sukuk, ROI, Fixed Rate, Variable Rate, Zero Coupon) Sertifikat Bank Indonesia (SBI) Corporate Bonds 	Trust Receipt	L/C Negotiation
4. Layanan mandiri e-fx	Usance Payable at Sight (UPAS) Financing	L/C Confirmation

Treasury International Banking Product & Services		
	Trade Finance	Trade Finance
5. Layanan Treasury Gallery	Bilateral Trade Financing	Inter Mandiri Transaction
	ECA Covered Buyers Credit	Export Bills Collection
	Risk Participation	Documentary Collection
	Standby L/C	
	Bank Guarantee under Counter Guarantee	
	Reimbursing Bank	

Assets Product	Custodial Services	Trustee Services
	General Custody	Trustee
	Sub Registry SUN & SBI	Paying Agent
	Local Custody for ADR/GDR Program	Security Agent
Working Capital Loan	Mutual Fund Administration	Escrow Agent
	Discretionary Fund Administration	Receiving Bank
	Euroclear	

produk dan layanan
export & import advisory

Banker's Acceptance Financing	Securities Lending & Borrowing	Trustee Services
General Custody	Custody for Exchange Traded Fund (ETF) Custody for Asset Backed Securities	
Others		Liabilities Product
Mandiri Money Transfer		Demand Deposits
International Cheque Collection		Time Deposits
Mandiri Direct Settlement		Certificate of Deposits
Vostro Account		Escrow Agent
Financial Advisory		Receiving Bank
Bank Reference		
Intra-day Facility for Securities Company		
Overnight Facility for Securities Company		
Payment Bank for Indonesian Central-Securities Depository (KSEI)		

PRODUK DAN LAYANAN TREASURY INTERNATIONAL BANKING

SERVICES	Regional Treasury Marketing	Mandiri Money Changer	Mandiri e-fx	Treasury Gallery	Custodial Services	Mutual Fund & Discretionary Fund Administration	Trustee Services
	Intraday & Overnight Facility for Securities Company	Payment Bank for Indonesian Central-Securities Depository	Bank Reference	Risk Participation Brokerage	Forfeiting Brokerage	Trust Services	
INVESTMENT	Obligasi Negara (SPN, Obligasi Syariah, Fixed Rate, Variable Rate, Zero Coupon, ROI, USD Fixed Rate Bonds)	Obligasi Retail (ORI, Sukuk Ritel)	Sertifikat Bank Indonesia	Corporate Bonds			
CURRENCY & DERIVATIVES	Foreign Exchange Transactions (Today, Tom, Spot) incl. Bank Notes	Currency Forward	Currency Swap	Currency Option	Interest Rate Swap	Forward Rate Agreement	Cross Currency Swap
COLLECTIONS	Cash Letter						
LIQUIDITY	Mandiri Giro Vostro	Mandiri Giro Kontrak Investasi Kolektif (KIK)	Mandiri Giro Escrow				
PAYMENT	Incoming Telegraphic Transfer (TT)	Outgoing Telegraphic Transfer	Mandiri Money Transfer Services (MMTS)	Mandiri Direct Settlement (MDS)	Mandiri Multi Currency Remittance (MMCR)	Mandiri RMB Remittance	
FINANCING	Risk Participation	Bilateral Trade Financing (BTF)	UPAS Bank-to-Bank Financing	LC/SKBDN Bank-to-Bank Forfeiting	Bank to Bank Export Bills Discounting	Export Usance Bills Discounting	Bank-to-Bank Trust Receipt
	Working Capital Loan	Cash Collateral Loan	Banker's Acceptance Financing	ECA Covered Buyers Credit	Confirmed LC/SBLC/SKBDN	BG atas dasar CG	BG Confirmation



produk dan layanan
retail banking

Mass & Electronic Banking		
Tabungan	Mandiri Rekening Giro	Mandiri Deposito
Mandiri Tabungan	Mandiri Giro Rupiah	Mandiri Deposito Rupiah
Mandiri Tabungan Rencana	Mandiri Giro Valas	Mandiri Deposito Valas
Mandiri Tabungan Bisnis		
Mandiri Tabungan Bisnis Valas		
Mandiri Tabungan Haji & Umrah		
Mandiri Tabungan KAPEL		
Mandiri Tabungan Valas		
Mandiri Tabungan TKI		
Mandiri Tabungan Investor		
Tabunganku		
Mandiri Debit	Mandiri Prabayar	E-channel
Mandiri Debit	Gaz Card	Mandiri Internet
Mandiri Debit Bisnis	Indomaret Card	Mandiri Internet Bisnis
	e-Toll Card	Mandiri SMS
	e-Money	Mandiri Mobile
		Mandiri ATM
		Mandiri Call
		Mandiri EDC
		Mandiri Clickpay
Layanan Lainnya		
Mandiri Auto Payment		
Mandiri Payroll Package		
Mandiri Safe Deposit Box		
Mandiri Bank Draft		
Mandiri Money Transfer		
Standing Instruction		
Bank Reference		
Kliring/RTGS		
Inkaso/Collection		
Transfer Rupiah		

produk dan layanan
retail banking

Mikro		
Kredit Usaha Mikro (KUM)		
Kredit Serbaguna Mikro (KSM)		
<ul style="list-style-type: none"> • KSM untuk PNS/Anggota TNI/POLRI • KSM Pensiunan • KSM Talangan Haji 		
Pinjaman kepada BPR		
Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL)		
Wealth Management		
Bancassurance	Reksa Dana	Surat Berharga
Regular Premium Unit Link:		
<ul style="list-style-type: none"> • Mandiri Rencana Sejahtera Plus • Mandiri Rencana Sejahtera Plus Syariah 	Reksadana Pasar Uang	Obligasi Negara Retail
Single Premium Unit Link:		
<ul style="list-style-type: none"> • Mandiri Investasi Sejahtera Plus • Mandiri Investasi Sejahtera Plus Syariah 	Reksadana Pendapatan Tetap	Sukuk Retail
Health & Protection		
<ul style="list-style-type: none"> • Mandiri Jiwa Sejahtera • Mandiri Kesehatan Global • Mandiri Kesehatan Prima • Mandiri Jaminan Kesehatan FA • Personal Accident 	Reksadana Campuran	
Perlindungan Tambahan (Riders)		
<ul style="list-style-type: none"> • Accident Protector • Critical Illness • Mediacash • Payor Protector • Waiver Protector 	Reksadana Saham	
Bundling Product:		
Mandiri Tabungan Rencana	Reksadana Terproteksi	
Credit Life Protection		



produk dan layanan
retail banking

Layanan Baru Mandiri Prioritas Resegmentasi			
Kartu/Layanan	Affluent	Hni (High Net Worth Individual)	Private
Free annual fee kartu kredit Mandiri Platinum	ya	ya	ya
SBD ukuran sedang*	ya	ya	ya
Majalah Lifestyle (2 Pilihan)			ya
Souvenir Welcoming Pack	ya	ya	ya
Hadiah Ulang Tahun	ya	ya	ya
Executive Lounge	1 pax	2 pax	4 pax
Airport Handling	1 pax	2 pax	4 pax
Airport Baggage Wrapping		1 pax	2 pax
Golf Clinic & Golf Privilege Card			ya
Medical Second Opinion			ya
Lifestyle Concierge		ya	ya
SMS Market Update	Mingguan	Mingguan	Harian
Meeting Room **	ya	ya	ya
Consolidated Statement	ya	ya	ya
Merchant Discount	ya	ya	ya
Jasa Konsultasi (by Appointment)		ya	ya
Event Eksklusif		ya	ya
Benefit Pilihan	ya	ya	ya
Relationship Manager/Priority Banking Officer	Priority Banking Officer	Priority Banking Officer	Relationship Manager

Consumer Finance	
Secured Loans	Unsecured Loans
Mandiri KPR	Payroll Loans
Mandiri KPR Take Over	Mandiri KTA Payroll
Mandiri KPR Top Up	
	Non Payroll Loans
	Mandiri KTA Non Payroll

produk dan layanan
retail banking

Produk	Program & Fitur
Mandiri Visa Silver Card	Program Partnership & Usage
Mandiri Visa Gold Card	Mandiri Power Discount
Mandiri Visa Platinum Card	Mandiri Power Buy
Everyday Card	Mandiri Auto Installment
SKYZ Card	Mandiri Power Cash
Golf Card Gold/Platinum	Mandiri Power Bills
Feng Shui Card	Mandiri Power Refill
Hypermart Card Silver/Gold	Mandiri Protection
Kartu Kredit BTN Silver/Gold/Platinum	Mandiri Insurance
Corporate Card	Mandiri Katalog Belanja
	www.tokone.com
	Program Loyalty
	Mandiri Power Points
	Mandiri Power Auction
	Mileage Redemption
	Golf Tournament
	Executive Lounge
	Fitur
	Travel Insurance
	Travel Accident Insurance
	Travel Inconvenience Insurance
	Purchase Protection
	Mandiri e-Billing
	Verified by Visa
	MasterCard Secure Code
	Payment via ATM
	Payment via Branch
	Payment via e-Channel
	Mandiri Call 14000

produk dan layanan
alamat kantor cabang

produk dan layanan
alamat kantor cabang

DAFTAR KANTOR CABANG LUAR NEGERI/PERWAKILAN

JARINGAN KANTOR	ALAMAT	TELEPON	FAKSIMILI	SWIFT
Bank Mandiri Cabang Singapura	3 Anson Road #12-01/02 Springleaf Tower Singapore, 079909 www.ptbankmandiri.com.sg	65-6213-5688 (General) / 65-6213-5880 (Dealer) / 65-6532-6086 (Dealer Board)	5-6438-3363 (General) / 65-6536-3008 (Dealer)	BMRISGSG
Bank Mandiri Cabang Hong Kong	7th Floor, Far East Finance Centre 16 Harcourt Road, Hong Kong www.bankmandirihk.com	+852-2527-6611 / +852-2877-3632	852-2529-8131 / 852-2877-0735	BMRIHKHH
Remittance Office Hongkong	Shop 3. G/F. Keswick Court, 3 Keswick Street Causeway Bay, Hongkong	+852-2881-6850	852-2881-6850	
Cayman Island Branch	Cardinal Plaza 3rd Floor, #30 Cardinal Avenue PO BOX 10198, Grand Cayman KY 1-1002 Cayman Islands	+1-345-945-8891	+1-345-945-8892	BMRIKYKY
Dili Branch	Avenida Presidente Nicolau Lobato No. 12 Colmera, Dili - Timor Leste	+670-331-7777 +6221-526-3769 +6221-527-1222	+670-331-7190 +670-331-7444 +6221-252-1652 +6221-526-3572	
Shanghai Representative Office	Bank of Shanghai Tower 12th Floor, No. 168 Ying Cheng (M) Road, Pudong Area Shanghai 200120	+86-21-5037-2509	+86-21-5037-2509	BMRICNSH
Bank Mandiri (Europe) Limited, London	Cardinal Court (2nd Floor), 23 Thomas More Street, London E1W 1YY, United Kingdom	+44-207-553-8688	+44-207-553-8699	BMRIGB2L
Mandiri International Remittance Sdn. Bhd.	Wisma MEPRO Ground & Mezzanine Floor 29 & 31 Jalan Ipoh Cho w Kit, 51200 Kuala Lumpur mandiri4u@mandiriremittance.com.my	+603-4045 4988	+603-4043 7988	

DAFTAR KANTOR CABANG DALAM NEGERI

Alamat kantor cabang yang ditampilkan dalam Laporan Tahunan ini hanya sampai dengan level Area. Daftar selengkapnya alamat kantor cabang dan unit kerja kami sajikan selengkapnya secara terpisah di CD terlampir.

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTA / KABUPATEN	KODE POS	PROPINSI	TELEPON	FAKSIMILI	E-MAIL
WILAYAH I/ MEDAN	Jl. Pulau Pinang No. 1	Medan	20111	SUMATERA UTARA	(061) 4153396, 4555434	4153273	
AREA MEDAN IMAM BONJOL	Jl. Imam Bonjol No. 7	Kota Medan	20112	SUMATERA UTARA	(061) 4150600	4527365, 4155385	
AREA MEDAN BALAIKOTA	Jl. Balaikota No. 8-10	Kota Medan	20111		(061) 4524900	4152209, 4577691	mdn_balaikota.mgr@bankmandiri.co.id
AREA BANDA ACEH	Jl. Teuku H. Daud Beureuh No. 15 H	Kota Banda Aceh	23123		(0651) 23981, 21793, 23974	25455, 636154	

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTA / KABUPATEN	KODE POS	PROPINSI	TELEPON	FAKSIMILI	E-MAIL
AREA PEMATANGSIANTAR	Jl. Jend. Sudirman No. 14	Kota Pematangsiantar	21117		(0622) 22035	23211	pts_sudirman.mgr@bankmandiri.co.id pts_sudirman.opm@bankmandiri.co.id
AREA PEKANBARU	Jl. Jend. Sudirman No. 140	Pekanbaru	28113		(0761) 31786, 32881, 32403, 32223	28683, 33500, 46920	pkb_sudirmanbawah.mgr@bankmandiri.co.id pkb_sudirmanbawah.opm@bankmandiri.co.id
AREA DUMAI	Jl. Jend. Sudirman No. 133 A	Kota Dumai	28812	RIAU	(0765) 31088, 31218, 31710	(0765) 31097	
AREA BATAM	Jl. Imam Bonjol No. 90	Kota Batam	29432		(0778) 454444, 458137, 458280	452606, 452607, 431740	btm_imambonjol.mgr@bankmandiri.co.id 10900.opm@bankmandiri.co.id
WILAYAH II/ PALEMBANG	Jl. Kapten A. Rivai No. 1008	Palembang	30135		(0711) 364008 - 012, 364013	310992, 3120417, 374279	
AREA JAMBI	Jl. Jend. Gatot Subroto No. 60 A	Kota Jambi	36138		(0741) 31581 - 2, 21412 (0741) 34819	20066, 29966, 23644	jkt_gatotsubroto.hub@bankmandiri.co.id
AREA PADANG	Jl. Bagindo Aziz Chan No. 12	Kota Padang	25211		(0751) 31501 - 2	31505, 36726	pdg_lapanganimambonjol.mgr@bankmandiri.co.id
AREA PALEMBANG SUDIRMAN	Jl. Jend. Sudirman No. 419	Palembang	30134		(0711) 311177, 358325	310393, 317159	Plg_sudirman.mgr@bankmandiri.co.id
AREA PALEMBANG ARIEF	Jl. Kapten A. Rivai No. 27	Kota Palembang	30129		(0711) 310952	313379	plg_ariief.mgr@bankmandiri.co.id
AREA BANDAR LAMPUNG	Jl. Laksamana Malahayati No. 3	Bandar Lampung	35221		(0721) 481222, 486146, 481431	489064, 473752	11400.hub@bankmandiri.co.id
AREA PANGKALPINANG	Jl. Jend. Sudirman No. 7	Kota Pangkalpinang	33128		(0717) 432385	421530, 432623	pangkalpinang.mgr@bankmandiri.co.id
WILAYAH III/ JAKARTA KOTA	Jl. Lapangan Stasiun No. 2	Jakarta Barat	11110		(021) 6922004, 2600500 (021) 6922343 (021) 6922343 (021) 6922005 (021) 6922204 (021) 6918695 (021) 69833162-3 (021) 6916454	6922006	
AREA JAKARTA KOTA	Jl. Lapangan Stasiun No. 2	Jakarta Barat	11110		(021) 2600500, 2600506	2600505, 2600508	jkt_kota.hub@bankmandiri.co.id
AREA JAKARTA KYAI TAPA	Jl. Kyai Tapa No. 99	Jakarta Barat	11440		(021) 5634614	5634613, 5634622	jkt_kyaitapa.hub@bankmandiri.co.id
AREA JAKARTA DAAN MOGOT	Jl. Daan Mogot	Jakarta Barat	11460		(021) 56961890	5606252, 5606249	jkt_daanmogot.hub@bankmandiri.co.id
AREA JAKARTA TANJUNGPRIK ENGGANO	Jl. Enggano No. 42	Jakarta Utara	14310		(021) 43902536, 4351167, 4351169	43933637, 4351168	jkt_tanjungprikenngano.hub@bankmandiri.co.id
AREA TANGERANG KI SAMAUN	Jl. Ki Samaun No. 214	Kota Tangerang	15118		(021) 5523618, 5522145	5525344	tng_kisamaun.mgr@bankmandiri.co.id
AREA CILEGON	Jl. Raya Anyer No. 2	Kota Cilegon	42431	BANTEN	(0254) 391515	391396, 386622	clg_anyer.mgr@bankmandiri.co.id



produk dan layanan
alamat kantor cabang

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTA / KABUPATEN	KODE POS	PROPINSI	TELEPON	FAKSIMILI	E-MAIL
AREA JAKARTA PLUIT SELATAN	Jl. Raya Pluit Selatan No. 31-35	Jakarta Utara	14450		(021) 6670909, 6670101	6697201, 6670044	pluitselatan.mgr@bankmandiri.co.id
AREA JAKARTA GREEN VILLE	Komplek Perumahan dan Perkantoran Green Ville Real Estate Blok BG No. 31-36	Jakarta Barat	11510		(021) 5689044-46	5689048	jkt_greenville.hub@bankmandiri.co.id
AREA TANGERANG BINTARO	Jl.Jend.Sudirman Kav. B7/A1-03 CBD Bintaro Jaya Sektor 7	Kota Tangerang Selatan	15224		(021) 7455390 - 91	7455331	12800.areamgr@bankmandiri.co.id
AREA JAKARTA PULOGADUNG	Jl. Raya Bekasi Km. 21, Pulogadung	Jakarta Utara	14250		(021) 4602877, 4602923	4602875, 4602879	jkt_pulogadung.mgr@bankmandiri.co.id
WILAYAH IV/ JAKARTA THAMRIN	Jl. Kebon Sirih No. 83	Jakarta Pusat	10340		(021) 23565700, 39832922, 39832921, 30400144, 30400147, 30400105 (021) 39832924	39832917, 39832918, 39832923	
AREA JAKARTA KEBON SIRIH	Jl. Tanah Abang Timur No. 1-2	Jakarta Pusat	10110		(021) 2311800	2310604, 2310216, 2310160	jkt_kebonsirih.mgr@bankmandiri.co.id
AREA JAKARTA THAMRIN	Jl. Kebon Sirih No. 83	Jakarta Pusat	10340		(021) 2302411	2303744, 2302567	jkt_thamrin.hub@bankmandiri.co.id
AREA JAKARTA IMAM BONJOL	Jl. Imam Bonjol No. 61	Jakarta Pusat	10310		(021) 2301555, 2301545	2300433, 2300569	jkt_imambonjol.hub@bankmandiri.co.id
AREA JAKARTA CIKINI	Jl. Cikini Raya No. 56	Jakarta Pusat	10330		(021) 31931732	31927002, 3925464	jkt_cikini.mgr@bankmandiri.co.id
AREA JAKARTA JATINEGARA TIMUR	Jl. Jatinegara Timur No. 58	Jakarta Timur	13310		(021) 2800033	8508770, 2800056	jkt_jatinegaratimur.hub@bankmandiri.co.id
AREA BEKASI	Jl. Ir. H. Juanda No. 155	Kota Bekasi	17112		(021) 88358784, 88358783	88359811	bks_juanda.mgr@bankmandiri.co.id
AREA JAKARTA PONDOK KELAPA	Jl. Pondok Kelapa Indah Blok A Kav 1,2,3, 22 & 23	Jakarta Timur	13450		(021) 8645173	8652418	jkt_pondokkelapa.hub@bankmandiri.co.id
Jakarta Pondok Kelapa	Jl. Pondok Kelapa Indah Blok A Kav 1,2,3, 22 & 23	Jakarta Timur	13450	DKI JAKARTA	(021) 8645173	8652418	jkt_pondokkelapa@bankmandiri.co.id
Priority Banking Jakarta Pondok Kelapa					(021) 8645172, 8645173	(021) 86900436	prioritas.jkt_pdklp@bankmandiri.co.id
Jakarta Kalimalang	Jl. Raya Tarum Barat Blok M I No. 2, Kav. Billy Moon, Kalimalang	Jakarta Timur	13450	DKI JAKARTA	(021) 8645943-4	8656511, 8645944	jkt_kalimalang@bankmandiri.co.id
Jakarta Pahlawan Revolusi	Jl. Pahlawan Revolusi No. 12, Pondok Bambu	Jakarta Timur	13470	DKI JAKARTA	(021) 8625120	8625120	jkt_pahlawanrevolusi@bankmandiri.co.id
Jakarta D.I. Panjaitan	Jl. D.I. Panjaitan Kav. 9, Gedung Wika	Jakarta Timur	13340	DKI JAKARTA	(021) 2800088	8195074	jkt_dipanjaitan@bankmandiri.co.id
AREA BEKASI JATIWARINGIN	Jl. Raya Jatiwaringin No. 363, Pondok Gede	Kota Bekasi	17411		(021) 8466850, 8465362	8473566	area.bekasi.mgr@bankmandiri.co.id
AREA JAKARTA GAMBIR	Jl. Ir. H. Juanda No. 18	Jakarta Pusat	10120		(021) 3864026, 3808367	3808357	jkt_gambir.hub@bankmandiri.co.id
AREA JAKARTA PASAR REBO	Plaza PP, Jl. Letjend. T.B. Simatupang No. 57	Jakarta Timur	13760		(021) 8408283	8403961, 8414446	jkt_pasarrebo.mgr@bankmandiri.co.id

produk dan layanan
alamat kantor cabang

JARINGAN KANTOR	ALAMAT KANTOR	KOTA / KABUPATEN	KODE POS	PROPINSI	TELEPON	FAKSIMILI	E-MAIL
WILAYAH V/ JAKARTA SUDIRMAN	Jl. Jend. Sudirman Kav. 54-55	Jakarta Selatan	12190		(021) 5266566, 5267368	5267371, 5267365	
AREA JAKARTA PLAZA MANDIRI	Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 36-38	Jakarta Selatan	12190		(021) 5263553	5263654, 5263656	jkt_plazamandiri.hub@bankmandiri.co.id
AREA JAKARTA SUDIRMAN	Plaza Bapindo, Jl. Jend. Sudirman Kav. 54-55	Jakarta Selatan	12190		(021) 5266527	5266528, 5266529	jkt_sudirman.hub@bankmandiri.co.id
AREA JAKARTA FALATEHAN	Jl. Falatehan I No.44	Jakarta Selatan	12160		(021) 2700501 - 9, 2700444, 2700234	2700516, 2700512	jkt_falatehan.mgr@bankmandiri.co.id
AREA JAKARTA PONDOK INDAH	Jl. Metro Pondok Indah Kav.II UA No. 48-50	Jakarta Selatan	12310		(021) 7507208 - 9, 7694982	7694850, 75906781	jkt_pondokindah.hub@bankmandiri.co.id
AREA JAKARTA FATMAWATI	Jl. R.S. Fatmawati No. 8, Cilandak	Jakarta Selatan	12430		(021) 7504791	7504326	jkt_fatmawati.mgr@bankmandiri.co.id
AREA DEPOK	Jl. Margonda Raya No. 2	Depok	16432		(021) 7520569, 7760903	7762684	depok.mgr@bankmandiri.co.id
AREA BOGOR	Jl. Ir. H. Juanda No. 12	Kota Bogor	16121		(0251) 8313644, 8320008, 8324836	8323967, 8382401	13300.hub@bankmandiri.co.id
AREA JAKARTA TEBET SUPOMO	Jl. Prof. Dr. Supomo, SH No. 43, Tebet	Jakarta Selatan	12180		(021) 83790218, 83790244, 83790249	83790229	jkt_tebetupomo.mgr@bankmandiri.co.id
WILAYAH VI/ BANDUNG	Jl. Soekarno Hatta No. 486	Bandung	40266		(022) 7506242, 7511878	7505810, 7506632	
AREA BANDUNG ASIA-AFRIKA	Jl. Asia Afrika No. 107	Kota Bandung	40112		(022) 4207026, 4203461, 4336693	4206998, 4233546, 4230137	13000.hub@bankmandiri.co.id
AREA BANDUNG SURAPATI	Jl. Surapati No. 2	Kota Bandung	40115		(022) 4241411	4207552, 4241436	bdg_surapati.mgr@bankmandiri.co.id
AREA BANDUNG BRAGA	Jl. Braga No. 133	Kota Bandung	40111		(022) 4236030	4204444, 4238129, 4233456	13200.hub@bankmandiri.co.id
AREA CIREBON	Jl. Yos Sudarso No. 11	Kota Cirebon	45111		(0231) 205506 - 7, 234350-1, 206204	203084, 83930980	13400.hub@bankmandiri.co.id
WILAYAH VII/ SEMARANG	Jl. Pemuda No. 73	Semarang	50139		(024) 3517349, 3520484, 3520487	3520485	
AREA SEMARANG PEMUDA	Jl. Pemuda No. 73	Kota Semarang	50139		(024) 3514321	3545365	smg_pemuda.mgr@bankmandiri.co.id
AREA SEMARANG PAHLAWAN	Jl. Pahlawan No. 3	Kota Semarang	50241		(024) 8415362	8311366	smg_pahlawan.mgr@bankmandiri.co.id
AREA YOGYAKARTA	Jl. Jend. Sudirman No. 26	Kota Yogyakarta	55232		(0274) 557069, 586425	561893, 586432	ygy_sudirman.mgr@bankmandiri.co.id ygy_sudirman.opm@bankmandiri.co.id
AREA SOLO	Jl. Brigjend. Slamet Riyadi No. 294	Kota Solo	57141		(0271) 715455	711888	slo_sriwedari.mgr@bankmandiri.co.id



produk dan layanan
alamat kantor cabang

AREA TEGAL	Jl. Arief Rahman Hakim No. 19	Kota Tegal	52123		(0283) 351181	353628, 358544	tgl_arifrahmanhakim.mgr@ bankmandiri.co.id tgl_arhakim.opm@ bankmandiri.co.id
WILAYAH VIII/ SURABAYA	Jl. Basuki Rahmat No. 129-137	Surabaya	60271		(031) 5316764 - 66	5316776, 5320641, 5316597	
AREA SURABAYA NIAGA	Jl. Veteran No. 42-44	Kota Surabaya	60175		(031) 3524223 - 6	3547571, 3533029	sby_niaga.mgr@ bankmandiri.co.id
AREA SURABAYA GENTENGKALI	Jl. Gentengkali No. 93-95	Kota Surabaya	60275		(031) 5319511 - 15	5316716, 5478401	sby.gentengkali_mgr@ bankmandiri.co.id
AREA SURABAYA BASUKI RAHMAT	Jl. Basuki Rahmat No. 129-137	Kota Surabaya	60271		(031) 5316760 - 66	5316778, 5320631, 5316752	sby.basukirahmat_mgr@ bankmandiri.co.id
AREA JEMBER	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 3	Kab. Jember	68118		(0331) 486671	485461, 487704	14300.hub@bankmandiri. co.id
AREA MALANG	Jl. K.H. Wahid Hasyim No. 5-7	Kota Malang	65119		(0341) 364961 - 2	364977 - 342102	mlg_wahidhasyim.mgr@ bankmandiri.co.id
Malang Wahid Hasyim	Jl. K.H. Wahid Hasyim No. 5-7	Kota Malang	65119	JAWA TIMUR	(0341) 364961 - 2	364977 - 342102	mlg_wahidhasyim.hom@ bankmandiri.co.id
AREA KEDIRI	Jl. Diponegoro No. 17	Kota Kediri	64123	JAWA TIMUR	(0354) 694320 (0354) 694305	(0354) 694391	area.kediri_mgr@ bankmandiri.co.id area.kediri_om@ bankmandiri.co.id
WILAYAH IX/ BANJARMASIN	Jl. Lambung Mangkurat No. 3	Banjarmasin	70111		(0511) 3365767	3352249, 4366719	
AREA PONTIANAK	Jl. Diponegoro No. 17	Kota Pontianak	78123		(0561) 769769	733767, 768330	ptk_diponegoro.mgr@ bankmandiri.co.id ptk_diponegoro.opm@ bankmandiri.co.id
AREA BANJARMASIN	Jl. Lambung Mangkurat No. 3	Kota Banjarmasin	70111		(0511) 4368475, 4367812, 3365831	4367856, 3352510, 3366051	lambungmangkurat.mgr@ bankmandiri.co.id lambungmangkurat.opm@ bankmandiri.co.id
AREA PALANGKARAYA	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 70	Kota Palangkaraya	73111	KALIMANTAN TENGAH	(0536) 3222961	3221781, 3234283	plk_ahmadyani.mgr@ bankmandiri.co.id
AREA SAMARINDA	Jl. Mulawarman No. 23	Kota Samarinda	75112		(0541) 742097, 741464, 741462, 741464, 749062	742855, 205720, 743292	smd_mulawarman.mgr@ bankmandiri.co.id smd_mulawarman.opm@ bankmandiri.co.id
AREA BALIKPAPAN	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 15	Kota Balikpapan	76113		(0542) 733564, 427777, 424994, 422882, 415593, 396950, 424994	422109, 424933	14900.hub@bankmandiri. co.id bnp_ayani.opm@ bankmandiri.co.id
WILAYAH X/ MAKASSAR	Jl. R.A. Kartini No. 12-14	Makassar	90111		(0411) 3629096, 3629097, 3634811; 3633913	3629095, 3650367	

produk dan layanan
alamat kantor cabang

AREA MANADO	Jl. Dotulolong Lasut No. 15	Kota Manado	95122		(0431) 866228, 863477, 863278	857579, 863577	Mnd_datulolonglasut.mgr@ bankmandiri.co.id
AREA PALU	Jl. Dr. Sam Ratulangi No. 60	Kota Palu	94111		(0451) 424971, 423975, 423942	424766	plu_samratulangi.mgr@ bankmandiri.co.id plu_samratulangi.opm@ bankmandiri.co.id
AREA MAKASSAR	Jl. R.A. Kartini No. 12-14	Kota Makassar	90111		(0411) 324095, 3619424, 3619441, 3619443	3610778, 335741	mks_kartini.mgr@ bankmandiri.co.id mks_kartini.opm@ bankmandiri.co.id
AREA KENDARI MESJID AGUNG	Jl. H. Abdullah Silondae 45, Mondonga	Kota Kendari	93111		(0401) 3121394, 327708, 3122109	3122386	kendari.mgr@bankmandiri. co.id
AREA PARE PARE	Jl. Andi Isa No. 5	Kota Pare Pare	91114		(0421) 21046, 24339, 25339, 25439, 21339	21416	parepare.mgr@ bankmandiri.co.id
WILAYAH XI/ DENPASAR	Jl. Veteran No. 1	Denpasar	80111		(0361) 226761 - 3	224077, 261453, 235924	
AREA DENPASAR	Jl. Veteran No. 1	Kota Denpasar	80111		(0361) 226761 - 3	224077, 261453, 235924	dps_veteran.mgr@ bankmandiri.co.id dps_veteran.opm@ bankmandiri.co.id
AREA MATARAM	Jl. AA Gde Ngurah No. 48 A-B	Kota Mataram	83231		(0370) 631813, 636071	631810	16100.areamgr@ bankmandiri.co.id 16100.opm@bankmandiri. co.id
WILAYAH XII/ JAYAPURA	Jl. Dr. Sutomo No. 1	Jayapura	99111		(0967) 537081, 537183-4, 537189	(0967) 537181	
AREA JAYAPURA	Jl. Jend. Ahmad Yani No. 35	Jayapura	99111		(0967) 531028, 534186, 534189, 533919	534494, 531836	jayapura.mgr@bankmandiri. co.id jayapura.opm@ bankmandiri.co.id
AREA SORONG	Jl. Basuki Rahmat No. 22	Kota Sorong	98401		(0951) 323845, 323844, 321440	321113	srg_basukirahmat.mgr@ bankmandiri.co.id



kalung naga

LAPORAN KEUANGAN

